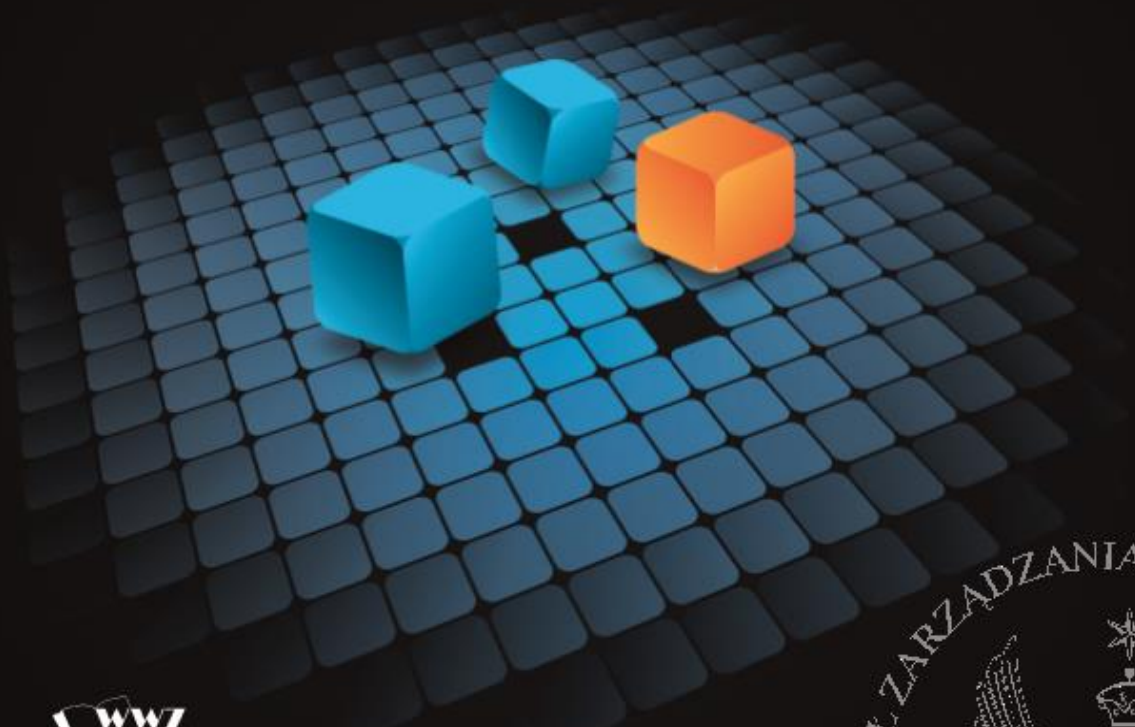
redakcja naukowa | Krzysztof Klincewicz

ZARZĄDZANIE, ORGANIZACJE I ORGANIZOWANIE

Przegląd perspektyw teoretycznych



WWZ
Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych

Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych

Redakcja naukowa
Krzysztof Klincewicz

WWZ
Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2016

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Recenzenci: prof. ALK dr hab. Dominika Latusek-Jurczak,
Akademia Leona Koźmińskiego
prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński

Redakcja:
Anna Goryńska

Projekt okładki:
Agnieszka Miłaszewicz

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska.
Aby zobaczyć kopię niniejszej recenzji, przejdź na stronę:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nol/3.0/pl

ISBN 978-83-65402-28-8

ISBN 978-83-65402-29-5 wersja elektroniczna książki dostępna na stronie:
http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

DOI: 10.7172/978-83-65402-29-5.2016.wwz.9

DOM WYDAWNICZY ELIPSA

Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Od recenzentów 13

1. Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji (Krzysztof Klincewicz) 15
   1.1. Wprowadzenie 15
   1.2. Skuteczne działanie – wkład politologii, wojskowości i prakseologii do nauk o zarządzaniu 18
   1.3. Wkład socjologii do nauk o zarządzaniu 23
   1.4. Wkład historiografii do nauk o zarządzaniu 34
   1.5. Podejście interpretatywistyczno-symboliczne 38
   1.6. Podejście postmodernistyczne 41
   1.7. Systematyzacja badań nad zarządzaniem i teoria mód w zarządzaniu . . 44
   1.8. Podsumowanie 49
   Literatura 49

I. NAUKOWE ZARZĄDZANIE I JEGO KONTYNUATORZY

2. Naukowe zarządzanie – nurt przemysłowy i administracyjny (Michał Mijal) . . 57
   2.1. Uwarunkowania powstania naukowego zarządzania 57
   2.2. Nurt przemysłowy w naukowym zarządzaniu 58
   2.3. Nurt administracyjny w naukowym zarządzaniu 62
   2.4. Ograniczenia naukowego zarządzania 64
   2.5. Współczesne znaczenie naukowego zarządzania 65
   2.6. Podsumowanie 66
   Literatura 67

3. Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania (Magdalena Klimczuk-Kochańska) 68
   3.1. Wprowadzenie 68
   3.2. Koncepcja firmy i cel biznesu 69
   3.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu 70
   3.4. Zarządzanie przez cele 72
   3.5. Istota pracy menedżera 73
   3.6. Wpływ burzliwego otoczenia na zarządzanie 75

3.7. Pracownicy wiedzy ... 76
3.8. Podsumowanie ... 77
Literatura ... 78

4. Zarządzanie operacyjne (Magdalena Klimczuk-Kochańska i Magdalena Marczewska) ... 80
4.1. Historia i istota zarządzania operacyjnego ... 80
4.2. Zachodnie i japońskie podejście do zarządzania operacyjnego ... 82
4.3. Procesy biznesowe w organizacji ... 89
4.4. Poszukiwanie doskonałych wzorców działania i najlepszych procesów biznesowych ... 90
4.5. Zarządzanie środowiskowe ... 93
4.6. Podsumowanie ... 95
Literatura ... 95

5. Zarządzanie projektami (Julita Majczyk) ... 101
5.1. Wprowadzenie ... 101
5.2. Wkład naukowego zarządzania w badania nad projektami ... 102
5.3. Metody planowania i kontroli w zarządzaniu projektami ... 103
5.4. Metodyki zarządzania projektami ... 104
5.5. Wyzwania zarządzania projektami ... 106
5.6. Podsumowanie ... 107
Literatura ... 108

6. Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika (Krzysztof Klincewicz) ... 110
6.1. Wprowadzenie ... 110
6.2. Determinizm technologiczny i jego krytycy ... 110
6.3. Technologie informatyczne i komunikacyjne w organizacjach ... 113
6.4. Negatywne konsekwencje technologii ... 118
6.5. Podsumowanie ... 120
Literatura ... 121

7. Szkoła planistyczna w zarządzaniu strategicznym i jej krytycy (Ewa Miżejewska) ... 124
7.1. Wprowadzenie ... 124
7.2. Geneza szkoły planistycznej ... 125
7.3. Charakterystyka szkoły planistycznej ... 125
7.4. Proces formułowania strategii ... 128
7.5. Krytyka szkoły planistycznej ... 131
7.6. Strategie przyrostowe (inkrementalne) ... 134
7.7. Podsumowanie ... 137
Literatura ... 137

8. Wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania (Tomasz Ludwicki) ... 139
8.1. Wprowadzenie ... 139

8.2. Historyczny rozwój firm doradczych ... 139
8.3. Ewolucja działalności firm doradczych ... 148
8.4. Źródła wpływu konsultantów na praktykę i teorię zarządzania ... 149
8.5. Podsumowanie ... 151
Literatura ... 152

II. ORGANIZACJE W SYSTEMIE SPOŁECZNYM

9. Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami (Michał Mijal) ... 157
9.1. Wprowadzenie ... 157
9.2. Biurokracja jako idealny typ organizacji ... 158
9.3. Władza w organizacji ... 161
9.4. Zasady i ograniczenia biurokracji ... 163
9.5. Kontynuatorzy Webera w teorii organizacji ... 165
9.6. Podsumowanie ... 171
Literatura ... 171

10. Gry organizacyjne i polityczna perspektywa analiz organizacji (Julia Karcz) ... 173
10.1. Organizacja jako arena polityczna ... 173
10.2. Charakterystyka uczestników gier organizacyjnych ... 177
10.3. Niepewność jako źródło gry organizacyjnej ... 179
10.4. Projektowanie i sterowanie systemem gry ... 180
10.5. Typologia gier politycznych w organizacji ... 182
10.6. Podsumowanie ... 183
Literatura ... 184

11. Teoria neoinstytucjonalna (Magdalena Marczewska) ... 186
11.1. Wprowadzenie ... 186
11.2. Podstawowe pojęcia w teorii neoinstytucjonalnej ... 187
11.3. Dorobek wybranych przedstawicieli teorii neoinstytucjonalnej ... 189
11.4. Podsumowanie ... 192
Literatura ... 192

12. Teorie zmiany organizacyjnej (Justyna Kulawik-Dutkowska) ... 195
12.1. Wprowadzenie ... 195
12.2. Cykl życia organizacji ... 195
12.3. Źródła i charakter zmian organizacyjnych ... 197
12.4. Sekwencyjny model wprowadzania zmian Kurta Lewina ... 198
12.5. Doskonalenie organizacji (*organizational development*, OD) ... 199
12.6. Uczestnicy procesu zmiany ... 201
12.7. Opór wobec zmian ... 202
12.8. Podsumowanie ... 204
Literatura ... 204

13. Organizacja jako system (Julia Karcz) ... 206
13.1. Geneza podejścia systemowego ... 206
13.2. Postrzeganie organizacji jako systemu ... 208
13.3. Analiza systemowa ... 211
13.4. Dynamika systemów ... 213
13.5. Krytyka podejścia systemowego ... 219
13.6. Podejście sytuacyjne jako próba eliminacji niektórych słabości podejścia systemowego ... 220
13.7. Podsumowanie ... 222
Literatura ... 222

14. Społeczna odpowiedzialność biznesu (Marcin Żemigała) ... 226
14.1. Wprowadzenie ... 226
14.2. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu i teoria interesariuszy ... 226
14.3. Etyka biznesu i jej związki ze społeczną odpowiedzialnością biznesu ... 228
14.4. Współczesne ramy społecznej odpowiedzialności biznesu ... 230
14.5. Podsumowanie ... 233
Literatura ... 233

III. EKONOMICZNE INSPIRACJE W ZARZĄDZANIU

15. Teorie podejmowania decyzji (Agata Holska) ... 239
15.1. Charakterystyka decyzji ... 239
15.2. Proces podejmowania decyzji ... 241
15.3. Preskryptywne modele podejmowania decyzji ... 243
15.4. Deskryptywne modele podejmowania decyzji ... 246
15.5. Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji ... 249
15.6. Podsumowanie ... 250
Literatura ... 251

16. Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu (Ilona Szwedziak-Bork) ... 253
16.1. Wprowadzenie ... 253
16.2. Założenia teorii agencji ... 254
16.3. Kluczowe problemy teorii agencji ... 255
16.4. Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu ... 257
16.5. Podsumowanie ... 260
Literatura ... 260

17. Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu (Ilona Szwedziak-Bork) ... 262
17.1. Wprowadzenie ... 262
17.2. Założenia teorii kosztów transakcyjnych ... 262
17.3. Kluczowe problemy teorii kosztów transakcyjnych ... 264
17.4. Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu ... 266

17.5. Podsumowanie ... 268
Literatura ... 268

18. Wkład Michaela E. Portera w rozwój teorii zarządzania (Marcin Kardas) ... 271
18.1. Wprowadzenie ... 271
18.2. Pięć sił konkurencji, strategie bazowe i grupy strategiczne ... 271
18.3. Krytyka analizy strukturalnej Portera ... 273
18.4. Łańcuch wartości i czynniki generujące koszty ... 275
18.5. Diament konkurencyjności ... 279
18.6. Hipoteza Portera i społeczna odpowiedzialność biznesu ... 281
18.7. Podsumowanie ... 282
Literatura ... 283

19. Zastosowania ekonomicznej teorii gier w zarządzaniu (Ilona Szwedziak-Bork) ... 285
19.1. Wprowadzenie ... 285
19.2. Klasyczne podejścia ekonomiczne w teorii gier ... 285
19.3. Zastosowanie teorii gier w zarządzaniu – podejście Brandenburgera i Nalebuffa ... 287
19.4. Wartość dodana gracza ... 288
19.5. Zastosowania ekonomicznej teorii gier w zarządzaniu ... 293
19.6. Podsumowanie ... 295
Literatura ... 295

20. Pojęcia i typy modeli biznesu (Marcin Kardas) ... 299
20.1. Wstęp ... 298
20.2. Pojęcie modelu biznesu ... 298
20.3. Typy (formy) modeli biznesu ... 303
20.4. Modele biznesu – kierunki dyskusji i badań ... 316
20.5. Podsumowanie ... 317
Literatura ... 317

IV. ZASOBY, KLIENCI I PARTNERZY

21. Marketing – relacja wymiany wartości (Przemysław Wiśniewski) ... 321
21.1. Pojęcie marketingu ... 321
21.2. Historia badań nad marketingiem ... 322
21.3. Krótkowzroczność marketingu i marketing relacyjny ... 324
21.4. Kompozycja marketingowa i model STP ... 326
21.5. Poziomy produktu oraz pojęcie marki ... 328
21.6. Dyfuzja innowacji i cykl życia produktu ... 330
21.7. Podsumowanie ... 332
Literatura ... 332
22. Podejście zasobowe do organizacji (Magdalena Marczewska) ... 334

22.1. Geneza podejścia zasobowego ... 334
22.2. Zasoby i umiejętności ... 335
22.3. Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym ... 336
22.4. Koncepcja dynamicznych zdolności ... 338
22.5. Krytyka podejścia zasobowego ... 339
22.6. Podsumowanie ... 340
Literatura ... 340

23. Relacje międzyorganizacyjne (Magdalena Klimczuk-Kochańska) ... 343
23.1. Wprowadzenie ... 343
23.2. Formy sieci międzyorganizacyjnych ... 343
23.3. Okręgi przemysłowe i klastry gospodarcze ... 346
23.4. Koordynacja poprzez rynek, hierarchię i sieć ... 348
23.5. Alians jako sposób uzyskania dostępu do zasobów ... 350
23.6. Podsumowanie ... 352
Literatura ... 352

24. Zarządzanie międzynarodowe (Aleksandra Wąsowska) ... 355
24.1. Wprowadzenie ... 355
24.2. Teorie wymiany międzynarodowej ... 355
24.3. Przedsiębiorstwo jako aktor biznesu międzynarodowego ... 358
24.4. Teorie biznesu międzynarodowego ... 359
24.5. Podsumowanie ... 363
Literatura ... 363

V. CZŁOWIEK W ORGANIZACJI

25. Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu (Aleksandra Spik) ... 369
25.1. Psychologia i jej związki z zarządzaniem ... 369
25.2. Podejście behawioralne i poznawcze ... 371
25.3. Psychologia społeczna ... 374
25.4. Cechy osobowości i postawy ... 378
25.5. Emocje a zarządzanie ... 379
25.6. Psychoanaliza i podejście psychodynamiczne ... 381
25.7. Analiza transakcyjna ... 384
25.8. Podsumowanie ... 385
Literatura ... 385

26. Nurt *Human Relations* i zachowania organizacyjne (Adrianna Jaskanis i Julita Majczyk) ... 389
26.1. Wprowadzenie ... 389
26.2. Prekursorzy nurtu *Human Relations* ... 389
26.3. Badania motywacji pracowników ... 391
26.4. Badania przywództwa w organizacji ... 396
26.5. Badania zachowań zespołowych w organizacji ... 399

26.6. Podsumowanie 400
Literatura 400

27. Poza głównym nurtem – wpływ krytyki kapitalizmu na teorię zarządzania (Przemysław Wiśniewski) 404
27.1. Wprowadzenie 404
27.2. Koncepcje ekonomiczne Karola Marksa 405
27.3. Marksizm na tle pokrewnych koncepcji ekonomiczno-społecznych 407
27.4. Orientacja humanistyczna w zarządzaniu, teoria antyorganizacji i krytyczne badania nad zarządzaniem 410
27.5. Alternatywne perspektywy dla badań nad zarządzaniem – alterglobalizm, feminizm, ruchy ekologiczne i podstawowy dochód gwarantowany 412
27.6. Podsumowanie 416
Literatura 416

28. Wyzwania współczesnej pracy (Marcin Żemigała) 418
28.1. Wprowadzenie 418
28.2. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym 418
28.3. Kontrola pracowników przez zwierzchników 420
28.4. Zjawisko dyskryminacji w pracy 423
28.5. Podsumowanie 425
Literatura 425

29. Teorie kultury organizacji (Katarzyna Kowalczyk i Michał Szukała) 430
29.1. Wprowadzenie 430
29.2. Definicja kultury organizacyjnej 430
29.3. Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina 431
29.4. Kultura organizacyjna a wyniki firmy 434
29.5. Badanie kultury organizacyjnej 435
29.6. Podsumowanie 437
Literatura 437

30. Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania (Michał Szukała) 439
30.1. Wprowadzenie 439
30.2. Geert Hofstede: kultura jak feniks 440
30.3. Fons Trompenaars: kultura jak grawitacja 444
30.4. Rozwój badań nad znaczeniem kultur narodowych 446
32.3. Podsumowanie 447
Literatura 448

31. Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka (Katarzyna Kowalczyk) 449
31.1. Wprowadzenie 449
31.2. Teoria informacji organizacyjnych i koncepcja organizowania 449
31.3. Sensemaking – nadawanie sensu 451
31.4. Uważność i organizacje wysoce niezawodne 454

31.5. Podsumowanie 454
Literatura 455

VI. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, INNOWACJE I WIEDZA

32. Teorie przedsiębiorczości (Agnieszka Brzozowska) 459
32.1. Wprowadzenie 459
32.2. Ekonomiczne podejście do przedsiębiorczości 459
32.3. Psychologiczne podejście do przedsiębiorczości 461
32.4. Socjologiczne i antropologiczne podejście do przedsiębiorczości 462
32.5. Inne aspekty badań nad przedsiębiorczością 463
32.6. Podsumowanie 466
Literatura 466

33. Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji-dostawcy (Krzysztof Klincewicz) 472
33.1. Wprowadzenie 472
33.2. Znaczenie innowacji dla organizacji 472
33.3. Tworzenie i dyfuzja innowacji 475
33.4. Modele generowania innowacji 477
33.5. Modele rozwoju technologii 481
33.6. Systemy innowacji 483
33.7. Zarządzanie ludźmi w firmach technologicznych 486
33.8. Podsumowanie 486
Literatura 487

34. Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą (Adrianna Jaskanis) 491
34.1. Wprowadzenie 491
34.2. Organizacyjne uczenie się 491
34.3. Koncepcja organizacji uczącej się 494
34.4. Zarządzanie wiedzą 496
34.5. Podsumowanie 498
Literatura 498

35. Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników (Ewa Miżejewska) 502
35.1. Wprowadzenie 502
35.2. Kapitał intelektualny jako źródło wartości przedsiębiorstwa 502
35.3. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa 504
35.4. Zrównoważona karta wyników 508
35.5. Podsumowanie 510
Literatura 511

Informacje o autorach 513

Od recenzentów

„Imponujący jest obszarowy zasięg przedłożonej do recenzji książki. Jest to, wedle mojej wiedzy, jedyna na polskim rynku pozycja, przygotowana przez rodzimy zespół autorski, która oferuje tak szeroki i jednocześnie pogłębiony przegląd zagadnień kluczowych dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Na uznanie zasługuje zachowana równowaga pomiędzy perspektywami o charakterze klasycznym, które zajmują już ugruntowaną i niekwestionowaną pozycję w dorobku nauk o zarządzaniu, a koncepcjami, które są relatywnie nowe i wciąż stanowią żywy przedmiot dyskusji naukowej. Ponadto, praca zbiorowa, analizowana jako całość, cechuje się równowagą między prezentowaniem teorii i modeli a wyników badań empirycznych i wyzwań płynących z napięć między nimi. Biorąc pod uwagę obszerność tekstu i jego współautorski charakter (20 autorów!), wyjątkowo na korzyść wyróżnia się w tej książce spójność tematyczna i logiczny porządek, według którego ułożone są poszczególne rozdziały. […] Na pewno posłuży przybliżeniu czytelnikom, którzy nie pracują na co dzień z literaturą anglojęzyczną, zapoznanie się z nowszymi trendami w dyskusjach podejmowanych w ramach nauk o zarządzaniu. Praca ta może być szczególnie wartościowa dla osób angażujących się w pracę naukową w naszej dyscyplinie na wszystkich poziomach: od pierwszych prób badawczych w ramach studiów magisterskich, poprzez (przede wszystkim) studia doktoranckie, jak również jako podstawowy punkt odniesienia (tzw. *reference book*) dla doświadczonych badaczy. Silnie obecny w pracy zbiorowej wątek empiryczny i praktyczny sprawia, że będzie ona również przydatna dydaktykom, szczególnie na poziomie studiów II i III stopnia oraz w edukacji podyplomowej dla kształtowania krytycznego spojrzenia na dorobek teorii wśród praktykujących menedżerów."

prof. ALK dr hab. Dominika Latusek
Akademia Leona Koźmińskiego

„Recenzowana praca zbiorowa jest kompleksowym przeglądem teorii organizacji i zarządzania, który uwzględnia zarówno wszystkie ważniejsze podejścia klasyczne, jak i te najbardziej współczesne. Jest to książka bardzo potrzebna, przede wszystkim studentom kierunku Zarządzanie oraz pokrewnych kierunków ekonomicznych

i społecznych. Solidny i pogłębiony przegląd teorii organizacji i zarządzania jest również przydatny dla pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni, a także praktyków biznesu. Z tego punktu widzenia przedstawiona do recenzji pozycja jest wyjątkowo cenna, ponieważ wypełnia lukę rynkową, która dotyczy fundamentów teoretycznych naszej dyscypliny. [...] Praca zbiorowa obejmuje bogactwo treści oraz literatury przedmiotu. Cechuje się dużą starannością w doborze treści, logicznym uporządkowaniem opisywanych koncepcji wewnątrz rozdziałów, a także pogłębionym przeglądem literatury przedmiotu. W kolejnych rozdziałach nie dostrzegłem istotnych braków lub błędów merytorycznych, co jest dowodem na dobór kompetentnego zespołu autorskiego, który potraktował zadanie przygotowania przekrojowego kompendium nauk o zarządzaniu bardzo poważnie. [...] Gorąco rekomenduję przedstawioną do oceny pracę zbiorową, zarówno ze względu na jej przydatność w procesie kształcenia na kierunku Zarządzanie, jak i ogromną rozległość treści i pogłębione spojrzenie na teorię organizacji. Szczególnie warto podkreślić obecność treści zaczerpniętych z paradygmatów alternatywnych w stosunku do głównego nurtu zarządzania, takich jak: nurt krytyczny czy paradygmat interpretatywno-symboliczny."

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
Uniwersytet Jagielloński

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

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 czasochłonnych 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 ujednolicenie 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 szczegółową 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 osiągania zamierzonych celów i skutecznego działania (por. np. Pszczołowski, 1967, s. 35–39). Powstały w dobie renesansu zbiór porad dla władcy – *Książę* 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 (Espinas, 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 Espinas (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 osiąganie 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 najszerszych 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-

ciedlać 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	• „Jak sobie pościelesz, tak się wyśpisz” • „Poradź sobie sam” • „Kto powiedział »A«, ten musi powiedzieć »B«”
Cele bliższe i dalsze (których nie da się osiągnąć wprost)	• „Chi va piano, va sano e va lontano” („Kto wolno jedzie, zajedzie daleko”) • „Dla bliższej drogi z gościńca nie schodź” • „Nie mów hop, dopóki nie przeskoczysz”
Namysł i wykonanie	• „Kto nie ma w głowie, musi mieć w nogach” • „Mierz siły na zamiary” • „Dobrymi chęciami piekło brukowane” • „Nie dziel skóry na niedźwiedziu”
Dalekowzroczność	• „Każdej chorobie w czas zapobiegaj” • „Na wojnie więcej rada niż oręż pomoże”
Znaczenie wyboru sposobu działania	• „Gdzie nie możesz przeskoczyć, tam trzeba podleźć” • „Kto się wielu dróg chwyta, nie idzie, lecz błądzi” • „Wyrządzać niedźwiedzią przysługę”
Rezultaty niezamierzone	• „Człowiek strzela, Pan Bóg kule nosi” • „Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta” • „Odważnym szczęście sprzyja” • „Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło” • „Każda rzecz ma dwie strony”
Kłopoty z materiałem (brak rezultatów mimo nakładów pracy)	• „Kiedyś robił jak przystało, nie płacz, że się nie udało” • „Z próżnego i Salomon nie naleje” • „Bicza z piasku nie będzie” • „Kowal nie ukuje, czego natura nie dała” • „Tak krawiec kraje, jak mu materii staje”
Konieczność wykorzystywania narzędzi	• „Poznać mistrza po utworze” • „Na twarde drzewo twardej potrzeba siekiery” • „Co jednemu lekarstwo – drugiemu trucizna” • „Jedno lekarstwo nie leczy wszystkich chorób”
Podział funkcji w zespole	• „Kiedy głowa błądzi, muszą członki za nią” • „Gdzie wielu rządzi, tam się często błądzi” • „Ani ładu, ani składu” • „Łacniej dobre zepsować – niż złe naprawić”
Zdobycie i zachowanie możliwości działania	• „Zachować na czarną godzinę” • „Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu” • „Co nagle, to po diable” • „Co się odwlecze, to nie uciecze” • „Robota nie zając, nie ucieknie”
Wybieg dywersyjny	• „Kiedy wlazłeś między wrony, krakaj tak jak one” • Fortele używane w bajkach, np. wybieg lisa z bajki La Fontaine’a, który odebrał krukowi ser, racząc go pochlebstwami, aż ten z przejęcia wypuścił trzymany w dziobie kąsek

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

Prakseologię można traktować jako „ogólną teorię organizacji", wyjaśniającą najbardziej fundamentalne zależności, wpływające na zorganizowane działanie (Pszczołowski, 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 uplanowiony 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 rozkaźnikowe, 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" (Pszczołowski, 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 najprostszych do najbardziej skomplikowanych zagadnień; dokonywania wyczerpujących przeglądów, aby zapobiegać pomijaniu ważnych elementów (Mikołajczyk, 1994, s. 46–50).

Zdaniem Kotarbińskiego nieosiąganiu 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. wyzbywać się fałszywych przekonań" (Kotarbiński, 1968, s. 122–123).

„Dobra robota" czyli rekomendowane działania powinny być (Pszczołowski, 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 osiągania 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 ekonomizacyjnych (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 korzystniej, a w pewnych przypadkach możliwie najkorzystniej, 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 ryzyk (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 równolegle 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 opisania 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 generalizacje (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 różnić 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 osiągania 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 socjolodzy 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 kontrolowania 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 „radykalnym 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 tayloryzmu, 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 opisania 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 (Hermann 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 „luk 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 Medyceuszy 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 aliansami 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 zebranym 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 szczególne 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 instytucjonaliści. 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 strukturom (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. Badaczy 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 współegzystują, 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, sociétes, civilizations*), rozwijająca się równolegle 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 nieuniknioność pewnych zdarzeń w wyniku oddziaływania sił niezależnych od człowieka (np. obiektywnych praw naukowych).

Historiografia jest często wykorzystywana w nauce o zarządzaniu, choć stosujący 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.

Współczesnie 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 sporu 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 (and. *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

Niezadowolenie z konserwatyzmu 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-Françoisa 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 obrazoburcza 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 doborem 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 rozwoju, 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 biurokratycznej można porównać do Frankensteina, który wymknął się spod kontroli swojego twórcy (Clegg, 1990, s. 30), a dążenia do racjonalnego organizowania społeczeństwa przyczyniły się do tragedii Holokaustu i zbrodni epoki stalinowskiej (Clegg, 1990, s. 12). Socjolog Zygmunt Bauman wskazywał, że wbrew popularnym interpretacjom Holokaustu 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, wyrywający 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 wtrętów 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 przesuwa 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 demokratycznym (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 równolegle 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 odrzucaniu 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 opisania 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 równolegle 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 opisania 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 niesłychanie 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 pożądanych 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, nierozerwalnie 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 historiografii. W podrozdziale dotyczącym znaczenia socjologii dla nauk o zarządzaniu zaoferowano 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 mód 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.

Czakon, 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 1*. 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.

Lyotard, 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. 2nd 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.

I

NAUKOWE ZARZĄDZANIE I JEGO KONTYNUATORZY

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

2

Naukowe zarządzanie – nurt przemysłowy i administracyjny

(Michał Mijal)

2.1. Uwarunkowania powstania naukowego zarządzania

Zmiany społeczne i gospodarcze w XVIII i XIX wieku stworzyły podwaliny pod współczesny porządek gospodarczy świata. W 1776 roku wydana została książka Adama Smitha *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, uznawana za początek naukowego podejścia do ekonomii. Konsekwencją zmian był także gwałtowny rozwój nauki i techniki, który doprowadził do rozwoju przemysłu i powiązanych z nim przemian społeczeństwa (Muntone, 2012b, s. 247–250). Towarzyszyła im eksplozja demograficzna, niemająca sobie równych w dotychczasowej historii. W Wielkiej Brytanii, a także w innych krajach Europy Zachodniej doszło do rewolucji agrarnej (Muntone, 2012a, s. 137) i skupiania ziemi w rękach nielicznych, zamożnych właścicieli. To z kolei zaowocowało przymusowymi emigracjami ze wsi do miast i pociągnęło za sobą przyspieszoną urbanizację. Wraz z wyludnianiem wsi rosła liczba ludności w miastach (Muntone, 2012a, s. 139–142), co pozwoliło właścicielom fabryk korzystać z dużych zasobów taniej siły roboczej.

Wszystkie powyższe zjawiska spowodowały dynamiczny rozwój gospodarek. Przejście od ustroju feudalnego do kapitalistycznego było rozłożone na dwa stulecia, ale już w drugiej połowie XIX wieku widoczna stała się potrzeba profesjonalizacji pracy na stanowiskach kierowniczych. Jako że wcześniej właściciel firmy był zwykle także jej dyrektorem, rzadko istniał wyraźny impuls do zatrudniania na stanowiskach kierowniczych pracowników najemnych. Zasady podziału i specjalizacji pracy zostały zaproponowane już przez Adama Smitha, ale dotyczyły one przede wszystkim stanowisk fizycznych. Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów organizacji gospodarczych oraz awansem społecznym osób nienależących wcześniej do klasy rządzących lub właścicieli ziemskich pojawiła się potrzeba zatrudniania ludzi, którzy pilnowaliby pracy podwładnych dla samego właściciela i w jego imieniu. W ten sposób powstał zawód menedżera w dzisiejszym rozumieniu.

Liczba i rozmiary działających na rynku firm wymuszały coraz bardziej uporządkowane podejście do zarządzania. Dotychczasowa „sztuka" zarządzania musiała zacząć ustępować miejsca bardziej usystematyzowanym sposobom kierowania ludźmi i jednostkami gospodarczymi, w następstwie czego pojawił się popyt na „rzemiosło

kierownicze". O ile jednak istniejąca od stulecia ekonomia dorobiła się już wcześniej aparatu pojęciowego i metod badawczych (do czego przyczyniło się m.in. spopularyzowanie metod ilościowych w ekonomii przez Vilfreda Pareto), o tyle zarządzanie nie miało jeszcze własnych podstaw naukowych.

Formowanie dyscypliny rozpoczęło się za sprawą kilku twórców, którzy – jak to często bywa w przypadku nowego obszaru badawczego – łączyli zainteresowania teoretyczne z doświadczeniem praktycznym. Najważniejszym celem ich badań było usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw. Koncentrowali się oni na podnoszeniu wydajności pracowników, redukowaniu kosztów i sposobach zwiększenia produkcji. Ponieważ jednak sposób analizy odróżniał ich poczynania od dotychczasowych, zaprezentowane przez nich podejście badawcze zasłużyło sobie na miano naukowego (naukowe zarządzanie, ang. *scientific management*).

2.2. Nurt przemysłowy w naukowym zarządzaniu

Aby dobrze zrozumieć przedmiot zainteresowania badaczy naukowego zarządzania, należy najpierw zdefiniować kluczowe dla tego kierunku pojęcia wydajności i efektywności pracy. Wydajność pracy (czasem nazywana produktywnością) (ang. *workforce productivity*, *labour productivity*) stanowi wartość lub wolumen produkcji wytworzony w danym czasie przez pracownika (Denny, Fuss, May 1981, s. 392). Efektywność (ang. *efficiency*) to z kolei efekt działań podejmowanych w danym okresie w stosunku do nakładów poniesionych w celu uzyskania tego efektu (Laliene, Sakalas, 2014, s. 26). Pomiary służące analizom efektywności skłaniają do minimalizacji strat (czasu, wysiłków, materiałów, energii czy środków finansowych). Nie należy mylić podanych powyżej pojęć z innym terminem – skutecznością (ang. *effectiveness*), która oznacza zdolność osiągania założonych celów (Laliene, Sakalas, 2014, s. 27). Innymi słowy, wydajność bierze pod uwagę tylko elementy „na wyjściu" procesu, zaś efektywność porównuje je z elementami „na wejściu". Można wobec tego być wydajnym, choć nieefektywnym (robić coś bardzo szybko, ale z dużymi stratami materiałowymi), a także efektywnym, choć mało wydajnym (wykonywać coś bardzo starannie i bez strat, ale powoli). Z punktu widzenia menedżera obie kategorie są istotne, pozwalając odpowiednio na zwiększenie przychodów i redukcję kosztów. Opisane powyżej pojęcia stanowią przedmiot zainteresowania prakseologii – nauki zajmującej się analizą sprawnego działania, opisującej uwarunkowania celowego i skutecznego ludzkiego działania (Mises, 2011).

Pierwszym badaczem, który w sposób systematyczny i uporządkowany zajął się problematyką zarządzania, był Frederick Taylor (1856–1915). Inżynier z wyboru (porzucił karierę prawnika) wspinał się po szczeblach hierarchii organizacyjnej aż do stanowiska głównego inżyniera. Mając poczucie, że robotnicy nie wykonują swojej pracy we właściwy sposób, dążył do stworzenia obiektywnych miar, pozwalających na ocenę ich działań. Na wszystkich zajmowanych przez siebie kolejno stanowiskach podejmował wysiłki badawcze i racjonalizatorskie, mające na celu podnoszenie produktywności pracy (Brogan, 2011, s. 42).

Wkład Taylora (1912) do rozwoju nauki o zarządzaniu obejmował następujące koncepcje:

- optymalizacja – jak najlepsze wykorzystanie środków produkcji – Taylor użył pojęcia efektywności (ang. *efficiency*), aby pokazać straty, do jakich prowadzi nieoptymalne wykonywanie pracy (Taylor, 1912, s. 5);
- specjalizacja – każdy pracownik powinien wykonywać jedną czynność, co pozwoli mu osiągnąć perfekcję w działaniu;
- standaryzacja – poprzez stworzenie ujednoliconych zasad wykonywania każdego zadania można osiągnąć powtarzalność i większą szybkość działania, a także ułatwić pomiar;
- racjonalizacja – każde działanie powinno być oparte na refleksji teoretycznej, a nie odczuciach pracownika;
- jeden najlepszy sposób (ang. *one best way*) – przekonanie, że istnieje zawsze jeden najlepszy sposób wykonania danej czynności, który można zidentyfikować poprzez analizy naukowe.

W publikacjach Taylora pojawiły się też poniższe motywy, wpływające na rozwój teorii zarządzania:

- Dychotomia kierownik–pracownik – rozwinięta później przez Harringtona Emersona (1853–1931) zasada głosząca, że kierownik ma myśleć i wydawać polecenia, a rolą pracownika jest realizowanie tych poleceń (Emerson, 1926, s. 27), co oznaczało przekazanie kierownikowi odpowiedzialności za organizowanie pracy (Morgan, 1999, s. 29).
- Algorytmy, procedury, instrukcje stanowiskowe i szkolenie pracowników – nie można pozostawić pracowników „samym sobie", bo prowadzi to do niewłaściwego realizowania powierzonej im pracy (Brogan, 2011, s. 44). Rekomendowanym rozwiązaniem jest planowanie zadań i precyzyjne określanie sposobów ich realizacji (Morgan, 1999, s. 29).
- Stosowanie nagród i kar – aby pracownicy realizowali pracę we właściwy sposób, powinni widzieć w tym swoją korzyść. Z kolei niewłaściwe wykonywanie przez nich pracy powinno skutkować karami, w tym karami finansowymi. Temu mają służyć jasne zasady wynagradzania (Brogan, 2011, s. 44) oraz stała kontrola pracowników (Morgan, 1999, s. 29).

Koncepcja Taylora oraz jego bezpośrednich kontynuatorów opierała się na założeniu, że systemy społeczne są przewidywalne, a poszczególne ich elementy można precyzyjnie zaplanować i kontrolować. W ten sposób starano się uprościć wzajemne zależności pomiędzy pracownikami, działami i innymi elementami funkcjonalnymi organizacji, aby ułatwić analizę procesów pracy. Podejście to prowadzi do metaforycznego postrzegania organizacji jako maszyny (Morgan, 1999, s. 17–40), której trybami są pracownicy, a sposoby działania są powtarzalne i w pełni przewidywalne.

Przemyślenia Taylora kontynuowało wielu badaczy, a jego konsekwencja i zapał popularyzatorski sprawiły, że dorobek naukowego zarządzania stał się powszechnie znany. Nie zawsze był on poprawnie rozumiany. Związki zawodowe protesto-

wały przeciwko wprowadzaniu rozwiązań proponowanych przez Taylora, ponieważ uważały, że zwiększanie wydajności pracy przekłada się na wzrost bezrobocia (Adamiecki, 1970, s. 255), zmniejszając zapotrzebowanie na pracowników. Wraz ze wzrostem wydajności pracy pracodawcy obniżali też stawki wynagrodzeń akordowych, co wywoływało niezadowolenie pracowników. Wskutek masowych protestów związkowców Taylor musiał nawet zeznawać przed Kongresem Stanów Zjednoczonych, broniąc swojej koncepcji zarządzania.

Do kontynuatorów „tayloryzmu" należał m.in. Henri Louis Le Châtelier (1850–1936). Wprowadził on model cyklu działania zorganizowanego/cyklu organizacyjnego. Zdaniem Le Châteliera, aby zrealizować jakiekolwiek przedsięwzięcie, należy przejść przez pięć etapów (Le Châtelier, 1926, s. 30):

- określenie celu;
- zbadanie potrzebnych środków i warunków;
- przygotowanie środków i warunków;
- wykonanie;
- kontrola.

Cykl ten jest stosowany przez teoretyków i praktyków również współcześnie (z różnymi modyfikacjami, m.in. dodającymi jako pierwszy etap analizę bieżącej sytuacji). Dzięki swej ogólności pozwala on nadać strukturę każdemu przedsięwzięciu, co jednocześnie stanowi o jego słabości, ponieważ wspomniana ogólność wymaga uzupełnienia dodatkowymi narzędziami lub technikami.

Kolejnymi kontynuatorami badań Taylora byli Lilian (1878–1972) i Frank (1868–1924) Gilbrethowie – małżeństwo, które zajęło się analizą fizycznych ruchów pracowników na stanowisku pracy. O ile badania Taylora dotyczyły działań w czasie (ang. *time studies*), czyli sekwencji działań koniecznych do osiągnięcia celu, o tyle analizy Gilbrethów – działań w przestrzeni (ang. *motion studies*) (Gilbreth i Gilbreth, 1916), czyli fizycznego aspektu wykonywanej pracy. W rezultacie połączenia obydwu sposobów obserwacji powstały *time and motion studies*. Badania Gilbrethów realizowane były w bardzo pomysłowy sposób: pracownika umieszczano w ciemnym pomieszczeniu, na jego ciele przyczepiano kilka żarówek, a następnie praca była rejestrowana przy pomocy aparatu fotograficznego z otwartą na długi czas naświetlania migawką. W ten sposób uzyskiwano na kliszy schematyczny obraz wszystkich ruchów wykonywanych podczas jakiejś czynności, wraz z zaznaczeniem, gdzie tych ruchów było więcej, a gdzie były one sporadyczne. Dzięki temu określano, jak można daną czynność usprawnić, poprzez np. przemieszczenie części narzędzi w inne miejsce.

Do opisu czynności wykonywanych podczas pracy Gilbrethowie zaproponowali koncepcję ruchów elementarnych (zwanych też mikroruchami lub therbligami od anagramu nazwiska twórców). Dzięki temu mogli podzielić każde działanie na małe fragmenty i w ten sposób nie tylko analizować, ale także optymalizować aktywność pracownika. Stosując drobną modyfikację swojej techniki badawczej (lampki przymocowane na ubraniu badanych zapalały się i gasły w stałych interwałach), Gilbrethowie mogli także określić czas trwania poszczególnych czynności, co pozwalało na jeszcze dokładniejszą analizę.

Podobne techniki badawcze, choć w innym celu, stosowano kilkadziesiąt lat później, tworząc dyscyplinę badawczą ergonomii. W ergonomii chodzi o dopasowanie narzędzia lub stanowiska do możliwości psychofizycznych człowieka (Waterson, 2011), podczas gdy w przypadku badań Gilbrethów celem była optymalizacja sposobów wykonywania pracy, a w konsekwencji obniżenie jej kosztów.

Wkład Gilbrethów w zarządzanie nie ograniczał się do koncepcji ruchów elementarnych. Wzbogacili także nurt klasyczny o perspektywę mezo – są autorami tzw. trójpozycyjnego systemu awansów: każdy pracownik wykonuje swoje obowiązki, przygotowuje się do awansu i szkoli swojego następcę. Chcieli w ten sposób usprawnić pracę nie tylko w ramach pojedynczego stanowiska, ale także w skali całej organizacji lub przynajmniej jej większego fragmentu.

Z podobnej perspektywy badania prowadził Henry Gantt (1861–1919), kiedy tworzył swoją najbardziej znaną koncepcję, znaną dzisiaj jako wykresy Gantta (Gantt, 1919). Były to diagramy prezentujące w formie graficznej zadania w ramach projektu lub przedsięwzięcia. Zadania te były umieszczone na skali czasu i połączone ze sobą w celu wizualizacji następstw poszczególnych działań oraz przebiegu całości pracy. Miały one usprawniać pracę działu lub całej organizacji, ponieważ ich skala zwykle wykraczała poza pojedyncze stanowisko. Badania Gantta wykraczały poza optymalizację pracy pojedynczej osoby i pozwalały na koordynację działań wielu pracowników.

Polski wkład w rozwój nurtu przemysłowego naukowego zarządzania stanowiły prace Karola Adamieckiego (1866–1933). Zajmował się on podobnymi zagadnieniami, co wspomniani Taylor, Gantt czy Gilbrethowie, ale wyniki swoich prac publikował lokalnie, po polsku (Adamiecki, 1970). Przyświecał mu też podobny cel – dążył do usprawniania procesów zarządzania, choć w swoich analizach używał słowa „harmonizacja" zamiast „optymalizacja". Adamiecki sformułował trzy zasady (nazwane przez niego prawami), rządzące funkcjonowaniem organizacji (Adamiecki, 1970, s. 170–172):

- prawo podziału pracy – na wykonawczą i kierowniczą;
- prawo koncentracji lub integracji – każda komórka wykonuje jedynie fragment pracy i dopiero łącznie stanowią one organizację;
- prawo harmonii – wszystkie komórki organizacji powinny działać w porozumieniu ze sobą, dopasowując się wzajemnie.

Zdaniem Adamieckiego, aby organizacja działała najlepiej z punktu widzenia ekonomii, „trzeba dobierać organy zgodnie z ich charakterystycznymi wykresami i następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak aby każda czynność odbyła się w swoim czasie" (Adamiecki, 1970, s. 172).

Praktyczne wdrożenie koncepcji Taylora zostało zrealizowane przez Henry'ego Forda (1863–1947) w jego firmie motoryzacyjnej (Liebfeld, 1970). Ford jako pierwszy wprowadził taśmę produkcyjną, co pozwoliło mu uzyskać obniżkę kosztów nieosiągalną dla konkurentów i niemal zmonopolizować rynek samochodów w USA. Udało mu się to dzięki modelowi T, wprowadzonemu do produkcji w roku 1908 i produkowanemu nieprzerwanie przez 19 lat – łącznie sprzedano ponad 15 milio-

nów jego egzemplarzy (Ward, 1974, s. 155). Ford jako pierwszy zastosował pełną wymienność części, malował większość samochodów na jeden kolor, a wszystkie procesy podporządkował obniżaniu kosztów i przyspieszaniu produkcji. Dzięki tym działaniom zredukował koszty produkcji prawie trzykrotnie, co pozwoliło mu istotnie obniżyć cenę końcową samochodu, z 825 USD w roku 1909 do 290 USD w roku 1927 (Ward, 1974, s. 155).

Działania Henry'ego Forda związane ze standaryzacją procesu wytwórczego i produkcją masową noszą nazwę fordyzmu. Wprowadzony przez fordyzm nadzór pracowników jest obecnie stosowany nawet na szerszą skalę, m.in. w formie inwigilacji elektronicznej. Wraz z upływem czasu wystandaryzowany model Forda T utracił zainteresowanie klientów, a konkurująca z Fordem firma General Motors zaczęła oferować samochody skierowane do różnych grup klientów i zapoczątkowała stosowanie na dużą skalę techniki zwanej obecnie segmentacją rynku, co pozwoliło lepiej dopasować produkty do potrzeb konkretnych nabywców i pokazać, że nie tylko cena jest istotnym kryterium decyzji zakupowej (Chatterjee i in., 2002, s. 143). W opozycji do fordyzmu rozwinął się tzw. postfordyzm, odchodzący od standaryzacji i produkcji masowej, a podkreślający elastyczność procesów pracy i wykorzystanie przez pracowników specjalistycznej wiedzy.

Kolejny teoretyk naukowego zarządzania, Chester I. Barnard (1886–1961), podobnie jak Taylor, wykorzystywał swoje doświadczenia zawodowe do rozwoju koncepcji teoretycznych (Singleton, 2010, s. 2–5). Barnard nie badał procesów pracy z punktu widzenia pojedynczego stanowiska, lecz swoimi analizami obejmował organizację jako całość. Jego poglądy stanowiły zapowiedź kolejnych kierunków w nauce o zarządzaniu, które uwzględniały szerszą perspektywę organizacyjną, a z czasem także otoczenie organizacji (Barnard, 1945). Barnard akcentował ograniczoną ciągłość organizacji ze względu na stałą wymianę jej członków, co stanowiło zapowiedź późniejszych o kilkadziesiąt lat analiz znaczenia zasobów wiedzy w organizacji. Wskazywał także na kluczowy czynnik dla istnienia organizacji, jakim jest umiejętność zaspokajania potrzeb jej uczestników. Organizacja może funkcjonować przez dłuższy czas wyłącznie wtedy, gdy nie tylko członkowie służą jej celom, ale także ona służy im.

2.3. Nurt administracyjny w naukowym zarządzaniu

Równolegle z rozwijającym się w Stanach Zjednoczonych tayloryzmem w Europie pojawił się zbliżony nurt, także mający na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji, ale z nieco odmiennej perspektywy. Nurt administracyjny został zapoczątkowany przez Henri'ego Fayola (1841–1925), który był inżynierem, a następnie dyrektorem spółki Comambault, działającej w branżach górniczej i hutniczej (Spatig, 2009, s. 196). O ile taylorystów interesowały przede wszystkim specjalizacja i standaryzacja, koncentracja na zadaniach oraz analiza dotycząca pojedynczych zadań pracowniczych, o tyle Fayol analizował raczej formalizację i hierarchizację, koncen-

trował się na całościowym procesie zarządzania, który interpretował na poziomie całej organizacji, a nie pojedynczych stanowisk pracy. Dodatkową, istotną różnicą był przedmiot analiz: Taylor zajmował się głównie pracownikami produkcyjnymi, podczas gdy Fayol – administracyjnymi (stąd zresztą nazwa nurtu).

Prace Fayola były początkowo słabo znane na świecie. Pierwsze francuskie wydanie jego książki opublikowano w 1916 roku, ale popularność przyniosło mu dopiero tłumaczenie tekstów na język angielski, które nastąpiło dopiero po II wojnie światowej (Spatig, 2009, s. 196). Fayol wychodził z założenia, że problemy w zarządzaniu organizacją można rozwiązać poprzez nadanie im odpowiedniej struktury i konsekwentne realizowanie planów, co powinno przełożyć się na zwiększenie efektywności i wydajności (Fayol, 1947). Na podstawie swoich doświadczeń zawodowych zaproponował następujące narzędzia i techniki, mające usprawnić zarządzanie:

- piony funkcjonalne w organizacji – podział na piony techniczne, handlowe, ubezpieczeniowe, finansowe, księgowe, administracyjne;
- rozłączność wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji: pracy, zadań, stanowisk i obowiązków;
- stworzenie hierarchii stanowisk i niesprzecznej sieci zależności pomiędzy nimi;
- utrzymanie dyscypliny w organizacji;
- podporządkowanie interesu osobistego pracownika interesowi organizacji.

Fayol wyróżnił pięć funkcji zarządzania (Kurnal, 1972, s. 311):

- przewidywanie (prezentowane również jako planowanie lub prognozowanie),
- rozkazywanie (później interpretowane jako motywowanie),
- organizowanie,
- koordynowanie (które obecnie nie jest wyróżniane jako oddzielna funkcja zarządzania),
- kontrolowanie.

Tabela 2 prezentuje zasady zarządzania postulowane przez Fayola jako niezbędne do stworzenia efektywnej organizacji (Kurnal, 1972, s. 311).

Twórczym rozwinięciem jednej z zasad Fayola zajął się Lyndall Urwick (1891–1983). Z jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa wywiódł ogólną prawidłowość, dotyczącą tzw. rozpiętości kierowania (ang. *span of control*). Jego postulat głosił, że kierownik powinien dążyć do redukcji liczby bezpośrednio podlegających mu pracowników, ponieważ w ten sposób zwiększa efektywność swoich działań i stymuluje lepszą współpracę pomiędzy podwładnymi (Urwick, 1956, s. 39–43).

Fayol dostrzegał ograniczenia wynikające ze swoich zasad. Silna proceduralizacja i formalizacja mogą bowiem prowadzić do nieefektywności, spowodowanej przez powolne procesy komunikacyjne. Fayol sugerował, aby upoważnić pracowników do komunikowania się nie tylko z przełożonymi, ale także – w sprawach mniej ważnych – ze współpracownikami z innych działów i pionów funkcjonalnych. Ta pragmatyczna zasada znana jest pod nazwą „kładki Fayola”.

Tabela 2. Zasady zarządzania według Henri'ego Fayola

Lp.	Zasada	Opis
1	Podział pracy	Analogicznie, jak w tayloryzmie – każdy pracownik odpowiadał za fragment pracy
2	Autorytet kierownika	Ważne jest, aby kierownik miał poparcie przełożonych (autorytet formalny) oraz szacunek podwładnych (autorytet osobisty)
3	Dyscyplina	Rozumiana jako podporządkowanie się regułom ustalonym przez pracodawcę
4	Jedność rozkazodawstwa	Każdy pracownik podlega jednemu kierownikowi
5	Jednolitość kierownictwa	W każdym zespole jest jeden kierownik
6	Interes osobisty a interes ogółu	Organizacja i osiągane przez nią korzyści mają pierwszeństwo przed interesem osobistym pracowników
7	Wynagradzanie	Powinno być zależne od efektów pracy i do nich proporcjonalne
8	Centralizacja	Organizacja musi być zarządzana w sposób spójny i odgórny, a najważniejsze decyzje są podejmowane przez prezesa
9	Hierarchia	Określa tzw. drogę służbową, czyli sformalizowany obieg informacji, poleceń itp.
10	Ład organizacyjny	Każdy pracownik ma swoje miejsce w strukturze
11	Sprawiedliwe traktowanie	Firma powinna uwzględniać w ocenie pracy nie tylko bezpośrednie wyniki, ale także czynniki wpływające na rezultaty działań pracownika
12	Stabilizacja	Oznacza m.in. przewidywalność rozwoju kariery i wynagrodzeń, sprzyjającą zwiększaniu wydajności
13	Inicjatywa	Należy pracownikowi pozwolić na zgłaszanie swoich pomysłów do kierownika
14	Poczucie wspólnoty personelu (fr. *esprit de corps*)	Zespół współpracujący ze sobą przez dłuższy czas jest bardziej efektywny dzięki wypracowanym zasadom współpracy i wzajemnemu zaufaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurnal (1972, s. 311), Fayol (1947).

2.4. Ograniczenia naukowego zarządzania

Nurty przemysłowy i administracyjny wniosły do nauki o zarządzaniu postulaty formalizacji wszystkich aspektów pracy. Ich wkład jest powszechny we współczesnych organizacjach, w których stosowane są: formalne zakresy działania i odpowiedzialności, pisemna komunikacja na wszystkich szczeblach hierarchii, profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi oraz oddzielenie istoty stanowisk od zajmujących je w danym momencie osób. Oba nurty stały się inspiracją dla socjologów organizacji, analizujących specyfikę procesów pracy i dysfunkcje organizacyjne. Z badaniami naukowego zarządzania wiążą się także dość istotne ograniczenia:

- nadmierny podział pracy – dzielenie pracy na coraz mniejsze fragmenty i przydzielanie ich różnym osobom prowadzi do dehumanizacji pracy, a w dłuższej perspektywie do spadku motywacji i wydajności (Morgan, 1999, s. 34);

- fascynacja zdehumanizowaną techniką – badacze analizowali w zarządzaniu głównie zmienne ilościowe (wolumen produkcji, liczba ruchów na stanowisku pracy itp.), zaś zjawiska o charakterze jakościowym (np. zadowolenie z pracy) nie były brane przez nich pod uwagę;
- niedocenianie złożoności motywacji ludzi i aspektów społecznych zarządzania – czynniki psychologiczne i socjologiczne znajdowały się poza obszarem zainteresowań badaczy;
- niebranie pod uwagę otoczenia organizacji – częściowo ze względu na początki dyscypliny i konieczność wypracowania aparatu badawczego, a częściowo z powodu dużej złożoności takich analiz, organizacja była opisywana w oderwaniu od swojego otoczenia rynkowego, a tayloryzm sprawdza się przede wszystkim w stabilnym otoczeniu rynkowym (Morgan, 1999, s. 34);
- założenie istnienia jednego najlepszego sposobu (ang. *one best way*) wykonywania każdej czynności, z którym polemizowali później m.in. reprezentanci podejścia systemowego do zarządzania, proponując zasadę ekwifinalności działań, zgodnie z którą ten sam efekt można osiągnąć na więcej niż jeden sposób i wszystkie one będą poprawne, a ostateczny wybór sposobu działania zależy od przyjętych przez decydenta kryteriów.

Nie należy jednak błędnie utożsamiać tayloryzmu czy całego zarządzania naukowego z rzekomym promowaniem nieludzkich warunków pracy lub nadmiernej formalizacji wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji (Brogan, 2011, s. 44). Z dzisiejszej perspektywy zasady proponowane na początku XX wieku mogą sprawiać wrażenie odhumanizowanych i mało produktywnych, ale były one dopasowane do rzeczywistości społeczno-gospodarczej, w której powstawały. Metody zarządzania były postrzegane jako narzędzia pracy, a tradycyjny podział między menedżerami czyli „białymi kołnierzykami" (ang. *white collars*) a pracownikami wykonawczymi („niebieskie kołnierzyki", ang. *blue collars*) opierał się na różnicach w wykształceniu i samodzielności w miejscu pracy, wymuszających jak najdokładniejsze kierowanie pracownikiem, żeby nie dopuścić do błędów wynikających z jego niewiedzy. W ten sposób kierownik wspólnie z pracownikiem był bezpośrednio odpowiedzialny za wyniki pracy. Dopiero w drugiej połowie XX wieku, wskutek rosnącej liczby osób z wyższym wykształceniem oraz większego znaczenia sektora usług doszło do zatarcia różnic pomiędzy białymi i niebieskimi kołnierzykami oraz wykształcenia się grupy organizacyjnych specjalistów, wykorzystujących wiedzę ekspercką w znacznie bardziej samodzielnej pracy.

2.5. Współczesne znaczenie naukowego zarządzania

Z perspektywy czasu naukowe zarządzanie można uznać za nurt badawczy, który stworzył podstawy metodologiczne dla nauk o zarządzaniu oraz wprowadził wiele kluczowych dla dyscypliny pojęć. Stanowił on odpowiedź na przemiany gospodarcze i społeczne zachodzące na przełomie XIX i XX wieku, pozwalając usystematyzo-

wać nowy obszar wiedzy i zaoferować naukowe spojrzenie na zagadnienia związane z zarządzaniem, docierając do świadomości teoretyków i praktyków.

Wiele zagadnień opisywanych przez Taylora wzbudza obecnie ponowne zainteresowanie badaczy. Analizy struktur organizacyjnych pozwalają projektować struktury dopasowane do konkretnych potrzeb organizacyjnych, co ma znaczenie m.in. w tworzeniu nowych przedsiębiorstw i zarządzaniu projektami. Wykresy Gantta są wykorzystywane i rozwijane w dużych projektach informatycznych i zbrojeniowych. Z kolei zgodne z zasadami tayloryzmu zarządzanie procesami i automatyzacja pracy znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz organizacjach usługowych, np. w sieciach restauracji fast food.

W nowoczesnej produkcji można mówić o powrocie do zasad sformułowanych przez Taylora, ponieważ współczesna robotyzacja stanowi praktyczne ich wdrożenie, ale w odniesieniu do maszyn, a nie ludzi. Również produkcja bazująca na pracy rąk ludzkich jest projektowana na podstawie osiągnięć naukowego zarządzania – wytwórstwo w wielu krajach rozwijających się jest zorganizowane tak, jak wyglądała praca w zakładach Forda w pierwszej połowie XX wieku, a globalizacja wzbudziła zainteresowanie tym klasycznym nurtem badań w naukach o zarządzaniu.

Wszystkie podane wcześniej przykłady pokazują, jak złożoną i wielowątkową nauką jest nauka o zarządzaniu. Naukowe zarządzanie podlegało niezależnemu rozwojowi na dwóch kontynentach, a mimo to wnioski, do jakich doszli badacze, były niezwykle podobne. Nurt **Human Relations** (opisany w odrębnym rozdziale książki) powstał jako bezpośrednia odpowiedź na niedostatki zarządzania naukowego, które nie było w stanie wyjaśnić zmian w wydajności pracowników. **Podejście systemowe** stanowiło z kolei odpowiedź na potrzebę wzbogacenia dotychczasowej analizy organizacji o elementy zewnętrzne, choć nie byłoby to oczywiście możliwe bez pojawienia się maszyn liczących i komputerów. **Podejście sytuacyjne** po raz kolejny odpowiedziało na aktualne potrzeby, akcentując niepowtarzalność każdej organizacji i konieczność traktowania każdego problemu jako okazji do ponownego odkrywania istniejących koncepcji. Chociaż kolejne nurty w nauce o zarządzaniu formułują zastrzeżenia wobec poprzedników, a nawet podważają niektóre ich założenia, naukowe zarządzanie nadal stanowi istotny punkt odniesienia dla współczesnych koncepcji teoretycznych, wpływając na rozwój współczesnych podejść do organizacji i zarządzania.

2.6. Podsumowanie

Rozdział dotyczył naukowego zarządzania, pierwszego usystematyzowanego podejścia do badań w naukach o zarządzaniu oraz omawiał jego dwa najważniejsze nurty: zarządzania przemysłowego i administracyjnego. Oba nurty łączyła próba naukowego opisu praktyk organizacyjnych oraz analityczne spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dzielił je z kolei obszar organizacji poddawany analizie. Frederick Taylor koncentrował się na pracownikach produkcyjnych, zaś Henri Fayol na pracy administracji. Mimo odmiennych spojrzeń, obydwa nurty wspólnie położyły

podwaliny pod wszystkie kolejne perspektywy badawcze teorii organizacji i zarządzania. Naukowe zarządzanie nadal znajduje zastosowanie w firmach produkcyjnych i usługowych, stawiających na standaryzację produktów i procesów, wpływając na badania i praktykę w obszarze zarządzania operacyjnego.

Literatura

Adamiecki, K. (1970). *O nauce organizacji. Wybór pism*. Warszawa: PWE.

Barnard, C.I. (1945). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brogan, J.W. (2011). Exonerating Frederick Taylor. *Industrial Engineer*, 43(11), 41–44.

Le Châtelier, H.L. (1926). *Filozofja systemu Taylora*. Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa.

Chatterjee, A., Jauchius, M.E., Kaas, H.-W., Satpathy, A (2002). Revving up auto branding. *McKinsey Quarterly*, 1, 134–143.

Denny, M., Fuss, M., May, J.D. (1981). Intertemporal changes in regional productivity in Canadian manufacturing. *Canadian Journal of Economics*, 14(3), 390–408.

Emerson, H. (1926). *Dwanaście zasad wydajności*. Warszawa: INO.

Fayol, H. (1947). *Administracja przemysłowa i ogólna*. Poznań: Księgarnia Władysław Wilak.

Gantt, H.L. (1919). *Organizing for work*. New York: Harcourt, Brace and Howe.

Gilbreth, F.B., Gilbreth, L.M. (1916). The effect of motion study upon the workers. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 65(1), 272–276.

Kurnal, J. (red.) (1972). *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Warszawa: PWE.

Laliene, R., Sakalas, A. (2014). Conceptual structure of R&D productivity assessment in public research organizations. *Economics & Management*, 19(1), 25–35.

Liebfeld, A. (1970). *Henry Ford. Legenda i rzeczywistość*. Warszawa: KiW.

Mises, L. von (2011). *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*. Wrocław: Instytut Ludwiga von Misesa.

Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN

Muntone, S. (2012a). *European history demistified*. New York: McGraw-Hill.

Muntone, S. (2012b). *World history demistified*. New York: McGraw-Hill.

Singleton, L.G. (2010). How influence begins: Tracking the legacy of functions of the executive from earliest citations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6.

Spatig, L. (2009). Rediscovering Fayol: Parallels to behavioralist management and transformational leadership. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 196–199.

Taylor, F.W. (1912). *The principles of scientific management*. New York and London: Harper and Brothers.

Urwick, L.F. (1956). The manager's span of control. *Harvard Business Review*, 55(3), 39–47.

Ward, I. (red.) (1974). *The world of automobiles*. London: Orbis.

Waterson, P. (2011). World War II and other historical influences on the formation of the Ergonomics Research Society. *Ergonomics*, 54(12), 1111–1129.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

3

Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania

(Magdalena Klimczuk-Kochańska)

3.1. Wprowadzenie

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) jest uważany za jednego z pionierów teorii zarządzania, wizjonera lub ojca współczesnego zarządzania. Drucker urodził się w Wiedniu w 1909 roku, w 1933 roku przeniósł się do Londynu, a w roku 1937 wyemigrował do Stanów Zjednoczonych, gdzie w 1942 roku został wykładowcą nauk politycznych i filozofii w Bennington College, Vermont. Napisał ponad 30 książek, w tym wiele międzynarodowych bestsellerów, prowadził też stałą rubrykę w gazecie „Wall Street Journal" oraz publikował w magazynie „Harvard Business Review".

Współpracował zarówno z największymi korporacjami międzynarodowymi, jak i z małymi przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, szpitalami, kościołami i uniwersytetami. Druckera interesowała praktyka zarządzania – podejmował próby ustalenia, co się na nią składa, uwzględniając złożoność zmian zachodzących w gospodarce i ich wpływ na zarządzanie organizacjami. Jego publikacje nie są zgodne z przyjętym w czasach, gdy pracował, akademickim sposobem dokumentowania badań empirycznych. Nie wskazywał konkretnych źródeł, nie zamieszczał informacji o zastosowanych narzędziach badawczych ani nie formułował hipotez.

Drucker miał bardzo istotny wkład w dziedzinę zarządzania, wyprzedzając swoją epokę. Jako przedstawiciel neoklasycznej szkoły zarządzania wprowadził wiele pojęć i teorii, które nawiązywały do zachodzących zmian społecznych. Wśród jego szczególnych osiągnięć można wymienić m.in.: wskazanie, że głównym celem organizacji jest zaspokajanie potrzeb klienta (co przyczyniło się do rozwoju marketingu); zdefiniowanie roli menedżerów w organizacji (w tym podkreślenie ich znaczenia w zarządzaniu jako podejmujących odpowiedzialność za dobro przedsiębiorstwa i społeczeństwa); przedstawienie koncepcji zarządzania przez cele; pokazanie, że w epoce postindustrialnej podejście do zarządzania organizacją ulega niezbędnym zmianom; uznanie znaczenia wiedzy pracowników dla działalności organizacji (na długo, zanim inni autorzy zaczęli uważać, że wiedza stanowi kluczowy zasób organizacyjny).

Wiele koncepcji, które formułował i popularyzował Drucker, było jeszcze za jego życia kwestionowanych, a podręczniki i publikacje naukowe jedynie w ograniczo-

nym zakresie przedstawiały jego dorobek. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że Drucker prezentował swoje propozycje w czasach, gdy teoria zarządzania była zdominowana przez reprezentantów podejść naukowych, utrzymujących jedynie ograniczony dialog z praktykami zarządzania (McLaren, Mills i Durepos, 2009).

3.2. Koncepcja firmy i cel biznesu

Jedna z pierwszych publikacji Druckera – książka pt. *Concept of the Corporation* (1946) – została napisana na podstawie obserwacji funkcjonowania firmy General Motors. Autor podjął w niej próbę odpowiedzi na pytanie, czy dotychczasowe polityki i procedury stosowane przez przedsiębiorstwo będą właściwe w nowych warunkach automatyzacji produkcji, coraz większej wagi przywiązywanej do jakości produktów i wzrostu znaczenia zasobów wiedzy. Dostrzegł, że w badanej organizacji mogłyby być osiągane lepsze wyniki, gdyby jej struktura została zdecentralizowana. Oznaczałoby to, że centrala określa, co menedżerowie dywizji mają robić, ale nie decyduje o tym, w jaki dokładnie sposób wykonywać te działania. Drucker twierdził, że menedżerowie, szczególnie młodsi stażem, powinni mieć prawo do pomyłek, gdyż w ten sposób zdobywają doświadczenie w zarządzaniu. Podkreślał znaczenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Wskazywał na zasadność delegowania uprawnień przez kierowników. Zawarte w publikacji propozycje zmian wydawały się trudne do zaakceptowania przez ówczesne organizacje i nie spodobały się władzom opisywanej w książce firmy General Motors.

Szczególną rolę w dalszej karierze Druckera odegrała jego książka pt. *Praktyka zarządzania* (*The Practice of Management*, 1954) (Drucker, 1998). Zawarte w niej koncepcje określiły kierunki rozwoju zarządzania na kolejne dziesięciolecia. W publikacji tej Drucker skoncentrował się między innymi na przedstawieniu „celu", „kluczowych dziedzin rezultatów" oraz opisywał, jak można wykorzystywać je w zarządzaniu organizacją. Zwracał uwagę na niebezpieczeństwo nadmiernej koncentracji na maksymalizacji zysku, która czyni z zyskowności zjawisko nieomal mityczne. Jednocześnie zauważał, że istota funkcjonowania firmy i zarządzania nią nie ma bezpośredniego związku z motywem zysku (Drucker, 1998, s. 78). Nie kwestionował jednak znaczenia zysku dla zarządzania, wskazując, że pozwala on na pomiar wyników firmy, jest „ubezpieczeniem od ryzyka" oraz zabezpiecza dopływ kapitału potrzebnego dla dalszego rozwoju firmy (Drucker, 1998, s. 93–94).

Drucker twierdził, że cel istnienia przedsiębiorstwa „musi być umiejscowiony gdzieś na zewnątrz firmy. Tak naprawdę musi być zlokalizowany w społeczeństwie. […] Cel biznesu możemy określić tylko w jeden poprawny sposób: przedsiębiorstwo istnieje, aby przysparzać sobie klientów" (Drucker, 2002a, s. 39–40). Potencjalny klient najczęściej nie jest świadomy większości swoich potrzeb. Dopiero działalność podmiotów gospodarczych – skupiona na zaspokojeniu jeszcze nieujawnionych potrzeb klientów – prowadzi do odkrywania potrzeb. Klient jest gotów płacić za wyroby i usługi przedsiębiorstwa, lecz to, co kupuje, musi stanowić dla niego wartość użytkową. Stąd też z misją i celem istnienia każdej firmy związana jest satysfakcja

klienta. Zaspokojenie oczekiwań klienta jest możliwe dzięki marketingowi i innowacjom. Marketing wiąże się z odpowiedzią na realia rynku, na potrzeby klientów i reprezentowane przez nich wartości. Innowacja jest z kolei potrzebna, aby firma mogła oferować klientom coraz lepsze i coraz bardziej ekonomiczne dobra i usługi (Drucker, 1998, s. 52–54; Drucker, 2000, s. 42–43).

Drucker radził osobom odpowiedzialnym za zarządzanie firmą, by zadawały sobie następujące pytania, które pozwolą ukierunkować refleksję dotyczącą przedsiębiorstwa (Drucker, 1998, s. 67–77):

a. Co jest naszą misją? (Czym jest nasz biznes?)
b. Kim jest nasz klient?
c. Co jest wartością w pojęciu klienta?
d. Czym będzie nasz biznes?
e. Czym nasz biznes być powinien?

Pytania te odnoszą się do kluczowych zagadnień związanych z działalnością organizacji, a przedmiot zainteresowania istotnie różni się od tematyki, którą wcześniej zajmowali się badacze w nurcie naukowego zarządzania.

3.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Książka *Concept of the Corporation* odnosiła się m.in. do zagadnienia odpowiedzialności organizacji, którą później prezentowano jako społeczną odpowiedzialność organizacji (ang. *corporate social responsibility*, CSR), wzbogacając refleksję nad zarządzaniem o aspekty etyczne. Temat ten Drucker podnosił również w pierwszych książkach *The End of Economic Man* (1939) oraz *The Future of Industrial Man* (1942), twierdząc, że wśród celów działalności gospodarczej należy uwzględniać nie tylko wyniki ekonomiczne, ale również odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Tematyce odpowiedzialności w zarządzaniu poświęcony został także ostatni rozdział książki *Praktyka zarządzania* (1954) (Drucker, 1998), w którym Drucker sugerował, że każda organizacja jest elementem swojego otoczenia oraz pełni funkcje społeczne wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje. W książce *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973) (Drucker, 1986) znajduje się aż pięć rozdziałów dotyczących społecznych konsekwencji działalności firmy i jej odpowiedzialności. Drucker zwraca w nich uwagę, że jednym z zadań kadry zarządzającej organizacji jest dbałość o jakość życia społeczeństwa, w którym działa organizacja. Co więcej, od menedżerów oczekuje się przewidywania i rozwiązywania społecznych problemów, gdyż priorytetem dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie dobrych relacji z interesariuszami. Podejście to jest zgodne z teorią interesariuszy, którą w roku 1984 przedstawił Edward Freeman w książce *Strategic Management: A Stakeholder Perspective* (Freeman, 1984). Freeman zwrócił uwagę, że przedsiębiorstwo ma wielu interesariuszy (w tym m.in. udziałowców, klientów, pracowników, dostawców, społeczność lokalną, społeczeństwo, władze, środowisko naturalne),

z których każdy jest ważny, a jego potrzeby powinny być brane pod uwagę. Proponował, by zamiast na odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa koncentrować się na odpowiedzialności firmy przed interesariuszami (ang. *Company Stakeholder Responsibility*)

Przedsiębiorstwa mogą korzystać z przekształcania problemów społecznych w nowe możliwości biznesowe, czyli z działań, które współcześnie określa się mianem wprowadzania innowacji społecznych. Drucker zakładał zbieżność interesów przedsiębiorstwa i społeczeństwa: jeśli wybrane działania nie będą spójne z celami i misją przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że także na społeczeństwo wywierają niepożądany wpływ (Drucker, 2002a, s. 85, 93–94). Ekonomista Milton Friedman w swojej książce *Kapitalizm i wolność* (1962) twierdził, że celem istnienia firmy powinno być wyłącznie zarabianie pieniędzy dla udziałowców, a przyjęcie odpowiedzialności za cokolwiek innego niż maksymalne pomnażanie zysków udziałowców uważał za marnotrawstwo i zagrożenie dla fundamentów wolności społeczeństwa (Wallace, 2013, s. 32). Drucker popierał stanowisko Friedmana, ale uważał też, że bycie społecznie odpowiedzialnym jest strategicznie opłacalne dla firmy, gdyż biznes może przekształcić społeczne obowiązki w swoje szanse biznesowe, dzięki czemu będzie bardziej efektywny i konkurencyjny (Drucker, 1984, s. 62).

Ograniczenia ekonomiczne to tylko jeden z rodzajów barier społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jakie wymienia Drucker. Inne to misja biznesowa i kompetencje firmy. Są one związane z odpowiedzialnością wobec własnego podmiotu i polegają na spełnianiu jego podstawowych zadań, gdyż nieprawidłowo działające przedsiębiorstwo nie może wypełniać zadań społecznych (Drucker, 2002a, s. 95–99). W filmie Joela Bakana *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (2004), Drucker stwierdził, że społeczna odpowiedzialność biznesu może stać się „niebezpiecznym zakłóceniem zasad biznesowych. Jeśli znajdziesz kierownika, który chce wprowadzić odpowiedzialność społeczną w życie organizacji, zwolnij go. Szybko" (Bakan, 2004, s. 35). Oznacza to, że społeczna odpowiedzialność nie powinna być podstawowym celem działania organizacji. Dodatkowo, kompetencje firmy są „potrzebne, by wziąć na siebie odpowiedzialność za własne działania i ich skutki", a ich brak może utrudnić czy nawet uniemożliwić firmie realizację zobowiązań wobec społeczeństw, negatywnie wpływając na funkcjonowanie organizacji oraz zajmowaną przez nią pozycję rynkową (Drucker, 2002a, s. 95–98).

Drucker podkreślał, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest ideą nową. Archie B. Carroll stwierdził, że już w książkach takich autorów jak np. Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938), John M. Clark *Social Control of Business* (1939) oraz Theodore Kreps *Measurement of the Social Performance of Business* (1940) pisano o społecznej odpowiedzialności (Carroll, 1999, s. 268–269). W roku 1953 Howard Bowen opublikował książkę pt. *Social Responsibilities of the Businessman*, w której użył pojęcia *corporate social responsibility* i to ten autor jest często uważany za „ojca" CSR. Drucker jednak nie tylko nawiązywał do tematyki społecznej odpowiedzialności w biznesie, ale też wyraźne zarysował przedstawione powyżej granice tego podejścia, które nadal pozostają aktualne.

3.4. Zarządzanie przez cele

Zarządzanie przez cele (ZPC) (ang. *Management by Objectives*, MBO) zostało przedstawione przez Druckera w *Praktyce zarządzania* i zdobyło również bardzo dużą popularność w praktyce gospodarczej. Dało ono podwaliny pod tzw. planistyczną szkołę zarządzania strategicznego. Zbliżone zagadnienia były już wcześniej podnoszone przez Henriego Fayola (1916), Jamesa O. McKinseya (1922) i Mary Parker Follett (1941), jednak Drucker wprowadził nazwę „zarządzanie przez cele", dokonując systematyzacji pojęć i zasad. Szczegółowe rozwinięcie założeń podejścia znalazło się m.in. w jego publikacji *Managing for Results* (1964) oraz w eseju pt. *What results should you expect? A users' guide to MBO* (1976). Drucker podkreślał, że zarządzanie przez cele pierwszy wdrożył prezes General Motors Alfred P. Sloan (Sloan, 1993), zaś osobą, która jako pierwsza użyła pojęcia ZPC, był Harold Smiddy, wiceprezes General Electric Company (Greenwood, 1981, s. 225).

ZPC stanowi odpowiedź na problem zapominania przez menedżerów o głównym celu swojego działania. Z tego powodu niezbędne jest nie tyle planowanie i wyznaczanie celów, ile zapobieganie nieprawidłowościom w realizacji przez organizację funkcji zarządzania, pozwalając na ukierunkowanie wizji i wysiłków kadry kierowniczej.

Cele powinny być ustalane dla różnych okresów czasu, w zależności od obszaru, w jakim działa organizacja. Konieczne jest zadbanie o równowagę między celami, które będą realizowane w najbliższej przyszłości (czyli w okresie 2–3 lat), a perspektywą strategiczną (pięcioletnią lub dłuższą) (Drucker, 1998, s. 101–102). Cele ogólne dla przedsiębiorstwa pozwalają na określenie celów dla poszczególnych części organizacji oraz dla indywidualnych pracowników (Drucker, 1998, s. 145).

Drucker wskazał osiem obszarów, w których należy ustalać cele i weryfikować uzyskiwane wyniki (Drucker, 1998, s. 79). Są to:
1) pozycja rynkowa przedsiębiorstwa,
2) innowacyjność,
3) produktywność,
4) zasoby fizyczne i finansowe,
5) rentowność,
6) wydajność menedżerów i ich rozwój,
7) wydajność pracownika i jego stosunek do pracy,
8) odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Dla każdego z tych obszarów należy ustalić przedmiot pomiaru oraz sposób gromadzenia danych, które pozwolą na weryfikację osiągnięcia celu, gdyż to, co nie będzie mierzone, mogłoby łatwo zostać pominięte przez menedżerów w procesie zarządzania (Drucker, 1998, s. 81). Określenie celów pomaga uporządkować procesy zarządzania oraz weryfikować uzyskiwane rezultaty. Dzięki ustaleniu celów zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych, łatwiejsze będzie przewidywanie i ukierunkowanie zachowań ludzkich. Cele pomagają też oceniać zasadności decyzji w trakcie

ich podejmowania i umożliwiają menedżerom analizę własnych doświadczeń dla doskonalenia swojej działalności (Drucker, 1998, s. 79).

Zarządzanie przez cele pozwala pracownikom wpływać na własną wydajność poprzez kontrolę stanu realizacji celów, która wiąże się ze zdolnością do kierowania samym sobą i własną pracą. Oczekuje się więc, że ZPC będzie prowadzić do zastąpienia zarządzania przez przymus lub dominację – „zarządzaniem przez samokontrolę" (Drucker, 1998, s. 148–149). Jasno określone i uzgodnione z pracownikami cele pozwalają na elastyczne działanie, gdyż przełożeni nie muszą wskazywać podwładnym szczegółowych sposobów wykonywania ich zadań, w odpowiedni sposób wykorzystując zakresy odpowiedzialności pracowników w organizacji (Packard, 1995, s. 152). W zarządzaniu przez cele istotna jest dobra komunikacja między menedżerami i pracownikami oraz przekonanie ich do tego, że mogą brać udział w procesie podejmowania decyzji (Drucker, 1998, s. 139–140).

Jednym z krytyków zarządzania przez cele był specjalista w zakresie zarządzania jakością William E. Deming, który nazwał je „zarządzaniem przez strach" (Deming, 1982, s. 102). Deming sugerował, że stosowanie kryteriów i mierników ilościowych jest szkodliwe, ponieważ wywołuje u pracowników napięcia i stresy związane z obawą otrzymania kary za nieosiąganie celów, co przyczynia się do obniżenia poziomu wykonania i jakości. Uważał też jednak, że w niektórych obszarach (np. produkcja), stosowanie odpowiednich wskaźników jest niezbędne, postulując wzbogacanie zarządzania przez cele o elementy podejścia *Total Quality Management*.

Dopiero w roku 1971 Harold Koontz (Koontz, 1971) stwierdził, że „zarządzanie przez cele" zostało zapoczątkowane przez Druckera. W ślad Druckera poszło wielu innych autorów w latach 60. i 70. XX wieku, w tym m.in: Charles L. Hughes (1965), John W. Humble (1968) i George S. Odiorne (1965).

Koncepcja ZPC była bardzo popularna w Stanach Zjednoczonych w latach 60. i 70. XX wieku, gdzie została wdrożona nawet w administracji publicznej jako sposób na zmniejszenie biurokratyzmu w instytucjach rządowych. Znanym przypadkiem wdrożenia ZPC były rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie komputerowej Hewlett-Packard Company. Do popularności koncepcji przyczyniły się również firmy doradcze, które promowały jej wdrażanie w przedsiębiorstwach na całym świecie. Współcześnie jest ona nadal wykorzystywana przez wiele organizacji, szczególnie w połączeniu z tzw. oceną 360 stopni, w której ocena okresowa pracownika opiera się na informacjach zwrotnych od różnych osób, które współpracowały z nim w minionym okresie, a nie tylko od bezpośredniego przełożonego (Edersheim, 2007, s. 192). Zarządzanie przez cele przyczyniło się też do popularności zarządzania wydajnością (ang. *performance management*) oraz stymulowało rozwój zarządzania strategicznego.

3.5. Istota pracy menedżera

W początkowych fazach istnienia przedsiębiorstwa jego wzrost ma miejsce przede wszystkim dzięki przedsiębiorczości i talentom organizatorskich właściciela. Jednak dalszy rozwój wymaga delegowania uprawnień innym pracownikom. W *Prak-*

tyce zarządzania Drucker przedstawił problemy związane z oddaniem władzy menedżerom w firmie Ford Motors Company. Na jej przykładzie zamierzał uzmysłowić władzom organizacji, że praca kierowników jest niezbędna, gdyż często zbyt wiele działań przekazuje się do realizacji przez pojedynczego człowieka, jak również dlatego, że kierowanie przedsiębiorstwem jest czymś zasadniczo różnym od kierowania osobistym majątkiem i wymaga zatrudnienia odpowiednich specjalistów (Drucker, 1998, s. 136–138).

Według Druckera bycie menedżerem oznacza ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa. Cele działania kierownika powinny być określane przez wkład, jaki musi on wnieść do organizacji, której jest częścią (Drucker, 1998, s. 146–147).

Ludzie na kierowniczych stanowiskach bywają bardzo inteligentni, błyskotliwi, mają wiedzę i wyobraźnię. Chociaż mogą być to cechy ważne dla organizacji, jeszcze ważniejsze jest jednak to, czy menedżerów cechuje skuteczność. Menedżer skuteczny to taki, który niezależnie od miejsca pracy potrafi doprowadzić do zrobienia tego, czego się oczekuje (Drucker, 1994a, s. 13). W książce *Menedżer skuteczny* (*The Effective Executive*) (1966) (Drucker, 1994b) Drucker, na podstawie licznych przykładów zarządzających, generałów, polityków, naukowców czy artystów, analizuje sposoby postępowania w różnych sytuacjach oraz poszukuje źródeł skuteczności działania. Jak stwierdza, skuteczności można się nauczyć, nikt bowiem nie rodzi się obdarzony instynktem efektywności (Drucker, 1994a, s. 33).

Na swojej drodze do skuteczności menedżer napotyka jednak czynniki znajdujące się poza jego kontrolą, do których należą następujące kwestie (Drucker, 2002a, s. 296–298):

- Zazwyczaj czas zarządzających jest do dyspozycji kogoś innego.
- Menedżerowie żyją pod przymusem „działania", chyba że zrobią coś, by zmienić realia, w których żyją i pracują.
- Praca menedżera ma znaczenie tylko wtedy, gdy inni ludzie wykorzystują jego wiedzę, jako źródła motywacji i inspiracji.
- Menedżer znajduje się wewnątrz organizacji, a zdarzenia zachodzące na zewnętrz organizacji docierają do niego w formie raportów, wstępnie przetworzone i wysoce abstrakcyjne w porównaniu z tym, co tworzy organizacyjne kryteria ważności zachodzących na zewnętrz zdarzeń.

Skuteczny menedżer musi dostrzegać zarówno to, co dzieje się wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. W tym celu Drucker proponuje wyrobienie proefektywnościowych nawyków: kontrolę czasu, skupienie się na otoczeniu organizacji, opieranie działań na przewagach własnych, innych osób oraz danej sytuacji, priorytetyzację działań i podejmowanie skutecznych decyzji (Drucker, 1994a, s. 36–37).

Jedną z ważnych umiejętności menedżera jest identyfikowanie sytuacji, które prowadzą do marnotrawstwa czasu (Drucker, 1994a, s. 50–52). Istotne jest również ustalenie, które zadania powinny być priorytetowe, a które mają mniejsze znaczenie. Priorytetyzacja zadań może opierać się na następujących zasadach (Drucker, 1994a, s. 126):

1. Orientacja na przyszłość, a nie na przeszłość.
2. Koncentracja na szansach, a nie na problemach.
3. Wybór własnej linii rozwoju, zamiast naśladowania popularnych tendencji.
4. Wybór rozwiązań, które oznaczają postęp, a nie są łatwe i bezpieczne.

W odniesieniu do procesu decyzyjnego Drucker wskazywał, że nie można podjąć decyzji połowicznie (Drucker, 1994a, s. 138), a trzeba je podejmować, kiedy zachodzi obawa, że bezczynność doprowadzi do pogorszenia sytuacji lub niewykorzystania pojawiającej się szansy (Drucker, 1994a, s. 163; 170).

3.6. Wpływ burzliwego otoczenia na zarządzanie

W roku 1980 Drucker wydał książkę pt. *Zarządzanie w czasach burzliwych* (*Managing in Turbulent Times*) (Drucker, 1995). Przeprowadził w niej analizę ówczesnej rzeczywistości, która okazała się istotnie odmienna od tej, w której działały przedsiębiorstwa opisywane w jego wcześniejszych publikacjach. Autor dostrzegł, że nastąpiło zerwanie ciągłości historii gospodarczej (Drucker, 1995c, s. 10) i uznał, że gospodarka weszła w fazę turbulencji, którą cechuje brak przewidywalności kierunku rozwoju. Sytuacja ta była m.in. konsekwencją znaczących zmian o charakterze demograficznym, globalizacji rynków, rozwoju nowych technologii oraz zmian organizacyjnych w wielu dużych przedsiębiorstwach. Drucker uznał nową rzeczywistość za szansę dla rozwoju przedsiębiorstw pod warunkiem, że menedżerowie zrozumieją ją i zaakceptują. Sposobem na radzenie sobie z zastanymi nowymi warunkami jest, w opinii Druckera, wprowadzanie innowacji, wynikających ze: słabości stosowanych wcześniej technologii i procesów, wdrażania nowej wiedzy czy reagowania na potrzeby i braki na rynku. Innowacje mogą być również wynikiem tworzenia nowych podmiotów, wyodrębnianych z istniejących struktur zarządzania (Drucker, 1995c, s. 65–66). Drucker liczył na to, że główne zadanie wpływania na gospodarkę w tej nowej rzeczywistości przypadnie największym przedsiębiorstwom (Smith, 2013, s. 189).

Zdaniem Druckera zmiany w otoczeniu wpływają na wzrost oczekiwań wobec menedżerów. Prowadzenie działalności innowacyjnej wymaga sposobu zarządzania organizacją, który pozwoli na wykorzystanie pojawiających się szans oraz unikanie zagrożeń (Drucker, 1995c, s. 15). Niezbędne jest antycypowanie przyszłości, a nie tylko zarządzanie zmianą, aby aktywnie kształtować przyszłość i równoważyć krótkoterminowe cele przedsiębiorstwa z celami długoterminowymi. Od menedżerów wymaga się analizy danych, wiedzy o trendach, kierunkach rozwoju i oczekiwaniach w kraju i na świecie. Drucker podkreślił, że nawet przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym w czasach burzliwych muszą myśleć kategoriami gospodarki światowej (Drucker, 1995c, s. 180). Kluczowe dla organizacji okazuje się więc planowanie strategiczne.

Drucker przewidywał zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, w których zamiast jednostek geograficznych nastąpi międzynarodowy podział

funkcji, np. dostarczania surowców, działalności produkcyjnej, eksportu, przy uwzględnieniu wyodrębnionych jednostek, integrujących pewien obszar działalności dla różnych rynków (Drucker, 1995c, s. 180–181), co obecnie znane jest jako współdzielone centra usług (ang. *shared service centres*, SSC). Drucker zauważał, że nowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą prowadzić do przeciążenia menedżerów w związku z koniecznością licznych wyjazdów służbowych w różne zakątki świata, ale w zarządzaniu pomogą technologie teleinformatyczne, pozwalające na komunikację i współpracę w międzynarodowych organizacjach (Drucker, 1995c, s. 180–181).

3.7. Pracownicy wiedzy

Już w *Praktyce zarządzania* (1954) Drucker dostrzegał znaczenie wyszkolonych i kompetentnych pracowników (Drucker, 1998, s. 36). W książce *Landmarks of Tomorrow* (1957) po raz pierwszy użył pojęcia „pracownik wiedzy" (ang. *knowledge worker*). Wzrost znaczenia tej grupy zawodowej wynikał z postępującej automatyzacji produkcji i rosnącego udziału osób wykształconych w społeczeństwie, jak również zmian charakteru pracy, która stawała się lżejsza fizycznie, choć bardziej wymagająca intelektualnie. Znaczenie robotników przemysłowych systematycznie spadało w XX wieku: w latach 50. stanowili oni około 2/5 wszystkich czynnych zawodowo w Stanach Zjednoczonych, a na początku lat 90. już tylko mniej niż 1/5 (Drucker, 2002a, s. 446–447). W książce *The Age of Discontinuity* (1968) Drucker sugerował, że praca oparta na wiedzy zastąpiła pracę manualną jako podstawa gospodarki (Drucker, 1970, s. 37). Drucker traktował wiedzę jako istotny środek produkcji obok kapitału, siły roboczej i bogactw naturalnych (Drucker, 1999, s. 14). Koncepcja pracy opartej na wiedzy stała się ważną inspiracją dla badaczy i praktyków zarządzania (Pearce, 2013, s. 19). Drucker wprowadził też stosowane obecnie powszechnie pojęcia „społeczeństwo wiedzy"(ang. *knowledge society*) i „gospodarka wiedzy" (ang. *knowledge economy*) (Drucker, 1970).

Nawiązywał do koncepcji Karola Marksa, który za źródło podziału na klasy społeczne uważał własność środków produkcji. Osoby posiadające kapitał, mogły nabywać siłę roboczą i wykorzystywać ją w produkcji, podczas gdy robotnicy nie mieli środków produkcji, i mogli jedynie oferować pracę swoich rąk do wykonywania zadanej im pracy. Drucker zauważył, że pracownicy wiedzy sami kontrolują współcześnie wykorzystywane środki produkcji, co radykalnie zmienia relacje społeczne w gospodarce (Drucker, 1999, s. 58). Klasyczne podejście Fredericka W. Taylora w naukowym zarządzaniu opierało się na identyfikacji najlepszego sposobu wykonywania zadań i wydawaniu poleceń pracownikom, co nie wykluczało brania pod uwagę ich opinii (Taylor, 1947, s. 205). Drucker zaproponował zaś oparcie zarządzania organizacją na wiedzy pracowników tak, by władza przeszła z rąk ludzi którzy „mają", w ręce tych, którzy „wiedzą" (Drucker, 1986, s. 122).

Pracownicy wiedzy doceniają uznanie i prestiż (Drucker, 2002a, s. 425) i choć oczekują wynagrodzenia, cenią również autonomię, samodzielność w podejmowa-

niu decyzji oraz szacunek ze strony przełożonych. Bardziej przemawiają do nich standardy doskonałości niż dyscyplina narzucana przez przełożonych (Edersheim, 2007, s. 171). Organizacja może od pracowników wiedzy wymagać skuteczności (Drucker, 2002a, s. 288). Drucker był zatem zwolennikiem autonomii pracowników, którą można utożsamić współcześnie z pojęciem uprawomocnienia pracowników (ang. *empowerment*) (Conger i Kanungo, 1988). Określając kształt przyszłych przedsiębiorstw, Drucker stwierdził, że nastąpi spłaszczenie struktur organizacyjnych – organizacje będą miały mniej szczebli kierowniczych i menedżerów, a poszczególne zadania będą w większym stopniu realizowane przez specjalistów (Drucker, 2006b, s. 7). Poprawę wydajności pracowników wiedzy Drucker uznał za najważniejsze wyzwanie dla zarządzania w XXI wieku (Drucker, 2000, s. 145), podkreślając znaczenie systemów wynagradzania i motywowania specjalistów, tworzenia dla nich szans rozwoju oraz ciągłego szkolenia pracowników na stanowiskach kierowniczych (Drucker, 2006b, s. 13–20).

W publikacjach z zakresu zarządzania analiza pojęć dotyczących pracy opartej na wiedzy po raz pierwszy pojawiła się dopiero w roku 1985 w książce Keitha Davisa i Johna W. Newstroma pt. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Autorzy nawiązali do publikacji Druckera *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society* z 1968 roku (McLaren, Mills i Durepos, 2009, s. 393).

3.8. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono podstawowe koncepcje, które w swoich publikacjach wprowadził Peter F. Drucker. Jako przedstawiciel nurtu neoklasycznego w zarządzaniu skupiał się przede wszystkim na obserwacji praktyki gospodarczej. Na tej podstawie zdefiniował m.in. pojęcia celu, społecznej odpowiedzialności biznesu, pracowników wiedzy oraz przedstawił koncepcję zarządzania przez cele, a także zwrócił uwagę na znaczenie antycypowania przyszłości poprzez obserwację zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przedstawione w rozdziale, wybrane koncepcje, które składają się na dorobek Druckera, miały istotny wpływ na kształtowanie się wielu współczesnych teorii zarządzania, a niektóre być może jeszcze nie odnalazły pełnego zastosowania w praktyce gospodarczej. Zasadne jest zatem wracanie do publikacji Druckera, by przypomnieć o tym, co pisał, poszukiwać implikacji jego rozważań dla współczesnych organizacji oraz na nowo odkrywać wskazówki dla dalszego rozwoju zarządzania. Publikacje Druckera doprowadziły do popularyzacji nauki o zarządzaniu, która wcześniej opierała się na literaturze o charakterze technicznym, zbyt skomplikowanej dla szerszego kręgu zainteresowanych menedżerów. Omawiane w rozdziale książki odbiegały od typowej zawartości pozycji naukowych, dokumentujących wyniki badań, jednak refleksje Druckera były oparte na analizach doświadczeń rzeczywistych przedsiębiorstw, połączonych z wizjonerskimi, wybiegającymi daleko w przyszłość interpretacjami.

Literatura

Bakan, J. (2004). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press.
Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility. Evaluation of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
Clark, J.M. (1939). *Social control of business*. New York: McGraw-Hill.
Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
Davis, K., Newstrom J.W. (1985). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
Drucker, P.F. (1957). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. New York: Harper and Brothers.
Drucker, P.F. (1970). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. London: Heinemann.
Drucker, P. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19.
Drucker, P.F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
Drucker, P.F. (1986). *Management. Tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.
Drucker, P.F. (1993). *Concept of the corporation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
Drucker, P.F. (1994a). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
Drucker, P.F. (1994b). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53–80.
Drucker, P.F. (1995a). *The end of economic man: The origins of totalitarianism*. New Brunswick: Transaction Publishers.
Drucker, P.F. (1995b). *The future of industrial man*. New Brunswick: Transaction Publishers.
Drucker, P.F. (1995c). *Zarządzanie w czasach burzliwych.* Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Czytelnik.
Drucker, P.F. (1999). *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: Muza.
Drucker, P.F. (2002a). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: MT Biznes.
Drucker, P.F. (2002b). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70–77.
Drucker, P.F. (2006a). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. New York: Collins.
Drucker, P.F. (2006b). Nadchodzi nowa organizacja. W: P.F. Drucker (red.), *Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review* (s. 7–28). Gliwice: Wydawnictwo Helion.
Edersheim, E.H. (2007). *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*. Warszawa: MT Biznes.
Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
Friedman, M. (2008). *Kapitalizm i wolność*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Greenwood, R.G. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225–230.

Hughes, Ch.L. (1965). *Goal setting: Key to individual and organizational effectiveness*. New York: American Management Association.

Humble, J.W. (1968). *Improving business results*. Maidenhead, England: McGraw-Hill.

Hunter, J., Scott Scherer, J. (2013). *Wydajność pracownika wiedzy a praktyka samozarządzania.* W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 130–149). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kreps, T.J. (1940). *Measurement of the social performance of business. In an investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee*. Monograph No. 7. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Koontz, H. (1971). *Appraising managers as managers*. New York: McGraw-Hill Book Company.

McLaren, P.G., Mills, A.J., Durepos, G. (2009). Disseminating Drucker. Knowledge, tropes and the North American management textbook. *Journal of Management History*, 15(4), 388–403.

Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives*. New York: Pitman.

Packard, D. (1995). *The HP way*. New York: Harper Business.

Pearce, C.L. (2013). Kierowanie pracownikami wiedzy: poza erą władzy i kontroli. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 19–30). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Pearce, C.L., Maciariello J.A., Yamawaki, H. (red.). (2013). *Dziedzictwo Druckera*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Rigby, R. (2011). *Business thinkers who changed the world. The management gurus and mavericks who changed the way we think about business*. London–Philadelphia: Kogan Page.

Sloan, A.P. (1993). *Moje lata z General Motors.* Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.

Smith, R. (2013). Wizja Druckera i jej fundamenty: korporacje, menedżerowie, rynki i innowacje. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 161–192). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Taylor, F.W. (1947). *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*. Poznań: Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu.

Wallace, J.S. (2013). Zarządzanie wartościami: społeczna odpowiedzialność biznesu w połączeniu z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 31–42). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

4

Zarządzanie operacyjne

(Magdalena Klimczuk-Kochańska i Magdalena Marczewska)

4.1. Historia i istota zarządzania operacyjnego

Zarządzanie operacyjne składa się z zarządzania procesami i zarządzania projektami. Zarządzanie procesami dotyczy zarządzania łańcuchem sekwencyjnych, powtarzalnych działań, których celem jest zaspokojenie oczekiwań wewnętrznych lub zewnętrznych klientów. Zarządzanie procesami obejmuje: analizy, doskonalenie oraz stosowanie usprawnionych procesów (Benner i Tushman, 2003, s. 240). Zarządzanie projektami dotyczy natomiast ciągów niepowtarzalnych czynności. Jest to dziedzina, która zajmuje się zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi, technik i metod do osiągnięcia założonych w projekcie celów i spełnienia jego wymagań (Project Management Institute, 2008, s. 6).

Zarządzanie operacyjne pojawiło się w literaturze przedmiotu na przełomie lat 50. i 60. XX wieku, choć jego historia sięga czasów rewolucji przemysłowej. Dotyczy w dużej mierze zarządzania procesami i obejmuje wszystkie działania związane z zarządzaniem czynnikami produkcji i zasobami przeznaczonymi do wytwarzania produktów i usług oraz dostarczania ich do klientów (Slack, Chambers i Johnston, 2010, s. 4–12). Na przestrzeni lat można wyróżnić różne rodzaje praktyk operacyjnych, do których należą: praca rzemieślnicza (ang. *craft-based work*) oraz specjalizacja pracy (ang. *specialized work*) (Brown i in., 2001, s. 21).

Przed rewolucją przemysłową produkcja odbywała się w domach rzemieślników, była czasochłonna i relatywnie droga. Wynalazki XVIII wieku, między innymi maszyna parowa (James Watt, 1764) oraz podział pracy (Adam Smith, 1776), pozwoliły na rozwój produkcji na większą niż dotychczas skalę, która polegała na wykorzystaniu ówcześnie istniejącej mechanizacji oraz słabo wykwalifikowanej siły roboczej, która dzięki małym, łatwym i powtarzalnym zadaniom, była zdolna do produkcji dużej liczby części, z których mogły być wykonywane produkty końcowe. Na początku XX wieku nastąpił rozwój naukowego zarządzania, przyczyniającego się do wzrostu wydajności produkcji oraz rozwiązania problemów dotyczących braku koordynacji działań produkcyjnych w ówczesnych przedsiębiorstwach (Chopra, Lovejoy i Yano, 2004, s. 8–9; Sprague, 2007). Momentem przełomowym, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogły zaoferować towary dużej liczbie klientów w przystępnej

cenie, był wynalazek ruchomej taśmy produkcyjnej, użyty po raz pierwszy w fabrykach Forda w 1913 roku, którego powstanie doprowadziło do pojawienia się produkcji masowej (Greasley, 2008, s. 5). Do dorobku zarządzania operacyjnego zalicza się, między innymi, japońskie podejście *just-in-time*, które znacząco wpłynęło na sposób dostarczania produktów i usług przez przedsiębiorstwa, koncepcję kompleksowego zarządzania jakością (ang. *Total Quality Management*, TQM), promującą poprawę jakości produktów i usług, obie opracowane w latach 80. XX wieku, jak również zarządzanie łańcuchem dostaw czy reinżynierię procesów biznesowych (ang. *Business Process Reengineering*, BPR). Obecnie można zauważyć wpływ Internetu i handlu elektronicznego na zarządzanie operacjami w przedsiębiorstwach.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy główne nurty badań nad zarządzaniem procesami: nurt oparty na kontroli jakości (ang. *quality control tradition*), teorii zarządzania przedsiębiorstwem (ang. *management tradition*) oraz technologii informatycznej (ang. *Information Technology tradition*) (Harmon, 2015, s. 38–53).

Pierwszą tradycję zapoczątkował Frederick W. Taylor, twórca zarządzania naukowego, który zajmował się analizą i uproszczeniem procesu pracy, identyfikacją najlepszego sposobu wykonywania określonych zadań oraz opracowaniem systemu kontroli w przedsiębiorstwie. Do tej tradycji zalicza się również masowa produkcja, zapoczątkowana przez Henry'ego Forda, i wprowadzenie ruchomej taśmy produkcyjnej. Kolejnymi przykładami podejść zaliczanych do omawianego nurtu są: japońskie podejścia do zarządzania jakością, inspirowane dorobkiem Williama E. Deminga, które zostały z sukcesem opracowane i wdrożone w firmie Toyota (*just-in-time*, kompleksowe zarządzanie jakością, *lean management*), podejście *Six Sigma*, wprowadzone przez firmę Motorola oraz model dojrzałości organizacyjnej CMM (ang. *Capability Maturity Model*), przygotowany przez Software Engineering Institute.

Inne podejścia nawiązujące do teorii zarządzania przedsiębiorstwem koncentrowały się na wydajności firmy, między innymi dobierając odpowiednie środki do realizacji strategii oraz organizując wysiłki pracowników w taki sposób, aby osiągać cele przedsiębiorstwa. Przedstawicielami tej tradycji są m.in. Geary Rummler, Michael E. Porter, Robert Kaplan i David Norton. Geary Rummler był jednym z pierwszych badaczy, który zajmował się zagadnieniem doskonalenia procesów, podkreślając konieczność zapewnienia dostępności zasobów, monitorowania procesu oraz dostarczania informacji zwrotnych i zachęt jednostkom odpowiedzialnym za jego realizację. Dorobek Michaela E. Portera związany z zarządzaniem operacyjnym to przede wszystkim model łańcucha wartości oraz koncepcja przewagi konkurencyjnej wynikającej z przywództwa kosztowego i efektywności firmy. Robert Kaplan i David Norton opracowali model zrównoważonej karty wyników (ang. *balanced scorecard*), który służy do wielowymiarowego pomiaru wyników działalności przedsiębiorstwa oraz wspomaga wyznaczanie jego dalszych celów.

Trzecia tradycja zarządzania procesami, nawiązująca do technologii informatycznych, dotyczy automatyzacji procesów pracy, wynikającej z wykorzystania komputerów i oprogramowania. Jej przedstawicielami są między innymi Michael Hammer i James Champy, który propagowali analizę procesów z punktu widzenia całej organizacji, gruntowne przeprojektowanie procesów zorientowane na potrzeby klientów

oraz wykorzystywanie systemów informatycznych do doskonalenia procesów organizacyjnych (Hammer i Champy, 1996).

W odróżnieniu od procesu projekt to wyjątkowe, nowatorskie przedsięwzięcie podejmowane w celu osiągania korzyści, którego realizacja odbywa się przy użyciu określonych w czasie czynności i zasobów (Turner i Müller, 2003, s. 7). Do dorobku zarządzania projektami zalicza się tzw. metodyki zarządzania projektami. Metodyka w zarządzaniu projektami to kompletny i uporządkowany zestaw zaleceń opisujących sposób postępowania w procesie zarządzania projektem, którego celem jest ułatwienie uzyskania zamierzonego w projekcie rezultatu. Metodyki zarządzania projektami są próbą osiągnięcia kompromisu między projektem a procesem. Zostały opracowane, aby umożliwić zarządzanie niepowtarzalnym projektem w sposób względnie powtarzalny. Wśród obecnie stosowanych metodyk wyróżnia się dwa najlepiej rozpoznawalne standardy zarządzania projektami: metodykę PMBOK (Project Management Institute, 2008) oraz metodykę PRINCE2 (Office of Government Commerce, 2009). Nie zawsze wybraną metodykę można zastosować w sposób bezpośredni. Czasem wymaga ona dostosowania do indywidualnych potrzeb projektowych danej organizacji. Między innymi z tego względu opracowano zróżnicowane metodyki zarządzania projektami, które różnią się podejściem do istoty zarządzania projektem oraz obszarem ich zastosowania (m.in. metodyki klasyczne, zwinne, uniwersalne, specjalistyczne, branżowe, firmowe). Zanim zostały opracowane rozbudowane metodyki zarządzania projektami, na początku XX wieku Henry Gantt zaproponował graficzny sposób prezentacji harmonogramu, a na przełomie lat 50. i 60. XX wieku powstały tzw. techniki sieciowe, PERT (ang. *Program Evolution and Review Technique*) i CPM (ang. *Critical Path Method*) (Trocki, 2012, s. 57), które służą do szacowania i kontroli czasu realizacji projektów.

4.2. Zachodnie i japońskie podejście do zarządzania operacyjnego

Zachodnie podejście do zarządzania operacjami, którego prekursorem był Frederick W. Taylor, miało swoją genezę na początku XX wieku. Konfrontowane z nim podejście japońskie rozwinęło się w latach 50. XX wieku. Oba ujęcia, chociaż nakierowane na poprawę produktywności pracy, różniły się od siebie przede wszystkim pod względem sposobu traktowania wprowadzanych zmian i znaczenia kultury organizacyjnej w tym procesie (Dyer i Ouchi, 2004, s. 203–213; Plenert, 2002 s. 33–66; Juran, 1989, s. 32).

W podejściu zachodnim zmiany w procesach organizacyjnych mają charakter rewolucyjny, mogą więc być utożsamiane z innowacjami. Wymagają znaczących nakładów, głównie finansowych. Poszukuje się jednego rozwiązania, które zaradzi wszystkim problemom i zapewni uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Zmiany dotyczą wytwarzania produktów, które są zgodne z przyjętą specyfikacją techniczną. Spełnienie tych wymagań wiąże się z kontrolą techniczną, oceniającą ilość i jakość produktów. Pracownicy mają stosować konkretne instrukcje, opisujące sposób wykonania poszczególnych zadań oraz rozliczani są z postępowania zgodnie z pro-

cedurami. Wybrane metody oraz narzędzia zarządzania operacyjnego w podejściu zachodnim przedstawia tabela 3.

Podejście japońskie cechuje zasada małych kroków, której istota sprowadza się do osiągania efektów poprzez systematyczne działanie. Kluczowe jest zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach organizacji w proces wprowadzania usprawnień. Stopniowe ulepszenia wymagają wysiłku, konsekwencji, cierpliwości, co pozwala na nadzór nad funkcjonowaniem poszczególnych obszarów organizacji. Wprowadzenie takich niewielkich zmian nie pociąga za sobą znaczących wydatków (Arai i Sekine, 1992). Zarządzanie operacyjne w podejściu japońskim uwzględnia nie tylko dorobek zachodniego zarządzania naukowego, który dotyczy sposobu wytwarzania produktów, ale również dodatkowy aspekt, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Japońskie podejście do zarządzania operacjami można sprowadzić do takich głównych technik jak *kanban* czy *just-in-time*, które przedstawiono, obok innych metod, w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane narzędzia i metody doskonalenia procesów w organizacji w podejściu zachodnim i japońskim

PODEJŚCIE ZACHODNIE	
Punkt ponawiania zamówienia (ang. *Re-order Point*, ROP)	Model zakłada złożenie zamówienia na towar każdorazowo, gdy jego ilość zmniejszy się do wcześniej przyjętego poziomu zapasów.
Model cyklu zamawiania (ang. *Re-order Cycle*, ROC)	Narzędzie oparte na przeglądzie okresowym – decyzja o odnowieniu zapasu podejmowania jest cyklicznie, co pewien ustalony i stały okres. Wielkość dostawy jest zmienna i uzależniona od określonego maksymalnego poziomu zapasu i aktualnego poziomu zapasu w momencie dokonywania jego weryfikacji.
Model ekonomicznej (optymalnej) wielkości zamówienia (ang. *Economic Order Quantity Model*, EOQ)	Model, w którym przyjmuje się optymalną wielkość dostawy, obliczaną według zdefiniowanej formuły i gwarantującą minimalizację całkowitych kosztów zapasów (O'Gorman, 2004, s. 31–33; Salameh i Jaber, 2000).
Metoda ABC	Metoda pozwalająca na bieżące gospodarowanie zapasami według ich znaczenia w wartości zapasów ogółem. Grupę A stanowią zapasy „cenne", czyli takie, których wartość w wartości zapasów ogółem jest znacząca (np. 75–80%), przy czym nie mają one dużego udziału w całości zapasów (np. 10–15%). Wymagają one szczególnej dbałości w procesie zarządzania zapasami, np. dokładnego ustalenia ich poziomu, procedur dysponowania nimi. Grupa B to zapasy mające nieco mniejszy udział w wysokości, a większy w całości zapasów niż zapasy z grupy A. Planowanie ich poziomu powinno odbywać się w drugiej kolejności. Grupa C obejmuje zaś tzw. zapasy „masowe", mające bardzo niski udział w wartości zapasów ogółem i największy z wszystkich grup zapasów udział w całości zapasów (np. 60–80%). W ich przypadku nieuzasadnione jest podejmowanie działań korygujących, ponieważ koszt ich przeprowadzenia jest zazwyczaj większy od efektów spowodowanych np. nadwyżką tego rodzaju zapasów (Eilon i Mallya, 1985).

Cd. tabeli 3

PODEJŚCIE ZACHODNIE	
Analiza wartości (ang. *value analysis*)	Analiza mająca na celu osiąganie pożądanych funkcji projektowanych wyrobów, maszyn, urządzeń, procedur obsługi klienta, procesów technologicznych itp., przy jak najniższym koszcie. Zbliżona do niej jest tzw. inżynieria wartości (ang. *value engineering*), która służy do badania nowych produktów i rozwiązań pod kątem przyjętych kryteriów, które powinny one spełniać. Natomiast zarządzanie wartością (ang. *value management*) dotyczy całościowego działania organizacji – skupia się więc na identyfikacji i klasyfikacji funkcji spełnianych przez obiekt i określeniu kosztu danej funkcji (Shillito i de Marle, 1992).
Planowanie zapotrzebowania materiałowego (ang. *Material Requirements Planning*, MRP)	Narzędzie to służy zarządzaniu procesami produkcji oraz zapasami przy zastosowaniu wspomagania komputerowego. Pozwala przede wszystkim na długoterminowe planowanie rozwoju zdolności produkcyjnych oraz utrzymanie niskiego poziomu zapasów (Williams i in., 1986, s. 21–26; Kruse, 1988, s. 27–32).
Cykl doskonalenia procesu (ang. *DMAIC Improvement Cycle*)	Metoda wprowadzania usprawnień procesów realizowanych w organizacji. Do każdego z pięciu etapów definiowania (ang. *Define*), mierzenia (ang. *Measure*), analizowania (ang. *Analyze*), wprowadzania usprawnień (ang. *Improve*) i kontrolowania (ang. *Control*), przypisane są narzędzia wspierające odpowiednie działania. Na przykład przy pomiarze, który ma na celu obiektywne poznanie prawdy o badanym procesie, są stosowane metody statystyczne, w tym m.in. statystyki opisowe, wykresy podsumowujące, wykresy typu ramka-wąsy, wykresy szeregów czasowych (Basu, 2004, s. 170).
PODEJŚCIE JAPOŃSKIE	
Kanban	Narzędzie służące sterowaniu zapasami. Wszelkie materiały od pracowników odpowiedzialnych za realizację danego etapu procesu, do innych działów mają być dostarczane na czas. Wykorzystywane w tym celu są tzw. karty kanban – rodzaj zlecenia produkcyjnego, opisujący zawartość kontenerów (np. miejsce wykonania części, wymagany czas dostawy). Wyróżnia się kanban: produkcyjny – uruchomiający produkcję; dla dostawcy – upoważniający dostawcę do realizacji zamówienia); transportowy – związany z przemieszczaniem produktów, materiałów (Akturk i Erhun, 1999).
Just-in-time (JiT)	Narzędzie polegające na wykonaniu wszystkich zadań dokładnie na czas, co oznacza wyeliminowanie zapasów oraz przestojów i oczekiwań w procesie produkcyjnym. Produkcja odbywa się na podstawie otrzymanych zamówień, a nie na prognoz sprzedaży. W konsekwencji planowanie procesu produkcji odbywa się wstecz, czyli od założonej daty zakończenia realizacji zlecenia do momentu uruchomienia procesu produkcyjnego (Schonberger, 1986, s. 8–11). JiT stosuje się przede wszystkim tam, gdzie czas dostawy jest dłuższy od czasu realizacji procesu. JiT wymaga utrzymania maszyn i urządzeń w bardzo dobrym stanie, tak aby w każdym momencie były gotowe do użycia. To zaś wymaga bieżących przeglądów i napraw (Womack i Jones, 2003, s. 58–59). Pracownicy muszą ciągle doskonalić się i podnosić swoje kwalifikacje, by zapewnić wysoką jakość i na bieżąco umieć rozwiązywać ewentualnie pojawiające się problemy. Wśród usprawnień, jakie są stosowane w systemie JiT, można wymienić np. linie produkcyjne w kształcie litery U (Miltenburg, 2001) czy technologię grupową (Crowson, Walker i Dekke, 1996, s. 479–480).

PODEJŚCIE JAPOŃSKIE	
5S	Narzędzie, które zapewnia wizualizację procesów, jakie odbywają się w organizacji (Womack i Jones, 2003, s. 15, 61). Wśród 5S znajdują się: *Seiri* czyli sortowanie, *Seiton* – systematyka, *Seiso* – sprzątanie, *Seiketsu* – standaryzacja i *Shitsuke* – samodyscyplina. Zastosowanie go pozwala m.in. na wyeliminowanie marnotrawstwa ruchu, dzięki uporządkowaniu i lepszemu organizowaniu miejsca pracy, czy redukowanie zapasu materiałów.
Standaryzacja pracy (ang. *standardized work*)	Narzędzie polegające na ustanowieniu najlepszego, najbezpieczniejszego, najłatwiejszego i najbardziej efektywnego sposobu wykonania danej pracy. Standard zawiera opis m.in. każdej czynności wykonywanej w procesie, cykle czasu (ang. *cycle time*), czas taktu (ang. *takt time*), kolejność zadań i minimalną ilość części, które są potrzebne do wykonania pracy (Dennis, 2007, s. 51–63).
Jidoka	Polega na automatycznym zatrzymaniu maszyn w razie m.in. wystąpienia błędów w produkowanych wyrobach, wykrycia awarii, pojawienia się odpadów na linii produkcyjnej (McCarthy i Rich, 2004, s. 25).
Metoda szybkiego przezbrajania maszyn (ang. *Single Minute Exchange of Dies*, SMED)	Polega na takim zmodyfikowaniu maszyn i urządzeń produkcyjnych, by ograniczyć przestoje na przezbrojenie (McCarthy i Rich, 2004, s. 79). Dzięki temu ogranicza się straty czasu na przygotowanie maszyn do produkcji kolejnej partii wyrobów.
System kompleksowego utrzymania maszyn (ang. *Total Productive Maintenance*, TPM)	Ma na celu prowadzenie działań, które zapewnią wydłużenie tzw. cykli remontowych maszyn, co ma pozwolić na ich dłuższą bezawaryjną pracę oraz zmniejszenie liczby niesprawności i skrócenie czas ich usuwania. Zachowanie wysokiej wydajności maszyn i urządzeń wymaga, podobnie zresztą jak SMED, zaangażowania pracowników. W tym przypadku muszą oni umieć monitorować pracę maszyn, a w razie potrzeby usuwać wszelkie ich przestoje wynikające z np. awarii, pracy poniżej nominalnych osiągów, przezbrojeń (Sekine i Arai, 1998).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O'Gorman (2004, s. 31–33); Salameh i Jaber (2000); Eilon i Mallya (1985); Shillito i de Marle (1992); Williams i in. (1986, s. 21–26); Kruse (1988, s. 27–32); Basu (2004, s. 170); Akturk i Erhun (1999); Schonberger (1986, s. 8–11); Womack i Jones (2003, s. 15, 19–20, 32–34, 58–59, 61); Miltenburg (2001); Crowson, Walker i Dekke (1996, s. 479–480); Dennis (2007, s. 51–63); McCarthy i Rich (2004, s. 25, 79); Sekine i Arai (1998).

Podejście japońskie rozwinęło się po 1945 roku. Wcześniej wysiłki Japończyków, mające na celu usprawnienie procesów oraz poprawę jakości wyrobów, ograniczały się do przeprowadzania kontroli, nie było również opracowanych standardów jakości. Dopiero po II wojnie światowej dostrzeżono, że źródłem amerykańskiej przewagi technologicznej jest jakość produkcji. W latach 40. XX wieku powołano Japoński Związek Naukowców i Inżynierów celem uchronienia przemysłu przed całkowitym załamaniem. W jego ramach w roku 1946 powstał zespół do spraw badań nad sterowaniem jakością, w skład którego wchodzili przedstawiciele nauki, przemysłu i rządu. Do współpracy zaproszono ekspertów ze Stanów Zjednoczonych Williama E. Deminga i Josepha M. Jurana. Ich poglądy w kwestiach jakości nie wzbudziły dużego zainteresowania w USA, odniosły jednak sukces w Japonii.

Jako pierwszy w 1950 r. na prośbę Związku przyjechał Deming, którego seminaria dla menedżerów najwyższego szczebla japońskich przedsiębiorstw okazały się na tyle interesujące, że powrócił tu jeszcze w 1951 i 1952 roku. Przekonywał słuchaczy o znaczeniu jakości w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na świecie. Zaproponował proces sterowania jakością procesów i produktów, który upowszechnił się pod nazwą „koło Deminga" (ang. *Plan-Do-Check-Act*, PDCA). Na początku należy sformułować plan (ang. *Plan*), który następnie zostaje wdrożony (ang. *Do*). Jego wyniki są sprawdzane (ang. *Check*), a jeśli okażą się niezgodne z planem, wówczas podejmowane są działania korygujące, zapobiegawcze, a także usprawniające (ang. *Act*), zaś nowy plan zostaje wdrożony i sprawdzony ponownie. Stosowanie koła pozwala na osiąganie coraz bardziej korzystnych wyników w organizacji. Najważniejsze problemy dotyczące zarządzania jakością William E. Deming sformułował w postaci 14 zasad zarządzania jakością (Madu, 1998, s. 6–10). Wynika z nich, że kierownictwo organizacji powinno kłaść szczególnie duży nacisk na jakość. Niezbędna jest budowa długoterminowej współpracy z dostawcami. W koncepcji tej Deming zawarł także wskazania odnośnie do pracowników firmy, dotyczące m.in. wsparcia ze strony menedżerów w lepszym wykonywaniu pracy, czy dobrej komunikacji między jednostkami organizacyjnymi. Ważne jest przy tym odejście od nadzorowania pracowników na rzecz przywództwa i współpracy. Inna zasada to szkolenie pracowników i zachęcanie ich do samodoskonalenia.

W roku 1954 do Japonii przyjechał Joseph M. Juran, były inspektor jakości z Western Electricity Company i autor książki pt. *Quality Control Handbook* (1951). Poprowadził seminaria dla menedżerów wysokiego i średniego szczebla. Skupiał się na zagadnieniach planowania, organizowania kierowniczej odpowiedzialności za jakość oraz potrzebie wyznaczania celów usprawnień. Juran uważał, że dbałość o jakość powinna odbywać we wszystkich działach przedsiębiorstwa i na każdym etapie życia wyrobu. Podejście to obrazuje tzw. spirala Jurana (ang. *spiral of progress in quality*) (Juran, 1989, s. 109). Zaproponował model PAF (ang. *Prevention*, *Apraisal*, *Failure*), zgodnie z którym w ogólnych kosztach wytworzenia produktu należy wyodrębnić koszty odnoszące się do dbałości o jakość (ang. *quality costs*), w tym koszty: zapobiegania możliwościom powstania wad; oceny procesu; powstałe w wyniku wad wewnętrznych oraz zewnętrznych produktu (Gryna, 1998, s. 253–257).

W tym samym czasie Japończycy korzystali również z pomocy Armanda V. Feigenbauma, który był dyrektorem ds. kontroli jakości w General Electric w Nowym Jorku. Jest on twórcą pojęcia „kompleksowe sterowanie jakością" (ang. *Total Quality Control*) i autorem książek na temat kontroli jakości. Twierdził, że odpowiedzialność za kontrolę jakości powinni ponosić pracownicy ze wszystkich komórek przedsiębiorstwa, a nie tylko z dedykowanego działu kontroli (Garvin, 1988, s. 183).

Na podstawie koncepcji przedstawianych przez Williama E. Deminga i Josepha M. Jurana powstał w Japonii system produkcyjny, który zwykle utożsamiany jest z jego najbardziej znanym użytkownikiem, firmą Toyota (ang. *Toyota Production System*, TPS). Wymaga on zastosowania podstawowych zasad zarządzania operacyjnego, w tym zwrócenia uwagi na poszczególne działania, które w sposób bezpośredni mogą oddziaływać na produkty i ciągłe usprawnianie tych operacji. W tym systemie przy-

wiązuje się wagę do usuwania pojawiającego się marnotrawstwa oraz do angażowania pracowników w realizację procesów; uwzględnia także zmienność produktów. Był on określany również jako *World Class Manufacturing*, *Stockless Production*, czy *Continuous Flow Manufacturing* (Sun, 2011, s. 162). Bez względu na nazwę i pewne modyfikacje wciąż chodziło jednak przede wszystkim o kontrolę zapasów oraz wzrost produktywności organizacji dzięki spełnianiu oczekiwań klientów związanych zarówno z jakością, jak i czasem dostaw. TPS jest połączeniem licznych technik i metod nawiązujących do japońskiej filozofii *kaizen*, która polega na ciągłym doskonaleniu procesów. Bardzo ważne jest przy tym zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach organizacji (Arai i Sekine, 1992). Podstawą TPS jest skupienie uwagi na „3M":

- *Muda* – marnotrawstwie, czyli działaniach, które nie dostarczają wartości, jednak pochłaniają zasoby;
- *Mura* – nierównomierności operacji w procesie, która prowadzi do przestojów w wyniku spiętrzenia zadań;
- *Muri* – przeciążeniu maszyn i urządzeń lub obsługujących je pracowników (Roebuck, 2012, s. 193).

Dzięki systemowi produkcyjnemu Toyoty możliwe było odejście od tradycyjnego „popychanego" systemu produkcji (ang. *push*), który polega na ustalaniu poziomu zaopatrzenia w materiały i surowce na podstawie prognoz przyszłej sprzedaży, do „ciągnionego" (ang. *pull*), będącego efektem pojawienia się faktycznego zapotrzebowania na wyroby ze strony odbiorców (Schniederjans i Olson, 1999, s. 50). Z czasem system TPS otrzymał nazwę *lean* lub *flow production*, gdy jednak okazało się, że ma potencjał do stosowania w różnych obszarach biznesu, zmieniono ją na *lean management* (LM) lub *lean thinking*. Jest to koncepcja szczupłego, odchudzonego zarządzania, czyli takiego, w którym mimo coraz mniejszych nakładów pracy, czasu, maszyn, przestrzeni, można produkować więcej produktów odpowiadających oczekiwaniom klientów (Womack i in., 1990).

W latach 80. XX wieku także zachodnie przedsiębiorstwa zrozumiały, że niezbędne jest inne podejście do zarządzania. Coraz częściej zaczęto korzystać z doświadczeń japońskich. Powstała wówczas metoda kompleksowego zarządzania jakością TQM, często utożsamiana z wprowadzonym przez Armanda V. Feigenbauma pojęciem *Total Quality Control* (Feigenbaum, 1991). Jest to podejście mające na celu poprawę konkurencyjności, efektywności i elastyczności organizacji. Dotyczy ono planowania, organizowania i zrozumienia operacji prowadzonych w przedsiębiorstwie i zależnych od każdego pracownika (Oakland, 1996, s. 18). Na założeniach TQM bazują różne kierunki rozwoju zarządzania przez jakość, wśród których wyróżnić można metodę *Six Sigma*.

Metoda *Six Sigma* dotyczy usprawnienia procesów produkcyjnych poprzez stosowanie narzędzi statystycznych. Została ona wprowadzona przez Motorolę w latach 80. XX wieku. Przyjmuje się, że błędy produkcyjne i wszelkie wady produktów wynikają z niewłaściwej organizacji procesu produkcyjnego (Adams, Gupta i Wilson, 2003). Kontrola jakości powinna odbywać się na wszystkich poziomach produkcji, co pozwoli na ograniczenie zmienności procesów i wynikającej z tego ich

wadliwości. Sigma (σ) to oznaczenie odchylenia standardowego danej zmiennej, natomiast sześć sigm oznacza odległość sześciu odchyleń standardowych od wartości centralnej rozkładu normalnego, która stanowi maksymalną akceptowaną liczbę wad produktu końcowego czyli 3,4 niezgodności na milion możliwości ich wystąpienia (Soleimannejed, 2004, s. 5–12).

Inne podejście w ramach tradycji kontroli jakości stanowi model dojrzałości organizacyjnej CMM (ang. *Capability Maturity Model*), który pokazuje, że dojrzałość można stopniować wraz z doskonaleniem procesów w organizacji. Model został przygotowany w 1995 roku przez Software Engineering Institute, początkowo z myślą o funkcjonowaniu firm informatycznych. Służy jako normatywny wzorzec, pomagający firmom usługowym w przejściu ewolucji procesowej, od chaotycznych działań do powtarzalności i świadomego zarządzania procesami (Herbsleb i in., 1997, s. 31–32; Harmon, 2015, s. 42). Innymi słowy, organizacja na najniższym poziomie działa chaotycznie, następnie w sposób coraz bardziej powtarzalny, aż wreszcie konsekwentnie i systematycznie gromadzi dane o działalności i doskonali procesy. Od czasu opracowania pierwszej wersji modelu CMM wprowadzono do niego wiele zmian, a najnowsza wersja modeli nosi nazwę CMMI – *Capability Maturity Model Integrated* (Charvat, 2003, s. 62–64).

Istotnego znaczenia w zapewnianiu jakości wyrobów i usług nabrało z czasem potwierdzanie jej poprzez udział przedsiębiorstw w programach nagród jakości (np. nagrody Deminga, Europejskiej Nagrody Jakości). Wraz ze wzrostem zainteresowana firm utrzymaniem określonego poziomu jakości, niezbędne okazało się jednak stworzenie ujednoliconych procedur przebiegu procesów wytwórczych. W latach 70. XX wieku opracowano pierwszą serię standardów BS 5750. Na niej bazował standard zarządzania jakością ISO 9000, stworzony w 1987 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (*International Organization for Standardization*, ISO). Istnieją również standardy zarządzania jakością, które odnoszą się do konkretnych branż, takie jak amerykańska norma QS-9000 czy niemiecka norma VDA 6.1 – stosowane w branży motoryzacyjnej (Karaszewski, 2005, s. 277–334).

Przedstawione powyżej praktyki zarządzania nie są rozwiązaniami idealnymi. Wskazuje na to już sam fakt, że poszczególne koncepcje zarządzania operacyjnego podlegały ewolucji wraz z upływem czasu. Przykładowo, Roy Andersson, Henrik Eriksson i Håkan Torstensson (2006) dostrzegają, że *lean management* nie można wprowadzić w przedsiębiorstwach każdej branży. Wskazują, że zastosowanie go do organizacji prowadzi do mniejszej elastyczności oraz ma negatywny wpływ na łańcuch dostaw. TQM krytykują przede wszystkim za trudności w mierzeniu wprowadzanych udoskonaleń oraz wymaganie znacznych zasobów do realizacji. Natomiast metoda *Six Sigma*, ich zdaniem, nie stanowi systemowego wglądu w organizację, a co za tym idzie w jej wprowadzanie nie są włączani wszyscy pracownicy. Ponadto krytykowana jest ona za brak wpływu na poprawę satysfakcji klienta z produktów i usług dostarczanych przez przedsiębiorstwo (Andersson, Eriksson i Torstensson, 2006, s. 290).

Możliwość efektywnego transferu japońskich praktyk organizacyjnych za granicę jest od dawna przedmiotem wielu dyskusji (Kenney i Florida, 1995, s. 789). Bada-

nia prowadzone przez Martina Kenneya i Richarda Floridę dowodzą, że nie jest możliwe bezpośrednie skopiowanie japońskich systemów zarządzania i osadzenie ich w realiach innych przedsiębiorstw. Przemysł japoński jest wyjątkowy pod względem istniejących tam stosunków pracy i stylów zarządzania, a transfer japońskich praktyk organizacyjnych do Stanów Zjednoczonych był możliwy tylko w przypadkach, gdy przedsiębiorstwa macierzyste podejmowały znaczące inwestycje w rozwój kadry menedżerskiej i przygotowywały ją do konsekwentnego i aktywnego ich wdrażania oraz adaptacji praktyk do realiów otoczenia (Kenney i Florida, 1995).

4.3. Procesy biznesowe w organizacji

Proces jest definiowany w literaturze przedmiotu jako uporządkowany, mierzalny zestaw działań, mających na celu wytworzenie określonego wyjściowego rezultatu, który ma wartość dla danego klienta lub rynku (Davenport, 1993, s. 5). Innymi słowy, procesy to zbiory czynności i działań, które przekształcają nakłady w określone wyniki (Garvin, 1998, s. 33).

Sposobem kompleksowej analizy procesów jest model przedsiębiorstwa jako łańcucha wartości: zbiór wszystkich działań i zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, których celem jest stworzenie wartości dla klienta (Porter, 2006, s. 58–64). Łańcuch wartości przedsiębiorstwa to system współzależnych działań, w których sposób wykonywania poszczególnych czynności wpływa na koszt lub skuteczność innych działań (Porter, 2008, s. 76). Analiza łańcucha wartości przedsiębiorstwa pozwala na identyfikację procesów, które składają się na tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej firmy. Łańcuch wartości może również odgrywać ważną rolę w projektowaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przyjęty przez Michaela E. Portera podział na działania podstawowe i wspomagające odnajduje swoje miejsce w koncepcji outsourcingu. Może on być rozumiany jako wydzielenie z organizacji pewnych funkcji lub działań i przekazanie ich innemu podmiotowi lub podmiotom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie. W organizacji mają pozostać podstawowe działania, charakterystyczne dla organizacji (ang. *core business*). To one stanowią o faktycznej wartości organizacji, są spójne z jej misją i mają strategiczne znaczenie dla jej istnienia, zatem na nich powinna zostać skupiona uwaga. Inne działania wspomagające (ang. *core related business*) mogą zaś zostać wydzielone poza organizację.

Specyficznym rodzajem outsourcingu jest *offshoring*. Polega on na przeniesieniu części działań wspomagających na terytorium innego państwa. Może odbywać się w formie działań wewnętrznych, wykonywanych przez zagraniczny oddział firmy (ang. *captive offshoring*) lub poprzez przekazanie działań do realizacji zagranicznemu partnerowi (ang. *offshore outsourcing*) (UNCTAD, 2004, s. XXIV).

Szczególną rolę w rozwoju outsourcingu odegrała firma Eastman Kodak, która w roku 1989 podpisała umowę utrzymania systemów informatycznych przez zewnętrznego dostawcę, firmę IBM. Wart 500 milionów kontrakt był jedną z największych

transakcji branży IT w tamtym czasie. To postępowanie Kodaka przyczyniło się do podjęcia podobnych decyzji o outsourcingu przez inne przedsiębiorstwa, co L. Loh i N. Venkatraman określili jako tzw. efekt Kodaka (Loh i Venkatraman, 1992).

Outsourcingowi może podlegać świadczenie usług, które do tej pory były realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa, takich jak usługi informatyczne (IT), finansowe, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prawne, transportowe i logistyczne, marketingowe, zarządzania relacjami. Wszystkie powyższe funkcje operacyjne służą organizacji do przeprowadzenia procesu biznesowego związanego z oferowanym przez przedsiębiorstwo produktem lub usługą, a przekazanie ich do realizacji firmom zewnętrznym jest określane mianem outsourcingu procesów biznesowych (ang. *Business Process Outsourcing*, BPO).

Najczęstszym uzasadnieniem do zastosowania outsourcingu jest dążenie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Na przestrzeni lat dostrzeżono, że daje on też możliwość zmniejszenia ryzyka związanego z postępem technologicznym. Obok powyższych można wyróżnić inne korzyści z outsourcingu, takie jak: rozwinięcie działalności podstawowej, zmiana struktury kosztów czy uzyskanie dostępu do zasobów, w tym wiedzy, którymi organizacja nie dysponowała (Corbett, 2004, s. 11).

Outsourcing został spopularyzowany przede wszystkim przez amerykańskie koncerny w takich krajach jak Indie, gdzie rozwinął się w formie BPO, czemu sprzyjał postęp w dostępności i możliwościach technologii informatycznych. W Indiach na początku realizowane były przede wszystkim usługi typu *back office* – dotyczące administracyjnej sfery działalności przedsiębiorstwa poprzez m.in. telemarketing, call center, wprowadzanie danych, zaś z biegiem czasu wprowadzono usługi typu *front office* – związane ze sprzedażą produktów i usług oraz opieką nad klientem. Dynamicznie rozwija się też tzw. outsourcing wiedzy (ang. *Knowledge Process Outsourcing*, KPO), który dotyczy zlecania bardziej zaawansowanych usług np. informatycznych, programowania, analiz biznesowymi, badań klinicznych.

Outsourcing prowadzony przez amerykańskie firmy był jednym z często podnoszonych tematów w trakcie kampanii prezydenckiej w 2004 roku. Jako strategia działania wielu firm został wówczas uznany za główny powód wzrostu bezrobocia i niskich płac w USA (Reich, 2012). Również w odniesieniu do krajów przyjmujących delegowane zadania outsourcing często spotyka się z krytyką, jako przejaw nowoczesnej formy wyzysku (Hochschild, 2000; Staley, 2014, s. 124).

4.4. Poszukiwanie doskonałych wzorców działania i najlepszych procesów biznesowych

Poszukiwanie doskonałych wzorców działania to nurt w zarządzaniu organizacją, którego prekursorami byli Thomas J. Peters i Robert H. Waterman. Opierając się na analizach 62 amerykańskich firm, których wyniki przedstawili w książce pt. *In Search of Excellence* w 1982 roku, uznali oni, że silna i spójna kultura to podstawowa cecha przedsiębiorstwa doskonałego. Wpływa ona na wszystkie decyzje strategiczne w organizacji, gdyż zatrudnieni, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wiedzą dokładnie,

czego się od nich oczekuje (Peters i Waterman, 2004, s. 48, 64). Petersa i Watermana można uznać za przedstawicieli tzw. logicznego inkrementalizmu (ang. *logical incrementalism*), czyli podejścia zakładającego stopniowe wyłanianie się strategii i sposobów działania firmy w wyniku reagowania na zmiany w otoczeniu (Johnson, 1988). Podążając za autorami takimi jak James Quinn (1991), Peters i Waterman twierdzili, że znalezienie doskonałych wzorców działania jest możliwe na drodze poszukiwania tzw. najlepszych praktyk (ang. *best practices*), które pozwolą organizacji na identyfikację czynników sukcesu oraz wybór wzorców do naśladowania. Autorzy zaproponowali osiem reguł, których stosowanie ma zapewnić organizacjom sukces. Wśród nich wymienić można między innymi tzw. zarządzanie przez przechadzanie się (ang. *management by wandering around*, MBWA), gwarantujące stałe utrzymywanie kontaktów z pracownikami i obserwowanie przebiegu prac w organizacji (Peters i Waterman, 2004, s. 177). Inna ważna zasada mówi o bliskim kontakcie firmy z klientem, zaś kolejna – o koncentracji organizacji na tych aktywnościach, które są kluczowe dla prowadzonej działalności (Peters i Waterman, 2004, s. 51–53).

Warto zauważyć, że ponad połowa firm, które Peters i Waterman uznali za organizacje doskonałe, upadła lub została przejęta w ciągu kilku lat po przeprowadzeniu badań. Inni autorzy twierdzili, że opracowany model nie był kompletny, a zmiana zewnętrznych warunków działania przyczyniła się do utraty dotychczasowych źródeł sukcesu przedsiębiorstw (Hood i Jackson, 1991; Thompson, 2001, s. 200). Co więcej, Peters w 2001 roku przyznał się do sfałszowania niektórych danych, które były wykorzystane do przygotowania książki (Peters, 2001). Mimo to publikacja i zawarte w niej tezy odnoszące się do kultury organizacyjnej zajmują istotne miejsce w nauce o zarządzaniu, a Peters i Waterman są często postrzegani jako „guru" zarządzania, popularyzujący gotową receptę na sukces przedsiębiorstwa (Zawadzki, 2015, s. 282).

Benchmarking jest metodą, która daje możliwość poszukiwania najlepszych rozwiązań w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej i poprawy jej efektywności działania. Do jej opracowania przyczyniła się firma Rank Xerox. W latach 60. XX wieku utraciła ona swoją przewagę konkurencyjną wraz z zakończeniem okresu ochrony patentowej na kopiarki. Konkurencyjne firmy – IBM, Eastman Kodak i Canon – prężnie rozwijały się i zajmowały coraz lepsze pozycje na rynku. Reakcją Xeroxa na powyższą sytuację było opracowanie i wdrożenie w 1979 roku programu *Leadership Through Quality*, obejmującego m.in. benchmarking (Zairi, 1996, s. 11–13; Tucker i in., 1987). Benchmarking polega na porównaniu procesów i działań, stosowanych w danym przedsiębiorstwie do analogicznych procesów innych podmiotów, czyli do tzw. benchmarków (ang. *benchmark* – wzór do porównań) (Moriarty i Smallman, 2009, s. 486). W efekcie firma otrzymuje informację „jak robią to inni", która stanowi postawę do doskonalenia własnych działań. Xerox opracował pięcioetapowy proces benchmarkingu (Zairi, 1996, s. 21), który był stosowany w odniesieniu do konkurentów (ang. *competitive benchmarking*). Wobec trudności ze zdobyciem danych o konkurencji wprowadzono później tzw. benchmarking funkcjonalny (ang. *functional benchmarking*), dostrzeżono bowiem, że przedsiębiorstwa z innych branż realizują procesy, które często stanowią najlepszą praktykę na rynku. Za wzór

dla Xeroxa posłużył między innymi system magazynowania i zarządzania zapasami w firmie L.L. Bean (Camp, 1993). W przypadku bliskiej współpracy z inną firmą, udostępniającą dane na temat własnych procesów w zamian za wymianę informacji na temat najlepszych rozwiązań w innej dziedzinie, stosowany jest benchmarking kolaboracyjny (ang. *collaborative benchmarking*). W wyniku benchmarkingu firma Xerox uzyskała liczne korzyści, w tym między innymi: redukcję poziomu zapasów, spadek liczby braków czy wzrost wydajności dystrybucji, co zachęciło inne przedsiębiorstwa do stosowania tej metody. Krytycy benchmarkingu twierdzą, że koncepcji tej brakuje naukowych podstaw (Moriarty i Smallman, 2009, s. 496), a w związku z tym nie ma ogólnie akceptowalnej metodyki przeprowadzania porównań (Wöber, 2002). Metin Kozak i Kevin Nield wskazali, że benchmarking, ze względu na stosowanie praktyki porównań do konkurentów, prowadzi do zmniejszenia różnorodności produktów i usług w obrębie sektora w wyniku imitowania działań rywali (Kozak i Nield, 2001, s. 17). Innym ograniczeniem we wdrażaniu benchmarkingu jest wybór „dobrego" benchmarku (Watson, 1994) oraz trudność z pozyskaniem rzetelnej informacji dotyczącej tego benchmarku (Campbell, 1999). Ponadto, przez konkurencję benchmarking może być postrzegany jako wywiad gospodarczy (Boxwell, 1994).

Zarządzanie procesami stało się podstawą do opracowania narzędzia informatycznego ARIS, wspierającego analizy i doskonalenie procesów, a także ułatwiającego przenoszenie wzorców procesowych między organizacjami. System ARIS został opracowany na podstawie badań profesora Augusta W. Scheera nad organizacją procesów w przemyśle, usługach i administracji prowadzonych na niemieckim Uniwersytecie Saarland (Scheer, 1992; Scheer, 1994). Oprogramowanie przygotowano i skomercjalizowano w latach 90. XX wieku dzięki wysiłkom grupy inżynierów pracujących w przedsiębiorstwie IDS Prof. Scheer GmbH w Saarbrücken (Scheer, 1994, s. 607). ARIS pozwala opisywać procesy biznesowe w formie danych, funkcji i jednostek organizacyjnych (Scheer, 1994, s. 610). Przedsiębiorstwa wykorzystują to oprogramowanie między innymi w procesach restrukturyzacji, projektowania nowych i zmian istniejących procesów, usprawniania działalności, przygotowania kompleksowej informatyzacji przedsiębiorstwa, zarządzania wiedzą oraz zarządzania jakością (Obora, 2000, s. 59–60).

Coraz bardziej dostępne w latach 90. XX wieku technologie informatyczne odnalazły swoje zastosowanie również w innej metodzie zarządzania procesami. Michael Hammer w 1990 roku zaproponował podejście do zmian w procesach biznesowych zakładające, że w sytuacji, gdy efektywność organizacji jest niewystarczająca, nie istnieje możliwość dalszego ulepszania procesów, zaś niezbędne jest ich głębokie przeprojektowanie (Hammer, 1990, s. 104). Koncepcja ta została rozwinięta przez Michaela Hammera i Jamesa Champy'ego w publikacji wydanej w 1993 roku pt. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* (Hammer i Champy, 1996). *Business Process Reengineering* (BPR), czyli reinżyniering procesów, jest przeprowadzany z zastosowaniem nowoczesnych technologii informatycznych (Hammer i Champy 1996, s. 46). Przeprojektowanie procesów ma charakter: fundamentalny (ang. *fundamental*), radykalny (ang. *radical*), dramatyczny (ang. *dramatic*) oraz kon-

centrujący się na procesach (ang. *processes*), jakie mają miejsce w danej organizacji. Procesy należy najpierw zdefiniować, a następnie wyróżnić te spośród nich, które wymagają przeprojektowania. Jako istotne korzyści z realizacji reinżynieringu wymieniano m.in. skrócenie cyklów produkcyjnych, redukcję kosztów, zwiększenie rentowności czy poprawę jakości produktów.

Wiele firm wprowadzało reinżynieringu w odpowiedzi na spowolnienie gospodarki. Najszybszym i najprostszym w zastosowaniu sposobem wdrożenia radykalnych rozwiązań było przy tym zmniejszenie zatrudnienia pracowników. Takie działanie przyczyniało się jednak tylko do chwilowej poprawy wyników przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez Bain & Company, dotyczące redukcji zatrudnienia w 500 firmach w latach 2000–2001, wykazały, że podmioty te, gdy tylko nastąpiła poprawa w gospodarce, dążyły do powrotu do poprzedniego stanu zatrudnienia (Rigby, 2002). Zwolnienia pracowników nie miały zatem prowadzić do faktycznego zmniejszenia skali działania przedsiębiorstw (ang. *downsizing*), a były jedynie zmianą czasową, atrakcyjną ze względu na przejściową obniżkę kosztów działalności.

Początkowa fascynacja reinżynieringiem z czasem zmalała. Okazało się bowiem, że nie przynosi on tak spektakularnych efektów, jak się tego spodziewano, zwłaszcza gdy wdrażane zmiany są oderwane od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Rigby, 2001, s. 139–160). Równolegle do Hammera i Champy'ego, problematyką reinżynieringu zajął się Thomas H. Davenport. Jego podejście ma charakter ewolucyjny i polega na przeprojektowywaniu istniejących procesów biznesowych (ang. *business proces redesign*) (Davenport, 1993, s. 24). Davenport twierdził, że prowadzi ono do redukcji kosztów, czasu realizacji działań, jakości wyników oraz pracy pracowników, pozwalając na ciągłe doskonalenie organizacji, a nie – jak to ma miejsce w przypadku reinżynieringu – na działania rewolucyjne, które mogą wiązać się z wieloma ryzykami dla organizacji. Bliska propozycjom Davenporta była inna reakcja na wady reinżynieringu – wprowadzanie w organizacji systematycznych zmian, określane jako doskonalenie procesów biznesowych (ang. *Business Process Improvement*, BPI) (Rohleder i Silver, 1997). Jednym ze sposobów jego przeprowadzenia jest zastosowanie metody ESIA (Peppard i Rowland, 1997, s. 225–240), obejmującej cztery grupy zmian, które mogą zostać przeprowadzone w organizacji. Są to: eliminacja działań (ang. *Eliminate*), które nie wnoszą wartości dodanej dla klienta (np. nadprodukcja, zbędny transport); uproszczenie działań (ang. *Simplify*) (np. procedur, procesów komunikacji, technologii); integracja działań (ang. *Integrate*), w tym działań odbiorców, dostawców i pracowników; oraz automatyzacja prac (ang. *Automate*) (np. takich, które są rutynowe, niebezpieczne dla zdrowia pracowników).

4.5. Zarządzanie środowiskowe

Zarządzanie środowiskowe korzysta z dorobku zarządzania procesami, ale zamiast obniżenia kosztów czy redukcji czasu realizacji zadań, zwraca uwagę na zmniejszanie obciążeń dla środowiska naturalnego i obejmuje podejmowane przez

przedsiębiorstwa działania, zmierzające do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko ich działalności lub produktów (Klassen i McLaughlin, 1996, s. 1199).

Rozwój badań nad tematyką ochrony środowiska pojawił się w literaturze ekonomicznej w latach 70. XX wieku i został zainicjowany publikacją raportu pod tytułem *Granice wzrostu* (ang. *Limits to Growth*), podejmującego dyskusję dotyczącą znaczenia ograniczonego potencjału nieodnawialnych zasobów Ziemi dla przyszłego funkcjonowania cywilizacji (Ciążela, 2007, s. 60; Meadows i in., 2006). Początkowo opisywano przyszłe kierunki rozwoju prośrodowiskowych regulacji oraz podkreślano znaczenie kwestii środowiskowych w działalności przedsiębiorstw. W dorobku z lat 90. XX wieku można wyróżnić między innymi badania na temat prośrodowiskowych zachowań i strategii przedsiębiorstw oraz określenia czynników i warunków, w których te strategie mogą być realizowane przez firmy (Steger, 1993; Shrivastava, 1995), a także publikacje opisujące modele, techniki i narzędzia niezbędne do zarządzania działalnością przedsiębiorstw w kontekście wdrażania innowacji przyjaznych dla środowiska (Porter i van der Linde, 1995a; Gupta, 1995; Hoffman, 1996).

Jednym z bardziej znaczących, a jednocześnie kontrowersyjnych głosów w dyskusji na temat związków ochrony środowiska, zarządzania przedsiębiorstwami oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań, była tzw. hipoteza Portera autorstwa Michela E. Portera i Claasa van der Linde (Porter i van der Linde, 1995a; Porter i van der Linde, 1995b). Autorzy podkreślali pozytywny wpływ polityki ochrony środowiska na konkurencyjność innowacyjnych przedsiębiorstw. Ich zdaniem kluczowe znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności firm ma rozwijanie możliwości technicznych dzięki skutecznemu zarządzaniu oraz dążenie do opracowywania przyjaznych środowisku innowacji zgodnie z istniejącymi regulacjami prośrodowiskowymi. Odpowiednio zaprojektowane standardy ochrony środowiska mogą być skutecznym bodźcem prowadzącym do powstania innowacji, a surowe regulacje mogą znacząco zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw (Porter i van der Linde, 1995a, s. 98). Hipoteza Portera spotkała się z krytyką naukowców zajmujących się zarządzaniem, którzy argumentowali, że dostosowanie działalności firmy do regulacji w zakresie ochrony środowiska stanowi koszt przedsiębiorstwa, który różni się w zależności od branży oraz specyficznych cech przedsiębiorstwa (Palmer, Oates i Portney, 1995, s. 120–121; Walley i Whitehead, 1994; Environmental Law Institute, 1999, s. 4–7; Fukasaku, 2005, s. 255).

System zarządzania środowiskowego (ang. *Environmental Management Systems*, EMS) to „część systemu zarządzania organizacji, wykorzystywana do opracowania i wdrożenia polityki środowiskowej oraz zarządzania aspektami środowiskowymi" (ISO, 2005). Takie systemy mają zmniejszać negatywne oddziaływanie firmy na środowisko (Frondel, Horbach i Rennings, 2008, s. 54). Wyróżnia się, między innymi, dwa popularne standardy dla systemów zarządzania środowiskowego: ISO 14001 (opracowany przez International Organization for Standardization) oraz EMAS (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*). Wdrażanie przez przedsiębiorstwa systemów zarządzania środowiskowego nie zawsze jest wynikiem troski o środowisko naturalne czy też proekologicznego nastawienia przedsiębiorstwa do prowadzonej działalności. Często są one wdrażane w wyniku nacisków ze strony otoczenia, w tym

w następstwie obowiązujących regulacji. Do słabych stron z punktu widzenia przedsiębiorstw dotyczących wdrażania systemów zarządzania środowiskowego należą, między innymi, brak czasu i zasobów ludzkich niezbędnych do skutecznego wdrożenia systemu, niewystarczająca wiedza na temat systemów zarządzania środowiskowego i ich działania, zbyt małe zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa w proces wdrożenia, koszty certyfikacji, nadmierna biurokracja (Ejdys, 2010).

Zarządzanie środowiskowe stanowi jedno z wyzwań dla współczesnych organizacji. Złożony i dynamiczny charakter problemów środowiskowych wymaga elastycznego i przejrzystego procesu podejmowania decyzji. Z tego powodu zaangażowanie licznych zainteresowanych stron w podejmowanie decyzji dotyczących działalności firmy w kontekście wpływu na środowisko wydaje się pożądane i osadzone w polityce krajowej i międzynarodowej (Reed, 2008, s. 2417). Jest to temat często podejmowany w badaniach empirycznych, dotyczących między innymi łańcuchów dostaw (Walker, Di Sisto i McBain, 2008), konkurencyjności firm (Rao i Holt, 2005), wdrażania standardów zarządzania środowiskowego (Delmas, 2002) oraz najlepszych praktyk zarządzania organizacjami (Christmann, 2000).

4.6. Podsumowanie

W rozdziale podjęto problematykę zarządzania operacyjnego, szczegółowo opisując jego założenia i historię, osadzoną w kontekście dorobku nauk o zarządzaniu. Zaprezentowano przegląd najważniejszych koncepcji, modeli i narzędzi wywodzących się z zarządzania operacyjnego, dotyczących m.in.: zarządzania procesami, zarządzania projektami, zarządzania środowiskowego, kompleksowego zarządzania jakością (ang. *Total Quality Management*, TQM), sposobów organizacji produkcji *just-in-time* i *lean management*, cyklu doskonalenia procesów (DMAIC), koła Deminga, spirali Jurana, outsourcingu, benchmarkingu oraz reinżynieringu. Omówione w rozdziale podejścia miały przede wszystkim praktyczny charakter i stały się źródłem znaczących usprawnień w funkcjonowaniu wielu organizacji. Chociaż wiele z nich było krytykowanych ze względu na ograniczone podstawy teoretyczne, powszechność ich stosowania miała znaczący wpływ na rozwój teorii organizacji i zarządzania. Zagadnienia omawiane w niniejszym rozdziale są poszerzane w rozdziałach dotyczących zarządzania projektami, zarządzania technologiami i wprowadzania zmian organizacyjnych; są też powiązane z tematyką rozdziałów, dotyczących podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym i dorobku Michaela E. Portera.

Literatura

Adams, C.W., Gupta, P., Wilson, Ch.E. (2003). *Six sigma deployment*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Akturk, M.S., Erhun, F. (1999). An overview of design and operational issues of kanban systems. *International Journal of Production Research*, 37(17), 3859–3881.

Andersson, R., Eriksson, H., Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282–296.

Arai, K., Sekine, K. (1992). *Kaizen for quick changeover: Going beyond SMED.* Cambridge: Productivity Press.

Basu, R. (2004). *Implementing quality: A practical guide to tools and techniques: Enabling the power of operational excellence*. London: Thomson Learning.

Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Boxwell, R. (1994). *Benchmarking for a competitive advantage*. New York: McGraw Hill.

Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., Maylor, H. (2001). *Operations management. Policy, practice and performance improvement.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Camp, R.C. (1993). A bible for benchmarking, by Xerox. *Financial Executive*, 9(4), 23–27.

Campbell, A. (1999). Tailored, not benchmarked. A fresh look at corporate planning. *Harvard Business Review*, 77(2), 41–50.

Charvat, J. (2003). *Project management methodologies: Selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Chopra, S., Lovejoy, W., Yano, C. (2004). Five decades of operations management and the prospects ahead. *Management Science*, 50(1), 8–14.

Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680.

Ciążela, H. (2007). Antycypacja idei „rozwoju trwałego i zrównoważonego" w koncepcji „nowego humanizmu" Aurelio Peccei. *Problemy Ekorozwoju*, 2(1), 59–67.

Corbett, M.F. (2004). *Outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*. Chicago: Dearborn Trade.

Crowson, R., Walker, J., Dekke, M. (1996), *Handbook of manufacturing engineering*. New York: CRC Press.

Davenport, T.H. (1993). *Process innovation. Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Delmas, M.A. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective. *Policy Sciences*, 35(1), 91–119.

Dennis, P. (2007). *Lean production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*. Cambridge: Productivity Press.

Dyer, J.H., Ouchi, W.G. (2004). Japanese-style partnership: Giving companies a competitive edge. W: J. Henry, D. Mayle (red.), *Managing innovation and change* (s. 203–213). London: Sage Publications.

Eilon, S., Mallya, R.V. (1985). An extension of the classical ABC inventory control system. *OMEGA International Journal of Management Science*, 13(5), 429–433.

Ejdys, J. (2010). Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3(4), 67–80.

Environmental Law Institute (1999). *Innovation, cost and environmental regulation: perspectives on business, policy and legal factors affecting the cost of compliance*. Washington: Environmental Law Institute.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.

Frondel, M., Horbach, J., Rennings, K. (2008). What triggers environmental management and innovation? Empirical evidence for Germany. *Ecological Economics*, 66, 153–160.

Fukasaku, Y. (2005). The need for environmental innovation indicators and data from a policy perspective. W: M. Weber, J. Hemmelskamp (red.), *Towards environmental innovation systems* (s. 251–268). Berlin: Springer.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

Garvin, D.A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, 39(4), 33–50.

Greasley, A. (2008). *Operations management.* London: Sage Publications.

Gryna, F.M. (1998). Quality and costs. W: J.M. Juran, A.B. Godfrey (red.), *Juran's quality handbook* (s. 250–275). New York: McGraw-Hill.

Gupta, M.C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34–51.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate. Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.

Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute.

Harmon, P. (2015). The scope and evaluation of Business Process Management. W: J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, methods and information systems* (s. 37–80). Berlin, Heidelberg: Springer.

Herbsleb, J., Zubrow, D., Goldenson, D., Hayes, W., Paulk, M. (1997). Software quality and the Capability Maturity Model. *Communications of the ACM*, 40(6), 30–40.

Hoffman, A.J. (1996). Technology strategy in a regulation-driven market: Lessons from the US superfund program. *Business Strategy and the Environment*, 5, 1–11.

Hood, C., Jackson, M. (1991). *Administrative argument*. Aldershot: Dartmounth.

ISO (2005). *PN-EN ISO 14001:2005. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75–91.

Juran, J.M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: The Free Press.

Karaszewski, R. (2005). *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.

Kenney, M., Florida, R. (1995). The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: autos and electronics. *Journal of Management Studies*, 32(6), 789–802.

Klassen, R.D., McLaughlin, C.P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199–1214.

Kozak, M., Nield, K. (2001). An overview of benchmarking literature: its strengths and weaknesses. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3–4), 7–23.

Kruse, G. (1986). MRP II: Road to success or ruin? W: P.F. McGoldrick (red.), *Advances in manufacturing technology. Proceedings of the First National Conference on Production Research* (s. 27–32). New York: Springer.

Loh, L., Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334–358.

Madu, Ch. (1998). Introduction to quality. W: Ch. Madu (red.), *Handbook of Total Quality Management* (s. 1–20). Boston: Kluwer Academic Publisher.

McCarthy, D., Rich N. (2004). *Lean TPM: A blueprint for change*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Meadows, D., Randers, J., Meadows, D. (2006). *Limits to growth. The 30-year update.* London: Earthscan.

Miltenburg, J. (2001). U-shaped production lines: A review of theory and practice. *International Journal of Production Economics*, 70, 201–214.

Moriarty, J.P., Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 484–503.

O'Gorman, B. (2004). The road to ERP – Has industry learned or revolved back to the start? W: F. Adam, D. Sammon (red.), *The Enterprise Resource Planning decade: Lessons learned and issues for the future* (s. 22–46). Hershey: Idea Group Publishing.

Oakland, J.S. (1996). *Total Quality Management*. *Text with cases*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Obora, H. (2000). Metoda analizy i modelowania procesów ARIS. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 593, 59–69.

Office of Government Commerce (2009). *An introduction to PRINCE2: managing and directing successful projects*. London: TSO.

Palmer, K., Oates, W., Portney, P. (1995). Tightening environmental standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm? *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 119–132.

Peppard, J., Rowland, P. (1997). *Re-engineering*. Warszawa: Gebethner & Ska.

Peters, T.J. (2001). *Tom Peters's true confessions*. Pozyskano z: http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions (19.03.2016).

Peters, T.J., Waterman, R.H., Jr. (2004). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: MT Biznes.

Plenert, G.J. (2002). *International operations management*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Porter, M.E. (2008). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Porter, M.E., van der Linde, C. (1995a). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.

Porter, M.E., van der Linde, C. (1995b). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 119–134.

Project Management Institute (2008). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.

Quinn, J.B. (1991). Strategic change: logical incrementalism. W: H. Mintzberg, J.B. Quinn (red.). *The strategy process. Concepts, context, cases. 2nd edition* (s. 96–114). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rao, P., Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898–916.

Reed, M.S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

Reich, R. (2012). *The problem isn't outsourcing*. Pozyskano z: http://robertreich.org/post/27527895909 (10.03.2016).

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160.

Rigby, D. (2002). Look before you lay off. *Harvard Business Review*, 80(4), 20–21.

Roebuck, K. (2012). *Business process analysis: High-impact strategies – What you need to know: definitions, adoptions, impact, benefits, maturity, vendors*. Forlag: Emereo Publishing.

Rohleder, T.R., Silver, E.A. (1997). Tutorial. A tutorial on business process improvement. *Journal of Operations Management*, 15, 139–154.

Rummler, G.A., Brache, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji: Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?* Warszawa: PWE.

Salameh, M.K., Jaber, M.Y. (2000). Economic production quantity model for items with imperfect quality. *International Journal of Production Economics*, 64(1), 59–64.

Scheer, A.-W. (1992). *Architecture of integrated information systems. Foundations of enterprise modeling*. Berlin: Springer.

Scheer, A.-W. (1994). ARIS toolset: A software product is born. *Information Systems*, 19(8), 607–624.

Schniederjans, M.J., Olson, J.R. (1999). *Advanced topics in just-in-time management*. Westport: Greenwood Publishing Group.

Schonberger, R.J. (1986). *World class manufacturing. The lessons of simplicity applied*. New York: The Free Press.

Sekine, K., Arai, K. (1998). *TPM for the lean factory: Innovative methods and worksheets for equipment management*. Cambridge: Productivity Press.

Shillito, M.L., DeMarle, D.J. (1992). *Value: its measurement, design, and management*. New York: John Wiley & Sons.

Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183–200.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010). *Operations management*. Essex: Pearson Education.

Soleimannejed, F. (2004). *Six sigma, basic steps & implementation*. Bloomington, IN: Author House.

Sprague, L.G. (2007). Evolution of the field of operations management. *Journal of Operations Management*, 25, 219–238.

Staley W.L. (2014). *Freedom and opportunity: stop redistributing and downsizing America*. Rothschild: Affinity Systems LLC and Phase Four Graphics LLC.

Steger, U. (1993). The greening of the board room: how German companies are dealing with environmental issues. W: K. Fischer, J. Schot (red.), *Environmental strategies for industry* (s. 147–166). Washington, DC: Island Press.

Sun, S. (2011). The strategic role of lean production in SOE's development, *International Journal of Business and Management*, 6(2), 160–168.

Thompson, J.L. (2001). *Strategic management. 4th edition*. London: Thompson Learning.

Trocki, M. (red.). (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.

Tucker, F.G., Zivan, S.M., Camp, R.C. (1987). How to measure yourself against the best. *Harvard Business Review*, 65(1), 8–10.

Turner, J.R., Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.

UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004: The shift towards services*. Geneva: UNCTAD.

Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85.

Walley, N., Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46–52.

Watson, G.H. (1994). A perspective on benchmarking: Gregory H. Watson in conversation with the editor. *Benchmarking: An International Journal*, 1(1), 5–10.

Watts, J., Davenport, T.H. (1994). The business change and reengineering interview. *Business Change and Re-engineering*, 1, 2–6.

Williams, B.G., English, J.E., Fielden, M., Page, I.M., Markoyiannopoulos, T. (1986). Material Requirement Planning packages: An evaluation. W: P.F. McGoldrick (red.), *Advances in manufacturing technology. Proceedings of the First National Conference on Production Research* (s. 21–26). New York: Springer.

Wöber, K.W. (2002). *Benchmarking in tourism and hospitality industries: the selection of benchmarking partners*. Wallingford: CABI Publishing.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). *The machine that changed the world. The story of lean production*. New York: Harper Perennial.

Womack, J.P., Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation.* New York: The Free Press.

Zairi, M. (1996). *Effective benchmarking: Learning from the best*. New York: Chapman & Hall.

Zawadzki, M. (2015). Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej. W: E. Kocój, E. Orzechowski, J. Szulborska-Łukaszewicz (red.), *Zarządzanie w kulturze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

5

Zarządzanie projektami

(Julita Majczyk)

5.1. Wprowadzenie

Projekt, czyli sformalizowane, złożone przedsięwzięcie, z działaniami ograniczonymi czasowo i zasobowo, których celem jest stworzenie unikatowego produktu, usługi czy rozwiązania, stanowi ważny sposób realizowania celów organizacji i wprowadzania zmian (Packendorff, 1995, s. 320). Projekt rozumiany jako ciąg czynności, który początkowo utożsamiano jedynie z działalnością inżynieryjną, można odnieść do dowolnej dziedziny zainteresowań, w tym życia codziennego. Badania nad projektami integrują dorobek wielu perspektyw w teorii zarządzania, odnosząc go do specyficznego przypadku organizacji pracy, jakim jest projekt (por. np. przegląd dziewięciu szkół badawczych, wynikających z alternatywnych podejść do zarządzania w: Turner, Anbari i Bredillet, 2013). Zarządzanie projektami jest zwykle traktowane jako działalność praktyczna i dopiero pod koniec XX wieku zaczęło rozwijać się jako odrębny nurt badawczy (Söderlund, 2004).

Projekt można uznać za typowe narzędzie w organizacji interpretowanej jako maszyna, którą zaprojektowało kierownictwo dla osiągania zamierzonych celów (Morgan, 2005), lub jako atrybut organizacji tymczasowej (Packendorff, 1995, s. 326), powołanej w celu stworzenia oryginalnego produktu. W organizacji o strukturze macierzowej dążenie do integracji struktury funkcjonalnej z zadaniową sprzyja realizacji projektów (Galbraith, 1971). Dzięki takiemu podejściu możliwa jest wymiana doświadczeń i uczenie się poprzez realizację działań nie tylko w ramach pojedynczego projektu, ale i pomiędzy projektami (Packendorff, 1995, s. 330).

Złożoność przedsięwzięcia, jakim jest projekt, można definiować na różnych płaszczyznach. Może ona wynikać z różnorodności organizacji zaangażowanych w realizację projektu, ich struktury i kultury organizacyjnej. Złożoność projektu można rozpatrywać zarówno na poziomie organizacyjnej struktury projektu (w tym: sposobu komunikacji i raportowania, określonych ról i obowiązków, odpowiedzialności za wykonywane zadania i podejmowane decyzje), jak i na poziomie technologicznym (różnorodności i skomplikowaniu procesów biznesowych, ograniczonych zasobów, sposobu rozwijania i przekazywania wiedzy) (Baccarini, 1996, s. 202–203).

Jednorazowy i niepowtarzalny projekt różni się od procesu, który definiujemy jako sekwencję powtarzalnych czynności, powiązanych przyczynowo-skutkowo, które mają tworzyć wartość dla klienta, skłonnego zapłacić za produkt bądź usługę (Hammer i Champy, 1996). Szczegółowo zdefiniowany pomysł, cele przedsięwzięcia, bez określenia etapów i uszczegółowienia zadań niezbędnych do jego realizacji, mogą nie dać zamierzonych w projekcie rezultatów, stąd tak istotna rola zarządzania projektem (Oisen, 1971). Turner (1993) określił zarządzanie projektami jako sztukę i naukę przekształcenia wizji w rzeczywistość. Innymi słowy: jest to proces wsparty regułami, narzędziami, zasobami i technikami umożliwiającymi sprawną realizację złożonego przedsięwzięcia w warunkach powtarzających się ograniczeń (Goldratt, 1990).

5.2. Wkład naukowego zarządzania w badania nad projektami

Na zarządzanie projektami złożyły się prace wielu badaczy oraz doświadczenia organizacji z sektorów publicznego i prywatnego. Na początku XX wieku Frederic Winslow Taylor proponował zastosowanie naukowych metod w zarządzaniu, prowadzących do standaryzacji sposobów pracy i wzrostu wydajności. Z kolei Karol Adamiecki, polski inżynier i ekonomista, oraz Henry Laurence Gantt, prowadzili prace nad optymalizacją czasu pracy.

Pojęcie harmonogramu ukuł Adamiecki – autor koncepcji harmonizacji pracy. Jego badania pozwoliły dostrzec, że niska wydajność pracowników walcowni wynika z braku harmonii czynności, złej kolejności działań i ograniczonej współpracy między pracownikami. Wnioski zilustrował zestawieniami planów pracy w procesie produkcyjnym na tablicy zwanej harmonografem. Pojedynczy plan pracy, harmonogram, był paskiem papieru, z którego można było odczytać czas przeznaczony na wykonanie operacji, a także tempo pracy i opóźnienia (Adamiecki, 1931, s. 1).

Harmonogram w obecnej formie, będący graficznym zestawieniem czynności, odwzorowanych na osi czasu, który przedstawia zadania wykonywane sekwencyjnie lub równocześnie, w zależności od potrzeb projektu, został zaprojektowany przez Gantta. Technikę wykreślania harmonogramu Gantt zaprezentował w 1903 roku, jednak jej geneza nie jest szczegółowo znana (Wilson, 2003, s. 430). Wykres pozwala zaplanować i kontrolować realizację zadań w czasie, wskazuje obciążenia pracą pojedynczej osoby, do której przypisano zadania, ułatwia skoordynowanie działań członków projektu, alokację zasobów i ustalenie ewentualnej rezerwy czasowej na realizację działań w projekcie.

Zasady naukowego zarządzania upowszechnił także francuski chemik Henri Louis Le Châtelier, który podkreślał potrzebę określenia celu, planowania i przygotowania działań oraz zasobów, jak również kontroli otrzymanych wyników (Le Châtelier, 1926, s. 14–15).

5.3. Metody planowania i kontroli w zarządzaniu projektami

Postępująca profesjonalizacja zarządzania projektami, która wymogła koordynację działań złożonych i skomplikowanych przedsięwzięć w sektorach obronności i przemysłu, doprowadziła do wystandaryzowania metod zarządzania projektami. Wśród przedsięwzięć militarnych można wymienić amerykański projekt rozwoju bomby atomowej (ang. *Manhattan Engineering District Project*, realizowany w latach 1942–1945) (Gosling, 2010, s. 6) czy inwestycje związane z obroną narodową zapewnioną przez pociski Patriot (Shenhar i Dvir, 1996, s. 612).

Do opracowania harmonogramu uwzględniającego czynności krytyczne, których ewentualne opóźnienie istotnie wpływa na przesunięcie terminu zakończenia projektu, wykorzystuje się techniki sieciowe: technikę ścieżki krytycznej (ang. *Critical Path Method*, CPM) i technikę PERT (ang. *Project Evaluation and Review Technique*). CPM powstał na potrzeby koncernu chemicznego DuPont w 1957 r., a PERT opracowano w 1958 r., w celu ustrukturyzowania projektów rozwoju rakiet balistycznych Polaris dla marynarki wojennej Stanów Zjednoczonych (Packendorff, 1995, s. 321). Obie techniki pozwalają opracować harmonogram i nadzorować czas realizacji projektów (Pich i in., 2002, s. 1009). CPM wymaga podania przewidywanego czasu wykonania zadań, ich kolejności oraz wykorzystywanych zasobów, przy czym nie uwzględnia zadań nieprzewidzianych lub przewidywalnych odstępstw od harmonogramu. PERT traktuje z kolei czas realizacji poszczególnych zadań jako zmienną losową i szacuje go przy użyciu obliczeń związanych z rachunkiem prawdopodobieństwa, wyznaczając przy tym warianty optymistyczny i pesymistyczny dla poszczególnych zadań. Obie metody koncentrują się przede wszystkim na technicznym aspekcie zarządzania projektami, a przyjęte w nich metody estymacji mogą wprowadzać w błąd (Rand, 2000), skłaniając menedżerów do technokratycznego spojrzenia na projekty, a nawet do zapominania o ważnych czynnikach ryzyka ze względu na przyjęcie założenia o pełnej przewidywalności zdarzeń w projekcie.

Planowanie ma na celu wskazanie kierunków działania, dzięki czemu odnosi się wrażenie stabilności organizacji. Nadmierna koncentracja na planowaniu w projektach może powodować szereg problemów: brak elastyczności, ograniczenie reakcji na zmiany w otoczeniu, utratę kontaktu z realiami projektowymi i nadmierną formalizację (Mintzberg i in., 1998, s. 66–74).

Monitorowanie realizacji projektu umożliwia metoda wartości wypracowanej (ang. *Earned Value Management*, EVM). Porównywanie rzeczywistego zaawansowania prac z danymi planowanymi pozwala na oszacowanie wartości zrealizowanych dotychczas prac projektowych (Lipke i in., 2009, s. 400). Sposoby identyfikacji i przełamywania ograniczeń, czyli tzw. wąskich gardeł (ang. *bottlenecks*), które utrudniają lub uniemożliwiają realizację działań, wpływają na wydłużenie czasu pracy, przekroczenie budżetu i zmianę zakresu projektu, opisuje teoria ograniczeń (ang. *theory of constraints*), opracowana w latach 70. XX wieku przez izraelskiego badacza i praktyka projektów Eliyahu M. Goldratta (Watson i in., 2007, s. 387). Model zarządzania łańcuchem krytycznym (ang. *Critical Chain Project Management*, CCPM) odwołuje się do sekwencji zadań wchodzących w skład projektu, ułatwiając

optymalizację czasu realizacji dzięki przezwyciężaniu zidentyfikowanych ograniczeń (Rand, 2000).

5.4. Metodyki zarządzania projektami

Zarządzanie projektem może być wspomagane poprzez stosowanie skodyfikowanych, standardowych procedur operacyjnych (ang. *standard operating procedures*). Dzięki takiemu podejściu kadra kierująca projektem w procesie decyzyjnym korzysta z gotowych rozwiązań, co pozwala ograniczyć m.in. koszty związane z pozyskiwaniem informacji. Choć każdy projekt jest unikatowy, nie powiela się w całości, to decyzje mogą być programowane – bazują na dotychczasowej wiedzy i kompetencjach menedżerskich kierowników projektu oraz doświadczeniach organizacyjnych; ograniczone jest tu również ryzyko niepewności dotyczące realizacji projektu. W sytuacjach nieprzewidzianych, których nie dało się zaplanować, podejmuje się decyzje nierutynowe, nieprogramowane, w przypadku których kierownicy projektu kierują się intuicją, kreatywnością.

Spójny zestaw rozwiązań, opisujący sposób postępowania w projekcie, który ma umożliwić efektywne zarządzanie pracami projektowymi, określamy metodyką zarządzania projektami. Metodyka wprowadza element powtarzalności (proces zarządzania projektami) do działań jednorazowych, jakimi jest projekt. W myśl metodyki rozpowszechnionej przez amerykańskie stowarzyszenie ekspertów zarządzania projektami PMI (ang. Project Management Institute), które powstało w 1969 roku i zrzesza obecnie profesjonalistów ze 195 krajów (PMI, 2014, s. 4), projekty składają się z typowych etapów inicjacji, planowania, realizacji i zamknięcia projektu, dla których określa się harmonogram i niezbędne zasoby (PMI, 2008, s. 16–17). PMI upowszechnia nomenklaturę z omawianej dziedziny oraz wytyczne dotyczące zarządzania projektem jako poradnik – opis metodyki pt. *Kompendium wiedzy na temat zarządzania projektami*, znany też jako anglojęzyczny skrót PMBOK (ang. *Project Management Body of Knowledge*) (PMI, 2008).

PMBOK powstał w 1996 r. i jest regularnie aktualizowany w drodze gromadzenia i analizy doświadczeń kierowników projektów z całego świata. Inny znany standard zarządzania projektami, metodyka PRINCE, został stworzony na zamówienie rządu brytyjskiego, w oparciu o dorobek metodyki PROMPT (ang. *Project Resource Organisation Management Planning Technique*). PRINCE, który jest rozwinięciem angielskiego akronimu *PRojects IN Controlled Environments* (Projekty w Kontrolowanym Otoczeniu), w pierwszej wersji z 1989 r. dotyczył wyłącznie projektów informatycznych realizowanych na podstawie zamówień publicznych. Kolejne edycje, od 1996 roku określane jako PRINCE2, oferują zbiór praktyk zarządzania projektami w dowolnej dziedzinie działalności (Office of Government Commerce, 2010).

Z uwagi na konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia i ukierunkowania na rosnącą elastyczność w zarządzaniu projektami, klasyczne etapowe

planowanie (ang. *Phased Program Planning*), które opracowano w NASA m.in. na potrzeby misji Apollo (lotu i lądowania na Księżycu), przy uwzględnieniu sekwencyjnej realizacji kolejnych faz projektu, zastąpiono podejściem holistycznym, uwzględniającym element spontaniczności.

W projektach możliwe jest zastosowanie tzw. modelu etap-bramka (ang. *stage-gate*), w którym ciąg działań zorganizowany jest w etapy (ang. *stage*), a każdy z nich oddziela się „bramką decyzyjną" (ang. *gate*), czyli momentem kontroli i zatwierdzenia, służącym ocenie dotychczas osiągniętych rezultatów i decyzji o tym, czy projekt dalej realizować, czy zakończyć i w jakim kierunku należałoby dalej podążać. Pozwala to na takie zaprojektowanie etapów realizacji projektu, by w każdym gromadzić informacje coraz lepszej jakości i bardziej dopasowane do rzeczywistego stanu projektu, chociaż wiąże się to z rosnącymi kosztami w ramach każdego kolejnego etapu (Cooper, 2008, s. 214–215).

Turbulentny charakter otoczenia doprowadził do porzucenia mechanistycznego podejścia do projektów na rzecz zwiększonej elastyczności, która przejawia się w: zdolności do organizowania zespołów projektowych bez uprzedniego określania ról i wskazywania wszystkich obszarów odpowiedzialności; nakładaniu się etapów realizowanego projektu; zdobywaniu przez uczestników zespołu projektowego wiedzy z różnych dziedzin, dzieleniu się wiedzą i sprawowaniu społecznej kontroli nad pracami zespołu, co zaprezentowano w literaturze na przykładzie doświadczeń firm japońskich w latach 80. XX wieku (Takeuchi i Nonaka, 1986). Doprowadziło to do rozwoju podejścia adaptacyjnego, tzw. metodyk zwinnych (ang. *agile*), które różnią się od znacznie bardziej sformalizowanych, klasycznych metodyk, takich jak PMBOK czy PRINCE2.

Do nurtu metodyk zwinnych, w których cel projektu jest tylko zarysowany, wizja niedookreślona, a niepewność związana z realizacją projektu wysoka, należy między innymi SCRUM, którego nazwa oznacza jedną z formacji graczy w rugby. Metaforę wykorzystali po raz pierwszy Takeuchi i Nonaka (1986), a rozwinęli Jeff Sutherland i Ken Schwaber (Schwaber, 1997). SCRUM oferuje zasady i praktyki, ale przede wszystkim gwarantuje swobodę działań zespołu projektowego w realizacji projektu, która zastępuje znane z klasycznych metodyk procesy planowania i kontroli. Takie założenie ma pozwolić na łatwość w adaptacji do zmieniającego się otoczenia i sprawne podejmowanie odpowiednich działań, dobieranych w sposób iteracyjny, w zależności od rozwoju wydarzeń (Schwaber, 1987, s. 124).

Metodyki zarządzania projektami pomagają ustrukturyzować pracę w projektach, wspierając podział zadań i gwarantując powtarzalność podejść do różnych przedsięwzięć, realizowanych przez daną organizację. W modelowym podejściu korzystanie z metodyki prowadzi do sytuacji znanej z naukowego zarządzania, gdy każdy uczestnik projektu wie, jakie zadanie ma wykonać, w jakim czasie i przy zastosowaniu jakich narzędzi, oraz rozumie, jakich wyników się od niego oczekuje, a więc może być obarczony odpowiedzialnością za swoje działania (PMI, 2008, s. 220–222), z których będzie rozliczany zarówno w trakcie trwania projektu, jak i po jego zakończeniu.

5.5. Wyzwania zarządzania projektami

Zarządzających projektami rozlicza się przede wszystkim na trzech płaszczyznach: czasowej, kosztowej i jakościowej (Atkinson, 1999, s. 337), a zapewnienie zgodności z zaplanowanym czasem (harmonogramem), kosztami (kosztorysem) i wymaganiami jakościowymi (zakresem) stanowią trzy najważniejsze kryteria oceny sukcesu projektu. Największymi zagrożeniami dla projektów według badań przeprowadzonych w latach 90. XX wieku przez firmę doradczą Standish Group są niedostatecznie precyzyjnie określone przez zlecających projekt wymagania, brak zaangażowania uczestników projektu, brak niezbędnych zasobów i nierealne oczekiwania zamawiających. Z wielokrotnie przywoływanego w literaturze raportu Standish Group wynikało, że projekty ukończone na czas i mieszczące się w budżecie stanowiły jedynie 16,2% badanych przedsięwzięć (Standish Group, 1995, s. 4), choć warto zaznaczyć, że wielu badaczy kwestionowało metody badawcze zastosowane w omawianym badaniu. Ignorowanie ryzyka, brak przygotowanych planów awaryjnych czy niskiej jakości plan działania niejednokrotnie prowadzą do nieterminowej realizacji projektu, przekroczenia budżetu lub porzucenia prac, o czym świadczą liczne przykłady opóźnionych projektów i znaczących przekroczeń budżetu. Niedoszacowanie wynikać może m.in. z niewłaściwych danych, błędów podczas realizacji, wyboru nieodpowiedniej technologii czy braku doświadczenia zarządzających, a dla niektórych przedsięwzięć precyzyjne zaplanowanie czasu i kosztów realizacji w ogóle nie jest możliwe. Omawiane problemy potwierdzają liczne badania, np. analizy skali występowania błędów przy szacowaniu kosztów projektów (Flyvbjerg i in., 2002, s. 290).

Problem może sprawiać również ewaluacja zrealizowanego projektu – przez jednych będzie on postrzegany jako sukces, przez innych może zostać traktowany jako epicka porażka. Ta różnica w percepcji wynika z braku odgórnie narzuconych i uniwersalnych kryteriów, które pozwoliłyby dokonać jednoznacznej oceny rezultatów (Belassi i Tukel, 1996, s. 141). Kryteria sukcesu można wyróżnić na każdym etapie i dostosować do specyfiki oceniającego rezultaty: zespołu projektowego, członków organizacji czy użytkowników produktu (Atkinson, 1999; Lim i Mohamed, 1999). Różnice w stosowanych kryteriach sukcesu zależą także od przeznaczenia projektu, jego rodzaju i złożoności (Dvir i in., 1998).

Wśród działań, które wpływają na przebieg realizacji projektu, można wymienić przygotowanie studium wykonalności (ang. *feasibility study*) (Cooper, 1990, s. 51), prowadzenie badań marketingowych, jak również wykorzystanie dostępnych danych i doświadczeń (Baccarini, 1996, s. 201). Pomyślne ukończenie projektu utrudniają błędy związane z podjętymi działaniami lub wynikające z pominięcia wykonania określonych zadań (Atkinson, 1999, s. 338). Istotne znaczenie dla przebiegu projektów ma również zarządzanie zmianami, czyli odchyleniami od pierwotnie planowanego zakresu prac, które zwykle pojawiają się w trakcie realizacji. W procesie podejmowania decyzji w projektach uczestniczy zazwyczaj kilku interesariuszy czy aktorów społecznych, w tym: kierownik projektu, kadra zarządzająca organizacji, reprezentanci zleceniodawcy oraz członkowie zespołu projektowego.

Ważnym obszarem zarządzania projektami jest zarządzanie ryzykiem, które polega na identyfikacji potencjalnych czynników ryzyka i zdarzeń, które mogą utrudnić realizację projektu, ocenę ich wpływu na projekt, oraz opracowaniu planów przeciwdziałania ich wystąpieniu lub działań w sytuacji, gdy dany czynnik ryzyka się ujawni (Pich, Loch i de Meyer, 2002, s. 1009). Istotne jest rozpowszechnianie wiedzy na temat potencjalnych ryzyk wśród zespołu projektowego oraz aktualizowanie planu realizacji projektu poprzez uwzględnianie elementów ryzyka (Cooke-Davis, 2002, s. 186).

Na stopień ryzykowności projektu wpływają m.in. jego skala, stopień zaawansowania technologicznego i innowacyjności, jak również dostępność informacji oraz przewidywalność przyszłych zmian w otoczeniu (Shenhar i in., 2001, s. 709). Ryzyko wzrasta także w przypadku organizacji zarządzających tzw. wiązką projektów, czyli wieloma równocześnie realizowanymi projektami, w które zaangażowani mogą być ci sami pracownicy (Engwall, 2003, s. 801).

5.6. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z zarządzaniem projektami, który stanowi cieszący się coraz większą popularnością nurt badań nad zarządzaniem. Projekt, który ma być alternatywą wobec procesu, to jednorazowe przedsięwzięcie o niepowtarzalnym charakterze. W nurcie naukowego zarządzania harmonogramowanie zakładało możliwość zaplanowania wszystkich działań. Obecnie prowadzone dyskusje na temat wyzwań planowania dotyczą m.in. wprowadzania zmian w uzgodnionym wcześniej zakresie, poszerzania tego zakresu, błędnego oszacowania kosztów czy czasu niezbędnego do realizacji zadań.

W rozdziale omówiono ewolucję zarządzania projektami, wraz z przeglądem stosowanych technik, metodyk oraz często opisywanych w literaturze problemów, których doświadczają praktycy. Wśród podejść do zarządzania projektami odniesiono się także do metodyk, które mają zapewnić element powtarzalności w niepowtarzalnych przedsięwzięciach. Należy podkreślić związany z metodykami problem przedkładania doświadczeń praktycznych nad badania naukowe w zarządzaniu projektami: zbiory praktyk, opisywane jako metodyki, nie zawsze podlegają wystarczającej weryfikacji przy wykorzystaniu metod naukowych. W rozdziale opisano popularne metodyki i podejścia wykorzystywane w zarządzaniu projektami: PMBOK, PRINCE2, model etap-bramka oraz metodyki zwinne (w tym: SCRUM).

Problemy opisywane w rozdziale są powiązane z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w rozdziałach dotyczących: zarządzania operacyjnego, wprowadzania zmian oraz podejmowania decyzji. Omawiana tematyka miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania. Problemy związane z realizacją projektów wynikają z niedoskonałego planowania, ograniczeń organizacyjnych oraz uwarunkowań psychologicznych. Znajomość dorobku badań nad zarządzaniem projektami może okazać się przydatna zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania, wspierając analizę warunków i założeń projektów oraz doskonalenie organizacji.

Literatura

Adamiecki, K. (1931). Harmonograf. *Przegląd Organizacji*, 4, 1–3.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity – A review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201–204.

Belassi, W., Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.

Cooper, R.G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizon*, 33(3), 44–54.

Cooper, R.G. (2008). Perspective: The stage-gate idea-to-launch process – Update, what's new and NexGen systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., Tishler, A. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915–935.

Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808.

Flyvbjerg, B., Holm, M.S., Buhl, S. (2002). Underestimating costs in public works projects: Error or lie? *Journal of the American Planning Association*, 68(3), 279–295.

Galbraith, J.R. (1971). Matrix organization designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29–40.

Goldratt, E.M. (1990). *What is this thing called the theory of constraints?* Croton-on-Hudson, NY: North River Press.

Gosling, F.G. (2010). *The Manhattan project. Making an atomic bomb*. National Security History Series. Washington, DC: Department of Energy.

Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neuman Management Institute.

Le Châtelier, H., (1926). *Filozofja systemu Taylora*. Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji.

Lim, C.S., Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248.

Lipke, W., Zwikael, O., Henderson, K., Anbari, F. (2009). Prediction of project outcome. The application of statistical methods to earned value management and earned schedule performance indexes. *International Journal of Project Management*, 27, 400–407.

Marsh, E.R. (1975). The harmonogram of Karol Adamiecki. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 358–364.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management.* New York: The Free Press.

Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Office of Government Commerce (2010). *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*. *Wersja polska*. Londyn: TSO.

Oisen, R.P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), 12–14.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.

Pich, M.T., Loch, C.H., De Meyer, A. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, 48(8), 1008–1023.

PMI (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 4th edition.* Newtown Square: Project Management Institute.

PMI (2014). *PMI 2014 Annual Report*. Newtown Square: Project Management Institute.

Rand, G.K. (2000). Critical chain: the theory of constraints applied to project management. *International Journal of Project Management*, 18(3), 173–177.

Schwaber, K. (1997). SCRUM development process. W: D.J. Sutherland, D. Patel, C. Casanave, G. Hollewell, J. Miller (red.), *Business object design and implementation. OOPSLA'95 workshop proceedings* (s. 117–134). London: Springer.

Shenhar, A.J., Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607–632.

Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.

Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191.

Standish Group (1995). *The Standish Group Report. Chaos*. Boston: Standish Group International.

Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137–146.

Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Turner, J.R. (1993). *The handbook of project based management*. London: McGraw-Hill.

Turner, J.R., Anbari, F., Bredillet, Ch. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28.

Watson, K.J., Blackstone, J.H., Gardiner, S.C. (2007). The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. *Journal of Operations Management*, 25, 387–402.

Wilson, J.M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149, 430–437.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

6

Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika

(Krzysztof Klincewicz)

6.1. Wprowadzenie

W rozdziale zostaną opisane uwarunkowania i konsekwencje wykorzystywania technologii przez organizacje, a jego zawartość jest powiązana z kolejnym rozdziałem, dotyczącym perspektywy organizacji-dostawcy technologii. Omówione zostanie szczególnie ważna dla nauk o zarządzaniu koncepcja determinizmu technologicznego, która kilkadziesiąt lat temu była punktem wyjścia do powstania podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu. Charakterystyka zmian realiów technologicznych, w szczególności rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych, doprowadziła w ostatnich latach do istotnych zmian relacji pomiędzy technologiami a zmiennymi organizacyjnymi, wspierając wzajemne doskonalenie organizacji i rozwiązań technicznych. W rozdziale zaprezentowany zostanie również przegląd wcześniejszych badań, dotyczących negatywnych konsekwencji wykorzystywania technologii w organizacjach.

6.2. Determinizm technologiczny i jego krytycy

Technologia w organizacjach jest zwykle postrzegana jako maszyny i urządzenia, które uczestnicy organizacji wykorzystują dla osiągania zamierzonych celów, w tym realizacji procesów gospodarczych (Orlikowski, 1992, s. 399). W literaturze pojawiają się jednak również odmienne interpretacje, zgodnie z którymi technologia stanowi połączenie fizycznych obiektów (artefaktów), procesów i wiedzy ludzkiej (Bijker, Hughes i Pinch, 1989, s. 4), elementów mechanicznych, ludzkich i opartych na wiedzy (Roberts i Grabowski, 1996, s. 411) albo kombinację sprzętu (ang. *hardware*), oprogramowania (ang. *software*) i sposobów ich wykorzystywania czy organizacji pracy (ang. *orgware*) (Dobrov, 1979, s. 590). Szerokie interpretacje technologii mogą wywoływać problemy w badaniach w obszarze zarządzania, utrudniając analizy związków pomiędzy technologiami a organizacją (jeśli sama organizacja lub procesy organizowania są traktowane jako część składowa technologii), choć zdarzają się też teoretycy, którzy badają organizacje jako specyficzne przypadki technologii (Roberts i Grabowski, 1996, s. 415–416). Przydatna w badaniach dotyczących tech-

nologii w organizacjach może okazać się definicja zaproponowana przez francuskiego filozofa Bernarda Stieglera, który sugerował, że technologia to po prostu zorganizowana materia nieorganiczna (Stiegler, 1998, s. 17) – trzeci rodzaj „istnienia" obok bytów nieorganicznych, interesujących badaczy z obszaru nauk fizycznych oraz bytów organicznych, badanych przez nauki przyrodnicze, stworzony dzięki ludzkiej wiedzy i działaniom organizatorskim, a wykorzystywany do celów praktycznych. Tak rozumiana technologia jest środkiem do osiągania zamierzonych celów w procesach zarządzania i organizowania, a perspektywa socjomaterialna, traktująca technologię – zjawisko fizyczne – jako integralny element organizacji, ma w ostatnich latach coraz większe znaczenie w badaniach nad zarządzaniem (Leonardi i Barley, 2008; Orlikowski i Scott, 2008).

Badania dotyczące związków pomiędzy technologiami a organizacją mogą odnosić się do dwóch odrębnych zagadnień: organizacji jako użytkownika technologii lub organizacji jako dostawcy rozwiązań technologicznych. Pierwsze z tych zagadnień ma najdłuższą tradycję badań, zapoczątkowanych jeszcze przez reprezentantów naukowego zarządzania na początku XX wieku, interesujących się optymalizacją procesów pracy, w tym wykorzystania narzędzi i urządzeń.

W latach 50. XX wieku brytyjska badaczka Joan Woodward rozpoczęła nurt teoretyczny, który można określić mianem determinizmu technologicznego. Badania struktur organizacyjnych i osiąganych przez organizacje wyników pozwoliły Woodward wyciągnąć wniosek, że poszczególne typy technologii wymagają wprowadzenia określonych rozwiązań strukturalnych, aby zapewnić wydajność organizacji (Hatch, 2002, s. 142). Determinizm technologiczny oznacza, że wykorzystywana technologia będzie wpływać na zmienne organizacyjne, w szczególności na strukturę organizacji i związane z nią sposoby pracy. Przykładowo, wykorzystywanie technologii typowych dla produkcji masowej narzuca organizację pracy, opartą na podziale procesu na liczne elementy składowe, standaryzacji tych elementów oraz specjalizacji poszczególnych stanowisk pracy. Organizacja pracy będzie odmienna w przypadku przetwarzania ciągłego (np. wytwarzania chemikaliów, wydobycia ropy naftowej lub oczyszczania ścieków), jak również produkcji jednostkowej, a dla każdego rodzaju technologii wytwarzania można zidentyfikować optymalne rozwiązania organizacyjne (Hatch, 2002 s. 143–144). Chociaż badania Woodward najbardziej znane są z wniosków dotyczących technologii, były one jednocześnie pierwszym szeroko zakrojonym przykładem stosowania podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu, czyli analiz współzależności między poszczególnymi zmiennymi organizacyjnymi.

Charles Perrow w dość paternalistyczny sposób odniósł się do niedoskonałych – w jego ocenie – badań wcześniej mało znanej amerykańskim naukowcom Brytyjki (Perrow, 1967, s. 207) i zaproponował własną typologię technologii, stanowiącą modyfikację podejścia Woodward, traktując technologię jako zmienną niezależną, wpływającą na strukturę organizacji i sposoby organizowania. W przypadku dobrze rozpoznanych problemów (ang. *analyzable problems*) organizacje wykorzystują zwykle technologie rutynowe (gdy liczba wyjątków jest niewielka, a procesy oparte na standardowych algorytmach) lub technologie inżynieryjne (przy większej liczbie wyjątków, które pojawiają się w bardziej złożonych systemach wytwórczych,

np. w przemyśle ciężkim) (Perrow, 1967, s. 196). W bardziej złożonych sytuacjach problemowych, które nie pozwalają na łatwą analizę czy rozkład problemu na czynniki pierwsze, typowe będzie stosowanie technologii rzemieślniczych (przy rzadko występujących wyjątkach) lub technologii nierutynowych (ang. *nonroutine technologies*), których każde zastosowanie oznacza kreatywne poszukiwanie rozwiązania (Perrow, 1967, s. 196). Perrow przedstawił rozbudowaną typologię działań podejmowanych w organizacjach w zależności od typu wykorzystywanej technologii oraz innych zmiennych organizacyjnych i sytuacyjnych (Perrow, 1967, s. 199–203).

James D. Thompson (1967) uznał technologię za podstawową zmienną, wpływającą na sposoby funkcjonowania organizacji (Thomson, 1967, s. 14–15) i wyróżnił trzy podstawowe typy technologii, wpływające na inne zmienne organizacyjne. Co istotne, podział Thompsona znajdował zastosowanie nie tylko dla firm produkcyjnych, ale również organizacji usługowych czy instytucji rządowych, wpisując się w systemowe podejście do organizacji. Technologia łańcuchowa (ang. *long-linked technology*) opiera się na sekwencyjnej współzależności – następstwie działań wspieranych przez technologię, które występuje w przypadku tradycyjnej linii produkcyjnej, wytwarzającej standardowy produkt w powtarzalny sposób, dążąc do optymalizacji procesów pracy, eliminacji błędów ludzkich i strat energii (Thompson, 1967, s. 15–16). Technologia pośrednicząca (ang. *mediating technology*) służy kojarzeniu klientów lub partnerów w celu ułatwiania transakcji wymiany, jak w przypadku banku, towarzystwa ubezpieczeniowego, agencji pośrednictwa pracy lub urzędu pocztowego, a standaryzacja działań oparta na biurokratyzacji gwarantuje, że różne części organizacji, np. poszczególnych oddziałów sieci jej placówek, działają w podobny sposób (Thompson, 1967, s. 16–17). Technologia intensywna (ang. *intensive technology*) obejmuje szeroki zestaw narzędzi, urządzeń i maszyn, których odpowiedni dobór i wykorzystanie pozwala na rozwiązywanie określonych problemów, np. prowadzenie terapii w placówkach służby zdrowia, projektów przez firmy budowlane, prac badawczych uczelni czy interwencji militarnych, przy czym w każdym pojedynczym zastosowaniu technologia intensywna będzie stanowiła unikatową kombinację składników, dostosowaną do specyficznych wymagań sytuacji dzięki wykorzystaniu wiedzy eksperckiej użytkownika (Thomson, 1967, s. 17–18).

Szeroko zakrojone badania organizacji, które podważyły koncepcję determinizmu technologicznego, przeprowadził zespół brytyjskich badaczy z Aston University w Birmingham (tzw. Grupa z Aston), wskazując na wielość zmiennych, które wpływają na funkcjonowanie organizacji oraz ich wzajemne interakcje (Pugh i in., 1969). Ponowna analiza materiału empirycznego, zgromadzonego przez Aston Group, przeprowadzona przez Howarda E. Aldricha (1972) wskazywała jednak na niejednoznaczność uzyskanych wyników, gdyż modyfikacja modelu statystycznego, użytego do opracowania zgromadzonych danych, pozwalała ponownie wykazać wpływ technologii na strukturę organizacji. Wątpliwości dotyczące wpływu technologii na strukturę i sposoby pracy w organizacji dostarczały inspiracji badawczych jeszcze przez wiele lat (por. przegląd literatury i badania w: Fry i Slocum, 1984), a zainteresowanie technologiami w organizacjach wiązało się m.in. z fascynacją japońskimi technikami organizacji produkcji, które były postrzegane jako wzór do naśladowania przez zachodnie przedsiębiorstwa (Womack, Jones i Roos, 1991).

W opozycji do teoretyków organizacji socjologowie technologii upowszechnili koncepcję społecznej konstrukcji technologii (ang. *social construction of technologies*, SCOT), zgodnie z którą technologie są wynikami interakcji użytkowników z obiektami fizycznymi, które nadają tym obiektom znaczenie dzięki kontekstowi ich wykorzystywania (Bijker, Hughes i Pinch, 1987), a same nie posiadają immanentnych właściwości, zdobywając je wyłącznie dzięki procesom społecznym, w których są stosowane (pojęcie tzw. elastyczności interpretacyjnej technologii).

Zbliżoną perspektywą socjologiczną jest teoria aktora-sieci (ang. *actor-network theory*, ANT), której główny propagator Bruno Latour (1987) podkreślał równy status ludzi i obiektów fizycznych w sieciach zależności społecznych, jakimi są technologie. Wszystkie osoby i artefakty są aktorami (czy raczej „aktantami" – bo tym określeniem zastąpiono słowo „aktor", zwykle kojarzone z człowiekiem), wpływającymi na tworzenie i modyfikowanie rzeczywistości. Kolejny znany reprezentant podejścia ANT, Michel Callon (1992), zaproponował sposoby analizy relacji pomiędzy elementami sieci i scharakteryzował procesy ich przekształcania.

Przełomem w badaniach nad technologiami w organizacjach była koncepcja dualizmu technologii, zaproponowana przez badaczkę polskiego pochodzenia Wandę Orlikowski (1992) w nawiązaniu do wcześniejszych badań Stephena Barleya (1988). Orlikowski wskazała, że możliwe jest pogodzenie determinizmu technologicznego z dorobkiem szkoły SCOT – wykorzystywane przez organizacje technologie są wynikiem działań uczestników organizacji, którzy aktywnie uczestniczą w ich projektowaniu, rozwoju, wdrażaniu i wykorzystywaniu, ale ich decyzje prowadzą do instytucjonalizacji technologii, która zaczyna oddziaływać na organizację, choć jej właściwości mogą podlegać dalszym modyfikacjom w wyniku działań aktorów społecznych, którzy mogą dostosowywać technologie do specyfiki pracy lub usprawniać procesy organizacyjne (Orlikowski, 1992, s. 405–420). Dualizm technologiczny i zanik determinizmu są związane ze zmianami specyfiki technologii, które zaczęły być projektowane w sposób specyficzny dla pojedynczych organizacji (zjawisko kastomizacji, ang. *customization*), dostępne na prawie każdym stanowisku pracy i wykorzystywane w sposób zdecentralizowany. Technologie mogą „zaskakiwać" użytkowników, gdyż kolejne ich modyfikacje mogą sprawić, że funkcjonalność technologii i możliwe zastosowania będą różniły się od pierwotnych zamierzeń twórców. Karl Weick określił nowe technologie anglojęzycznym terminem *equivoque*, który oznaczać może kalambur, wieloznaczność, hybrydę (Weick, 2000. s. 148), przynoszącą nieprzewidywalne rezultaty, których często nie dostrzegają pojedynczy użytkownicy.

6.3. Technologie informatyczne i komunikacyjne w organizacjach

Upowszechnienie się komputerów w organizacjach doprowadziło do nowego spojrzenia na istotę technologii i możliwości wspierania procesów pracy poprzez automatyzację, eliminację papierowych dokumentów oraz umożliwienie dotychczas niemożliwych działań i znaczącego wzrostu wydajności pracy przy jednoczesnym zwiększaniu się samodzielności i znaczenia indywidualnych pracowników w organizacji (Strassman,

1985). Determinizm technologiczny ustąpił nowemu spojrzeniu na relacje między organizacją a technologiami (informatycznymi), które były postrzegane jako sprzyjające nowym procesom i formom organizacyjnym (Schilling, 2005, s. 165–168). Zapoczątkowało to tzw. perspektywę wyboru organizacyjnego (ang. *organizational choice perspective*), w której decyzje menedżerskie i sposoby wykorzystywania technologii okazują się ważniejsze od samych właściwości technologii (Scarbrough i Corbett, 1992, s. 5) – różne organizacje mogą wykorzystywać te same technologie w odmienny sposób i osiągać zróżnicowane wyniki (Scarbrough i Corbett, 1992, s. 67), a technologie oferują szerokie możliwości projektowania organizacji i kształtowania procesów pracy (Scarbrough i Corbett, 1992, s. 64). Teoretyk mediów Marshall McLuhan już w 1964 roku pisał o „wieku informacji" i przekształcaniu się świata w „globalną wioskę" (McLuhan, 1994). Nadejście ery cyfryzacji i związane z nią radykalne przemiany sposobów funkcjonowania społeczeństwa, obejmujące wzrost znaczenia wiedzy jako siły wytwórczej oraz rozwój nowych metod gromadzenia i udostępniania informacji przepowiedział już w 1979 roku francuski filozof Jean-François Lyotard w książce *Kondycja ponowoczesna* (Lyotard, 1997), stanowiącej fundament postmodernizmu.

Futurystyczne wizje gospodarki prezentowano też w popularnych książkach, takich jak: *Trzecia Fala* Alvina Tofflera (1981), *Megatrendy* Johna Naisbitta (1982), *Gospodarka cyfrowa* Dona Tapscotta (1996), *Społeczeństwo sieci* Manuela Castellsa (1996) czy *Śmierć odległości* Frances Cairncross (1997). Michael Hammer i James Champy oparli swoją koncepcję reinżynierii procesów gospodarczych (ang. *business process reengineering*, BPR) na wykorzystaniu systemów informatycznych w organizacji (Hammer i Champy, 1993, s. 83). Nowe technologie, wprowadzające radykalne zmiany w sposobach pracy, obejmowały: wydajne platformy przetwarzania danych (dzięki którym możliwa była realizacja prac analitycznych, dotychczas pozostających poza zasięgiem pracowników), scentralizowane bazy danych (pozwalające na dostęp do tych samych informacji w różnych częściach organizacji w tym samym czasie), sieci telekomunikacyjne (umożliwiające łatwy kontakt z każdym uczestnikiem organizacji), narzędzia wspierania decyzji (przenoszące uprawnienia decyzyjne na niższe szczeble organizacji), przenośne komputery i łączność bezprzewodowa (dopasowane do pracy zdalnej) czy rozwiązania służące identyfikacji przedmiotów (zapewniające szybkiej dotarcie do poszukiwanych obiektów w magazynach lub śledzenie lokalizacji środków transportu) (Hammer i Champy, 1993, s. 92–99). Wymienione rozwiązania wprowadzały rewolucyjne zmiany w sposobach pracy, pozwalając na automatyzację i eliminację niektórych zadań oraz radykalne przeprojektowanie innych w celu optymalizacji procesów gospodarczych. Informatyzacja ułatwiła również korzystanie przez organizacje z outsourcingu (Reddi, Clemons i Row, 1993), a samo zarządzanie infrastrukturą informatyczną stało się atrakcyjnym przedmiotem umów outsourcingowych (Loh i Venkatraman, 1992). W latach 90. XX wieku dużą popularnością cieszyły się również wdrożenia w organizacjach informatycznych systemów typu ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), pozwalających na integrację procesów planowania zapotrzebowania materiałowego, zarządzania produkcją, zapasami i sprzedażą, jak również rejestrowania operacji księgowych. Projekty wdrożeniowe ERP wiązały się z wprowadzaniem znaczących zmian organizacyjnych, kosztownymi usługami

doradczymi, doskonaleniem procesów gospodarczych i koniecznością zmiany nawyków pracowników, dlatego badaczy interesowały m.in. czynniki ryzyka wdrożeniowego (Hong i Kim, 2002) oraz korzyści uzyskiwane przez organizacje-użytkowników ERP (Markus i in., 2000).

Pod koniec XX wieku Internet stał się źródłem szans dla przedsiębiorstw, inspiracją do tworzenia nowych modeli biznesowych, sposobem komunikowania się i współpracy, w tym w ramach pracy zespołowej (która nie wymagała już fizycznych spotkań w tym samym miejscu i czasie) (Sproul i Kiesler, 1991) oraz organizacji wirtualnej (której skład może ulegać zmianom w zależności od doraźnych potrzeb). Dziennikarze ekonomiczni doprowadzili do popularyzacji pojęcia „nowa gospodarka" (ang. *New Economy*), która rzekomo miała opierać się na ekonomicznych podstawach radykalnie odmiennych od tradycyjnych uwarunkowań działania przedsiębiorstw (Magretta, 1999), jednak rewizję tych poglądów wywołało światowe załamanie gospodarcze w roku 2001, interpretowane jako „pęknięcie bańki" spekulacyjnej i spadek zaufania inwestorów do spółek internetowych. Internet doprowadził do przemian w łańcuchach dostaw, umożliwiając bezpośredni kontakt producentów z nabywcami, z pominięciem pośredników (ang. *disintermediation*) (Bailey i Bakos, 1997), choć nie doprowadził do pełnej automatyzacji procesów zakupowych, w której nie miałyby znaczenia tożsamość dostawcy, wcześniejsze doświadczenia czy zaufanie (ang. *frictionless commerce*) (Brynjolfsson i Smith, 2000). Badacze handlu elektronicznego (ang. *e-commerce*) wprowadzili do nauk o zarządzaniu liczne specjalistyczne terminy, związane z technologiami i sposobami prowadzenia działalności gospodarczej przy wsparciu Internetu (Wigand, 1997). Upowszechnienie Internetu ułatwiło firmom docieranie do nabywców i dostawców, nawiązywanie współpracy, dokonywanie i rozliczanie transakcji, istotnie zmniejszając koszty transakcyjne. Rozwiązania wspierające elektroniczną wymianę dokumentów typu EDI (ang. *Electronic Data Interchange*), wykorzystywane jeszcze, zanim upowszechniły się rozwiązania internetowe, pozwalały na koordynację zamówień w łańcuchach dostaw poprzez wymuszoną standaryzację technologii, wykorzystywanych przez wszystkich dostawców obsługujących danego, dużego odbiorcę. Prowadzone w latach 90. ubiegłego stulecia badania EDI ujawniły duże znaczenie redukcji kosztów transakcyjnych w upowszechnianiu tego typu rozwiązań wśród organizacji (Premkumar, Ramamurthy i Nilakanta, 1994). Analogiczne korzyści oferuje stosowanie rozwiązań opartych na sieci Internet w relacjach pomiędzy organizacjami w ramach sieci dostawców lub partnerów (ang. *business-to-business*, B2B) (Garicano i Kaplan, 2001). Pokrewny nurt badań zajmuje się możliwościami wykorzystania nowych technologii, w tym technologii internetowych, dla doskonalenia sposobów funkcjonowania administracji publicznej i ułatwiania interakcji urzędników z obywatelami (Ho, 2002).

Procesy postępującej globalizacji i zacieśniania współpracy międzynarodowej przy wykorzystaniu sieci informatycznych prezentował dziennikarz Thomas L. Friedman w bestsellerze *Świat jest płaski* (Friedman, 2006), a ekonomiczne uwarunkowania rozwoju tzw. dóbr informacyjnych (ang. *information goods*), do których należą m.in. książki, utwory multimedialne, oprogramowanie czy zawartość stron internetowych, opisali w równie popularnej publikacji Carl Shapiro i Hal R. Varian

(1999), pokazując, że reguły ekonomiczne nie uległy zmianom w dobie Internetu, ale dobra informacyjne posiadają właściwości odmienne od tradycyjnych produktów: ich wytworzenie jest bardzo kosztowne, ale koszt sporządzenia kolejnych kopii jest minimalny, co może zachęcać do nielegalnego kopiowania, generować znaczące koszty utopione w przypadku nieudanych przedsięwzięć i ułatwiać dominację rynkową pojedynczych podmiotów.

Pojawia się coraz więcej publikacji naukowych, dotyczących konkretnych technologii w organizacjach, jednak wiedza uzyskiwana na podstawie takich badań ma zwykle tymczasowy charakter i traci znaczenie wraz ze starzeniem się określonej technologii. Badania nad wdrożeniami rozwiązań EDI lub ERP z lat 90. XX wieku mogą wydawać się dzisiejszym czytelnikom tak odległe, jak zapewne za 20 lat postrzegane będą obecne badania nad zjawiskiem przetwarzania danych firmowych w tzw. chmurze, na serwerach zewnętrznych dostawców (ang. *cloud computing*). Do popularnych zagadnień należą obecnie przykładowo: Internet rzeczy (ang. *Internet of things*), czyli niewymagająca interwencji użytkownika wymiana danych pomiędzy urządzeniami, robotyka (w szczególności wykorzystywanie robotów przemysłowych, które nie są robotami androidalnymi, tj. swoim wyglądem nie przypominają ludzi, ale wykonują czynności na linii produkcyjnej w sposób analogiczny do pracowników w taylorzyzmie), sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*, *AI*), wykorzystywanie samolotów bezzałogowych (dronów) do gromadzenia danych i dostarczania przesyłek, przetwarzanie danych satelitarnych i genetycznych.

Analiza przypadków wykorzystywania określonych technologii przez organizacje pozwala również identyfikować tendencje, które mają bardziej trwały charakter. Przykładem może być popularność samoobsługi (obniżająca koszty dostawcy i cenę zakupu płaconą przez nabywcę, ale wymuszająca zdobycie wiedzy i ponoszenie dodatkowych wysiłków w celu wdrożenia i serwisowania rozwiązań) oraz zjawisko prosumpcji, czyli wytwarzania na własne potrzeby zamiast zakupów od zewnętrznych podmiotów (Toffler, 1981, s. 265–288). Prosumpcja ogranicza możliwości generowania przychodów przez organizacje-dostawców, gdyż klienci rezygnują z zakupów, a w przypadku rynku instytucjonalnego, prowadzą do integracji wertykalnej – samodzielnego wytwarzanie zasobów, materiałów czy komponentów, które dotychczas były zewnętrznymi wejściami procesów gospodarczych.

Rozwój technologii sprzyja konwergencji branż, czyli upodobnianiu się sposobów działania i oferty rynkowej organizacji, które dotychczas prowadziły istotnie różną działalność. Przykładem może być wzajemne przenikanie się przemysłów: wydawniczego, rozrywkowego, dostawców informacji, sprzętu komputerowego, oprogramowania, łączności telefonicznej, kablowej, satelitarnej i radiowej u schyłku XX stulecia (Tapscott, 1996, s. 220). Zmiany dotyczyć mogą też samych technologii, które mogą podlegać tzw. fuzji technologii – łączeniu wcześniej odrębnych obszarów wiedzy technicznej w celu tworzenia nowych generacji rozwiązań (Kodama, 1992), czego klasycznym, prezentowanym w literaturze przykładem jest historia rozwoju japońskiej firmy NEC, której prezes odpowiednio wcześnie przewidział fuzję informatyki z telekomunikacją (Kobayashi, 1986). Adrian J. Slywotzky (1996) argumentował, że wraz z rozwojem technologii, zmianom ulegają źródła wartości dodanej

w całych branżach (zjawisko migracji wartości), a zajmujący się informatyką dziennikarz Nicholas Carr (2003) wywołał gorącą dyskusję, gdy w artykule opublikowanym przez „Harvard Business Review" postawił kontrowersyjną tezę, iż inwestycje w technologie informatyczne nie mają już znaczenia dla konkurencyjności firm, gdyż większość przedsiębiorstw wdraża zbliżone rozwiązania, ponosząc nieuzasadnione wysokie wydatki. Chris Anderson, redaktor internetowego magazynu *Wired*, zidentyfikował zjawisko tzw. długiego ogona (ang. *long tail*), dotyczące firm sprzedających towary przy wykorzystaniu Internetu: działający sklep internetowy może w łatwy sposób sprzedawać coraz bardziej zróżnicowane produkty i osiągać wysokie marże na produktach niszowych, bez ponoszenia wysokich nakładów tradycyjnie związanych z obsługą niszy rynkowej, co stwarza zagrożenie dla wyspecjalizowanych, niszowych przedsiębiorstw (Anderson, 2006).

Technologie umożliwiają powstawanie nowych form organizacyjnych, czego szczególnie interesującym przykładem jest rozwój ruchu *open source* (Weber, 2004), zrywającego z tradycyjnie rozumianymi zasadami zarządzania własnością intelektualną, formalizacją i podziałem pracy na rzecz oddolnych inicjatyw. Jeden z twórców ruchu, Eric S. Raymond, przeciwstawił wizje katedry (tradycyjnej organizacji pracy w dużych organizacjach) i bazaru (oddolnych i czasami chaotycznych działań społeczności) (Raymond, 2000) i zaproponował sposoby interpretacji działań uczestników ruchu *open source*, którzy funkcjonują w tzw. gospodarce prezentów (ang. *gift economy*) (Raymond, 1998), zastępując tradycyjne zasady ochrony praw autorskich (ang. *copyright*) zasadą swobodnego dostępu do utworów (ang. *copyleft*). Z dobrodziejstw takich oddolnych inicjatyw i współpracy z hobbystami korzystają również firmy, czego przykładem może być komercyjne wykorzystywanie tworzonych przez użytkowników Internetu artykułów, filmów, zdjęć, map (Tapscott i Williams, 2006). Teoria kosztów transakcyjnych pozwala na identyfikację wymiernych korzyści ekonomicznych ze zbiorowej, niekomercyjnej współpracy „równych z równymi" (ang. *peer production*) (Benkler, 2002), co wyjaśnia, dlaczego analogiczne formy współpracy pojawiają się w wielu obszarach życia społecznego (np. współtworzone przez użytkowników encyklopedie i kompendia wiedzy, przewodniki turystyczne, projekty klasyfikacji różnorodnych danych specjalistycznych czy analizy genomu ludzkiego). Profesor prawa na Yale University, Yochai Benkler, zaprezentował obszerną analizę wpływu omawianych praktyk na gospodarkę i politykę (Benkler, 2006), prezentując zjawiska, dla których lepszą nazwą jest „gospodarka oparta na współdzieleniu zasobów" (ang. *sharing economy*) niż wcześniej wymieniona wizja „gospodarki prezentów".

Wykorzystywanie przez organizacje technologii wiąże się ze zjawiskiem licencjonowania, czyli uzyskiwania uprawnień do korzystania z technologii, które dziś wydawać się może polskim czytelnikom bezproblemowym elementem procesów organizacyjnych, zwłaszcza gdy technologie zawarte są w kupowanych, gotowych rozwiązaniach, jednak przez dziesięciolecia wiązało się w Polsce z poważnymi wyzwaniami wobec prawnych ograniczeń w dostępie do określonych technologii (embargo technologiczne i restrykcje dewizowe), co skłaniało do refleksji nad celowością stosowania licencji i możliwościami samodzielnego rozwoju odpowiedników potrzebnych technologii (Monkiewicz, 1981).

Badaczy interesuje skłonność organizacji do korzystania z przestarzałych technologii lub rozwiązań, które nie zaspokajają już ich potrzeb, wynikająca często z konieczności poniesienia znaczących kosztów zamiany (ang. *switching cost*) w przypadku zastąpienia wykorzystywanego rozwiązania nowszym odpowiednikiem (Shapiro i Varian, 1999, s. 117), a istnienie tej kategorii kosztów bywa świadomie wykorzystywane przez dostawców technologii, którzy w ten sposób uzależniają klientów, co w terminologii ekonomicznej określa się mianem efektu zamknięcia klienta (ang. *customer lock-in*) (Varian, Farrell i Shapiro, 2004, s. 21). David (1985) pokazał ową „siłę przyzwyczajenia" do wykorzystywanej technologii na przykładzie układu klawiatury maszyn do pisania: wykorzystywany do dzisiaj układ QWERTY był pierwotnie zaprojektowany w celu spowolnienia procesów pisania, aby zapobiegać zderzaniu się czcionek maszyny, a alternatywne układy – mimo ich wyraźnych zalet związanych z podwyższeniem wydajności pracy – nie zostały zaakceptowane ze względu na nawyki, obawy przed nowymi rozwiązaniami czy niechęć zdobywania nowych umiejętności. Tendencja do uzależnienia decyzji o rozwoju i wykorzystywaniu technologii od wcześniej podjętych działań, prowadząca do nieoptymalnych decyzji technologicznych, nazywana jest zależnością ścieżki (ang. *path dependence*).

Planowanie zakupów technologii wiąże się z koncepcją całkowitego kosztu własności (ang. *Total Cost of Ownership*, TCO), który obejmuje nie tylko wydatki ponoszone w momencie zakupu, ale też koszty eksploatacji danej technologii (Ellram i Siferd, 1993). Zdarza się, że niska cena zakupu będzie później przez dostawcę kompensowana znaczącymi opłatami serwisowymi, kosztami materiałów eksploatacyjnych lub modyfikacji technologii, dlatego wskazane wydaje się uwzględnianie tych wszystkich wydatków przy porównywaniu alternatywnych rozwiązań.

6.4. Negatywne konsekwencje technologii

Rozwój technologii był dla niektórych filozofów i socjologów źródłem pesymistycznych refleksji nad jego celowością i związanymi z nim zagrożeniami (por. np. Zacher, 1986; Bauman, 1996, s. 253–271). W rozdziale książki, dotyczącym wyzwań współczesnej pracy, omówione zostały negatywne aspekty nowych technologii, które mogą służyć nadmiernie inwazyjnej kontroli pracowników i ograniczać ich prywatność. Uzależnienie organizacji od wykorzystywanych technologii może stanowić źródło problemów, przy wzroście znaczenia ryzyka technologicznego w utrzymywaniu ciągłości działania lub narażeniu organizacji na ataki hakerów, mające na celu wykradzenie wrażliwych danych lub sparaliżowanie jej działalności. Filozof Hans Jonas wskazuje na uzależnienie przedmiotów i technologii od celów wykorzystania, które określają ich użytkownicy, czasami w sposób odmienny od założeń projektujących – stąd przykładowo młotek może zarówno służyć wbijaniu gwoździ, jak też stać się narzędziem zbrodni, a wykorzystywanie technologii jest bezpośrednio związane z problematyką odpowiedzialności (Jonas, 1996, s. 105–106).

W literaturze dotyczącej technologii w organizacjach pojawia się również inspirowana filozofią marksistowską tendencja do traktowania technologii jako źródła

zniewolenia pracowników i dominacji nad nimi pracodawców czy właścicieli kapitału. Tezy Marksa o wykorzystywaniu maszyn wbrew interesom robotników podjął w czasach współczesnych Harry Braverman, który zasugerował, że naukowe zarządzanie doprowadziło do traktowania pracowników tak, jakby sami byli maszynami (Braverman, 1974, s. 173), a wzrost automatyzacji obniża zapotrzebowanie na umiejętności pracownicze (Braverman, 1974, s. 220–221), co zmniejsza siłę przetargową pracownika i ogranicza jego potencjał. Oczekiwana przez pracodawców zdolność adaptacyjna pracownika (ang. *adaptability*) i gotowość do uczenia się to zdaniem Bravermana oznaka tendencji do zatrudniania niewykwalifikowanej siły roboczej (Braverman, 1974, s. 431). W środowisku pracy dochodzi również do alienacji pracowników za sprawą wykorzystywanych technologii, bo pracownicy przestają rozumieć procesy, w których uczestniczą, i urządzenia, z których mają korzystać (Braverman, 1974, s. 425). Tezy Bravermana spotkały się z krytyką wielu badaczy organizacji, wskazujących m.in. na pozytywny wpływ technologii na zatrudnienie w zależności od analizowanych branż i zawodów oraz skłaniania pracowników do uczenia się i doskonalenia umiejętności (Spenner, 1988), wzbogacanie umiejętności pracowniczych w niektórych obszarach przy ograniczaniu innych (Scarbrough i Corbett, 1992, s. 107) oraz właściwości technologii, która „sama w sobie nie jest ani zniewalająca, ani wyzwalająca", choć intensywne wykorzystywanie technologii informatycznych w miejscu pracy może doprowadzić pracowników do znudzenia, poczucia bezsilności i zagubienia sensu pracy (Gabriel, Fineman, Sims, 2000, s. 125). Doświadczenia związane z inicjatywami BPR i outsourcingiem wskazywały na negatywne społeczne skutki informatyzacji, która mogła doprowadzić do redukcji miejsc pracy, rutynizacji zadań i uprzedmiotowienia pracowników. Ciekawym przykładem analiz negatywnych skutków procesów automatyzacji, profesjonalizacji i outsourcingu są etnograficzne badania, prowadzone przez Noronhę i D'Cruz (2009) w indyjskich centrach telefonicznej obsługi klientów. Stosowanie nowych technologii może również obniżać wydajność pracy. Przykładowo dzieje się tak, gdy pracownicy tracą czas na lekturę niedotyczących ich wiadomości e-mail, rozsyłanych na szerokie listy adresowe (Sproul i Kiesler, 1991, s. 33–34) lub wykorzystują komputery i połączenie internetowe do niezwiązanych z pracą rozrywek.

Zjawisko przeciążenia informacyjnego (ang. *information overload*) spopularyzował Alvin Toffler (1970, s. 350–355), ale skala problemów organizacyjnych wynikających z nadmiaru dostępnych informacji ujawniła się dopiero w XXI wieku. Menedżerowie korzystają z informacji w działaniach symbolicznych: pokazują innym uczestnikom organizacji, że dysponują określonymi informacjami, co może stanowić podstawę władzy, ale niekoniecznie zapoznają się z tymi informacjami czy wykorzystują je w procesach decyzyjnych (Feldman i March, 1981). Czasami można też zaobserwować występowanie tzw. luki asymilacyjnej (ang. *assimilation gap*), gdy organizacja, mimo zakupu i wdrożenia określonej technologii, nie korzysta z niej, a przeszkodą w efektywnym wykorzystywaniu rozwiązań informatycznych bywa często niedostateczny poziom wiedzy i umiejętności uczestników organizacji (Fichman i Kemerer, 1997). Technologie w organizacjach coraz częściej przestają być środkami do celu (wspierania procesów pracy) i stają się celami samymi w sobie, zwłaszcza

w przypadku fascynacji decydentów nowymi (ale niekoniecznie przydatnymi) rozwiązaniami technicznymi lub poszukiwania przez nadmiernie rozbudowane działy informatyczne współczesnych organizacji uzasadnienia dla swoich rozmiarów. Swanson i Ramiller (1997) użyli określenia „wizja organizowania" (ang. *organizing vision*) dla opisania „pomysłu na zastosowanie technologii informatycznej w organizacjach" (Swanson i Ramiller, 1997: 460), zwykle aktywnie promowanego przez dostawców, analityków i dziennikarzy branżowych. Wizje organizowania oferują interpretację technologii (wyjaśnienie skomplikowanych zagadnień technicznych w sposób zrozumiały dla menedżerów), legitymizację (uzasadnienie inwestycji zakupowych) i mobilizację (dostawców – do oferowania rozwiązań w omawianym obszarze, a nabywców – do ich zakupu) (Swanson i Ramiller, 1997, s. 460–461). Wizjami organizowania są przykładowo popularne w organizacjach hasła takie jak: ERP, CRM (ang. *Customer Relationship Management* – gromadzenie danych o klientach i procesach współpracy z nimi), *business intelligence*/*data mining*/*big data* (zaawansowane analizy danych biznesowych). Zarządzający organizacjami czasami decydują się na kosztowne wdrożenia opisanych systemów dzięki inspiracji popularną wizją organizowania, bez niezbędnej refleksji i analizy przydatności rozwiązania w specyficznych warunkach.

Refleksja nad przyszłym rozwojem technologii i wynikającymi z niego zagrożeniami interesowała od dziesiątków lat futurologów (Lem, 1974), a obecnie jest popularnym motywem produkcji filmowych i telewizyjnych, prezentujących wizje technologii przejmującej władzę nad ludźmi. Analizą konsekwencji stosowania technologii i ich wpływu na środowisko naturalne, rynek, kulturę, społeczeństwo, system polityczny czy psychikę jednostek zajmuje się nurt badań określany anglojęzycznym skrótem TA (ang. *technology assessment*, ocena technologii) (Porter i in., 1980).

6.5. Podsumowanie

Zarządzanie technologiami analizowane z punktu widzenia organizacji-użytkownika rozwiązań technicznych stanowi ważną perspektywę analityczną w naukach o zarządzaniu. Koncentracja na materialnych aspektach rzeczywistości organizacyjnej wydaje się dobrze uzupełniać istotnie odmienny sposób postrzegania organizacji jako kultury, pozwalając na wzbogacenie prowadzonych analiz. Trudno przecenić też rolę technologii informatycznych i komunikacyjnych we współczesnych organizacjach. Zaprezentowany w rozdziale przegląd badań wskazuje na ewolucję zależności pomiędzy organizacją a wykorzystywanymi przez nią technologiami. Analizy sprzed kilkudziesięciu lat wskazywały na wpływ stosowanych technologii na zmienne organizacyjne, podczas gdy nowe technologie ułatwiają obecnie kreatywne kształtowanie organizacji. Rozdział obejmuje charakterystykę podejść badawczych, które są bezpośrednio powiązane z klasycznymi podejściami do zarządzania operacjami, jak również nowsze interpretacje technologii w organizacjach, nawiązujące do aspektów kulturowych, społecznych i psychologicznych, opisywanych w odrębnych rozdziałach książki.

Literatura

Aldrich, H.E. (1972). Technology and organizational structure: A reexamination of the findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 26–43.

Anderson, Ch. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.

Bailey, J.P., Bakos, Y. (1997). An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 7–20.

Barley, S.R. (1988). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology department. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78–108.

Bauman, Z. (1996). *Etyka ponowoczesna*. Warszawa: PWN.

Benkler, Y. (2002). Coase's penguin, or, Linux and "The nature of the firm". *The Yale Law Journal*, 112(3), 369–446.

Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven–London: Yale University Press.

Bijker, W.E., Hughes, T.P., Pinch, T. (red.) (1987). *The social construction of technological systems. New directions in the sociology and history of technology*. Cambridge: MIT Press.

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York–London: Monthly Review Press.

Brynjolfsson, E., Smith, M.D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, 46(4), 563–585.

Cairncross, F. (1997). *The death of distance. How the communications revolution will change our lives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Callon, M. (1992). The dynamics of techno-economic networks. W: R. Coombs, P. Saviotti, V. Walsh (red.), *Technological change and company strategies: Economic and sociological perspectives* (s. 72–102). London–San Diego–New York: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Carr, N.G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, 81(5), 41–49.

Castells, M. (1996). *The rise of network society*. Oxford–Malden: Blackwell Publishers.

David, P.A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *Economic History*, 75(2), 332–337.

Dobrov, G.M. (1979). Technology as a form of organization. *International Social Science Journal*, 31(4), 585–605.

Ellram, L.M., Siferd, S.P. (1993). Purchasing: The cornerstone of the Total Cost of Ownership concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 163–184.

Feldman, M.S., March, J. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171–186.

Fichman, R.G., Kemerer, Ch.F. (1997). The assimilation of software process innovations: An organizational learning perspective. *Management Science*, 43(10), 1345–1363.

Friedman, Th.L. (2006). *The world is flat. The globalized world in the twenty-first century. Updated and expanded*. London–New York: Penguin Books.

Fry, L.W., Slocum, J.W. Jr. (1984). Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 221–246.

Gabriel, Y., Fineman, S., Sims, D. (2000). *Organizing & organizations: An introduction. 2nd edition*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.

Garicano, L., Kaplan, S.N. (2001). The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs. *Journal of Industrial Economics*, 49(4), 463–485.

Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution.* New York: Harper Business.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Ho, A.T.-K. (2002). Reinventing local governments and the E-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434–443.
Hong, K.-K., Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information and Management*, 40(1), 25–40.
Jonas, H. (1996). *Zasada odpowiedzialności: Etyka dla cywilizacji technologicznej*. Kraków: Wydawnictwo Platan.
Kobayashi, K. (1986). *Computers and communications: A vision of C&C*. Cambridge, MA–London: The MIT Press.
Kodama, F. (1992). Technology fusion and the new R&D. *Harvard Business Review*, 70(4), 70–78.
Latour, B. (1987). *Science in action. How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Lem, S. (1974). *Summa technologiae. Wydanie III*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
Leonardi, P.M., Barley, S.R. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18, 159–176.
Loh, L., Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334–358.
Lyotard, J.F. (1997). *Kondycja ponowoczesna*. Warszawa: Fundacja Aletheia.
Magretta, J. (1999). *Managing in the New Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D., Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: Problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245–265.
McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extension of man*. Cambridge, MA–London: The MIT Press.
Monkiewicz, J. (1981). *Międzynarodowy transfer wiedzy technicznej: elementy teorii i polityki*. Warszawa: PWN.
Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: The new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
Noronha, E., D'Cruz, P. (2009). *Employee identity in Indian call centres: The notion of professionalism*. New Delhi–Thousand Oaks, CA–London: Response Books.
Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.
Orlikowski, W.J., Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474.
Perrow, Ch. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194–208.
Premkumar, G., Ramamurthy, K., Nilakanta, S. (1994). Implementation of electronic data interchange: An innovation diffusion perspective. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), 157–186.
Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114.
Raymond, E.S. (2000). *The cathedral and the bazaar*. Pozyskano z: http://catb.org/~esr/writings/homesteading/cathedral-bazaar/ (30.8.2015).
Raymond, E.S. (1998). Homesteading the noosphere. *First Monday*, 3, 10. Pozyskano z: http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/621/542 (30.8.2015).

Reddi, S.P., Clemons, E.K., Row, M.C. (1993). The impact of information technology on the organization of economic activity: The "move to the middle" hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 9–35.

Roberts, K.H., Grabowski, M. (1996). Organizations, technology and structuring. W: S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (red.), *Handbook of organization studies* (s. 409–423). London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.

Scarbrough, H., Corbett, J.M. (1992). *Technology and organization: Power, meaning and design*. London–New York: Routledge.

Schilling, M.A. (2005). Intraorganizational technology. W: J.A.C. Baum (red.), *The Blackwell Companion to Organizations* (s. 158–180). Malden, MA – Oxford: Blackwell Publishing.

Shapiro, C., Varian, H.R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Spenner, K.I. (1988). Technological change, skill requirements, and education. The case for uncertainty. W: R.M. Cyert, D.C. Mowery (red.), *The impact of technological change on employment and economic growth* (s. 131–184). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Sproul, L., Kiesler, S. (1991). *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA–London: The MIT Press.

Strassman, P.A. (1985). *Information payoff: The transformation of work in the electronic age*. New York: The Free Press.

Swanson, E.B., Ramiller, N.C. (1997). The organizing vision in information systems innovation. *Organization Science*, 8(5), 458–474.

Tapscott, D. (1996). *Digital economy. Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Tapscott, D., Williams, A.D. (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York: Penguin.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.

Toffler, A. (1970). *Future shock*. Toronto–New York: Bantam Books.

Toffler, A. (1981). *The third wave*. Toronto–New York: Bantam Books.

Varian, H., Farrell, J., Shapiro, C. (2004). *The economics of information technology: An introduction*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Weber, S. (2004). *The success of open source*. Cambridge, MA–London: Harvard University Press.

Weick, K.E. (2000). Technology as equivoque: Sense-making in new technologies. W: K. Weick, *Making sense of the organization* (s. 148–175). Oxford: Blackwell.

Wigand, R.T. (1997). Electronic commerce: Definition, theory, and context. *Information Society*, 13(1), 1–16.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York: Harper Perennial.

Zacher, L. (red.) (1986). *Filozofowie o technice: Interpretacje dawne i współczesne*. Warszawa: RSW Prasa–Książka–Ruch.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

7

Szkoła planistyczna w zarządzaniu strategicznym i jej krytycy

(Ewa Miżejewska)

7.1. Wprowadzenie

Strategia (grec. *strategos*) jest pojęciem wywodzącym się z wojskowości, w której oznacza planowanie szeroko zakrojonych działań i prowadzenie wojny (von Clausewitz, 1874). Ma istotne znaczenie w określeniu pozycji, którą siły zbrojne powinny zająć jeszcze przed rozpoczęciem walk, żeby zdobyć przewagę nad przeciwnikiem (von Clausewitz, 1874). W organizacjach pojęcie strategii jest rozumiane na kilka sposobów, w zależności od przyjętych założeń, które wpisują się w trzy wymiary (Obłój, 2007, s. 54–55). Pierwszy to wymiar **swobody decyzyjnej** – od przekonania o pełnej swobodzie menedżera w kształtowaniu firmy i otoczenia, po założenie o adaptacyjnym charakterze wyborów strategicznych mających charakter responsywny w stosunku do otoczenia. Drugi wymiar dotyczy **formalizacji** – strategia jako racjonalna sekwencja udokumentowanych działań i wyborów lub seria decyzji wynikających z bieżących wyzwań i w ich efekcie stopniowe wyłanianie się strategii. Trzeci wymiar to **punkt ciężkości strategii** – będzie nim albo pozycja konkurencyjna, uzależniona od zewnętrznych sił oddziaływających na firmę, albo silne i słabe strony firmy. To zróżnicowanie odzwierciedlone jest w głównych koncepcjach zarządzania strategicznego, m.in. planistycznej i ewolucyjnej (inkrementalnej) (obie bliżej przedstawione w niniejszym rozdziale), pozycyjnej (szerzej omówiona w rozdziałach dotyczących dorobku Michaela E. Portera oraz wkładu firm doradczych w rozwój teorii zarządzania) oraz zasobowej (opisywanej w odrębnym rozdziale).

W niniejszym rozdziale omówione zostanie najstarsze podejście w zarządzaniu strategicznym – **perspektywa planistyczna**. Zgodnie z nią strategia to zintegrowany plan działań prowadzących do realizacji długookresowych celów oraz alokacji zasobów (Chandler, 1962, s. 13). Projektowanie strategii stanowi odpowiedzialność kierownictwa wyższego szczebla, które zapewnia długookresowy wzrost wartości firmy. Początkowo planowanie strategiczne charakteryzowała centralizacja decyzji dotyczących przyszłości firmy w ośrodku, który przed jej podjęciem analizował sytuację i koordynował dystrybucję zasobów między poszczególnymi komórkami (Mintzberg, 1994, s. 163). Podejście planistycze do zarządzania strategicznego (szkoła planistyczna) opisuje zatem sformalizowany proces tworzenia strategii, oparty na bogatym instrumentarium analitycznym, przypisany wybranym do tworzenia planów

komórkom organizacyjnym, podlegający bezpośredniemu nadzorowi naczelnego kierownictwa firmy (Ansoff, 1957, 1968, 1985; Hatch, 2002; Mintzberg, 1994; Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 2002; Obłój, 1998). W poniższym rozdziale przedstawiono genezę szkoły planistycznej, opisano proces formułowania strategii oraz przedstawiono krytyczną analizę tego podejścia. Na koniec omówiono alternatywne podejście – inkrementalizm, oparty na przyrostowym tworzeniu strategii.

7.2. Geneza szkoły planistycznej

Rozkwit planowania gospodarczego nastąpił po drugiej wojnie światowej, w okresie odbudowy gospodarek po zniszczeniach wojennych. W trosce o szybki rozwój zubożałe w wyniku wojny państwa przejęły odpowiedzialność za realizację celów ekonomicznych poprzez centralną koordynację zasobów i ich podział między priorytetowe gałęzie gospodarki. Wzorem centralizacji i formalizacji procesu planowania w gospodarkach narodowych był Związek Radziecki lat 30. XX wieku, który stanowił inspirację także dla teoretyków zarządzania w Stanach Zjednoczonych. To właśnie z ZSRR pochodził Igor Ansoff, uważany za prekursora planowania strategicznego. W Rosji Radzieckiej cel industrializacji był konsekwentnie realizowany od 1928 roku, na bazie pięcioletnich planów gospodarczych, związanych z ogromnymi kosztami społecznymi, ale chroniących ZSRR przed kryzysem, którego doświadczyły Stany Zjednoczone i wiele krajów europejskich.

Za początek szkoły planistycznej w zarządzaniu przyjmuje się lata 50. XX wieku. W 1954 r. Peter Drucker opisał podejście do zarządzania oparte na dyscyplinie planowania i realizowania celów, które nazwał zarządzaniem przez cele (ang. *Management By Objectives*, MBO). Według niego zarządzanie polega na równoważeniu niejednorodnych potrzeb i celów. Schyłek podejścia planistycznego w klasycznym ujęciu nastąpił w późnych latach 70. Przedstawicielami tego nurtu są Igor Ansoff, doktor w dziedzinie matematyki stosowanej, praktyk i wykładowca strategii, oraz Russell L. Ackoff, wykładowca filozofii, matematyki i zarządzania.

Na początku lat 90. XX wieku nastąpił renesans koncepcji planowania strategicznego (French, 2009) dzięki twórcom koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (ang. *balanced scorecard*, BSC). Robert S. Kaplan i David P. Norton sformalizowali i uporządkowali proces planowania strategicznego poprzez wprowadzenie narzędzi ułatwiających definiowanie i pomiar wskaźników istotnych dla strategii, kontrolę na etapie wdrożenia oraz komunikowanie jej założeń. Autorzy postulowali zdyscyplinowany proces planowania strategii i kontroli poprzez wyrażone liczbowo cele i systematyczne monitorowanie osiągnięć.

7.3. Charakterystyka szkoły planistycznej

Szkoła planistyczna opiera się na kilku założeniach, które zostaną omówione w poniższych akapitach.

Stabilne lub przewidywalne otoczenie. Planistyczne podejście do strategii zakłada przewidywalność otoczenia. W latach 60. ubiegłego wieku popularność zdobył powszechnie używany dzisiaj model analizy SWOT (akronim od angielskich słów: *Strengths* (przewagi), *Weaknesses* (słabości), *Opportunities* (szanse) i *Threats* (zagrożenia)). Do popularyzacji tego narzędzia przyczynił się profesor Albert Humphrey, który na Uniwersytecie Stanforda prowadził w latach 60. i 70. XX wieku projekt badawczy dotyczący wiodących firm amerykańskich, jednak dokładne pochodzenie tego narzędzia nie jest jasne (King, 2004). Panagiotou (2003) łączy powstanie modelu SWOT z doświadczeniami Harvard Business School, która w latach 50. XX wieku stosowała autorskie narzędzia do analiz studiów przypadku (ang. *case studies*). Kolejnym narzędziem analitycznym ułatwiającym przegląd otoczenia, tym razem makrootoczenia organizacji, był tzw. PEST. Opracowany przez Francisa J. Aguilara (1967) jako ETPS i przedstawiony w książce *Scanning the Business Environment* służył analizie otoczenia ekonomicznego, technicznego, politycznego i społecznego (ang. *economic*, *technical*, *political*, *social*, ETPS). W kolejnych latach doczekał się wielu modyfikacji, uwzględniających istotne z punktu widzenia poszczególnych organizacji rodzaje makrootoczenia.

Analitycy prognozują długookresowy rozwój firmy, opierając się wcześniejszych doświadczeniach i ekstrapolacji trendów. Analiza otoczenia daje wiedzę, na podstawie której można wyznaczyć granice przyszłych zmian (Ansoff, 1985, s. 104). Pomocny okazał się rozwój technik prognostyczno-decyzyjnych: badań operacyjnych i ekonometrii, które wspierały racjonalny wybór. Planiści mają świadomość, że szacunki oznaczają niepewność i brak precyzyjnej wiedzy na temat przyszłej sytuacji rynkowej. Przyjmują założenia dotyczące poziomu wskaźników makroekonomicznych, tempa wzrostu branży czy zachowania konkurentów i na tym opierają plan strategiczny (Ansoff, 1957, s. 115). Analitycy rzadko brali pod uwagę prawdopodobne wydarzenia, które mogły wpłynąć na wyniki firmy, ale których przy wiedzy posiadanej w chwili planowania nie byli w stanie doprecyzować. Takie zdarzenia stanowiły zagrożenie dla jakości planu, dlatego Ansoff (1962) zalecał tworzenie planów rezerwowych (ang. *contingencies*), typowych dla wojskowości, i umieszczanie ich także w strategiach biznesowych.

Racjonalność decyzji menedżera. Założenie o racjonalności procesu decyzyjnego doprowadziło do stworzenia bogatego instrumentarium, wspomagającego decydentów. Szczegółowo opisane techniki analiz, diagramy i wzory stanowiły kanon planowania strategicznego. Ansoff (1985) dawał szczegółowy przepis na optymalne „reakcje" menedżerów w różnych wariantach zmienności otoczenia. Wyróżnił pięć poziomów turbulencji otoczenia, biorąc pod uwagę wielkość budżetu strategicznego, nieprzewidywalność, nowatorstwo i częstotliwość zmiany, oraz wskazał krytyczne czynniki sukcesu dla każdego z nich (Ansoff, 1985, s. 90):

- typ stabilny (kontrola rynku);
- typ reaktywny (udział w rynku i koszty produkcji);
- typ antycypacyjny (reakcja na potrzeby konsumentów, dystrybucja, usługi);
- typ eksploracyjny (przewidywanie potrzeb i możliwości);
- typ kreatywny (nowatorskie produkty rynkowe, rozpoznanie ukrytych potrzeb).

Według Ansoffa (1985, s. 40) organizacja może odnieść sukces, jeśli decyzje zarządzających są spójne z otoczeniem, kulturą i umiejętnościami. Przekonanie o sile rozumu to także wiara w zdolność organizacji do uczenia się i rozwijania umiejętności reagowania na zmianę uwarunkowań (Ansoff, 1985, s. 87), co jest istotne w warunkach nieciągłości. Ponadprzeciętna umiejętność dostrzegania trendów umożliwia zbudowanie przewagi konkurencyjnej (Ansoff, 1968, s. 99). Warto zauważyć, że Ansoff wprowadził to pojęcie dwie dekady przed Michaelem Porterem, z którym jest zwykle kojarzone.

Cele są punktem wyjścia do formułowania strategii. W podejściu planistycznym formułowanie celów jest etapem poprzedzającym opracowanie strategii. Cele rzutują na strategie, a te dają początek programom rozpisanym na budżety, niezbędne do kontroli strategicznej (Mintzberg, 1994). Takie podejście nie jest oczywiste dla przedstawicieli innych szkół, którzy kwestionują możliwość sformalizowania wszystkich celów i wartości. Według nich rozróżnienie między celami i strategiami ogranicza kreatywność i elastyczność działania. Mintzberg (1994, s. 53) podaje przykład celu sformułowanego przez samego Ansoffa – „rozwój linii produktowych" – który jest jednocześnie strategią. Szkoła planistyczna stawia wymóg liczbowego wyrażania celów (ang. *goals*), które odróżnia od bardziej ogólnych zamierzeń (ang. *objectives*). Mierniki są ważnym drogowskazem, umożliwiającym po pierwsze opracowanie strategii wzrostu (często więcej niż jednej), a po drugie nadzór nad jej realizacją. Cele strategiczne nie tylko wyznaczają kierunek całej organizacji, lecz także pozwalają na „samokontrolę przez pomiar" (Drucker, 1954, s. 148). Wyrażone liczbowo są motywujące i pozwalają zrozumieć szerszy kontekst wykonywanych zadań. Menedżer mający jasność celów jest w stanie zmierzyć efekty działań i kierować pracą tak, aby przyczynić się do sukcesu strategii.

Hierarchizacja planów i decyzji. W perspektywie planistycznej strategia to długookresowy plan, zazwyczaj pięcioletni, a w przypadku branż kapitałochłonnych nawet dłuższy. Uzupełniają go plany obejmujące krótszą perspektywę czasową, stanowiące uszczegółowienie planów „wyższego poziomu". Ackoff (1974, s. 29) rozróżnia decyzje strategiczne – dotyczące całej firmy, i taktyczne, skuteczne jedynie wobec części organizacji. W klasyfikacji Ansoffa (1968, s. 19) decyzje taktyczne nazywane są administracyjnymi, co podkreśla ich porządkujący, standaryzujący charakter. Obok nich podejmowane są bieżące decyzje, związane z wykonywaniem codziennych zadań; Ansoff (1968, s. 18) nazywa je operacyjnymi. Ten trójpodział Ansoffa stał się obowiązującym współcześnie kanonem, prezentuje go również tabela 4.

Za strategię odpowiada najwyższe kierownictwo. W podejściu planistycznym istnieje podział na twórców strategii (zazwyczaj naczelne kierownictwo firmy) i jej wykonawców. Według Ackoffa (1974, s. 51–52) decyzje strategiczne charakteryzuje podejście odgórne (ang. *top down*), natomiast dobór środków do ich realizacji i średniookresowe cele to podejście oddolne (ang. *bottom up*). Prezes bierze pełną odpowiedzialność za kształt strategii, często przekazując wykonanie precyzyjnej analizy i przygotowanie złożonego planu specjalnie wyodrębnionej komórce ds. strategii. Wynika to z założenia, że planiści mają lepszą umiejętność analizy bieżącej sytuacji i przewidywania przyszłych zmian w otoczeniu. Naczelne kierownictwo dysponuje wiedzą dotyczącą całej organizacji, jej mocnych i słabych stron, jak również ma dostęp do informacji

Tabela 4. Hierarchia decyzji planistycznych

	Decyzje		
	Strategiczne	**Taktyczne**	**Operacyjne**
Czas	3–5 lat	rok	bieżące
Orientacja	zewnętrzna	wewnętrzna	wewnętrzna
Cel	efektywność, wzrost w długim okresie	produktywność, optymalne wykorzystanie zasobów	przetrwanie, realizacja zadań, rozwiązanie bieżącego problemu
Zakres	nowe produkty i rynki, nowe przedsięwzięcia	wykorzystanie zasobów, organizacja	budżet, harmonogram, monitorowanie i kontrola
Charakterystyka	nieustrukturalizowane, złożone, podejmowane na najwyższym szczeblu, odnoszące się do całej firmy	dotyczą sposobów realizacji konkretnej strategii w wybranym obszarze i w określonym czasie	proste, rutynowe, podejmowane na każdym szczeblu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1968), Koźmiński (1979).

dotyczących sytuacji rynkowej i możliwych szans lub zagrożeń. Ze względu na posiadane kompetencje jest w stanie planować w dłuższym horyzoncie czasowym.

Ansoff (1985, s. 168) rozróżnia zarządzających w firmach (kierowników) od administratorów w organizacjach niedochodowych. Te ostatnie są powoływane do życia przez agendy rządowe lub grupy społeczne dla realizacji niezbędnych celów społecznych, jak np. porządek publiczny czy opieka zdrowotna. Podlegają analogicznemu procesowi formułowania strategii, ale ich cele związane będą z użytecznością społeczną, a nie zyskiem.

7.4. Proces formułowania strategii

Proces planowania strategii może być przedstawiony jako schemat złożony ze skomplikowanych diagramów, pokazujący etapy prac, rozpisane na zadania, oraz komórki odpowiedzialne z ich wykonanie. Mintzberg i in. (2002, s. 49) ironicznie podsumowali proces, twierdząc, że można go zamknąć w kilku zdaniach. Na początku stawiamy cele, a następnie – bazując na wynikach analizy SWOT – przygotowujemy sekwencję działań z wykorzystaniem ogromnej liczby wykresów, tabel i list kontrolnych. Kończymy plan strategiczny budżetem oraz planami operacyjnymi, dbając o to, żeby cały proces został przedstawiony na złożonym diagramie pokazującym sekwencję działań (Mintzberg i in., 2002, s. 49–50).

Jak pokazano na rysunku 1, typowy model planowania strategicznego stosowany zarówno w firmach, jak i organizacjach niedochodowych składa się z ośmiu etapów (Ginter i in., 1985, s. 582). Poniżej omówione zostaną kolejne kroki tego procesu.

Rysunek 1. Proces planowania strategicznego

Źródło: Ginter, Rucks i Duncan (1985, s. 582).

Misja. Misja wyraża ogólny cel istnienia organizacji. To jej będą podporządkowane strategie, ponieważ określa obszar działania firmy i wskazuje kierunek dalszych działań. Powinna być na tyle ogólna, żeby uwzględnić zmiany organizacji, nieuniknione na przestrzeni kilkunastu lat, ale także konkretna i precyzyjna, żeby każdy pracownik przez jej pryzmat postrzegał realizowane przez siebie zadania (Ginter, 1985, s. 583; Mintzberg i in. 2002, s. 137 i 193). Zdaniem Petera Druckera (1954, s. 123) pytanie, czym zajmuje się konkretna firma, jest tylko z pozoru łatwe. Odpowiedź prawie zawsze przysparza problemów i będzie zróżnicowana wśród pracowników jednej firmy. Misja funkcjonuje dłużej niż plan strategiczny, nie jest tworzona na nowo w procesie planowania.

Cele. W planie strategicznym cele są kwantyfikowalne. Wyrażone liczbowo stają się jednoznaczne i weryfikowalne, umożliwiając kontrolę. Cele organizacyjne to mieszanka trzech składników: „racjonalnych celów ustalonych przez ośrodki kierownicze, preferencji uczestników oraz przyzwyczajenia" (Ansoff 1985, s. 208). Według Ansoffa (1985, s. 208) cele organizacyjne nie zawsze idą w parze z celami indywidualnymi członków zespołu, którzy (zgodnie z założeniami szkoły planistycznej) zachowują się racjonalnie. Oznacza to, że podejmując decyzje odnośnie do przyszłych rezultatów firmy, każdy będzie uwzględniał osobiste aspiracje. Ansoff zwraca uwagę na możliwy konflikt wewnętrzny liderów, których zobowiązania wobec firmy mogą stać w sprzeczności z indywidualnymi interesami.

Jakość formułowanych celów można poprawić, używając techniki SMART. Opracowany w 1981 r. przez G. T. Dorana zbiór pięciu rekomendowanych kryteriów oceny

poprawności celów przechodził liczne metamorfozy. Obecnie stosowanych jest wiele alternatywnych rozwinięć tego akronimu. Oryginalne to: ang. ***S**pecific* (konkretny), ***M**easurable* (mierzalny), ***A**ssignable* (przypisany do konkretnej osoby), ***R**ealistic* (możliwy do osiągnięcia przy dostępnych zasobach), ***T**ime-related* (określony w czasie) (Doran, 1981, s. 36). Doran nie postulował stosowania wszystkich kryteriów łącznie, choć właśnie tak to narzędzie jest używane we współczesnych organizacjach.

Analiza otoczenia zewnętrznego. Po wyznaczeniu celów następuje formalna analiza otoczenia organizacji, która służy wskazaniu czynników potencjalnie pomocnych lub utrudniających osiągnięcie długookresowych celów, a także oszacowaniu ich prawdopodobnego wpływu na wyniki firmy. Rozbudowany warsztat narzędziowy ma ułatwić zrozumienie rynku. Identyfikowane są kierunki zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, branżowym oraz konkurencyjnym, aby przewidzieć przyszłe uwarunkowania rynkowe.

Analiza wewnętrzna. Przebiega według sformalizowanej procedury z szerokim wachlarzem narzędzi analitycznych, co uniezależnia jej wynik od subiektywnych ocen pracownika przeprowadzającego analizę (Mintzberg, 1994, s. 56). Efektem tej fazy jest identyfikacja silnych i słabych stron firmy.

Opracowanie alternatyw strategicznych. Na podstawie analizy SWOT, stanowiącej podsumowanie analizy otoczenia i analizy wewnętrznej, powstają opcje strategiczne, które powinny przyczyniać się do realizacji zakładanych celów. Jedną z najbardziej znanych typologii strategii jest macierz zaproponowana przez Ansoffa (1957). Decydenci dokonują wyboru między pozostaniem na obecnym rynku a bardziej ryzykownym wejściem na nowy rynek. Równocześnie decydują o wprowadzaniu nowego produktu lub sprzedaży dotychczasowego asortymentu. W ten sposób powstaje macierz z czterema możliwymi opcjami, którą prezentuje rysunek 2.

Planiści obliczają następnie możliwe wzrosty wynikające z realizacji wybranych strategii i przedstawiają źródła oraz koszt zasobów niezbędnych do ich wdrożenia.

Rysunek 2. Macierz strategii wzrostu Ansoffa

		Produkt	
		Istniejący	**Nowy**
Rynek	**Istniejący**	Penetracja Rynku	Rozwój Produktu
	Nowy	Rozwój Rynku	Dywersyfikacja

Źródło: Ansoff (1957, s. 114).

Wybór strategii. W okresie popularności szkoły planistycznej, przy tworzeniu strategii koncentrowano się na wynikach finansowych organizacji. Tworzenie wartości oznaczało poprawę wskaźników ekonomicznych firmy i pod tym kątem oceniano alternatywy strategiczne. Dominowało przekonanie, że pieniądze zarabia się na zarządzaniu pieniądzem (ang. *firms make money by managing money*, Mintzberg, 1994, s. 52). Ansoff (1957, s. 114) twierdził, że nie ma jedynej słusznej drogi, dlatego firmy wybierają zazwyczaj kilka rozwiązań, które równolegle wdrażają. Ostateczny wybór poprzedzony jest oceną przeprowadzoną przez kierowników, na podstawie ich indywidualnych preferencji, wcześniejszych doświadczeń i umiejętności. Kluczowa jest jednak analiza finansowa, która wskazuje optymalny zestaw strategii, co wiąże się z racjonalnością procesu planowania strategicznego.

Wdrożenie. Plan strategiczny jest przekazywany do niższych poziomów hierarchii w rozbiciu na cele poszczególnych zespołów i cele indywidualne. Wdrożenie to najbardziej newralgiczny etap zarządzania strategicznego, ponieważ weryfikuje poprawność predykcji i założeń poczynionych w trakcie planowania. W podejściu planistycznym wdrażający strategię nie są zaangażowani w proces jej tworzenia, co może negatywnie wpłynąć na jakość wdrożenia. Sukces zależy od zrozumienia strategii przez wszystkich pracowników i pełnego zaangażowania pomimo ewentualnych sprzeczności z celami indywidualnymi. Oddzielenie planistów od wykonawców jest jednym z głównych zarzutów wobec tego podejścia, który szerzej omówiony zostanie w dalszej części rozdziału.

Kontrola. Planowanie strategii obejmuje także wskazanie sposobów kontroli jej realizacji, gdyż każdy plan jest nierozerwalnie związany z kontrolą. Szkoła planistyczna narzucała reżim monitorowania wyników, które zestawiane są z mierzalnymi celami. Identyfikacja odchyleń umożliwiała wprowadzenie działań naprawczych.

7.5. Krytyka szkoły planistycznej

Normatywny charakter szkoły planistycznej jest przedmiotem rozległej krytyki. Sam Ansoff (1968) dostrzegał ryzyko zapętlenia w procesie analizy (ang. *paralysis by analysis*), kiedy potrzeby informacyjne planistów rosną wraz z pojawieniem się kolejnej informacji (Ansoff, 1968, s. 135).

Mintzberg poświęcił krytyce szkoły planistycznej książkę *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Wcześniej przedstawiał swoje argumenty w polemice z Igorem Ansoffem na łamach czasopisma *Strategic Management Journal*. Podważał założenie, że **przyszłość można przewidzieć**. Według Mintzberga nie jesteśmy w stanie odgadnąć zmian w otoczeniu ani oszacować ich wpływu na przyszłe wyniki. Nie wszystkie zmiany są cykliczne i wynikają z przeszłości. Analiza, na której opiera się planowanie strategiczne, nie radzi sobie z radykalnymi zmianami w otoczeniu (ang. *discontinuities*) i nie prowadzi do nowatorskich rozwiązań. Tworzenie strategii stanowi proces kreatywny – syntezę. Analiza powinna być wsparciem dla tego procesu, ale nie może go zastąpić (Mintzberg, 1991, s. 92).

Według Mintzberga (1994) przygotowanie strategii na podstawie analizy otoczenia zewnętrznego możliwe jest wyłącznie w stabilnym lub przewidywalnym otoczeniu, kontrolowanym przez firmę. Dynamiczne otoczenie wpływa na częste zmiany uwarunkowań prowadzonej działalności, dlatego sztywny, analityczny reżim planowania strategicznego jest nieefektywny. **Nieelastyczność planów** wynikająca z ich długiego horyzontu czasowego wymusza stabilizację w samej organizacji (Mintzberg, 1994, s. 228) i bierność w obliczu pojawiających się niespodziewanie okazji biznesowych. Mintzberg (1991) krytykuje racjonalne planowanie, postulując eksperymentowanie i uczenie się. Niemożność zaplanowania przyszłości wynika także z nieprzewidywalności ludzkich działań (uczestników organizacji i pozostałych interesariuszy), co wyklucza stworzenie satysfakcjonującego algorytmu planistycznego.

Niedostateczne uwzględnianie psychospołecznych uwarunkowań podejmowania decyzji jest istotnym zarzutem wobec sformalizowanego, ilościowego podejścia do strategii. W klasycznym podejściu zakładano idealnie racjonalny proces podejmowania decyzji. Nietrafność tego założenia dowiódł laureat Nagrody Nobla z 1978 r. Herbert A. Simon, autor koncepcji ograniczonej racjonalności (ang. *bounded rationality*) oraz David Kahnemann, laureat tej nagrody z 2002 r., który wspólnie z Amosem Tverskym opisał zniekształcenia poznawcze, skutkujące nieoptymalnymi wyborami. Mintzberg (1990, s. 182) podkreślał, że strateg nie dysponuje pełną wiedzą ani dogłębnym zrozumieniem sytuacji przed wdrożeniem strategii, dlatego nie może jej sformułować *a priori*. Wskazywał na wynikającą z tego wyższość uczenia się i eksperymentowania.

Niedoskonałość planowania wiąże się także ze społecznymi aspektami funkcjonowania organizacji. Nowa strategia może okazać się zagrożeniem dla niektórych członków zespołu, będąc dla innych szansą. Stąd nieformalne gry i potencjalna walka o utrzymanie *status quo*, z sabotażem wdrożenia włącznie. Kolejnym argumentem przeciwko formalizacji strategii postulowanej w szkole planistycznej jest fakt, że wskutek centralizacji procesu, utrwala elity i przywileje wybranej grupy pracowników (Koźmiński, 2005, s. 39).

Krytykowany jest **podział procesu strategicznego** (planowanie, wdrożenie i kontrola) **pomiędzy różne poziomy hierarchii organizacyjnej**. Kierownicy wyższego szczebla lub planiści odpowiedzialni są za formułowanie strategii, natomiast kierownicy średniego szczebla i szeregowi pracownicy za jej wdrożenie (Hatch, 2002, s. 119–120). Mintzberg (1994) nazywa to oddzieleniem myślących od wykonawców (ang. *thinkers from doers*), co powoduje dwojakiego rodzaju zagrożenia. Po pierwsze, sama strategia powstaje w oderwaniu od rynku. Pracownicy pierwszej linii kontaktu z otoczeniem nie mają wpływu na jakość planu. Przygotowywane przez nich raporty, analizowane w procesie planowania strategii, nie pokazują niuansów, które mogą być zwiastunem przyszłego kryzysu lub okazji rynkowej. Co więcej, nie wszystkie obserwacje są możliwe do wyrażenia w formie pisemnych wskazówek i zaleceń, przez co nie są uwzględniane, pogarszając jakość strategii. Po drugie, komunikacja z góry na dół hierarchii organizacyjnej (ang. *top down*) stwarza szereg barier utrudniających zrozumienie planów strategicznych. Przy rozbudowanych strukturach organizacyjnych przedstawienie strategii każdemu pracownikowi i danie szansy na zadanie

pytań, a przez to pełne zrozumienie, jest bardzo trudne. Nie wszystkie założenia i uzasadnienie wyboru strategii jasno wynikają z dokumentu, który ma stanowić zbiór wytycznych na najbliższe lata. Pracownicy otrzymują narzucony odgórnie, gotowy zestaw celów oraz zakres działań, mimo że część z nich ma świadomość lepszego od planistów zrozumienia obszaru, za który odpowiada. Jeśli cele i metody ich osiągnięcia nie będą w odczuciu wykonawców optymalne, trudno będzie zbudować zaangażowanie. W najgorszym scenariuszu strategie mogą być sabotowane przez pracowników.

Ansoff (1991) odpowiedział na krytykę Mintzberga, powołując się na swoje czterdziestoletnie doświadczenie naukowe i doradcze. Zarzucił Mintzbergowi, że nie dostrzegł ewolucji pierwotnych założeń, która wyeliminowała krytykowane ograniczenia podejścia planistycznego. W tabeli 5 przedstawiono kilka z nich.

Tabela 5. Krytyka i obrona podejścia planistycznego

Krytyka podejścia planistycznego (zarzuty Mintzberga)	**Obrona podejścia planistycznego (odpowiedzi Ansoffa)**
Plany są sztywne.	Plany są uelastycznione poprzez kontrolę strategiczną i reagowanie w czasie rzeczywistym jako alternatywy dla okresowego planowania.
Zaplanowana z góry strategia ogranicza obszar działania i uniemożliwia rozwój firmy, wykraczający poza dotychczasową orientację.	Plan strategiczny nie określa konkretnych alternatyw, ale wskazuje rodzaj szans, których należy poszukiwać lub tworzyć. Odpowiednio zaplanowana dywersyfikacja przynosi lepsze efekty finansowe od eksperymentowania, bo eliminuje koszty części nieudanych wdrożeń.
Nie można sformułować strategii w nieprzewidywalnym otoczeniu.	Mintzberg kwestionuje możliwość sformułowania strategii w warunkach niepewności, tymczasem praktyka pokazuje, że menedżerowie tworzą strategie *a priori*. Nie ma powodów dla zalecenia, aby tego nie robić.
Racjonalny model jest mniej efektywny od organizacyjnego uczenia się.	Racjonalny model zakłada sekwencję, w której proces decyzyjny poprzedza wdrożenie. Już na etapie decyzji można wyeliminować część pomysłów i ograniczyć koszty. Ponadto proces decyzyjny jest szybszy od prób i eksperymentowania, co daje przewagę w szybko zmieniającym się otoczeniu.
Planowanie jest oddzielone od wdrożenia.	Sposoby radzenia sobie z oporem wobec zmian zostały opisane w naukach o zarządzaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1991).

Mimo krytyki, trudno wyobrazić sobie tworzenie strategii w globalnych przedsiębiorstwach, które nie byłoby zaplanowanym z wyprzedzeniem procesem, skoordynowanym w czasie i przeprowadzonym w zbliżony sposób we wszystkich krajach. Inwestorzy oczekują jasnego komunikatu, czy firma ma plan długookresowego wzrostu i czy jest przygotowana na ewentualne przeszkody, którym nie może zapobiec,

ale których skutki planiści powinni umieć zminimalizować. Wykpiwany przez Mintzberga „plan planu", czyli harmonogram zadań w ramach przygotowania strategii z dokładnością co do tygodnia (Mintzberg, 1994, s. 62–63) nadal stanowi typowe doświadczenie menedżerów w dużych organizacjach. Proces planowania ułatwia myślenie o przyszłości i zmusza do refleksji nad obranym kierunkiem rozwoju. Trudności w przewidywaniu przyszłych zdarzeń nie zwalniają z konieczności podejmowania takich prób. Pomocne są metody prognozowania, zarówno ilościowe (np. ekstrapolacja trendu), jak i jakościowe (np. metody scenariuszowe). Działy planowania i analiz dysponują coraz lepszym wsparciem informatycznym, ułatwiającym tworzenie złożonych modeli.

Należy jednak uznać, że w warunkach niepewności niemożliwe jest tworzenie sztywnych, długookresowych planów. Rozdźwięk między planem a realizacją jest kosztowny dla firmy ze względu na nieefektywną alokację zasobów oraz trudności dotyczące osób odpowiedzialnych za osiąganie precyzyjnie określonych celów strategicznych. Stąd tendencja do uelastycznienia planów poprzez wprowadzenie planów kroczących: po każdym roku następuje analiza wykonania planu w minionym okresie i rewizja celów na kolejne lata.

7.6. Strategie przyrostowe (inkrementalne)

Firmy amerykańskie, które w latach 60. minionego wieku dominowały na rynkach światowych, dwie dekady później w wyniku wzmożonej walki konkurencyjnej traciły udziały rynkowe (Pascale, 1984, s. 57–58). Było to konsekwencją dojrzałości rynków, na których jedyną możliwością wzrostu firmy stało się odebranie klientów konkurentom. Następowały więc agresywne ruchy wszystkich graczy i trudne do przewidzenia reakcje na wzajemne posunięcia rynkowe. Próba wpisania tych zmian w model i zaplanowanie swojej reakcji z kilkuletnim wyprzedzeniem jest obciążone dużym błędem, dlatego lata 80. XX wieku to kwestionowanie skuteczności klasycznej szkoły planistycznej. Sukces firmy zależał od umiejętności szybkiego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia, odwagi eksperymentowania i ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań. Innowacje zaczęły warunkować przetrwanie firmy na rynku, a ponieważ szkoła planistyczna nie odpowiadała tej potrzebie, firmy wypracowały nowe podejście do strategii. Badacze zarządzania zauważyli, że w firmach strategia rodzi się w procesie adaptacji organizacji do otoczenia zewnętrznego i jest wynikiem wewnętrznych koalicji, które przekładają się na kluczowe decyzje. Seria decyzji, podejmowanych w odpowiedzi na pojawiające się szanse i zagrożenia doprowadza do powstania strategii firmy. Strategia tworzona na bazie takiego podejścia nazywana jest **strategią inkrementalną** lub **przyrostową**. Najbardziej znani badacze tego nurtu to Henry Mintzberg, James B. Quinn i Richard T. Pascale. Źródłem tego podejścia były prace politologa Charlesa E. Lindbloma, który badał proces podejmowania decyzji w administracji publicznej. Zestawił oczekiwane ścieżki tworzenia polityki oparte na nierealnym, w jego przekonaniu, założeniu dostępu do pełnej informacji i rzekomo doskonałe zdolności decydentów do ich przetwarzania z realiami. Prak-

tyka ujawniła brak podziału na cel i strategię, ograniczoną analizę i zgodę na wybór polityki postrzeganej jako najlepsza z możliwych bez potrzeby uzgadniania konkretnych wartości liczbowych, pozostając w sprzeczności z klasycznym podejściem planistycznym (Lindblom, 1959, s. 81). Lindblom opisał posunięcia polityczne jako niekończący się proces małych kroków i wyborów, a Mintzberg i in. (2002, s. 175) pokazali związki pomiędzy modelem inkrementalizmu, opisanym przez Lindbloma w polityce, a tworzeniem strategii biznesowych.

Quinn (1980) zauważył, że „racjonalno-analityczne" podejście do formułowania strategii rzadko występuje w praktyce. Zarządzający godzą się z nieprzewidywalnością zdarzeń i ich skutków dla firmy (Quinn, 1982, s. 613). W podejściu inkrementalnym **proces** formułowania strategii zakłada dużą elastyczność decyzyjną. Prezes analizuje sytuację i przedstawia grupie kilku osób swoje pomysły oraz zasady, które powinny integrować wszystkie decyzje. Tak ogólnie zarysowana strategia jest uszczegółowiana stopniowo wraz z rozwojem wydarzeń w otoczeniu lub w samej firmie. Brak początkowej precyzji pozwala na elastyczność i pomysłowość w wykorzystywaniu nadarzających się okazji. W podejściu inkrementalnym strategię tworzy się w reakcji na bieżące wydarzenia, a autorstwo rozproszone jest pomiędzy szersze grono pracowników. Rolą naczelnego kierownictwa jest dbałość o koncentrację działań wokół głównych celów i zapewnienie spójnej logiki poprzez nadzór nad stosowaniem ustalonych wcześniej reguł (Quinn, 1980, s. 50).

Ze względu na fakt, że twórcami strategii przyrostowej są pracownicy różnych szczebli, jej stosowanie jest możliwe w firmach, w których ludzie są zmotywowani do stałego monitorowania otoczenia w poszukiwaniu szans, nagradza się pomysłowość i podejmowanie kontrolowanego ryzyka przy wprowadzaniu pomysłów w życie. Zdaniem zwolenników podejścia inkrementalnego konieczne jest zachęcanie do otwartej komunikacji i odwagi we wprowadzaniu zmian, a także budowanie poczucia współodpowiedzialności za firmę i większego zaangażowania w osiąganie celów. Pracownicy znający specyfikę organizacji i swojego klienta mają zwykle wystarczającą wiedzę, żeby podjąć odpowiednie decyzje, a podejście przyrostowe może im to ułatwić.

Zasadę prób i błędów stosowały firmy japońskie, które nie opracowywały formalnych planów strategicznych, ale eksperymentowały, uczyły się i elastycznie dostosowywały do uwarunkowań w otoczeniu (Mintzberg, 1994, s. 210). W wielu japońskich organizacjach decyzje były podejmowane przy szerokim udziale pracowników. Technika *ringi*, dotycząca planowania, konsultowania pomysłów i podejmowania decyzji, opiera się na dwukierunkowej komunikacji (w górę i w dół hierarchii organizacyjnej), umożliwiając zebranie opinii podwładnych i zaangażowanie kierowników różnych szczebli w proces planowania (Lincoln, Hanada i McBride, 1986, s. 342).

Richard T. Pascale (1984) opisuje wejście firmy Honda na rynek amerykański, zestawiając wschodnie doświadczanie świata i dostosowywanie się do okoliczności z zachodnim pojmowaniem planowania strategicznego, racjonalizmem i żelazną konsekwencją w realizacji planów. Te zróżnicowane podejścia Pascale zaprezentował, powołując się na raport firmy Boston Consulting Group, który analizował rozwój japońskiej firmy na rynku Stanów Zjednoczonych. W 1975 r. BCG przygotowała na zlecenie rządu brytyjskiego raport dotyczący rynku motocykli, w którym wskazała

na rzekomo przemyślaną strategię budowania przez Hondę w USA przewagi kosztowej wynikającej z ekonomii skali. Według konsultantów skupienie się na kilku modelach i oferowanie lekkich motocykli na przekór panującej modzie było decyzją wynikającą z analizy i zaplanowanej strategii. Tymczasem pracownicy Hondy w rozmowach z Pascale'em inaczej przedstawili proces zdobywania przez firmę rynku amerykańskiego. Opisali serię szybkich decyzji, sprzecznych z wcześniejszymi założeniami, podjętych przez pracowników oddelegowanych do USA, których wiele sytuacji zaskoczyło (np. koniec sezonu sprzedaży motocykli, w czasie kiedy przyjechali budować dystrybucję). Zamiast korzystać z pierwotnie planowanej oferty, pod wpływem bieżących wydarzeń zdecydowano się skupić na lekkich pojazdach reklamowanych hasłem „Najmilszych ludzi spotkasz na Hondzie" (Pascale, 1984, s. 56).

W strategii inkrementalnej każda kolejna decyzja pociąga za sobą zmianę i otwiera nowe możliwości, do których firma się dostosowuje. Honda, zaczynając od śladowej sprzedaży motocykli na rynku amerykańskim w 1960 r., sześć lat później zdobyła 63% udziałów w tym rynku (Pascale, 1984, s. 50). Analiza sukcesu Hondy jest przykładem skuteczności strategii inkrementalnej w warunkach silnej konkurencji.

Podejście inkrementalne nie jest pozbawione wad. Eksperymenty bywają kosztowne, bo nie wszystkie przynoszą zakładane rezultaty. Zazwyczaj decyzje podejmowane są szybko, w reakcji na zmianę w otoczeniu. Uniemożliwia to dokładną analizę, nie pozwala na przedyskutowanie tematu w szerszym gronie, co może pogarszać jakość dokonanego wyboru. Decyzje podejmowane w odpowiedzi na bieżący problem mogą być skuteczne w krótkim czasie i w odniesieniu do fragmentu organizacji, natomiast ich seria niekoniecznie będzie układać się w spójną strategię (Mintzberg i in., 2002, s. 225). Znaczące inwestycje, wpływające na przyszłe losy firmy, nie mogą być podejmowane w taki sposób. W ich przypadku sprawdza się klasyczne podejście do formułowania strategii. Kolejne niebezpieczeństwo Johnson (1987) nazwał strategicznym dryfem: skupienie się na wielu, mało istotnych decyzjach i wybór rozwiązań optymalnych w danym momencie może stopniowo „znosić" firmę z wcześniej obranego kursu. Niezauważalnie, małymi kroczkami, organizacja oddala się od założeń, często wbrew woli samych decydentów.

Podejście inkrementalne zostało opisane na podstawie obserwacji wybranych firm – studiów przypadku. Ta metoda badawcza umożliwia zapoznanie się z procesem formułowania strategii w danych firmach, natomiast nie pozwala na proste generalizacje, oparte na doświadczeniach pojedynczych organizacji. Ogranicza to użyteczność obserwacji ze względu na brak jasnych wskazówek dla praktyków zarządzania. Dostrzeżenie, że Honda eksperymentowała i popełniała błędy oraz że jej ostatecznie obrana strategia odniosła skutek na rynku amerykańskim nie świadczy o istnieniu bezpośredniego związku między tymi faktami. Nie wiemy, czy sukces osiągnięto dzięki strategii inkrementalnej, czy mimo jej stosowania (Obłój, 1998, s. 59). Niezależnie od krytyki podejście inkrementalne może okazać się przydatne w praktyce zarządzania strategicznego, m.in. dzięki podkreślaniu roli uczenia się organizacji w procesach tworzenia i wdrażania strategii.

Uzupełniając opis klasycznych koncepcji procesu strategicznego, należy wspomnieć jeszcze o dwóch, nowszych podejściach. Pierwsze z nich, tzw. **szkoła prostych**

reguł, podziela sceptyczny stosunek szkoły ewolucyjnej do hierarchii decyzyjnej i długookresowego planowania w warunkach niepewności, nawiązując równocześnie do dorobku nowszych podejść do zarządzania strategicznego (szkół pozycyjnej i zasobowej). Strategia oparta ma być na prostych regułach, co zapewnia jej logiczną spójność i możliwość wdrożenia (Obłój, 2007, s. 56). Kolejnym podejściem, czerpiącym z dorobku szkoły ewolucyjnej, jest koncepcja **realnych opcji**. Wychodząc z przekonania o niepewności otoczenia, postuluje ona wyznaczanie krótkich etapów prac zamiast planowania wielkich projektów strategicznych. Po każdym etapie firma podejmuje decyzję odnośnie do dalszych kroków, co umożliwia elastyczne zarządzanie bez dużego ryzyka błędnych długookresowych inwestycji. Takie podejście zbliżone jest również do modelu etap–bramka, omawianego w rozdziale dotyczącym zarządzania projektami.

7.7. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zarządzania strategicznego, koncentrując się na szkole planistycznej i powstałej w wyniku jej krytyki szkole inkrementalnej (ewolucyjnej). Tematyka rozdziału pozostaje w bliskim związku z przedstawionymi w dalszych częściach książki: podejściem pozycyjnym (rozwijanym przez Michaela E. Portera oraz firmy doradcze) oraz podejściem zasobowym. Dopiero lektura wszystkich wspomnianych rozdziałów pozwoli w pełni zrozumieć różnorodność założeń przyjmowanych w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Zarządzanie strategiczne próbuje sformułować odpowiedzi na kluczowe dla przyszłości firmy pytania, a przedstawione podejścia prezentują wachlarz możliwości przy analizie uwarunkowań ich skuteczności.

Literatura

Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the future: A systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons.

Aguilar J.F. (1967). *Scanning the business environment.* New York: Macmillan.

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Ansoff, H.I. (1968). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.

Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne.* Warszawa: PWE.

Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.

Ginter, P.M., Rucks, C., Duncan, W.J. (1985). Planners' perceptions of the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 22(6), 581–596.

French, S. (2009). A revitalisation of the strategic business process. *Journal of Management Development*, 28(1), 51–76.

Hatch, J.M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process.* New York: Basil Blackwell.
King, R.K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. *Triz Journal*. Pozyskano z: http://www.triz-journal.com/enhancing-swot-analysis-using-triz-bipolar-conflict-graph-case-study-microsoft-corporation/ (30.06.15).
Koźmiński, A.K. (red.). (1979). *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: PWN.
Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Lincoln, J.R., Hanada, M., McBride, K. (1986). Organizational structures in Japanese and U.S. manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 338–364.
Lindblom, C.E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review*, 19, 79–88.
Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(6), 171–195.
Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning O. Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463–466.
Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Essex: Prentice Hall.
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8–10.
Pascale, R.T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 47–72.
Quinn, J.S. (1980). An incremental approach to strategic change. *The McKinsey Quarterly*, 1, 34–52.
Quinn, J.S. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613–627.
von Clausewitz, C. (1874). *On war*. Pozyskano z: http://www.gutenberg.org/ebooks/1946 (23.05.2015).

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

8

Wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania

(Tomasz Ludwicki)

8.1. Wprowadzenie

Nauka o zarządzaniu i konsulting są ze sobą nierozerwalnie złączone niemal od samych początków swojego istnienia. Inżynierowie, a później eksperci w zakresie zarządzania szukali rozwiązań palących problemów stojących przed kierownictwem organizacji, a gdy już znaleźli rozwiązanie, próbowali następnie wdrażać je w kolejnych firmach, w miarę potrzeb stopniowo je doskonaląc i rozwijając. W kolejnym kroku mogli propagować je w publikacjach, które przyczyniały się do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu. W taki sposób działał już Frederick Taylor, a kolejne pokolenia konsultantów bez wątpienia wywarły przemożny wpływ na ewolucję teorii zarządzania. Rozdział prezentuje wpływ konsultantów na rozwój teorii zarządzania, wskazując na przykłady modeli wypracowanych przez praktyków, a następnie rozpowszechnionych i często usystematyzowanych przez naukowców.

8.2. Historyczny rozwój firm doradczych

Historia konsultingu zaczyna się wraz z początkiem nowoczesnego zarządzania. Jednym z pionierów doradztwa był Charles T. Sampson, który w 1870 roku zreorganizował proces produkcji butów w swojej fabryce w taki sposób, aby mógł być on wykonywany przez niewykwalifikowanych robotników, a rok później wykorzystał swoje doświadczenia, wprowadzając podobne metody pracy w pralni (Kubr, 1996, s. 27). Przenoszenie doświadczeń zdobytych w jednym przedsiębiorstwie do innego przez pojedynczą osobę nie oznaczało jednak jeszcze powstania rynku usług konsultingowych. Rozwój usług doradczych wiąże się z powstaniem metod naukowego zarządzania. Jeden z jego współtwórców, Harrington Emerson, założył firmę doradczą Emerson Company, zajmującą się wdrażaniem systemów wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracy (Kipping, 2002, s. 30). Podobnym obszarem działalności zajmowała się firma Bedaux Company, założona przez francuskiego emigranta Charlesa Bedaux w 1916 roku. Po 15 latach działalności metoda znana jako „system Bedaux", pozwalająca na powiązanie wynagrodzeń z uzyskiwanymi przez pracow-

ników wynikami, była stosowana przez 509 zakładów w Stanach Zjednoczonych i przygotowywana do wdrożenia w 123 kolejnych, a firma miała 10 biur, zatrudniających łącznie 205 konsultantów (Kipping, 2002, s. 31). W 1926 roku firma otworzyła pierwsze biura w Europie i rozpoczęła ekspansję na rynki zagraniczne. W kolejnych latach w wielu krajach powstawały kolejne firmy, specjalizujące się w metodach doskonalenia pracy i kształtowania poziomów wynagrodzeń. Ten początkowy okres rozwoju firm doradczych był związany z rozwiązywaniem podstawowych problemów organizacji-klientów: podziałem zadań i specjalizacją pracowników, kształtowanem struktur organizacyjnych, motywowaniem pracowników wykonujących nieskomplikowane zadania, organizacją pracy w czasie czy obliczaniem wyników finansowych. Współcześnie niewielu praktyków zarządzania wie, że koncepcja budżetowania została spopularyzowana przez firmę McKinsey & Company, a model wynagrodzenia za wyniki – przez firmy Emerson Institute i Bedaux Company.

Druga fala firm konsultingowych pojawiła się na rynku na początku lat 30. XX wieku w powiązaniu z procesami dywersyfikacji i decentralizacji dużych organizacji w Stanach Zjednoczonych. Proces wewnętrznych przemian dużych amerykańskich przedsiębiorstw został opisany m.in. przez Druckera (1946) i Chandlera (1962). Kierujący organizacjami potrzebowali wsparcia konsultantów w decentralizacji struktur organizacyjnych i formułowaniu strategii.

Tego typu usługi oferowały nowe, wyspecjalizowane firmy doradztwa organizacyjnego. Firma Arthur D. Little rozpoczęła działalność w 1886 roku w Bostonie jako laboratorium chemiczne, później zmieniając obszar zainteresowań. Booz, Allen & Hamilton została założona przez Edwina G. Booza w 1914 roku jako firma badawcza, a w doradztwo organizacyjne zaangażowała się po przejęciu kierownictwa przez byłego księgowego i wykładowcę ekonomii na początku lat 30. XX wieku, pod koniec lat 60. stając się największą amerykańską firną doradczą z prawie 1200 pracowników.

Firmą-symbolem tego etapu rozwoju doradztwa jest McKinsey & Company. Jej założyciel, James O. McKinsey, był od roku 1917 wykładowcą księgowości na Uniwersytecie Chicago. W 1926 roku założył firmę, która miała propagować budżetowanie jako narzędzie zapewniające dostęp do informacji i umożliwiające kontrolę działalności organizacji. Po śmierci McKinseya w 1937 roku firma podzieliła się na dwie części w Chicago i Nowym Jorku, które miały ze sobą nie konkurować. W 1946 roku nowojorskie biuro wykupiło wyłączne prawa do posługiwania się nazwą McKinsey, a biuro w Chicago zdecydowało się zmienić nazwę, wykorzystując nazwisko jednego z partnerów firmy – A.T. Kearney. Firma McKinsey & Company zdobyła pozycję lidera rynku doradztwa, dynamicznie się rozwijając. W 1959 roku założyła biuro w Londynie, a już rok później miała 6 biur zagranicznych, które łącznie odpowiadały za 1/3 obrotów firmy (Kipping, 2002, s. 33).

W 1963 roku z firmy Arthur D. Little odszedł Bruce Henderson i założył Boston Consulting Group (BCG), specjalizującą się w doradztwie strategicznym. Z kolei z BCG w 1973 roku odszedł William Bain, aby założyć konkurencyjną firmę pod swoim nazwiskiem (Bain & Co.).

Druga fala firm oparła swój sukces na rozwoju zarządzania strategicznego, wprowadzając cały szereg narzędzi i metod, które były dalej rozwijane przez teoretyków.

Jednym z pierwszych przykładów takiej symbiozy między światem nauki a doradztwem może być koncepcja krzywej doświadczenia, opisana po raz pierwszy przez Winfreda B. Hirschmana w artykule pod tytułem *Zysk z krzywej uczenia* (*Profit from the learning curve*), opublikowanym w 1964 r. w *Harvard Business Review* (Hirschman, 1964), choć pierwsze obserwacje spadku kosztów jednostkowych pracy wraz ze wzrostem produkcji datowane są na rok 1925 (Kiechel, 2010, s. 32). Stosując tę koncepcję w praktyce, konsultanci z BCG dokonali dwóch istotnych modyfikacji. Po pierwsze uznali, że wraz ze wzrostem produkcji będą spadać nie tylko koszty pracy, ale również całkowite koszty przedsiębiorstwa, a więc nie chodzi o samo uczenie się, ale o zdobywanie przez organizację doświadczenia, co doprowadziło do zmiany nazwy metody na krzywą doświadczenia (ang. *experience curve*). Drugi zabieg zastosowany przez BCG to powiązanie związku pomiędzy miejscem na krzywej doświadczenia w branży, a potencjalnym udziałem w rynku, którego zrozumienie miało być sposobem na pokonanie konkurencji. Z dzisiejszej perspektywy można jasno ocenić ograniczenia takiego podejścia, lecz w latach 60., jak wskazuje Kiechel (2010, s. 35), konkurencja nie była nawet wymieniana w ważnych dla rozwoju zarządzania strategicznego publikacjach Chandlera i Ansoffa, a w książce Druckera *Managing for Results* znalazł się tylko jeden akapit poświęcony temu zagadnieniu. Dzięki krzywej doświadczenia konsultanci BCG wypracowali nową strategię dla firmy Black & Decker, która zwiększyła swoją sprzedaż ze 100 mln dolarów w 1964 do 500 mln dolarów w 1974, generując stały strumień zysków (Kiechel, 2010, s. 40). Niemal równie szybko pojawiły się przykłady sugerujące, że projektowanie strategii opartej na krzywej doświadczenia może nie być odpowiednim rozwiązaniem dla wszystkich firm. Texas Instruments, producent mikroprocesorów, za radą konsultantów BCG zwiększył skalę produkcji, obniżając dzięki temu jednostkowe koszty, jednak wejście nowych konkurentów oraz pojawienie się nowych generacji mikroprocesorów wpłynęło na zahamowanie sprzedaży, wzrost zapasów i w efekcie problemy finansowe firmy w latach 70. XX wieku (Kiechel, 2010, s. 44). Trudno oprzeć się wrażeniu, że wiele z narzędzi konsultantów było w tym okresie „testowanych na pacjentach", czyli firmach, które w sprzyjających okolicznościach osiągały sukcesy, a inne na swoich przykładach poznawały ich wady.

Kolejnym przykładem może być tzw. macierz BCG (ang. *growth-share matrix*), która została wymyślona przez konsultantów firmy Boston Consulting Group w odpowiedzi na problem zarządzania portfelem produktów i dywersyfikacją działalności firmy z branży papierniczej Mead Corporation. Na podstawie przeprowadzonych analiz konsultanci mieli już przygotowane propozycje decyzji dotyczących poszczególnych obszarów działalności firmy, ale szukali sposobu na bardziej przekonujące uzasadnienie proponowanych działań. Na jednym z wewnętrznych spotkań posłużyli się metaforami z obszaru finansów dla określenia trzech rodzajów produktów: rachunek oszczędnościowy, obligacja oraz hipoteka, a najbardziej ryzykowne inwestycje nazwali dzikimi kotami i w ten sposób powstała pierwsza wersja macierzy BCG (Kiechel, 2010, s. 58).

Kolejny projekt realizowany przez BCG dla firmy Union Carbide pozwolił na wzbogacenie macierzy przez połączenie z wykresem wzrostu, na którym zestawiono linie produktowe tracące lub zyskujące udziały w rynku, na tle ogólnego

wzrostu rynku. Dopiero w wyniku zestawienia tych wymiarów otrzymano znaną nam dzisiaj macierz BCG, której pola nazwano stosowanymi do dziś określeniami: gwiazdy (ang. *stars*), znaki zapytania (ang. *question marks*), dojne krowy (ang. *cash cows*) i psy (ang. *dogs*) (Kiechel, 2010, s. 64). Macierz stała się jednym z najlepiej znanych produktów firm doradczych, wykorzystywanym przez liczne orgnizacje. Konkurencyjne firmy stworzyły swoje własne warianty, znane jako macierz GE – McKinsey & Co, Arthur D. Little czy Marakon Associates.

Pierwsza z nich została opracowana przez Bruce'a Hendersona z firmy Boston Consulting Group w latach 60. XX wieku, a opisana w 1970 roku. Pozostałe wiodące firmy doradcze nie chciały być gorsze i wypracowywały, często wspólnie z klientami, swoje metody będące odpowiednikami macierzy BCG. Dopiero w połowie lat 70. XX wieku naukowcy zaczęli przyglądać się analizie portfela produktów firmy i poddawać pod dyskusję metody portfelowe (por. Day, 1977; Wind i Mahajan, 1981; Nippa, Pidun i Rubner, 2011). Co interesujące, firmy doradcze nie próbowały zawłaszczyć dla siebie wspomnianych metod i pozwalały na ich opisywanie, co doprowadziło do rozbieżności w datach publikacji opisów metod, datach ich pierwszych zastosowań czy nawet nazw i interpretacji poszczególnych wymiarów macierzy. Naukowcy, zmieniając nazwy metod portfelowych, podejmowali próby naukowego uzasadnienia ich założeń, zastosowań i modelowych rekomendacji, wskazując również na ich wady i zalety. Zestawienie wybranych metod portfelowych zaprezentowano w tabeli 6.

Metody portfelowe stanowią doskonały przykład inspiracji naukowców przez konsultantów, którzy zdefiniowali ważki, praktyczny problem firm i sami zaproponowali jego rozwiązanie. Zwróćmy uwagę, że szukając rozwiązania, starali się odnieść do istniejących modeli teoretycznych (m.in. krzywa doświadczenia, cykl życia produktu) oraz prowadzonych badań (m.in. projekt PIMS, ang. *Profit Impact of Market Share*) (Wind i Mahajan, 1980). Warsztat metodologiczny konsultantów nie był tak wyrafinowany, jak wymagałyby tego standardy naukowe; w związku z tym to akademicy zabrali się za upowszechnianie i teoretyczne uzasadnianie opisywanych modeli.

Macierze, czyli metody analiz portfelowych, pozwalały na uproszczenie procesów podejmowania decyzji o rozwoju linii produktowych, kontynuacji lub wycofywaniu się z określonych obszarów działalności i kształtowaniu struktury portfela produktów w dużych przedsiębiorstwach. Ponadto, jak wskazują Mintzberg, Ahlstrand i Lampel (2009, s. 96–97), metody portfelowe były jednym z pierwszych przykładów narzędzi dających z jednej strony jasną metodę przeprowadzania analizy, kolejne kroki, czynniki i oparte na ich analizie rekomendacje decyzji, ale z drugiej strony redukujące decyzje inwestycyjne do obliczenia pojedynczych parametrów (np. dwóch w macierzy BCG), które mają dać podstawę do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Z jednej strony świat decyzji strategicznych został radykalnie uproszczony, niemal jak przepis z książki kucharskiej, a z drugiej indywidualne umiejętności, wiedza menedżerów i ich wpływ na decyzje zostały sprowadzone do minimum.

Innym ciekawym przykładem dorobku firm doradczych jest stworzone przez McKinsey & Company narzędzie zwane systemem biznesowym (ang. *business system*), które zainspirowało Michaela E. Portera do opracowania modelu łańcucha wartości (rysunek 3) (Porter, 1985, s. 36).

Tabela 6. Zestawienie wybranych metod portfelowych

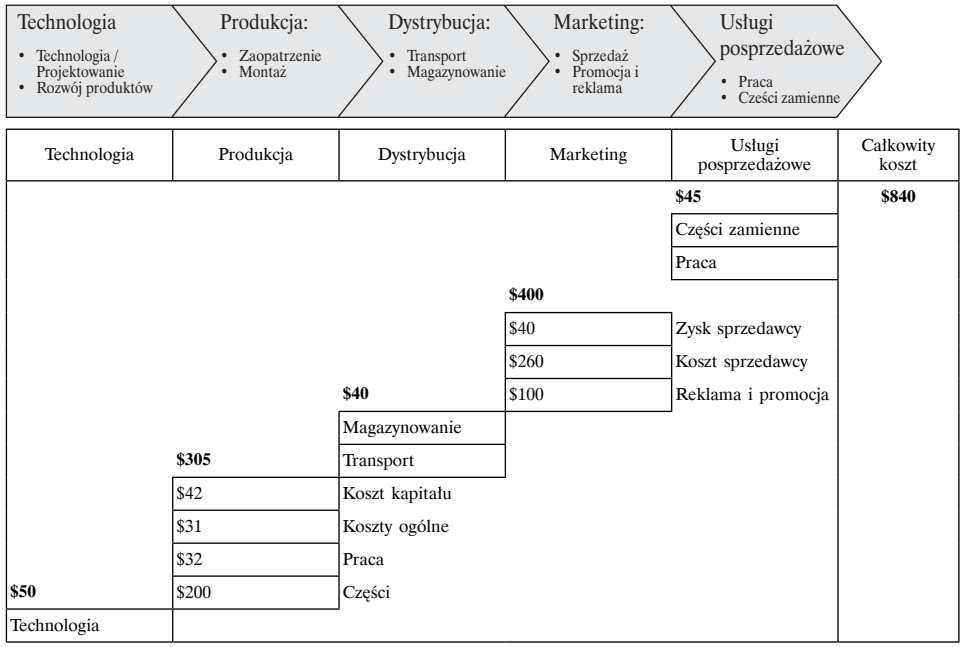
		Metoda			
		Boston Consulting Group (BCG)	**McKinsey & Co / General Electric**	**Arthur D. Little (ADL)**	**Marakon Associates**
Data zastosowania/ publikacji	Rok, z którego pochodzi pierwsze znane zastosowanie/pierwsza publikacja na temat danej metody (niektóre publikacje miały charakter wewnętrzny i zostały upublicznione dopiero po latach). Przypisy w nawiasach wskazują na źródło informacji o pierwszej publikacji.	1969/1970 (Henderson, 1970/2006; Kiechel, 2010)	?/1972 (STRATEGOR, 1995)	?/1981 (STRATEGOR, 1995)	?/1981 (Marakon, 1981)
Zakres analizy	Co jest analizowane w ramach danej metody portfelowej?	Grupy produktowe/jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)
Założenia teoretyczne	Koncepcje teoretyczne, które są podstawą do wnioskowania w metodzie	Efekt uczenia się/krzywa doświadczenia; cykl życia produktu	Brak określonych *explicite* założeń	Cykl życia branży/produktu	Brak określonych *explicite* założeń
Wymiar osi X	Nazwa zmiennej na osi X macierzy	Względny udział w rynku	Konkurencyjność jednostki biznesu	Faza cyklu życia branży	Względna pozycja rynkowa
Sposób pomiaru	Wzór lub opis sposobu obliczania zmiennej na osi X	Udział w rynku JB do najbliższego konkurenta	Średnia ważona czynników konkurencyjności	Średnia ważona czynników cyklu życia branży	Stosunek tempa wzrostu JB do tempa wzrostu rynku
Punkt odcięcia	Poziom wartości od której zaczyna się pomiar zmiennej na osi X	1,5 lub 1,0 (w zależności od autorów)	Wynika z przyjętej skali ocen	Wynika z przyjętej skali ocen	0
Wymiar osi Y	Nazwa zmiennej na osi Y macierzy	Prognozowane tempo wzrostu rynku	Atrakcyjność branży	Konkurencyjność jednostki biznesu	ROE względem kosztu kapitału (k_e)

Cd. tabeli 6

		Metoda			
		Boston Consulting Group (BCG)	**McKinsey & Co / General Electric**	**Arthur D. Little (ADL)**	**Marakon Associates**
Sposób pomiaru	Wzór lub opis sposobu obliczania zmiennej na osi Y	Prognozowane tempo wzrostu dla rynku JB	Średnia ważona czynników atrakcyjności branży	Średnia ważona czynników konkurencyjności	Wskaźnik ROE dla jednostki biznesu
Punkt odcięcia	Poziom wartości, od której zaczyna się pomiar zmiennej na osi Y	10% (pierwotnie), w zależności od branży; dla firm prowadzących silnie zdywersyfikowaną działalność – Δ PKB	Wynika z przyjętej skali ocen	Wynika z przyjętej skali ocen	Kosztu kapitału (k_e)
Decyzje	Jakie wnioski i decyzje można podjąć na podstawie analizy?	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Brak bezpośrednich rekomendacji. Narzędzie służy dyskusji możliwych opcji działania.
Możliwości zastosowania	W jaki sposób można stosować daną metodę portfelową? (warunki sprzyjające i ograniczające jej wykorzystanie)	Dla portfela produktów i dla JB. Trudność w zastosowaniu dla firm z niskim udziałami rynkowymi	Dla JB zdywersyfikowanych firm.	Dla JB zdywersyfikowanych firm w branżach, gdzie ma zastosowanie cykl życia produktu	Dla JB zdywersyfikowanych firm.
Wady	Typowe słabości metody portfelowej opisywane w literaturze	Ograniczone do dwóch czynników, trudność w tworzeniu grup produktowych, brak uwzględnienia synergii między grupami produktowymi we wskazaniach finansowych	Wymaga zdefiniowania czynników i określenia ich względnych wag, w tym również między branżami dla firm zdywersyfikowanych	Jak w macierzy McKinseya/GE. Trudność w określeniu fazy cyklu życia branży może rzutować na jakość wnioskowania	Brak wskazań decyzyjnych, wątpliwości metodologiczne oraz w zastosowaniu
Zalety	Typowe silne strony metody portfelowej opisywane w literaturze	Prostota, możliwość kwantyfikacji, jasne wskazania decyzyjne, powiązanie decyzji strategicznych i finansowych	Możliwość adaptacji czynników branych pod uwagę w analizie	Wielość opcji decyzyjnych (20) i możliwość ich dopasowania do specyfiki organizacji	Prostota, możliwość kwantyfikacji, powiązanie analiz strategicznych i finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hax i Majluf (1996); Hedley (1977); Henderson (1970/2006); Kubr (1996); Marakon Associates (1981); Nippa, Pidun i Rubner (2011); STRATEGOR (1995); Sudharshan (1995); Wind i Mahajan (1981).

Rysunek 3. Model systemu biznesowego, zaproponowany przez firmę McKinsey & Co.



Źródło: Kiechel (2010, s. 193).

Konsultanci McKinsey & Co. wykorzystywali model systemu biznesowego głównie do analizy kosztów firm-klientów oraz obliczania udziału poszczególnych kosztów w całkowitych kosztach przedsiębiorstwa. Porter uzupełnił swoje narzędzie o nowe grupy kosztów oraz przychody, co pozwoliło mu na prowadzenie analiz wartości dodanej.

Warto też wspomnieć o książce konsultantów McKinseya, Thomasa Petersa i Roberta Watermana (1982) pt. *W poszukiwaniu doskonałości* (*In search of excellence*), która stanowi przykład sukcesu koncepcji teoretycznej, wspieranego przez wdrażającej ją firmę doradczą. Autorzy oparli książkę na wynikach badań prowadzonych przez McKinsey & Company, ale nie widząc zainteresowania projektem ze strony pracodawcy, Peters jeszcze w trakcie pisania, a Waterman trzy lata po publikacji, opuścili firmę. Tom Peters stał się jednym z najbardziej rozchwytywanych ekspertów od zarządzania w latach 80. XX wieku.

Dla spopularyzowania swoich idei i narzędzi, a przez to zachęcania klientów do korzystania ze swoich usług, firmy doradcze drugiej fali rozpoczęły wydanie czasopism. McKinsey & Co. wydawał *McKinsey Quarterly*, Arthur D. Little – *Prism*, a z kolei konsultanci BCG publikowali swoje artykuły w czasopiśmie *BCG Perspectives* (Kiechel, 2012, s. 21). Najwyższym uznaniem cieszyły się jednak publikacje w czasopiśmie *Harvard Business Review*, które chętnie gości na swych łamach konsultantów dzielących się z czytelnikami swoją wiedzą i doświadczeniami. Jak przyznaje sam

Kiechel (2010, s. 244), aby zostać autorem tego typu publikacji, wcale nie trzeba było umieć samodzielnie opracowywać teksty naukowe, nie wspominając już o braku konieczności spełnienia wymagań stawianych w przypadku publikacji naukowych, czyli odnoszeniu się do uwag niezależnych recenzentów, czy choćby umieszczaniu wykazu bibliografii. Z czasem powstały nawet firmy wyspecjalizowane w przygotowywaniu wspólnie z konsultantami artykułów publikowanych w praktycznie zorientowanych czasopismach poświęconych zarządzaniu.

To również konsultaci stali za popularyzacją metody studium przypadku (ang. *case study*), wykorzystującej opis pojedynczej firmy lub projektu do prezentacji wybranych zagadnień biznesowych i wyciągania wniosków pozwalających na doskonalenie sposobów zarządzania organizacją. To właśnie na podstawie pracy konsultantów powstały tak popularne i szeroko dyskutowane studia przypadku jak np. historia wejścia na rynek USA firmy Honda, opisana przez konsultantów z firmy BCG i wykorzystywana w znanym studium przypadku Harvard Business School (Christiansen i Pascale, 1983). Konsultaci wykorzystują również w swojej pracy prezentacje odwołujące się do studiów przypadku, w tym opisów doświadczeń wcześniejszych klientów z zakończonych wymiernym sukcesem projektów (referencji). Do przygotowywania takich studiów przypadku wymagana jest refleksja na temat realizowanych projektów i ich wyników. Owe studia odgrywają istotną rolę w procesie sprzedaży – skłaniają potencjalnego klienta do podjęcia współpracy z konsultantami, pozwalają też zwrócić uwagę na możliwe wyzwania, wynikające z wcześniejszych doświadczeń. Należy zauważyć, że opisane powyżej zastosowania studiów przypadku nie spełniają warunków poprawności metodologicznej, jakie stawiane są przed badaczami wykorzystującymi metodę studium przypadku w celach naukowych, choć często przemawiają do wyobraźni odbiorców.

Lata 80. i 90. minionego stulecia przyniosły firmom nowe wyzwania, skłaniając do wprowadzania bardziej efektywnych struktur organizacyjnych i koncentracji na kluczowych kompetencjach i zasobach organizacji. Coraz większe znaczenie miała koordynacja działań zarówno w ramach organizacji, jak i między organizacjami. Zmieniła się też rola menedżerów, którzy zaczęli interesować się nie tylko strategią, lecz także procesami w organizacji (reinżyniering procesów gospodarczych, ang. *Business Process Reengineering*, BPR), relacjami z dostawcami (zarządzanie łańcuchem dostaw, ang. *Supply Chain Management*, SCM) i odbiorcami (zarządzanie relacjami z klientami, ang. *Customer Relationship Management*, CRM). W tym samym okresie zaczęły się pojawiać złożone narzędzia informatyczne, wspierające działalność organizacji. Na przykład BCG wprowadziło koncepcję konkurencji opartej na czasie (ang. *time based competition*), gdzie liczy się nie tyle sama idea, ile przede wszystkim szybkość i skuteczność jej wdrożenia (Kiechel, 2010, s. 231).

Nową rzeczywistość wykorzystała grupa firm doradczych, które zajmowały się audytem i księgowością, i stopniowo dywersyfikowały działalność, wchodząc m.in. w obszary doradztwa prawnego, podatkowego oraz w zakresie zarządzania. Tak zwaną Wielką Piątkę stanowiły firmy: Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG oraz PriceWarterhouse Coopers (powstała z połączenia firm PriceWaterhouse oraz Coopers & Lybrand). W większości z tych firm wydzielono dywizje,

które miały zajmować się doradztwem organizacyjnym. W 1989 roku firma Arthur Andersen wydzieliła spółkę Andersen Consulting jako swoje doradztwo konsultingowe, wkrótce jednak okazało się, że to spółka córka ma większe możliwości rozwoju. W 1997 roku kierownictwo Andersen Consulting zdecydowało się na zerwanie więzi z firmą Arthur Andersen, a do ugody między firmami doszło dopiero w 2000 roku (Kipping, 2002, s. 35), co przyczyniło się też do zmiany nazwy Andersen Consulting na: Accenture.

Wchodzenie firm audytorskich w obszar doradztwa organizacyjnego prowadziło do nieuchronnych konfliktów interesów i zachęcało do wyodrębniania obu rodzajów działalności: źle zrealizowany projekt w obszarze doradztwa mógł zaowocować utratą kontraktu na usługi audytorskie, a informacje pozyskane przez audytorów mogły być wykorzystywane przez konsultantów.

Rozwój większości spośród wymienionych firm wiązał się również z wykorzystaniem systemów informatycznych oraz popularnością podejścia procesowego: reinżynieringu oraz metod usprawniania procesów. W związku z coraz większą złożonością realizowanych dla klientów zleceń pojawiła się potrzeba wprowadzenia zaawansowanych metodyk zarządzania projektami. Obok pięciu firm audytorskich, firm McKinsey & Co. oraz Andersen Consulting, w 1998 roku w gronie 10 największych pod względem obrotów firm konsultingowych na świecie znaleźli się też specjaliści od technologii informatycznych, firmy CSC (Computer Sciences Corp.) oraz A.T. Kearney – EDS, jak również specjalista w dziedzinie doradztwa HR, firma Mercer Consulting Group (Kipping, 2002, s. 37). W kolejnych latach doszło też do zbliżenia działalności firm informatycznych i doradczych, a obecnie największe firmy sektora IT, takie jak IBM czy HP posiadają własne działy doradztwa organizacyjnego, wspierające projekty wdrożeniowe.

Wraz z rozwojem nowych rodzajów usług doradczych spadało znaczenie firm takich jak McKinsey & Co. Kolejne firmy doradcze oferowały usługi w obszarze zarządzania strategicznego, idąc w ślady Michaela E. Portera (który sam również założył firmę konsultingową Monitor Group) i poszukując recepty na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Michael Treacy i Fred Wiersema, pracujący dla firmy doradczej CSC Index, poszukiwali nowej metody, która pozwoliłaby ich pracodawcy na zrekompensowanie spadku przychodów z reinżynierii procesów i wydali książkę pt. *The Discipline of Market Leaders.* Koncepcja książki odpowiada utartemu schematowi: czerpaniu wzorców z najlepiej działających firm w poszczególnych branżach. W ten sposób określono modelowe strategie: doskonałości operacyjnej (ang. *operational excellence*), przywództwa produktowego (ang. *product leadership*) oraz bliskich związków z klientem (ang. *customer intimacy*), nawiązujące do porterowskich strategii bazowych lidera kosztowego, zróżnicowania oraz koncentracji. Aby wypromować książkę jako bestseller, firma zatrudniająca autorów wykupiła znaczącą części nakładu książki, co pozwoliło na dostrzeżenie popularności publikacji i wprowadzenie jej na wysokie miejsce w rankingu książek dotyczących zarządzania, ale gdy hurtowe zakupy wyszły na jaw, spotkała się z licznymi krytycznymi opiniami (Micklethwait i Wooldridge, 2000, s. 29–30).

Najważniejsze etapy w historii firm doradczych podsumowano w tabeli 7.

Tabela 7. Etapy rozwoju branży usług doradczych

Etap rozwoju	Podstawowe kwestie	Okres trwania	Okres głównego wzrostu	Przykłady firm
Naukowe zarządzanie	Efektywność pracowników i produkcji	1900–1980	1930–1950	Emerson Institute, Bedaux Company
Organizacja i strategia	Decentralizacja i planowanie portfela produktów	1930–20??	1960–1980	Booz Allen Hamilton, McKinsey & Company, A.T. Kearney, Boston Consulting Group, Bain & Company
Technologie informatyczne i procesy gospodarcze	Wewnętrzna i zewnętrzna koordynacja	1960–????	1990–????	„Wielka Piątka" (Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PriceWarterhouse Coopers), A.T. Kearney-EDS, CSC, Cap Gemini

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kipping (2002, s. 38).

8.3. Ewolucja działalności firm doradczych

Do czynników decydujących o pojawianiu się nowych, wiodących firm konsultingowych i zmniejszającej się roli dotychczasowych liderów, należą m.in. reputacja, umiejętności konsultantów oraz uwarunkowania ekonomiczne, sprzyjające realizacji określonych rodzajów projektów (Kipping, 2002, s. 38–44). Ten ostatni czynnik nawiązuje do specyfiki projektów i ich struktury kosztowej, związanej ze zróżnicowaniem w zakresie powtarzalności działań i doboru pracowników. Maister (1993, za: Kipping, 2002, s. 43–44) wyróżnił trzy rodzaje projektów konsultingowych:

- „mózgi" – oparte na niewielkiej liczbie wykształconych i doświadczonych konsultantów, generujących kreatywne rozwiązania unikatowych problemów;
- „siwe włosy" – podlegające większej standaryzacji, ale nadal wymagające doświadczenia, z częścią zadań nadającą się do delegowania do młodszych konsultantów;
- „procedury" – wymagające rąk do pracy i oparte na standardowych procedurach, realizowane zwykle przez wielu młodszych konsultantów, pod kierownictwem osoby bardziej doświadczonej.

W przypadku firm doradczych działających w okresie „fali" naukowego zarządzania większość projektów miała charakter „mózgu" – wymagały od konsultantów doświadczenia, które było pozyskane przed rozpoczęciem pracy w konsultingu. W drugiej fali dominowały projekty „siwe włosy", w których część prostszych działań mogła być wykonywana przez młodszych konsultantów, ale kluczowe prace były realizowane przez bardziej doświadczonych doradców. Wśród firm trzeciej genera-

cji znacznie wzrosła liczba młodszych konsultantów w stosunku do liczby doświadczonych pracowników. Jest to możliwe, gdyż większość z projektów realizują duże zespoły, korzystające ze standardowych metodyk i procedur.

Charakterystyki firm doradczych z różnych etapów rozwoju rynku konsultingu zaprezentowano w tabeli 8.

Tabela 8. Charakterystyki firm doradczych z różnych etapów rozwoju rynku konsultingu

Etap rozwoju	Podstawa reputacji	Wykształcenie konsultantów	Typ projektów	Hierarchia
Naukowe zarządzanie	Eksperci do spraw efektywności	Doświadczeni inżynierowie	„Mózgi”	Założyciel i równi mu konsultanci
Organizacja i strategia	Doradcy najwyższej kadry kierowniczej	MBA/absolwenci uczelni ekonomicznych	„Siwe włosy”	Liczna grupa partnerów
Technologie informatyczne i procesy gospodarcze	Specjaliści od wdrożeń oraz outsourcingu	Wiedza IT oraz szkolenia firmowe	„Procedury”	Duża liczba młodszych konsultantów, niewielu bardziej doświadczonych

Źródło: Kipping (2002, s. 44).

Współcześnie możemy obserwować proces dominacji firm z trzeciego etapu rozwoju rynku, coraz silniej skoncentrowanych na usługach informatycznych. Dochodzi też do konsolidacji podmiotów, czego przykładem może przejęcie A.T. Kearney przez EDS (a następnie włączenie tak powstałej firmy w struktury informatycznego przedsiębiorstwa HP), nabycie dywizji konsultingowej Ernst & Young przez firmę Cap Gemini, a dywizji PricewaterhouseCoopers – przez firmę IBM. Można przypuszczać, że kluczowi gracze z trzeciego etapu rozwoju rynku stopniowo ustąpią miejsca kolejnej generacji firm konsultingowych.

8.4. Źródła wpływu konsultantów na praktykę i teorię zarządzania

Firmy doradcze miały znaczący wpływ zarówno na praktykę, jak i teorię zarządzania. Wyjaśnienie istoty tego wpływu ułatwia model zaproponowany przez Sturdy’ego (1997), prezentujący relacje między konsultantem a klientem jako interaktywny proces. W związku z radykalnymi zmianami na wielu rynkach menedżerowie poszukują narzędzi i metod pozwalających im na kontrolę otoczenia oraz relacji wewnątrz firmy. Różne mogą być tego przyczyny – może chodzić o presję wywieraną na firmę przez akcjonariuszy lub interesariuszy, jak również rosnący nacisk ze strony konkurencji. Sami konsultanci również wpływają na zapotrzebowanie na nowe metody i techniki. Przykładowo rozwój teorii i badań nad zarządzaniem systemami informatycznymi można wyjaśnić popularnością usług doradczych w tym obszarze (Knights i Murray, 1994, s. 20). Klienci, poszukując nowych metod zapew-

nienia kontroli nad otoczeniem, zwracają się o pomoc do konsultantów, „guru zarządzania" oraz szkół biznesu, oczekując, że zapewnią oni odpowiednie metody i narzędzia.

Konsultanci starają się zapewnić klientowi sens kontroli otoczenia oraz tożsamości organizacji-klienta. W celu przekonania klienta o wartości swoich usług mogą wykorzystać różne podejścia, do których należą m.in.: rozwiązania standaryzowane lub dopasowane do potrzeb indywidualnej organizacji („szyte na miarę"), wykorzystanie technicznej racjonalności (poprzez odwołanie do liczb i sformalizowanych modeli, stwarzających pozory kontrolowania niepewności i dających legitymizację), odwołanie się do politycznych umiejętności, doświadczeń praktycznych lub wiarygodności proponowanych rozwiązań (Sturdy, 1997, s. 399–400). O „nierozłączności umiejętności technicznych i socjo-politycznych" w pracy konsultanta piszą Bloomfield i Danieli (1995, s. 23). Określone analizy lub obliczenia nabierają sensu dopiero wtedy, gdy zostały przeprowadzone i zaprezentowane przez osobę zajmującą odpowiednią pozycję w organizacji. Stosowane przez konsultantów strategie retoryczne pozwalają radzić sobie z niepewnością i zapewniać klientów, że dokonali właściwego wyboru (Alvesson, 1993, s. 1011). Do skutecznych sposobów promowania przez firmy doradcze specjalistycznych usług należy też rozpowszechnianie mód w zarządzaniu (Abrahamson, 1996), dodatkowo podnoszące wiarygodność firmy wśród klientów. Ranking najczęściej wykorzystywanych przez menedżerów narzędzi zarządzania prowadzi firma Bain & Co. (2015). W edycji badania z roku 2014 na pierwszym miejscu znalazły się narzędzia związane z CRM, na drugim benchmarking, a na trzecim programy zaangażowania pracowników. Co ciekawe, Bain & Co. definiuje również poszczególne narzędzia, wskazując na ich podstawy metodologiczne oraz typowe zastosowania. Narzędziem obecnym we wszystkich edycjach jest planowanie strategiczne, które przez wielu naukowców, w tym m.in. Henry'ego Mintzberga już dawno zostało skazane na wymarcie (Mintzberg, 1994). W ten sposób firma aktywnie propaguje stosowane przez siebie narzędzia, wpływając na mody w zarządzaniu, choć z drugiej strony przeprowadzone badanie wskazuje na małą zmienność stosowanych metod, mimo jakże turbulentnej sytuacji firm na przestrzeni analizowanych kilkunastu lat.

Konsultanci w procesach sprzedaży usług starają się zapewnić swoich klientów, że dzięki wykorzystaniu oferowanych metod i narzędzi będą w stanie kontrolować zarówno swoją organizację, jak i jej otoczenie. Równocześnie podejmują jednak działania, które doprowadzają do **wzmacniania niepewności** i niejasności, aby w ten sposób zapewnić popyt na usługi doradcze. Sturdy (1997, s. 400–401) przedstawia wiele takich sposobów – na przykład konsultanci mogą podczas prezentacji dla klienta zwrócić uwagę nie tylko na problemy istniejące, ale również na nowe, dotychczas niepoddane analizom kwestie, wzbudzając niepewność i skłaniając do dalszego zaangażowania doradców. Znacząca część obrotów firm doradczych pochodzi od uprzednio zdobytych klientów, którzy kontynuują zlecanie usług tym samym podmiotom (Rassam i Oates, 1991, s. 25). Z dążeniem do zapewnienia powtarzalnych zamówień od obecnych klientów wiąże się potrzeba poszukiwania nowych modeli i narzędzi, które będą mogły stanowić podstawę realizacji projektów doradczych w przyszłości. Firmy doradcze mają więc motywację dla prezentowania coraz to nowych narzędzi

Tabela 9. Popularność technik i narzędzi zarządzania na podstawie badań firmy Bain & Company

	Edycja rankingu				
Miejsce	**2000**	**2006**	**2010**	**2012**	**2014**
1.	Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne	Benchmarking	Planowanie strategiczne	CRM
2.	Misja i wizja	CRM	Planowanie strategiczne	CRM	Benchmarking
3.	Benchmarking	Segmentacja klentów	Misja i wizja	Programy zaangażowania pracowników	Programy zaangażowania pracowników
4.	Outsourcing	Benchmarking	CRM	Benchmarking	Planowanie strategiczne
5.	Satysfakcja klienta	Misja i wizja	Outsourcing	Balanced Scorecard	Outsourcing
6.	Strategie wzrostu	Kluczowe kompetencje	Balanced Scorecard	Kluczowe kompetencje	Balanced Scorecard
7.	Alianse strategiczne	Outsourcing	Zarządzanie zmianą	Outsourcing	Misja i wizja
8.	Płaca za wyniki	Reinżynieria procesów	Kluczowe kompetencje	Zarządzanie zmianą	Zarządzanie łańcuchem dostaw
9.	Segmentacja klientów	Planowanie scenariuszowe	Alianse strategiczne	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zarządzanie zmianą
10.	Kluczowe kompetencje	Zarządzanie wiedzą	Segmentacja klentów	Misja i wizja	Segmentacja klentów

Źródło: Bain & Co. (2015).

jako sposobów wyróżniania się i zwiększania sprzedaży usług. To może wyjaśniać, dlaczego pojawia się tak wiele zastrzeżeń metodologicznych do niektórych modeli i koncepcji, które są popularyzowane przez firmy doradcze. Niektóre narzędzia, promowane przez doradców, stanowią więc lansowane produkty, ale niekoniecznie bazują na sprawdzonej, zweryfikowanej empirycznie wiedzy.

Firmy mogą rozważyć rezygnację ze współpracy z firmami doradczymi na etapie poszukiwania rozwiązań problemów organizacyjnych, a wykorzystać ich wsparcie na etapie wdrażania już wybranych rozwiązań. Jak powiedział mi kiedyś jeden z członków zarządu globalnego przedsiębiorstwa, działającego na polskim rynku, „Nigdy niczego nie nauczyłem się od konsultantów i nie po to ich zatrudniam". Bez wkładu konsultantów teoria zarządzania byłaby jednak pozbawiona wielu ze swoich klasycznych narzędzi.

8.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył wpływu konsultantów na teorie zarządzania, a w szczególności zarządzania strategicznego. Zestawiono w nim historyczny rozwój konsultingu z analizami udziału firm doradczych w tworzeniu, popularyzacji oraz praktycznym

wdrażaniu technik zarządzania. Zawartość rozdziału pozostaje w bezpośrednim związku z rozdziałami książki, dotyczącymi ewolucji teorii zarządzania oraz przeglądu poszczególnych podejść do zarządzania i teorii strategii. W rozdziale zostały pokazane związki między pracą konsultantów a teoriami, modelami i narzędziami zarządzania, które znane są z naukowych publikacji. Takie ujęcie problematyki pozwala na zrozumienie genezy podejść teoretycznych, w tym praktycznych problemów, które miały rozwiązywać. Autor wskazuje też na często wątłe podstawy metodologiczne budowanych przy udziale konsultantów modeli i teorii, które nie spełniałyby rygorystycznych wymagań stawianych przed naukowcami. Przez to niniejszy rozdział może przyczynić się do bardziej świadomego korzystania z opisywanych w nim teorii, modeli i narzędzi, zarówno przez badaczy, jak i praktyków zarządzania, wskazując jednocześnie nowe pola badawcze.

Literatura

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.

Bain & Co. (2015). *Bain & Co. Top ten management tools*. Pozyskano z: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp (20.11.2015).

Bloomfield, B.P., Danieli, A. (1995). The role of management consultants in the development of Information Technology: The indissoluble nature of socio-political and technical skills. *Journal of Management Studies* 32(1), 23–47.

Chandler, A., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the great American enterprise.* Cambridge, MA: MIT Press.

Christiansen, E.T., Pascale, R.T. (1983). *Honda (A). Harvard Business School Case Study.* Boston: Harvard Business School Publishing.

Drucker, P.F. (1946). *Concept of the corporation*. New York: John Day Company.

Hax, A.C., Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(1), 9–15.

Henderson, B.D. (1970/2006). The product portfolio. W: C.W. Stern, M.S. Deimler (red.), *The Boston Consulting Group on strategy: Classic concepts and new perspectives. 2nd edition* (s. 35–37). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Hirschman, W.B. (1964). Profit from the learning curve. *Harvard Business Review*, 42(1), 125–139.

Kiechel, W., III (2010). *The lords of strategy. The secret intellectual history of new corporate world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kipping, M. (2002). Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. W: T. Clark, R. Fincham (red.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (s. 28–49). Oxford–Malden, MA: Blackwell Publishers.

Knights, D.F., Murray, F. (1994). *Managers divided: Organizational politics and Information Technology management.* Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Kubr, M. (red.) (1996). *Management consulting. A guide to the profession.* Geneva: International Labour Office.

Marakon Associates (1981). The Marakon profitability matrix. *Commentary, A Quarterly Publication of Marakon Associates*, 7.

Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000). *Szamani zarządzania*. Poznań: Zysk i S-ka.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York–Toronto: The Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.B. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

Nippa, M., Pidun, U., Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50–66.

Peters, T.R., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.* New York: Warner Books.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

Rassam, C.D., Oats, D. (1991). *Management consultancy: The inside story.* London: Mercury.

Strategor (1995). *Zarządzanie firmą: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.

Sturdy, A. (1997). The consultancy process – an insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389–413.

Sudharshan, D. (1995). *Marketing strategy: Relationships, offerings, timing & resource allocation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wind, Y., Mahajan, V. (1981). Designing product and business portfolio. *Harvard Business Review*, 59(1), 155–166.

II

ORGANIZACJE W SYSTEMIE SPOŁECZNYM

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

9

Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami

(Michał Mijal)

9.1. Wprowadzenie

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

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

9.2. Biurokracja jako idealny typ organizacji

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

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

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

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

Tabela 10. Zasady funkcjonowania biurokracji jako organizacji idealnej

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

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

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

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

Utopia

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

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

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

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

9.3. Władza w organizacji

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

Tabela 11. Trzy typy władzy według Maxa Webera

Rodzaj władzy	Opis	Przykład
Charyzmatyczna	„Związek oparty na charyzmie ma charakter wspólnoty emocjonalnej" (Krasnodębski, 1999, s. 80). Uczestnicy organizacji angażują się nie tylko na poziomie rozumowym, ale także emocjonalnym i wychodzą poza proste relacje podległości służbowej. Jest stosunkowo nietrwała, bo zależy od cech przywódcy, potrzeb grupy i warunków zewnętrznych.	• Mahatma Gandhi, mimo wielokrotnych pobytów w więzieniu i niepełnienia przez większość tego czasu żadnych funkcji formalnych, był przez kilkadziesiąt lat centralną postacią ruchu niepodległościowego w Indiach. Zwracano się do niego po poradę i opinię, a bez jego akceptacji nie podejmowano żadnych strategicznych decyzji dotyczących kierunków rozwoju ruchu. • Steve Jobs po powrocie do kierowania firmą Apple nie tylko stworzył na nowo kulturę organizacyjną, ale także zbudował nowy wizerunek organizacji, wiążąc go ze swoją osobą. Pracownicy Apple angażowali się emocjonalnie, wychodząc poza zwykłe relacje służbowe i podejmując wysiłek niewspółmierny do otrzymywanego wynagrodzenia, żeby tylko osiągnąć cel nakreślony przez lidera.
Tradycyjna	Polecenia są wyznaczane tradycją i osoba pełniąca funkcje kierownicze ma swobodę decyzji tylko w ramach wyznaczonych przez tradycję i obyczaje. Określana jest poprzez kontekst kulturowy i zależy od osadzenia w nim uczestników.	• Możnowładca panujący na włościach otrzymywał swoją władzę z nadania (zwykle dziedziczył ją), ale nie miał pełnej swobody podejmowania decyzji. Jeśli wyszedł poza normy kulturowe obowiązujące w lokalnej społeczności, poddani mieli prawo złożyć na niego zażalenie do jego zwierzchnika. W takiej sytuacji także nieposłuszeństwo poddanych było oceniane inaczej niż zwykła samowola. • W firmach rodzinnych, szczególnie działających na rynkach lokalnych, właściciel-menedżer wydaje często pracownikom polecenia wykraczające poza typowe zadania związane z pracą, przez co kontroluje także ich życie prywatne. Istnieje przyzwolenie na takie zachowania z jego strony, ponieważ jego pozycja wynika nie tylko z roli zawodowej, ale także z tradycyjnej roli w społeczności lokalnej.
Legalna	Najbardziej obiektywny spośród rodzajów władzy daje możliwość utrzymania ciągłości organizacji. Władza legalna może być względnie łatwo przekazywana kolejnym osobom, bez szkody dla organizacji i jej istnienia. Zależy od poszanowania reguł i norm panujących w organizacji.	• Kierownik w urzędzie otrzymuje władzę na mocy decyzji przełożonych, powierzających mu stanowisko. Jeśli postępuje zgodnie z regulaminem oraz osiąga wyniki oczekiwane przez przełożonych, jego pozycja jest stabilna i przewidywalna. • W większości dużych przedsiębiorstw menedżer wykonuje swoją pracę na mocy upoważnienia zarządu lub rady nadzorczej i w każdej chwili może zostać odwołany lub zastąpiony przez inną osobę. Organizacja działa w sposób ciągły i pracownicy realizują swoje zadania niezależnie od tego, kto w danym momencie jest ich zwierzchnikiem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber (2004).

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

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

9.4. Zasady i ograniczenia biurokracji

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9.5. Kontynuatorzy Webera w teorii organizacji

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 12. Typy struktur organizacyjnych według Henry'ego Mintzberga

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

Źródło: Mintzberg (1983, s. 153).

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

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

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

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

9.6. Podsumowanie

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

Literatura

Bauman, Z. (1995). *Wieloznaczność nowoczesna, nowoczesność wieloznaczna*. Warszawa: PWN.

Bloch, A. (2000). *Prawa Murphy'ego i inne powody, dla których sprawy idą źle*. Poznań: Zysk i S-ka.

Christensen, C.M., Verlinden, M., Westerman, G. (2002). Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability. *Industrial & Corporate Change*, 11(5), 955–993.

Crozier, M. (1967). *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Graicunas, V.A. (1937). Relationship in organisation. *Bulletin of the International Management Institute*, 7, 39–42.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Horkheimer, M., Adorno, W.A. (1994). *Dialektyka oświecenia*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.

Krasnodębski, Z. (1999). *Max Weber*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Kurnal, J. (red.) (1972). *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Warszawa: PWE.

MacIntyre, A. (1996). *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Warszawa: PWN.

Merton, R. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341.

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

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

10

Gry organizacyjne i polityczna perspektywa analiz organizacji

(Julia Karcz)

10.1. Organizacja jako arena polityczna

Polityka rozumiana jako dążenie do zdobycia lub powiększenia władzy, a także jako wykorzystywanie władzy do realizacji własnych celów (Pfeffer, 1981, s. 7) jest obecna na poziomie zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej części. Dotyczy ona również pojedynczych uczestników organizacji (Hatch, 2002, s. 243). Zdaniem Henry'ego Mintzberga (1989, s. 236) polityka obecna jest w każdej organizacji i w każdym ludzkim systemie. Z kolei Andrés Di Masso (2012) uważa, że polityczny charakter organizacji jest związany z wielością występujących w niej ludzkich interakcji. Aktywność polityczna członków organizacji może być opisywana w kategorii gry. W literaturze funkcjonuje wiele definicji gry. Jednym z podejść jest traktowanie gry jako synonimu konfliktu (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 244). Z kolei według Michela Croziera i Erharda Friedberga (1982, s. 97) gra jest mechanizmem, który integruje gracza z systemem, pozwalając mu realizować swoje interesy. Mechanizm ten pozwala na strukturalizację stosunków władzy, ich regulację i podtrzymywanie przy jednoczesnym zachowaniu pewnego marginesu swobody graczy. Niezależnie od przyjętej definicji, można wyróżnić charakterystyczne cechy gier organizacyjnych (Koźmiński i Zawiślak, 1982, s. 91–93):

- gracze lub koalicje mogą realizować własne interesy;
- gra przebiega w zmiennym otoczeniu (społecznym, ekonomicznym itd.);
- w grze obowiązują względnie stałe i znane wszystkim graczom reguły;
- wynik gry jest nieprzewidywalny, a wartość możliwych do uzyskania wypłat jest różna dla różnych graczy i podlega ciągłym zmianom;
- gracze angażują się w grę ze zmienną intensywnością;
- uczestnicy gry muszą posługiwać się wzajemnie zrozumiałym językiem.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki gry, analiza organizacji rozumianej jako arena polityczna powinna koncentrować się na relacjach pomiędzy władzą, interesami i konfliktem.

Pod pojęciem interesów należy rozumieć złożony układ predyspozycji, obejmujący cele, pragnienia, zestaw wartości i oczekiwań, które wpływają na wybór kierunku dzia-

łania danej osoby (Morgan, 2005, s. 170). Interesy są motywem przewodnim działania uczestników gry i funkcjonujących koalicji. Wiążą się też z obszarami zainteresowania gracza, które chce on zachować lub powiększyć oraz z pozycją, którą chce obronić lub zdobyć. Gareth Morgan (2005, s. 171–172) wskazuje na trzy rodzaje interesów:

- wynikające z zadania, powiązane z wykonywaną pracą;
- związane z karierą, będące konsekwencją posiadanych aspiracji;
- związane ze sprawami prywatnymi, wynikające z cech osobowości, postaw, wartości, przekonań i preferencji pracownika.

W literaturze można wyróżnić gry o sumie zerowej i o sumie niezerowej (Bugdol, 2007; za: Neuman i Morgenstern, 1947). Gra o sumie zerowej oznacza, że wygrana jednego uczestnika powoduje przegraną innego. Z kolei gra o sumie niezerowej wiąże się z możliwością uzyskania większych korzyści przez wszystkich uczestników gry.

W kontekście gier politycznych, szczególnie ważne jest zagadnienie koalicji interesów (Piotrowski, 1990, s. 80). Koalicje są tworzone w wyniku nieformalnych procesów wpływu w odniesieniu do zbieżnych celów i wspólnych ideologii. Widać to m.in. w koncepcji organizacji jako koalicji politycznej autorstwa Richarda M. Cyerta i Jamesa G. Marcha (1963). Interesy członków danej koalicji niekoniecznie muszą być zgodne z interesami organizacji. Powstanie koalicji, w skład której wchodzą różne grupy interesów, zależy ściśle od dostępności zasobów – im bardziej są ograniczone, tym większa szansa na zawiązanie koalicji.

Do zawiązania koalicji może dochodzić na drodze porozumienia określającego warunki współdziałania poszczególnych grup oraz kryteria podziału ponoszonych kosztów i pojawiających się korzyści (Piotrowski, 2009, s. 714). Innym sposobem dążenia do zawarcia porozumienia są negocjacje. Negocjacje można zdefiniować jako zwrotny proces otwartego komunikowania się, mający na celu osiągnięcie porozumienia w przypadku, gdy obie strony są powiązane interesami, wśród których część jest wspólna, a część przeciwna (Rządca, 2003, s. 23). Niezależnie od przedmiotu negocjacji, czasu negocjacji i negocjujących podmiotów można dostrzec następujące elementy:

- wzajemną zależność stron (strony negocjacji dostrzegają, że wspólne działanie może przynieść korzyści, a nawet być konieczne w odniesieniu do własnego interesu);
- postrzeganie konfliktu (dotyczy zderzenia kierunków działania i preferencji);
- możliwość oportunistycznych zachowań (strony negocjacji nie ujawniają w pełni swoich motywów i celów, próbują wpływać na drugą stronę w taki sposób, aby dana sytuacja była dla nich jak najbardziej korzystna) (Rządca, 2003, s. 212–215).

W odniesieniu do analizy organizacji jako politycznej areny ważne jest również zagadnienie konfliktu. Konflikt powstaje w przypadku wystąpienia sprzeczności w interesach. Można wyróżnić konflikt interpersonalny oraz konflikt pomiędzy poszczególnymi koalicjami. Z jednej strony konflikt jest postrzegany jako dysfunkcja systemu, jakim jest organizacja. Z drugiej zaś – w systemie tym nieustannie zachodzą procesy konkurencji i współpracy. Ludzie pracują nad realizacją wspólnych zadań i jednocześnie podejmują walkę o ograniczone zasoby czy pozycję (Morgan, 2005, s. 179). Zależności te doskonale widać w hierarchii organizacyjnej, która odzwier-

ciedla podział zadań i drabinę kariery, z którą wiąże się możliwość posiadania większego wpływu na podział zasobów (Sykianakis i Athanassios, 2011).

Mintzberg (1985) wskazuje, że organizacja postrzegana jako polityczna arena jest opanowana przez konflikt, a menedżerowie skupiają się na działaniach w obrębie jednostki i negocjacjach, które mają prowadzić do złagodzenia powstających napięć. W odniesieniu do wymiarów konfliktu (jego intensywności, wszechobecności oraz czasu trwania) można wyodrębnić cztery typy areny politycznej (Mintzberg, 1985, s. 141):

- pełna arena polityczna – konflikt jest intensywny i wszechobecny;
- konfrontacja – konflikt jest intensywny, jednak możliwy do opanowania;
- chwiejny sojusz – konflikt jest umiarkowany i powstrzymany;
- upolityczniona organizacja – konflikt jest umiarkowany, lecz wszechobecny.

Pojęcia konfliktu i gry pojawiają się również w analizie transakcyjnej Erica Berne'a (2013) – podejściu z obszaru psychologii i psychoterapii, które może być również wykorzystywane do analiz relacji międzyludzkich w organizacjach. Analiza transakcyjna odnosi się do interakcji pomiędzy trzema typami (poziomami) zachowania i odczuwania w ramach ludzkiej tożsamości („Ja") (Berne, 2013, s. 19–20):

- „Ja-Dziecko" – stan obejmujący najbardziej pierwotne i utrwalone doświadczenia, będący źródłem twórczości, intuicji, energii i radości;
- „Ja-Dorosły" – opierając się na samodzielnie wypracowanych wzorcach zachowań, zbiera, analizuje, klasyfikuje i przetwarza dane niezbędne do samodzielnego funkcjonowania, kontrolując i regulując czynności „Ja-Dziecka" i „Ja-Rodzica";
- „Ja-Rodzic" – naśladuje wzory zachowań rodzicielskich, skutecznie odciążając „Ja-Dorosłego" od wykonywania drobnych, rutynowych czynności i pozwalając oszczędzać czas i energię. Odpowiada on m.in. za normy, wartości, nakazy i zakazy, polecenia i czynności opiekuńcze.

Wyróżnione poziomy zachowania i odczuwania są kluczowe dla zrozumienia interakcji społecznych. Jednostką interakcji społecznych jest transakcja, polegająca na wymianie tzw. bodźca transakcyjnego (zachowanie wywołane przez dany poziom „Ja" pierwszej osoby) i reakcji transakcyjnej (określona odpowiedź danego poziomu „Ja" drugiej osoby). Można wyróżnić trzy typy transakcji: komplementarne, krzyżowe i ukryte. Transakcje komplementarne występują, gdy interakcja odbywa się pomiędzy tymi samymi stanami „Ja" (komunikaty przebiegają równolegle) (Berne, 2013, s. 21–22). Można przedstawić to na przykładzie:

- Osoba A: „Ile razy panu powtarzałem jak ma pan wykonywać swoje obowiązki? Znów popełnił Pan błąd!" (bodziec wysłany od „Ja-Rodzic" przełożonego do „Ja-Dziecko" podwładnego).
- Osoba B: „Przepraszam Pana bardzo. Obiecuję, że się poprawię" (reakcja „Ja-Dziecko" podwładnego w kierunku „Ja-Rodzic" przełożonego).

Transakcja krzyżowa występuje, gdy wysyłane komunikaty nie przebiegają równolegle (reakcja zachodzi pomiędzy innymi poziomami „Ja" niż w momencie wymiany bodźca transakcyjnego). Sytuację tę obrazuje następujący przykład:

- Osoba A: „Nie wie Pan, gdzie podział się raport za ostatni kwartał?" (bodziec wysłany od „Ja-Dorosły" przełożonego do „Ja-Dorosły" podwładnego).
- Osoba B: „Ciągle mnie Pan za wszystko obwinia!" (reakcja „Ja-Dziecko" podwładnego w kierunku „Ja-Rodzic" przełożonego).

Gra w podejściu analizy transakcyjnej definiowana jest jako seria komplementarnych transakcji ukrytych, które prowadzą do konkretnego, dającego się przewidzieć wyniku (Berne, 2013, s. 37). Transakcje ukryte występują, gdy zaangażowane zostają więcej niż dwa stany „Ja". W praktyce dochodzi do wymiany komunikatów akceptowalnych na płaszczyźnie społecznej i jednocześnie zawierających ukryte motywy na płaszczyźnie psychologicznej. Proces ten często zachodzi w sposób nieświadomy. Można to zobrazować przykładem:

- Osoba A: „Zapomniałem uprzedzić Pana o dzisiejszym spotkaniu z klientem, przepraszam."
- Osoba B: „Mamy jeszcze godzinę, dobrze, że mi Pan o tym mówi."

W przedstawionym przykładzie na płaszczyźnie społecznej zarówno bodziec, jak i reakcja przebiegają pomiędzy poziomami „Ja-Dorosły" obu stron. Z kolei na płaszczyźnie psychologicznej występuje relacja pomiędzy „Ja-Dziecko" podwładnego i „Ja-Rodzic" przełożonego (przepraszając za popełniony błąd, „Dziecko" wymusza przebaczenie na „Rodzicu").

W kontekście organizacji gry psychologiczne będą miały znaczny wpływ na kształtowanie relacji między uczestnikami organizacji. Prowadzone gry mogą powodować konflikty, napiętą atmosferę w pracy, nieefektywną pracę zespołową itd. Organizacje mogą przeciwdziałać negatywnym konsekwencjom gier psychologicznych, dokonując analiz w zakresie najczęściej występujących gier, wprowadzając szkolenia w zakresie analizy transakcyjnej, tworząc wzorce współpracy itp.

Trzecim zagadnieniem, istotnym z punktu widzenia analizy organizacji jako areny politycznej jest władza. Władza jest środkiem, za pomocą którego rozwiązywane są konflikty interesów w organizacjach (Morgan, 2005, s. 183). Władza wpływa w istotny sposób na podział ograniczonych zasobów. W związku z tym w organizacjach toczy się nieustanna walka o władzę. Jak wskazuje Przemysław Hensel (2008, s. 135), władza jest w znacznym stopniu determinowana przez kształt rozwiązań instytucjonalnych (m.in. akceptowane sposoby pozyskiwania informacji, przyjęte reguły uczestnictwa w procesie decyzyjnym, zasady rozstrzygania sporów). Duże znaczenie ma potencjał oddziaływania, wynikający z władzy formalnej, jednak w kontekście gier politycznych ostatecznie liczą się rezultaty wykorzystania tego potencjału.

W odniesieniu do gier politycznych specyficznym źródłem władzy graczy jest kontrola nad rzadkimi zasobami. Aby przybliżyć to zagadnienie, warto nawiązać do teorii zależności od zasobów (Pfeffer i Salancik, 1978), zgodnie z którą otoczenie w istotny sposób wpływa na organizację, niemniej jednak menedżerowie są w stanie identyfikować potencjalne ośrodki tego oddziaływania i dokonywać odpowiednich manewrów neutralizujących (Hatch, 2002, s. 89–90). Możliwe jest to dzięki analizie stosunków władzy i zależności, występujących między organizacją a pozostałymi ele-

mentami sieci międzyorganizacyjnej. Podatność organizacji na wpływ otoczenia związana jest z koniecznością pozyskiwania przez organizację zasobów umożliwiających jej działalność (np. kapitał, surowce, siła robocza, wiedza). Zasoby potrzebne organizacji dzielone są według ich doniosłości (stopnia ważności określonego zasobu dla organizacji) i niedoboru (lub dostępności określonego zasobu w otoczeniu) (Pfeffer i Salancik, 1974, s. 138). Można zatem stwierdzić, że uzależnienie organizacji od otoczenia będzie szczególnie widoczne w przypadku zasobów o wysokim stopniu ważności (strategicznych) i ograniczonej dostępności (Pfeffer i Salancik, 1978, s. 46–47). W stosunku do zasobów tego typu kierownictwo powinno poszukiwać możliwości unikania uzależnienia (np. uzależnienie od dostawcy może zostać zniwelowane przez zwiększenie liczby źródeł dostaw).

Przedstawione w teorii zależności od zasobów uwarunkowania wpływają na podział władzy wewnątrz organizacji. Jeffrey Pfeffer i Gerald R. Salancik (1974) wskazują na szczególne znaczenie władzy horyzontalnej, która sprowadza się do stosowania wymuszeń w trakcie interakcji między formalnie równymi sobie jednostkami. Jest to związane z wywieraniem wpływu na alokację zasobów kluczowych dla całej organizacji. Władza jednostki jest większa, jeśli jednostka ta ma znaczny udział w pozyskiwaniu zasobów krytycznych oraz gdy inneosoby nie mogą jej w tym zastąpić. Ten, kto pełni kontrolę nad dopływem zasobów, jest w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do innych, ponieważ może posiadaną władzę wykorzystywać do zdobywania większej ilości zasobów. Z kolei lepszy dostęp do zasobów może służyć dalszemu powiększaniu zakresu władzy (Piotrowski, 1990, s. 24).

10.2. Charakterystyka uczestników gier organizacyjnych

Istnieje wiele koncepcji i modeli, prezentujących człowieka jako gracza. Jedną z pierwszych była typologia Floriana Znanieckiego (1974, s. 138–139), który obok ludzi dobrze wychowanych i ludzi pracy wyróżnił ludzi zabawy. Biorąc pod uwagę typ zabaw, w których najczęściej uczestniczą ludzie, Znaniecki wyodrębnił ludzi zabawy towarzyskiej, ludzi gry politycznej i bojowców (Znaniecki, 1974, s. 259). Zdaniem Znanieckiego ludzie gry politycznej nie interesują się ideologiami i programami politycznymi, ponieważ mogłyby one być przeszkodą na drodze do sukcesu w grze politycznej (Znaniecki, 1974, s. 284).

Inną definicję gracza przedstawił Michael Maccoby (1977), który na podstawie badań 250 kierowników uznawanych za przywódców wyróżnił cztery ich typy: rzemieślników (ang. *craftsmans*), wojowników (ang. *jungle fighter*), ludzi organizacji (ang. *company man*) i graczy (ang. *gamesmen*). Według Maccoby'ego, kierownik-gracz pełni funkcję przywódczą względem pozostałych typów kierowników, nastawiony jest na innowacje, szybkość i elastyczność w działaniu, cechuje go rywalizacja z innymi przy jednoczesnym dążeniu do współpracy (Maccoby, 1977, s. 99–109).

Dokonując charakterystyki gracza, należy zwrócić uwagę na czynniki, które motywują go do aktywnego udziału w grze. Andrzej K. Koźmiński i Andrzej M. Zawiślak (1982, s. 90) wskazują, że należą do nich:

- uwarunkowania kulturowe i organizacyjne – w tym zinternalizowane wzory kultury i reguły, obowiązujące w organizacji;
- skłonności związane z cechami osobowości – zaliczyć tu można: potrzebę podejmowania ryzyka, potrzebę osiągnięć, a także potrzebę „sprawdzenia się" oraz bycia lepszym od innych.

Uczestnicy gry organizacyjnej stosują określone strategie i taktyki. Strategia jest definiowana poprzez wybór celów i środków, które mają stanowić swoistą odpowiedź w stosunku do mogących się pojawić w przyszłości szans (strategie ofensywne) i zagrożeń (strategie defensywne) (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 74). Dominujący wpływ w tym zakresie ma zbiór przekonań i wartości (Piotrowski, 1990, s. 87). Z kolei taktyka sprowadza się do wyboru sposobów działania pozwalających na realizację celów, prowadzonych przez indywidualne podmioty lub ich koalicje. Klasyfikację taktyk politycznych stosowanych przez uczestników gier zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Taktyki polityczne

Taktyka	Opis
Asertywność	Składowe tej taktyki to: żądanie podporządkowania, wydawanie poleceń, ustalanie terminów realizacji zadań oraz okazywanie niezadowolenia.
Ingracjacja	Charakteryzuje się stosowaniem pochwał przez przełożonych, grzecznych próśb, a także budowaniem poczucia ważności u osoby będącej obiektem taktyki.
Racjonalizacja	Koncentruje się na wykorzystaniu racjonalnej argumentacji, aby przekonać innych do konkretnych rozwiązań.
Wymiana	Polega na oferowaniu przysługi przy jednoczesnym oczekiwaniu odwzajemnienia jej w przyszłości.
Pozyskiwanie/pomijanie	Osoba stosująca tę taktykę w trakcie załatwiania spraw służbowych próbuje pozyskać wsparcie wpływowych aktorów, bądź pominąć bezpośredniego przełożonego.
Tworzenie koalicji	Jej istotą jest łączenie aktorów mających indywidualnie niewielki wpływ, którzy w grupie mogą łatwiej osiągać założone cele.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hensel (2008, s. 115).

Na podstawie przedstawionego zestawu taktyk politycznych można wyodrębnić 4 typy aktorów (Hensel, 2008, s. 115, za: Kipnis i Schmidt, 1988):
- „strzelba" (ang. *shotgun*) – cechuje go wykorzystywanie wszystkich wymienionych taktyk, z naciskiem na taktykę asertywności;
- „ingracjator" (ang. *ingratiator*) – wykorzystuje przede wszystkim pochwały i grzeczne prośby, rzadziej korzystając z pozostałych taktyk;

- „taktyk" (ang. *tactician*) – najchętniej korzysta z taktyki racjonalizacji, czyli odwołania do racjonalnych argumentów w celu przekonania innych;
- „obojętny" (ang. *bystander*) – wykazuje się pasywnym podejściem do stosowania taktyk behawioralnych.

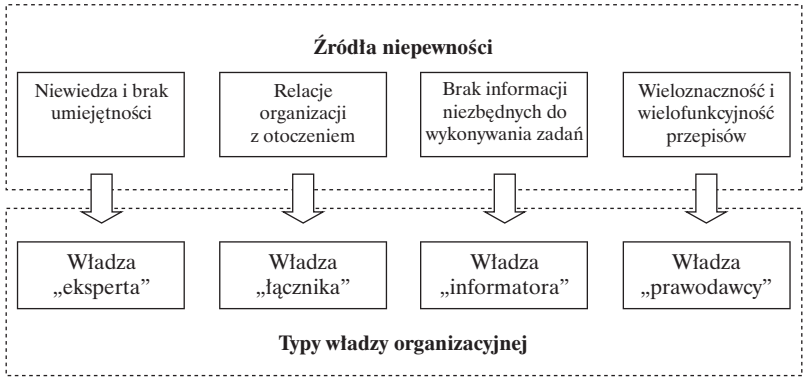
„Nie-gracze", czyli lojalni lub bierni uczestnicy organizacji, nie mają potrzeby prowadzenia gry (Piotrowski, 2009, s. 731–732), dostosowując się do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacji. Ponadto uczestnicy tego typu nie dostrzegają atrakcyjności stawek, o które mogliby zagrać, w związku z czym nie narażają się na ryzyko i nie wykorzystują swoich atutów. „Nie-gracze" odgrywają jednak istotną rolę w procesie sterowania grą organizacyjną przez pozostałych graczy.

10.3. Niepewność jako źródło gry organizacyjnej

Gra jest rezultatem konfliktu pomiędzy co najmniej dwoma graczami. Badacze tematyki gier organizacyjnych wskazują, że podłożem konfliktu są niepewności, które mogą powstawać w sposób naturalny, w wyniku ograniczonej ilości i dostępności zasobów (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 248). Występują również niepewności „sztuczne", które są wytworem osób chcących umocnić swoją pozycję w grze z innymi ludźmi. W konsekwencji właściwe jest stwierdzenie, że przebieg gry jest ściśle powiązany z możliwością uzyskania kontroli przez graczy nad najważniejszymi źródłami niepewności (Koźmiński i Zawiślak, 1982, s. 91–93).

Pojęcie niepewności wiąże się z marginesem swobody, którym dysponują gracze (Crozier i Friedberg, 1982, s. 35). Z kolei margines swobody jest powiązany z władzą dyskrecjonalną (ukrytą) uczestnika gry. Typ władzy organizacyjnej aktora uzależniony jest od źródła niepewności, co zaprezentowano na rysunku 4.

Rysunek 4. Źródła niepewności i wynikające z nich typy władzy organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrowski (1990, s. 31–32).

Zdaniem Croziera i Friedberga (1982, s. 47) uczestnicy organizacji nie są całkowicie świadomi, jaki zakres władzy posiadają. Wiąże się to głównie z niepełną wiedzą w zakresie własnych możliwości oddziaływania oraz brakiem jasno zdefiniowanych celów i długofalowych strategii (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 73). Posiadanie władzy pozwala jednak na manipulowanie przewidywalnością działań i zachowań własnych, koalicjantów i przeciwników (Piotrowski, 2009, s. 722). Oprócz źródeł niepewności, ważna jest jej skala – większa niepewność powoduje wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia gry politycznej. Należy tu zwrócić uwagę na tzw. efekt braku, który występuje, gdy istotne dla graczy zasoby są dostępne w ograniczonym zakresie (Pfeffer i Salancik, 1974, s. 454). Deficyt zasobów może być interpretowany w sposób relatywny, tzn. niedobór będzie występował jedynie w odniesieniu do indywidualnych oczekiwań gracza. Im większe ograniczenie zasobów z punktu widzenia interesów aktora, tym większe znaczenie mają władza oraz walka polityczna.

Aby móc realizować wyznaczone cele, gracz powinien posiadać przewagę w stosunku do pozostałych uczestników gry, co pokazano w tabeli 14.

Tabela 14. Typy przewagi sterującego nad innymi uczestnikami gry

Typ przewagi	Opis
Energetyczna	Polega na swobodnym dysponowaniu znaczącymi zasobami materialnymi.
Formalna	Formalne uprawnienia w zakresie podejmowania decyzji w stosunku do pozostałych graczy włącznie ze zmianą zakresu ich swobody.
Quasi-formalna	Związana z dyskrecjonalnym charakterem uprawnień formalnych – uznaniowością decyzji osoby posiadającej dane uprawnienia.
Informacyjna	Wynika z posiadania dostępu do informacji oraz możliwości ich interpretowania.
Socjotechniczna	Wynika z umiejętności wywierania wpływu na opinie, zachowania i postawy innych graczy.
Koalicyjna	Jest rezultatem posiadania umiejętności i możliwości tworzenia koalicji.
Strategiczna	Dotyczy właściwego wyboru długoterminowych celów oraz trafności prognoz.
Taktyczna	Dotyczy sprawności w osiąganiu doraźnych zwycięstw i krótkookresowych korzyści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koźmiński, Latusek-Jurczak (2011, s. 77).

10.4. Projektowanie i sterowanie systemem gry

System gry może być projektowany i sterowany przez kierownictwo organizacji. Możliwa jest też modyfikacja już istniejącego systemu w celu wyeliminowania jego dysfunkcji w odniesieniu do formalnych celów i misji organizacji (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 80). Wiąże się to z dokonaniem zmian w zakresie

topografii (układu i rozmieszczenia) obszarów niepewności, będących pod kontrolą poszczególnych graczy, czyli transformacji warunków brzegowych gry, obejmujących w szczególności zmiany w zakresie formalnej struktury organizacyjnej, która wyznacza podział zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w organizacji (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 80) oraz zmiany obsady personalnej.

W koncepcji gry sterowanej autorstwa Koźmińskiego i Zawiślaka (1982) projektowanie gry sprowadza się do tworzenia układów gry, w których dochodzi do wzmocnienia tendencji pozytywnych, sprzyjających grze produktywnej oraz tłumienia tendencji negatywnych sprzyjających grze pasożytniczej, gdy poszczególni gracze lub koalicje wykorzystują dostępne zasoby głównie do realizacji własnych interesów z pominięciem interesów organizacji (Koźmiński i Zawiślak, 1982, s. 138, 154). Aby grę można było zakwalifikować jako produktywną, muszą być spełnione następujące warunki (Koźmiński i Zawiślak, 1982, s. 143–144):

- struktura nie jest sprzeczna z zasadą symetrii władzy i odpowiedzialności – należy unikać struktur, w których dochodzi do przenikania się obszarów kompetencji (w celu ograniczenia pola dla gier pasożytniczych);
- struktura formalna charakteryzuje się względną stabilnością – częste reorganizacje mogą powodować łańcuch kolejnych gier pasożytniczych;
- produktywność gry zależy od stabilności kryteriów ocen, graczy i koalicji biorących udział w grze, a także od wymiaru spodziewanych nagród – pozwala to na uniknięcie tzw. gry o grę i na uformowanie motywacji graczy o względnie trwałym charakterze;
- reguły gry uwzględniają nagrody za właściwy wybór sposobu wykonania zadania oraz kary będące konsekwencją popełnionych błędów.

Zmiany organizacyjne związane z przeprojektowaniem systemu gry w ujęciu Croziera i Friedberga (1982, s. 356–357) mają charakter radykalny – polegają na zastąpieniu wcześniejszej gry nową. Obejmują one zarówno zmiany w obszarze relacji między graczami, jak i zmiany w regułach gry. Aby taka zmiana przyniosła spodziewany efekt, powinna obejmować nie tylko ludzi, lecz także strukturę organizacyjną, a jej cel musi być dostrzeżony przez osoby, których ona dotyczy (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 268).

Sterowanie grą może odbywać się poprzez ustalanie i zmienianie reguł gry, arbitraż sporów pomiędzy graczami oraz dokonywanie podziału dostępnych zasobów między graczy (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 268–269). Sterujący grą na różnych szczeblach organizacji mogą zainicjować grę między sobą, zatem sterowanie staje się w rzeczywistości „grą wewnątrz gry". W związku z tym można stwierdzić, że aby kierownik mógł we właściwy sposób sterować grą, musi wcześniej wygrać grę o władzę. Zwiększa w ten sposób stopień posiadanej swobody. Władza sterującego, podobnie jak u pozostałych uczestników, wynika z niepewności.

Instrumentem wykorzystywanym do sterowania grą są negocjacje, opisane we wcześniejszej części tego rozdziału. Mają one szczególne znaczenie w kontekście budowania relacji przełożony–podwładny oraz w procesie zawierania koalicji pomiędzy aktorami (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 267).

10.5. Typologia gier politycznych w organizacji

Szerokiego przeglądu gier w organizacjach, spośród których zostały wyselekcjonowane gry o charakterze politycznym, dokonał Henry Mintzberg, a jego typologię gier zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15. Typologia gier politycznych w organizacji według Henry'ego Mintzberga

Typ gry	Opis
„Powstańcy" (ang. *insurgency game*)	Pracownicy niższego szczebla stawiają opór wobec kierownictwa lub zmian w organizacji.
„Kontr-powstanie/anty-powstanie" (ang. *counterinsurgency game*)	Wykorzystywanie przez kierownictwo wyższego szczebla władzy formalnej do zwalczania oporów stawianych przez pracowników.
„Sponsor" (ang. *sponsorship game*)	Wykorzystanie protekcji przez młodych pracowników w celu wzmacniania własnej pozycji w organizacji.
„Budowa koalicji" (ang. *alliance-building game*)	Nieformalne związki pomiędzy współpracownikami (najczęściej menedżerowie liniowi) – wspieranie siebie nawzajem – „ręka rękę myje, noga nogę wspiera".
„Budowa imperium" (ang. *empire-building game*)	Zdobywanie poparcia podwładnych w celu umacniania własnej pozycji na wypadek konfliktu z innymi menedżerami.
„Budżetowanie" (ang. *budgeting game*)	Wykorzystanie podziału środków w organizacji do realizacji własnych celów, w tym zdobywania zwolenników.
„Ekspert" (ang. *expertise game*)	Wykorzystywanie posiadanej wiedzy eksperckiej (rzeczywistej lub symulowanej) w celu umacniania swojej pozycji.
„Pan i władca" (ang. *lording game*)	Budowanie pozycji poprzez wykorzystywanie posiadanej władzy wobec podwładnych przy wykraczaniu poza ramy prawowitej władzy, często – narzucanie podwładnym swojego punktu widzenia, ideologii.
„Rywalizacja rodzeństwa" (ang. *line versus staff game*)	Gra prowadzona przez menedżerów liniowych oraz kadrę wspierającą – specjalistów. Każda ze stron gry ma skłonności do wykorzystywania legalnej władzy w nielegalny sposób w celu pokonania rywala.
„Wrogi obóz" (ang. *rival camps game*)	Rozgrywana jest najczęściej przez kierowników średniego szczebla („alianse" lub „imperia"), którzy negatywnie nastawiają podwładnych wobec innych części organizacji; stymuluje podziały najbardziej ze wszystkich gier.
„Nasi kandydaci" (ang. *strategic candidates game*)	Prowadzona przez kierownictwo wyższego szczebla lub wykwalifikowanych specjalistów w celu dokonywania zmian w organizacji, często współwystępuje z innymi grami politycznymi.
„Sygnalizowanie" (ang. *whistle-blowing game*)	Poufne informacje organizacji przekazywane są zewnętrznym podmiotom, wykorzystywana zazwyczaj przez pracowników niższego szczebla w celu skompromitowania kierownictwa.
„Młodoturcy" (ang. *young Turks game*)	Gra o najwyższą możliwą stawkę – grupa młodych faworytów zarządu dąży do objęcia najwyższych stanowisk w organizacji. W literaturze gra nazywana jest również „organizacyjnym zamachem stanu".

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2002, s. 237–238).

Interesująca typologia gier organizacyjnych została przedstawiona przez Marka Bugdola (2007), który nawiązał do gier w psychologicznym ujęciu anality transakcyjnej Erica Berne'a. Wybrane gry zawarte są w tabeli 16.

Tabela 16. Przykłady gier organizacyjnych według Marka Bugdola

Gra	Opis
„Pracowite wakacje"	Sprowadza się do pracy „na pokaz" w celu wzbudzenia zainteresowania, szacunku itd.
„Atak personalny"	Polega na zbiorowym ataku na pracownika, odbieranego jako zagrożenie.
„Twarzą w kałużę"	Oparta jest na stosowaniu silnych kar i nagród, co prowadzi do uzależnienia ofiary.
„Dylemat więźnia"	Dylemat więźnia w kontekście organizacyjnym pojawia się, gdy dwaj pracownicy zostaną oskarżeni (np. o kradzież, nielojalność), odseparowani od siebie i zobowiązani do obciążenia winą drugiej osoby. Każdy z graczy może podjąć decyzję o współpracy z drugim graczem lub o zdradzie drugiego gracza. Jeśli obaj gracze podejmą decyzję o zdradzie, wówczas obaj zostaną ukarani. Z kolei jeśli jeden z graczy podejmie decyzję o zdradzie, a drugi o współpracy, to pierwszy z nich może uniknąć kary, natomiast drugi otrzyma karę bardziej dotkliwą niż w wariancie pierwszym. Trzecia możliwość to wzajemna współpraca pomiędzy graczami (nie przyznają się do winy i nie oskarżają siebie nawzajem). W tym przypadku gracze mogą całkowicie uniknąć kary lub kara będzie mało dotkliwa. Widać zatem, że wynik gry zależy od współpracy pomiędzy uczestnikami gry, która warunkowana jest m.in. poziomem zaufania pomiędzy graczami oraz dostępnymi możliwościami komunikowania się graczy.
„Kissinger"	Sprowadza się do negatywnej oceny wyników pracy w celu podwyższenia standardów wykonania.
„Pasażer na gapę"	Korzystanie przez daną osobę ze wspólnych dóbr, pomimo że nie ponosi ona kosztów ich eksploatacji. Znana również jako tzw. tragedia wspólnego pastwiska (ang. *tragedy of commons*).
„Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz"	Sprowadza się do udawania i symulowania pracy (ang. *shirking*).
„W kotka i myszkę"	Uczestnicy organizacji pracują wydajnie wyłącznie wtedy, gdy są kontrolowani przez przełożonych.
„W kompetencje"	Polega na rozbijaniu istniejących układów władzy poprzez restrukturyzację.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bugdol (2007, s. 35–46).

10.6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział dotyczył zagadnień związanych z grami organizacyjnymi oraz ujęciem organizacji jako areny politycznej. Koncepcja gry organizacyjnej jest powiązana z opisanymi w odrębnych rozdziałach książki: podejściem systemowym, teorią gier oraz socjologią i psychologią organizacji. Aby przybliżyć polityczny kontekst gier organizacyjnych, zdefiniowano pojęcia polityki i gry oraz przybliżono zagadnienia interesu, konfliktu i władzy w organizacji. Relacje pomiędzy tymi trzema

obszarami są kluczowe dla przebiegu gier organizacyjnych. Interesy stanowią przewodni motyw działania graczy oraz formowania koalicji zawiązywanych w drodze porozumień i negocjacji. Konflikt z kolei pojawia się w sytuacji, gdy dochodzi do sprzeczności interesów określonych jednostek lub koalicji. Władza natomiast jest niezbędna do kontrolowania rzadkich zasobów i ich podziału. Zagadnienie to wiąże się z teorią zależności od zasobów Pfeffera i Salancika (teoria ta została również krótko omówiona w rozdziale dotyczącym podejścia zasobowego do organizacji), zgodnie z którą szczególnego znaczenia nabiera władza horyzontalna, dająca możliwość wywierania wpływu na alokację kluczowych dla organizacji zasobów.

W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki uczestników gier organizacyjnych oraz stosowanych przez nich taktyk politycznych, a także wskazano niepewność jako źródło gier organizacyjnych. Niepewność ma zasadnicze znaczenie dla wyznaczenia marginesu swobody gracza oraz posiadanego przez niego typu władzy organizacyjnej. Dla ukazania praktycznego wymiaru koncepcji gry organizacyjnej omówiono podstawowe zagadnienia dotyczące projektowania i sterowania systemem gry (dokonano rozróżnienia na gry produktywne i pasożytnicze oraz wskazano instrumenty, za pomocą których kadra kierownicza może projektować i sterować systemem gry) oraz zaprezentowano typologie gier w ujęciu Mintzberga i Bugdola. Omawiana w rozdziale tematyka miała istotny wpływ na rozwój teorii organizacji i zarządzania, ponieważ umożliwiła lepsze zrozumienie zachowań społecznych w organizacji, wskazując na interesy, konflikt i władzę jako główne determinanty tych zachowań. Ponadto koncepcja gry organizacyjnej nadała spójności w postrzeganiu organizacji jako systemu społeczno-technicznego.

Literatura

Berne, E. (2013). *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bolesta-Kukułka, K. (1983). *Koncepcja gry organizacyjnej.* W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 238–273). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Difin.

Crozier, M., Friedberg, E. (1982). *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego.* Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Di Masso, A. (2012). Grounding citizenship: Toward a political psychology of public space. *Political Psychology*, 33(1), 123–143.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Koźmiński, A.K., Zawiślak, A.M. (1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych.* Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Maccoby, M. (1977). *The gamesman: Winning and losing the career came*. New York: Bentham Books.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management.* New York: The Free Press.

Mintzberg, M. (1983). *Power in and around organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 135–151.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1974). The bases and use of power in organizational decision making. The case of university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453–473.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Piotrowski, W. (1990). *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania.* Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Piotrowski, W. (2009). *Organizacja i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia.* W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sykianakis, N., Athanassios, B. (2011). Organization politics and the role of accounting. *European Research Studies*, 14(3), 119–133.

Znaniecki, F. (1974). *Ludzie teraźniejsi a cywilizacja przeszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

11

Teoria neoinstytucjonalna

(Magdalena Marczewska)

11.1. Wprowadzenie

Pojęcie instytucji jest często wykorzystywane na gruncie nauk społecznych. Instytucje postrzega się jako podstawę porządku społecznego i kontekst działania jednostek w społeczeństwie (Turner, 1997, s. 6). Badania nad instytucjami występują w ramach różnych dyscyplin, takich jak socjologia, ekonomia, nauki o zarządzaniu, politologia czy prawo, podejmujących rozważania na temat społecznych podstaw działań gospodarczych. Koncepcje instytucji odnoszą się do szerokiego zakresu pojęć i stanowisk z zakresu działań społecznych, struktury społecznej, funkcji kultury, odniesień norm i wartości, czy środowiska (Nowak, 2009, s. 67). Niekiedy instytucje utożsamiane bywają z organizacjami, takimi jak na przykład instytucje publiczne czy też instytucje rynku finansowego. Takie wąskie ujęcie nie jest jednak stosowane w teorii neoinstytucjonalnej. Instytucje są strukturami społecznymi, są względnie stabilne w czasie, kształtują zachowania jednostek oraz powinny gwarantować poczucie wspólnych wartości i istnienie spójnych punktów odniesienia dla identyfikacji znaczeń poszczególnych działań (Peters, 1999, s. 18–19).

W literaturze przedmiotu zaproponowano co najmniej kilka typologii neoinstytucjonalizmu (Hall i Taylor, 1996; Skąpska, 1999; Federowicz, 2004), przy czym najpopularniejsza wydaje się ta opracowana przez Petera A. Halla i Rosemary C. Taylor (1996), zgodnie z którą można wyróżnić instytucjonalizm historyczny (porównawczy), instytucjonalizm racjonalnego wyboru oraz instytucjonalizm socjologiczny. Autorzy szczególnie podkreślają wykorzystanie instytucjonalizmu socjologicznego w badaniach nad organizacjami.

Historycznych źródeł omawianych teorii doszukiwać się można w pracach Émile'a Durkheima i Maxa Webera, jednak ten pierwszy nie nazwał wprost swoich teorii mianem instytucjonalnych. Przedmiotem jego analizy było społeczeństwo jako całość, nie zaś jednostki będące jego elementami składowymi. Traktował on instytucje jako fakty społeczne, które są zewnętrzne wobec jednostki oraz kształtują świadomość ludzką (Durkheim, 2000). Durkheim definiował instytucje jako „wszelkie wierzenia i wszelkie sposoby postępowania ustanowione przez zbiorowość", a za naukę o instytucjach, ich genezie oraz funkcjonowaniu uważał socjologię (Durkheim, 2000, s. 22).

Max Weber natomiast doszukiwał się społecznych podstaw działań gospodarczych w decyzjach jednostki. Twierdził, że jednostka kieruje się racjonalnością w podejmowaniu decyzji gospodarczych, a zarówno racjonalność, jak i dokonywane wybory są głęboko osadzone społecznie i uwarunkowane istnieniem instytucji. Innymi słowy, źródeł racjonalności doszukiwał się we wspólnym systemie przekonań, zarówno kulturowych, jak i religijnych, norm i instytucji (Weber, 2002, s. 518–526, 693–726). Weber stosował metaforę „żelaznej klatki" (ang. *iron cage*) dla określenia społeczeństwa żyjącego w biurokratycznych warunkach skrajnej racjonalności, instrumentalności, rutynizacji i efektywności (Sztompka, 2002, s. 568), w których nadmierny formalizm organizacji prowadzi do powstania bezosobowej masy urzędników, którzy postępując zgodnie z regułami, uchylają się od osobistego podejmowania przemyślanych decyzji, a tym samym od odpowiedzialności.

W odniesieniu do teorii organizacji głównym przedstawicielem teorii instytucjonalnej był Philip Selznick (Selznick, 1948). Jego badania koncentrowały się na historycznej analizie działalności konkretnych organizacji, w tym ich struktury, możliwości, zdolności i zobowiązań oraz podejmowanych w nich decyzji (Selznick, 1957, s. 16–18). Jedne z najsłynniejszych przeprowadzonych przez niego badań dotyczyły analiz amerykańskiej organizacji Tennessee Valley Authority (Selznick, 1984). Selznick w swoich badaniach koncentrował się na relacjach zachodzących między normami formalnymi i nieformalnymi w organizacjach w kontekście ich wpływu na realizację założonych celów. Twierdził, że organizacje dostosowują się zarówno do oczekiwań ich wewnętrznych przedstawicieli, jak i wartości prezentowanych przez otaczające je społeczności, czego wyrazem jest instytucjonalizacja wynikająca z zachodzącego procesu adaptacji. Traktuje on konkretny system organizacyjny z jednej strony jako jednostkę gospodarczą, czyli system związków określających dostęp do rzadkich zasobów stanowiących źródło efektywności i wydajności, z drugiej natomiast jako zdolną do adaptacji strukturę społeczną (Selznick, 1948, s. 25–26). Dorobek Selznicka i jego współpracowników (Gusfield, 1955; Perrow, 1961; Stinchcombe, 1968) traktuje się jako bazę dla powstałej później teorii neoinstytucjonalnej, której założenia jednak znacznie różnią się od tych przez niego proponowanych (Powell i DiMaggio, 1991, s. 12).

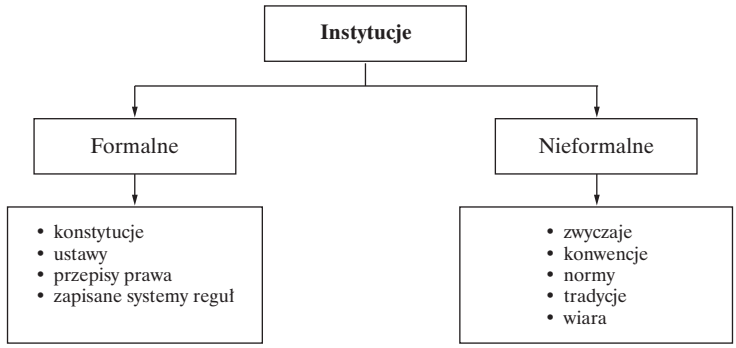
11.2. Podstawowe pojęcia w teorii neoinstytucjonalnej

Powszechnie przyjętą definicją instytucji jest ta zaproponowana przez Douglassa C. Northa, który traktuje instytucje jako reguły gry panujące w społeczeństwie, czyli ograniczenia opracowane przez ludzi, które kształtują ich wzajemne relacje (North, 1990, s. 3). Z tej perspektywy mniej istotna jest forma ograniczeń (mogą one być zarówno formalne, jak i nieformalne), ważny jest natomiast fakt, że tworzą one pewien porządek, który do pewnego stopnia niweluje środowisko niepewności. Innymi słowy: instytucje to sieć wzajemnie powiązanych zasad i norm regulujących stosunki społeczne, na którą składają się formalne i nieformalne ograniczenia społeczne kształtujące zbiór wyborów możliwych do dokonania przez jednostkę (Nee, 1998, s. 8). Zgodnie z podejściem Northa instytucje pozwalają na istnienie ładu,

który powstaje dzięki wprowadzeniu określonych struktur oraz schematów do życia codziennego i tym samym ogranicza niepewność. Dzięki temu instytucje stanowią wzór ludzkich interakcji (North, 1990, s. 3–6). Instytucje stanowią swego rodzaju wyjaśnienie zaistniałych sytuacji, wskazują możliwe sposoby zachowania jednostek i organizacji oraz w jakiś sposób je normują, co prowadzi do pewnej przewidywalności podejmowanych przez nie aktywności (Radzka, 2009, s. 63).

North (1990) rozróżnia instytucje formalne i nieformalne. Argumentuje, że te pierwsze kreowane są najczęściej przez system legislacyjny i mogą być w krótkim czasie zmieniane w następstwie decyzji politycznych i sądowych. Instytucje nieformalne są natomiast zakorzenione w tradycjach, zwyczajach i powszechnych wzorcach zachowań, nie są zbyt podatne na politycznie narzucane zmiany, a ich transformacja wymaga dłuższego czasu (North, 1990, s. 6).

Rysunek 5. Przykłady instytucji formalnych i nieformalnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: North (1990, s. 6).

Swoistym podsumowaniem dotychczasowego dorobku teorii neoinstytucjonalnej może być koncepcja Richarda Scotta, który, wykorzystując analizę wniosków poprzedników, wyróżnił trzy filary, czy inaczej, trzy charakterystyczne grupy instytucji (Scott, 2014, s. 59–71):

- instytucje regulacyjne (ang. *regulative*),
- instytucje normatywne (ang. *normative*),
- instytucje kulturalno-kognitywne (ang. *cultural-cognitive*).

Instytucje regulacyjne to kształtowane, egzekwowane i sankcjonowane reguły, które mają na celu oddziaływanie na zachowania społeczne. Instytucje normatywne to instytucje oparte na społecznym systemie norm i wartości, które jednocześnie określają cele i zadania oraz wskazują sposób dążenia do ich osiągnięcia. Instytucje kulturalno-kognitywne bazują na istnieniu rzeczywistości społecznej, w której kształtowane są znaczenia podejmowanych działań. Zgodnie z jej założeniami znaczenia powstają w procesie interakcji, mogą być utrzymywane lub przekształcane tak, aby

nadać sens otaczającym wydarzeniom i rzeczywistości. Mechanizmem, dzięki któremu rozpowszechniają się tego typu zachowania, jest naśladownictwo kulturowe. Zdaniem Scotta instytucje stanowią pewnego rodzaju kompromis struktur o charakterze regulacyjnym, normatywnym i kulturalno-kognitywnym, które wraz z zasobami i działaniami zapewniają stabilność i nadają sens życia społecznego (Scott, 2014, s. 56).

11.3. Dorobek wybranych przedstawicieli teorii neoinstytucjonalnej

Rozwój teorii neoinstytucjonalnej rozpoczął się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Najstarszą koncepcją zaliczaną do jej dorobku jest zaproponowana przez Davida Silvermana teoria działania (ang. *action theory of organization*) (Scott, 2014, s. 49–50), którą czasem nazywa się również ramą odniesienia dla analizy organizacji (ang. *action frame of reference*) (Konecki, 2006, s. 13). Bazując na koncepcji Émile'a Durkheima, Silverman twierdził, że otoczenie organizacji powinno być postrzegane jako źródło znaczeń działań, podejmowanych przez członków organizacji (Silverman, 1971, s. 19). Silverman koncentrował się na procesie interpretacji działań, dokonywanym zarówno przez aktorów, którzy je podejmują, jak i obserwatorów, oraz na różnicach pomiędzy konstruowanymi przez nich znaczeniami. Skupiał się na analizie rzeczywistych zachowań i konkretnych studiów przypadków (Hinings i Tolbert, 2008, s. 485).

Jednym z nurtów wyróżnianych w ramach socjologicznej teorii neoinstytucjonalnej jest kulturowa odmiana neoinstytucjonalizmu (Radzka, 2009, s. 66), której przedstawicielami są między innymi John W. Meyer i Brian Rowan, traktujący instytucje jako zespół norm i zasad kulturowych oraz tzw. zracjonalizowane mity (Meyer i Rowan, 1977, s. 345–346). Uważają oni, że organizacje podejmują określone działania nie zawsze względu na ich oczekiwaną skuteczność, lecz również dlatego, że są one powszechnie akceptowane i głęboko osadzone społecznie, czyli są wspomnianymi wcześniej, zracjonalizowanymi mitami. Postępowanie zgodnie z obowiązującymi regułami i przyjętymi zasadami ma na celu uprawomocnienie działań organizacji. Innymi słowy, na podstawie zbioru powszechnych przekonań określa się, jakie funkcje (np. produkcja, księgowość, sprzedaż, marketing, badania i rozwój) powinny być spełniane w organizacji, a także jakie techniki i narzędzia należy stosować, aby uznawano organizację za dobrze zarządzaną i nowoczesną (Hensel, 2008, s. 31). Współczesne społeczeństwa funkcjonują w sieci zasad instytucjonalnych, które stanowią mity przedstawiające różne struktury formalne jako racjonalne środki do osiągnięcia pożądanych celów, natomiast cele znajdują się w otoczeniu instytucjonalnym w formie ogólnych wartości i idei, które organizacja przejmuje z otoczenia. Dodatkowo proces unowocześniania się społeczeństw sprzyja istnieniu tego typu sieci relacji, które z czasem stają się coraz bardziej złożone. Przykładami wspomnianych celów mogą być, między innymi, walka z bezrobociem, czyli cel dla urzędów pracy oraz problem społeczny wskazywany przez instytucje państwowe, a także potrzeba bezpieczeństwa energetycznego kraju.

W kulturową odmianę instytucjonalizmu wpisują się także prace Lynne Zucker, której badania potwierdziły istnienie związku pomiędzy stopniem instytucjonalizacji

i trwałością kulturową. Zucker przedstawiła teorię, zgodnie z którą im większy jest stopień instytucjonalizacji, tym większa międzypokoleniowa spójność postrzegania kultury, większa spójność prezentowanych zachowań niezależnie od wpływu i kontroli społecznej oraz większa wewnętrzna odporność jednostek na zmiany w otoczeniu (Zucker, 1977, s. 742). Zucker twierdziła, że zachowanie jednostki wynika w dużej mierze z jej doświadczeń, a wiedza gromadzona w społeczeństwie, na którą wpływ mają jednostki, po zinstytucjonalizowaniu staje się częścią obiektywnej rzeczywistości i może być bezpośrednio, bez ograniczeń przekazywana (Zucker, 1977, s. 726). Zinstytucjonalizowane organizacje upodobniają się do siebie w wyniku istniejących ograniczeń kulturowych i pochodzących z otoczenia lub ze względu na współzależności występujące między nimi, w następstwie czego trudna jest zmiana elementów jednej instytucji bez ingerencji w odpowiednie elementy innej. Autorka obrazuje te zależności na przykładzie zmiany systemu oceniania uczniów w różnego typu szkołach z punktowego na opisowy, którego wprowadzenie wymusiło dostosowanie systemu rekrutacji szkół wyższego stopnia (Zucker, 1977, s. 449).

Walter Powell i Paul DiMaggio to przedstawiciele neoinstytucjonalizmu, będący kontynuatorami Maxa Webera (Peters, 1999, s. 103). Nawiązują oni do racjonalności działań podejmowanych przez jednostki (aktorów), które funkcjonują w określonym otoczeniu instytucjonalnym, nazywanym polem organizacyjnym i definiowanym jako zbiór organizacji, które łącznie stanowią rozpoznawalny obszar życia instytucjonalnego, obejmujący kluczowych dostawców, odbiorców zasobów i produktów, organy regulacji rynku i inne organizacje, które oferują podobne produkty lub usługi (DiMaggio i Powell, 1983, s. 148–149). Pole organizacyjne to również obszar relacji, wzajemnych zależności, współpracy i konfliktów, które podlegają pewnym regułom instytucjonalnym. W jego ramach istnieją siły, które upodabniają składające się na nie organizacje do siebie oraz z czasem ograniczają ich zdolności oraz wolę wprowadzania zmian. Upraszczając: pole organizacyjne to społeczny zasięg wspólnego dla danej społeczności sposobu postrzegania danej sytuacji oraz stosowania konkretnych reguł postępowania. Proces ten wynika w dużej mierze ze wzmożonej interakcji pomiędzy organizacjami w ramach pola, określonych struktur jego działania, zwiększonego dostępu do wiedzy i informacji w ramach pola. Może również wynikać z naśladownictwa, panujących w polu norm, a także z przymusu. Omawiane zjawisko upodabniania się do siebie organizacji w ramach pola, w tym przyjmowania tych samych form instytucjonalnych, Powell i DiMaggio nazwali izomorfizmem instytucjonalnym (DiMaggio i Powell, 1983, s. 149–150). Autorzy doszli do wniosku, że izomorfizm jest źródłem zmiany instytucjonalnej. Wyróżnili trzy rodzaje izomorfizmu: koercyjny (ang. *coercive isomorphism*), mimetyczny (ang. *mimetic isomorphism*), normatywny (ang. *normative isomorphism*) (DiMaggio i Powell, 1983, s. 150–154).

Izomorfizm koercyjny dotyczy wpływów politycznych oraz problemu legitymizacji, czyli przymusu lub obowiązku podejmowania pewnych działań, wynikającego na przykład z przepisów prawa czy norm branżowych. Powoduje przyjmowanie przez organizacje wzorów zachowań sankcjonowanych przez podmioty sprawujące władzę w danym polu organizacyjnym, aby uzyskać uznanie i prawomocność (DiMaggio i Powell, 1983, s. 150–154). Przykładowo, wymogi przekazywania przez organizacje

danych w formie elektronicznej do urzędów administracji publicznej mogą prowadzić do zakupu komputerów i dostępu do Internetu.

Izomorfizm mimetyczny ujawnia się w zachowaniu jednostek i organizacji, gdy pojawia się sytuacja niepewności. Organizacje naśladują sposoby działania innych, zwłaszcza tych, które postrzegane są jako odnoszące sukcesy. Ten rodzaj izomorfizmu wspierają między innymi technika benchmarkingu i analizy dobrych praktyk organizacyjnych. Przykładem z praktyki gospodarczej obrazującym ten fenomen jest tzw. efekt Kodaka, czyli wzrost popularności outsourcingu spowodowany podpisaniem kontraktu outsourcingowego pzez firmy IBM oraz Eastman Kodak (Loh i Venkatraman, 1992).

Ostatni typ izomorfizmu, izomorfizm normatywny, związany jest z podzielaniem określonych przekonań przez profesjonalistów z różnych organizacji. Wynika między innymi z edukacji oraz powielania pewnych wzorców na uczelniach, szkoleniach, w książkach, czasopismach i przez firmy doradcze.

Koncepcja izomorfizmu pozwoliła na analizy procesów rozpowszechniania i reprodukowania społecznie skonstruowanych praktyk w ramach pól organizacyjnych. Pola organizacyjne charakteryzują się różnorodnymi zakresami. Zdarza się, że są wzajemnie zagnieżdżone. Przykładami stosunkowo generalnie ujętych pól organizacyjnych mogą być strefa publiczna i prywatna. Zdaniem Patricii Thornton, Candace Jones oraz Kennetha Kury'ego (2005) w społeczeństwach zachodnich można wyróżnić pięć kluczowych pól organizacyjnych, tj. gospodarkę rynkową, przedsiębiorstwo, zawód, rodzinę, religię oraz państwo.

Teorią neoinstytucjonalną z podobnej perspektywy jak Powell i DiMaggio zajmowali się także John W. Meyer i W. Richard Scott. Twierdzili oni, że wszystkie organizacje kształtowane są w pewnym stopniu przez siły techniczne i instytucjonalne, lecz skala tych oddziaływań różni się w zależności od specyfiki organizacji (Scott, 2014, s. 51). Zgodnie z przedstawioną przez autorów koncepcją organizacje są osadzone w złożonych systemach różnorodnych stosunków i zależności, które coraz częściej mają charakter pionowych, scentralizowanych struktur oraz im podobnych systemów podejmowania decyzji (Meyer i Scott, 1991, s. 137–140). Scott rozbudował koncepcję poprzedników. Zauważył, że istniejące w obrębie pola wzory komunikacji to wspólne dla jego uczestników systemy znaczeń, a samo pole jest miejscem zetknięcia się organizacji i społeczeństwa, w którym zachodzą procesy rozpowszechniania i reprodukowania społecznie skonstruowanych praktyk i oczekiwań. Pole organizacyjne traktuje jako układ społeczny poziomu mezo, który ułatwia zrozumienie relacji między jednostką i organizacją, podmiotami poziomu mikro, a społeczeństwem reprezentującym poziom makro (Pawlak, 2013, s. 91–92).

W odniesieniu do nauk o zarządzaniu neoinstytucjonalizm dotyczy podporządkowania strategii organizacji oraz sposobu ich działania wpływom instytucjonalnego otoczenia, czyli interesariuszy organizacji oraz sił społecznych tworzących normy, standardy i oczekiwania. W związku z tym za jeden z istotniejszych mechanizmów obrazujących funkcjonowanie organizacji zgodnie z teorią neoinstytucjonalną można uznać izomorfizm organizacyjny obrazujący powszechne dążenie do przyjęcia panujących w otoczeniu standardów i powielania sposobów postępowania innych organizacji, co w efekcie skutkuje homogenizacją pola organizacyjnego.

Teoria neoinstytucjonalna wpłynęła na zmianę postrzegania organizacji w relacjach z otoczeniem, wskazując, że zachowania jednostek wynikają w dużej mierze z uwarunkowań otoczenia instytucjonalnego, w jakim one funkcjonują. Podejście to znalazło duże zastosowanie w badaniach empirycznych, między innymi na temat procesów zmian organizacyjnych (Greenwood i Hinings, 1996), przewagi konkurencyjnej organizacji (Oliver, 1997) czy działania organizacji w jej otoczeniu (Deephouse, 1996; Barley i Tolbert, 1997; Guler, Guillén i Macpherson, 2002).

11.4. Podsumowanie

W rozdziale opisano teorię neoinstytucjonalną z perspektywy nauk o zarządzaniu. Zaprezentowano przegląd dorobku najważniejszych przedstawicieli omawianego nurtu oraz autorów, których teorie przyczyniły się do jego rozwoju, m.in. Émile'a Durkheima, Maxa Webera, Philipa Selznicka, Waltera Powella, Paula DiMaggio, Davida Silvermana, Johna W. Meyera, Briana Rowana, Lynne Zucker i Williama Richarda Scotta. Szczegółowo scharakteryzowano instytucje, wyróżniono ich typy, wyjaśniono istotę instytucji jako „zracjonalizowanych mitów", ukazano związek pomiędzy stopniem instytucjonalizacji i trwałością kulturową, przedstawiono koncepcję pola organizacyjnego i opisano różne rodzaje izomorfizmu. Powyższe rozważania zilustrowano przykładami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podjęta w rozdziale problematyka opisująca zarówno historyczne źródła teorii neoinstytucjonalnej, jak i przykłady odniesień jej założeń do praktyki gospodarczej miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i jest niejednokrotnie traktowana jako jedno z najważniejszych podejść pozwalających na zrozumienie organizacji oraz podejmowanych przez nie działań (Greenwood i in., 2008, s. 2).

Literatura

Barley, S.R., Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.

Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.

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.

Durkheim, É. (2000). *Zasady metody socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Federowicz, M. (2004). *Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.

Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Guler, I., Guillén, M.F., Macpherson, J.M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, 207–232.

Gusfield, J.R. (1955). Social structure and moral reform: A study of the Women's Christian Temperance Union. *American Journal of Sociology*, 61(3), 221–232.

Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

Hinings, C.R., Tolbert, P.S. (2008). Organizational institutionalism and sociology: A reflection. W: H. Gunz, M. Peiperl (red.), *Handbook of organizational institutionalism* (s. 473–490). London: Sage Publications.

Konecki, K. (2006). Procesualne ujęcie organizacji. Organizacje, struktury, procesy, tożsamości. W: B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania* (s. 11–24). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Loh, L., Venkatraman, N. (1992). Diffusion of Information Technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334–358.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Meyer, J.W., Scott, W.R. (1991). The organization of social sectors: Propositions and early evidence. W: W.W. Powel, P.J. DiMaggio (red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 108–140), Chicago–London: The University of Chicago Press.

Nee, V. (1998). Sources of the new institutionalism. W: M.C. Brinton, V. Nee (red.), *The new institutionalism in sociology* (s. 1–16). New York: Russell Sage Foundation.

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nowak, M. (2009). *Instytucjonalizmy w socjologii ekonomii. Problem i jego konceptualizacja*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.

Pawlak, M. (2013). *Organizacyjna reakcja na nowe zjawisko. Szkoły i instytucje pomocowe wobec uchodźców w Polsce po 2004 r.* Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego.

Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854–866.

Peters, B.G. (1999). *Institutional theory in political science. The 'new institutionalism'*. London–New York: Pinter.

Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (red.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis.* Chicago–London: The University of Chicago Press.

Radzka, B. (2009). Stary i nowy instytucjonalizm. Spotkanie socjologii i ekonomii. *Master of Business Administration*, 2(97), 62–74.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and organization. Ideas, interests, and identities*. Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington DC: Sage Publications.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration.* New York: Harper & Row.

Selznick, P. (1984). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Berkeley: University of California Press.

Silverman, D. (1971). *The theory of organisations: A sociological framework*. New York: Basic Books.

Skąpska, G. (1999). Neoinstytucjonalizm. W: *Encyklopedia socjologii*, *tom 2* (s. 323–327). Warszawa: Oficyna Naukowa.

Stinchcombe, A.L. (1968). *Constructing social theories.* Chicago: University of Chicago Press.

Sztompka, P. (2002). *Socjologia: analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Thornton, P., Jones, C., Kury, K., (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in Sociology of Organization*, 23, 125–170.

Turner, J. (1997). *The institutional order*. New York: Longman.

Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726–743.

Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

12

Teorie zmiany organizacyjnej

(Justyna Kulawik-Dutkowska)

12.1. Wprowadzenie

Zmiana jest zjawiskiem nieodłącznie związanym z funkcjonowaniem wszelkich organizacji. We współczesnym świecie staje się ona jednym z najważniejszych wyzwań dla zarządzających, a koncepcja zmiany zmierza do koncentracji wszystkich działań wokół niepewności (Strategor, 2001, s. 378). Zmianę organizacyjną można zdefiniować jako „każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji" (Griffin, 1996, s. 407). Zmianę można także rozumieć jako empiryczną obserwację różnicy zachodzącej w czasie w danej organizacji (Van de Ven i Poole, 1995, s. 512). Brak umiejętności przewidzenia zmian lub podjęcia właściwej reakcji na występujące w otoczeniu wydarzenia to jedne z głównych przyczyn pojawiania się problemów w organizacji (Griffin, 1996, s. 408).

12.2. Cykl życia organizacji

Cykl życia organizacji można zdefiniować jako „sekwencję etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania" (Griffin, 1996, s. 386). Funkcjonowanie organizacji składa się z różnych etapów, wiążących się z pewnymi typowymi problemami i wyzwaniami, co skutkuje koniecznością przeprowadzania zmian organizacyjnych. Warto zauważyć, że nie wszystkie organizacje przejdą przez wszystkie typowe etapy, nie można też przewidzieć, ile dokładnie będą trwały poszczególne etapy rozwoju.

Larry E. Greiner zaproponował model opierający się na założeniu, że dla przyszłości firmy większe znaczenie ma jej historia niż siły zewnętrzne (Greiner, 1972, s. 38). Uwzględniając czynniki takie jak wiek i rozmiar organizacji oraz tempo wzrostu branży, Greiner doszedł do wniosku, że organizacja przechodzi *naprzemienne etapy ewolucji i rewolucji*. Zaobserwował, że każdy okres ewolucyjny charakteryzuje się dominującym stylem zarządzania, podczas gdy każde wystąpienie rewolucji charakteryzuje się problemem zarządzania, który musi zostać rozwiązany, aby powrócić na ścieżkę wzrostu (Greiner, 1972, s. 40). Taki model przypomina koncepcję paradygmatów filozofa nauki Thomasa S. Kuhna, który uważał, że nauka rozwija się

Tabela 17. Model cyklu życia organizacji Greinera

Faza ewolucji	Cechy organizacji w danej fazie	Faza kryzysu	Skutki
1. Ewolucja przez kreatywność	Organizacja niesformalizowana i niezbiurokratyzowana	Kryzys przywództwa towarzyszący wzrostowi firmy	Oddanie zarządzania firmą w ręce profesjonalnego menedżera
2. Ewolucja przez kierowanie	Sformalizowanie organizacji, procedury	Kryzys autonomii wśród menedżerów niższego stopnia	Delegowanie uprawnień
3. Ewolucja przez delegację	Nadużywanie swobody przez menedżerów niższego stopnia	Kryzys kontroli	Odzyskanie utraconej kontroli przez menedżerów wyższego stopnia
4. Ewolucja przez koordynację	Rozrost formalnych systemów i procedur	Kryzys biurokracji	Organizacja staje się zbyt duża i złożona
5. Ewolucja przez współpracę	Bardziej elastyczne podejście do zarządzania, ale także presja na intensywną pracę zespołową i wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań, co powoduje psychiczne i fizyczne wyczerpanie pracowników	Większość badanych przedsiębiorstw pozostawała w tej fazie, więc Greiner mógł tylko przypuszczać, że kryzys będzie polegał na „psychologicznym przesycie" (ang. *psychological saturation*) wśród pracowników	Greiner przypuszczał, że rozwiązaniem może być umożliwienie okresowego odpoczynku, refleksji i odbudowania energii przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Greiner (1972).

w ramach danego paradygmatu do momentu pojawienia się fundamentalnych anomalii prowadzących do wystąpienia kryzysu, który może być przezwyciężony poprzez przejście do nowego paradygmatu (Kuhn, 1970). Greiner wyróżnił pięć etapów życia organizacji (Greiner, 1972, s. 41–43), które zaprezentowano w tabeli 17.

Robert E. Quinn i Kim Cameron zaproponowali zintegrowany model cyklu życia organizacji, stworzony na podstawie prezentowanych w literaturze dziewięciu modeli cyklu życia organizacji, w tym omówionego powyżej modelu Greinera (Quinn i Cameron, 1983, s. 38). Wyróżnili na ich podstawie cztery wspólne etapy występujące we wszystkich badanych modelach (Quinn i Cameron, 1983, s. 41):

- etap przedsiębiorczości, obejmujący innowacyjność we wczesnym stadium, stworzenie niszy i kreatywność;
- etap kolektywności, obejmujący wysoką spójność i zaangażowanie;
- etap formalizacji i kontroli, obejmujący stabilność i instytucjonalizację;
- etap tworzenia oraz dostosowywania struktury, obejmujący ekspansję i decentralizację.

W innym ujęciu można wyróżnić czteroetapowy cykl życia organizacji, na wzór życia ludzkiego (Griffin, 1996, s. 386):

- narodziny organizacji – okres pojawienia się organizacji na rynku;
- młodość – wzrost i ekspansja organizacji;

- wiek średni – stopniowy rozwój przeradzający się w końcu w stabilizację;
- dojrzałość – stabilizacja, która może przerodzić się w schyłek organizacji.

12.3. Źródła i charakter zmian organizacyjnych

Można wyróżnić dwa rodzaje źródeł, powodujących konieczność wprowadzania zmian w organizacjach (Griffin, 1996, s. 408–409):

1) zewnętrzne, jak np. zmiana wskaźników makroekonomicznych, zmiany kursów walut, kryzysy gospodarcze, nowe trendy rynkowe, nowe i zmienione akty prawne, nowe reguły produkcji i konkurencji, sytuacje kryzysowe w otoczeniu firmy, rozwój technologiczny, pojawienie się nowych konkurentów;
2) wewnętrzne, np. modyfikacja strategii organizacji, restrukturyzacja i reorganizacja, fuzje i przejęcia (ang. *mergers & acquisitions*, M&A), *downsizing* (obniżka kosztów i skali działania przedsiębiorstwa poprzez redukcję personelu), zmiany właścicielskie lub w zarządzie, wdrażanie nowych systemów IT i procesów zarządczych, np. w obszarze zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego lub zasad obiegu dokumentów.

Podstawowy podział zmian organizacyjnych obejmuje zmiany planowane i dostosowawcze. Zmiana planowana, wyprzedzająca przyszłe wydarzenia, jest wprowadzana w sposób przemyślany i uporządkowany, w wyniku konkretnych działań lidera (agenta) zmiany, tj. „osoby lub grupy aktywnie promującej proces zmian i kierującej jej przebiegiem" (Schermerhorn, 2008, s. 328). Ze zmianą planowaną łączy się pojęcie luki w efektywności (ang. *performance gap*), rozumianej jako różnica między stanem pożądanym a istniejącym (Schermerhorn, 2008, s. 330) lub, inaczej, jako różnica pomiędzy celami danej organizacji a wynikami, które ta organizacja jest w stanie osiągnąć (Abrahamson, 1991, s. 592). Z kolei zmiana dostosowawcza jest wprowadzana *ad hoc*, jako reakcja na nowo zaistniałe okoliczności (Griffin, 1996, s. 409). Każda zmiana organizacyjna może być również interpretowana jako innowacja organizacyjna, tj. wdrożenie nowych metod organizacyjnych „w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem" (OECD, 2008, s. 33). W kontekście zmian organizacyjnych należy mieć na uwadze, że faktycznie realizowane strategie są wynikiem łączenia strategii zamierzonych, opartych na planowaniu oraz strategii wyłaniających się (ang. *emergent strategies)* w trakcie realizacji działań w reakcji na niespodziewane wydarzenia (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 2002, s. 11–12).

W organizacjach formalnych często występuje zjawisko ciągłych reorganizacji, które jednak nie prowadzą do osiągnięcia założonych rezultatów. W tym kontekście reformy wręcz hamują proces organizowania, ponieważ w najlepszym razie nie wywołują żadnej zmiany, a w najgorszym ją uniemożliwiają. Jest to związane z teorią *systemów autopoietycznych (*samoodtwarzających się), której autorami byli immunolodzy Humberto Maturana i Francisco J. Varela, a która za pośrednictwem Niklasa Luhmanna weszła do nauk społecznych. W biologii przykładem takiego systemu jest DNA, którego zadaniem jest odtworzenie tego samego typu organizmu niezależnie

od otoczenia. DNA nie może się samodzielnie ulepszyć, może się jedynie odtworzyć w bardziej lub mniej bezbłędny sposób. Tak samo w organizacjach: jednostki i organy tworzone w celu wprowadzania reform bardzo szybko i dokładnie odtwarzają system, który w założeniu miały reformować (Czarniawska, 2010, s. 152–154).

Jednym z przykładów wprowadzania zmian w organizacji jest koncepcja BPR (ang. *business process reengineering*) – reinżynieringu procesów gospodarczych, bardzo popularna w latach 90. XX wieku. BPR definiowano jako „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy […] osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)" (Hamer, Champy, 1996, s. 46). Radykalne przeprojektowanie miało oznaczać zaprojektowanie firmy i zachodzących w niej procesów od nowa, a nie tylko poprawę, rozwój czy wprowadzanie pojedynczych zmian. Koncepcja ta w późniejszych latach była jednak krytykowana jako niespełniająca pokładanych w niej nadziei. Abrahamson wymienił reinżyniering jako jedną z mód w zarządzaniu, które mogą mieć katastrofalne skutki dla wielu organizacji i ich uczestników (Abrahamson, 1996, s. 280). Z kolei jeden z początkowych zwolenników podejścia BPR stwierdził później, że w rzeczywistości reinżyniering z powodu instrumentalnego traktowania pracowników zyskał negatywną konotację, kojarząc się raczej ze zwolnieniami, a nie z rewolucyjnym udoskonaleniem procesów gospodarczych (Davenport, 1996).

12.4. Sekwencyjny model wprowadzania zmian Kurta Lewina

Na każdą organizację oddziaływują różne siły. Zgodnie z **teorią pola sił**, stworzoną przez psychologa społecznego Kurta Lewina, „instytucje społeczne charakteryzuje się jako równowagę sił prowadzących do zmian i tych, które te zmiany powstrzymują. W modelu Lewina stabilności nie definiowało się jedynie przez siły przeciwne zmianom, lecz jako równoważenie się sił wspierających i przeciwstawiających się" (Lewin, 1951; za: Hatch, 2002, s. 347).

Na podstawie tej teorii Lewin stworzył **trójetapowy, sekwencyjny model wprowadzania zmian w organizacji** (Lewin, 1947, za: Hatch, 2002, s. 348; Schermerhorn, 2008, s. 330–331). Zmiany miały powstawać w wyniku zaburzeń pola sił działających na daną organizację i utrzymujących w niej stabilność. Były to sytuacje, gdy siły działające na rzecz zmian stawały się silniejsze od sił im przeciwstawnych. W przypadku zmian planowych przejście od starej do nowej równowagi można wywołać poprzez trzyetapowy proces zmiany obejmujący:

1. Rozmrożenie – fazę, w której zdestabilizowane zostają obowiązujące dotychczas wzorce zachowania. Na tym etapie można realizować strategie przyczyniające się do tworzenia nowych sił na rzecz zmian albo do zmniejszania oporu, przykładowo przez wykorzystywanie napięć i niezadowolenia z obowiązującego stanu rzeczy lub prowadzenie działań edukacyjnych.
2. Wprowadzenie zmiany – na tym etapie podejmowana jest decyzja o kierunku zmiany. Etap ten polega na rozpoznaniu i przyjęciu nowych postaw, wartości

i wzorców zachowania, przy pomocy agenta zmiany. W trakcie tego etapu agent zmiany (członek organizacji lub zewnętrzny doradca) doprowadza do zaszczepienia u zainteresowanych tych nowych wzorców poprzez procesy identyfikacji i internalizacji (przyswojenia).

3. Ponowne zamrożenie – etap ustabilizowania systemu po zmianie poprzez utrwalanie nowych wzorców zachowania i postaw, dzięki zastosowaniu mechanizmów wzmacniających i wspierających, aż do czasu, kiedy staną się obowiązującą normą postępowania. Na tym etapie ważne jest nagradzanie i pozytywne wzmocnienie, zapewnienie wsparcia osobistego i odpowiednich zasobów, ocena wyników, dostarczanie informacji zwrotnej i ewentualne modyfikacje wprowadzonych zmian.

Lewin stworzył najczęściej przywoływane w literaturze, planowe podejście do zmiany, popularne zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Część autorów krytykowała jednak linearny model wprowadzania zmian jako nieuwzględniający złożoności otoczenia gospodarczego (Nasim i Sushil, 2011, s. 187). Planowe zmiany organizacyjne mogą także prowadzić do występowania pewnych typowych problemów. Można tu wymienić m.in.: rytualizację zmian i oderwanie ich od faktycznych efektów, awersję do przyznania się do porażki i modyfikacji założonych celów, mylenie środków (metod) działania z celami oraz odrzucanie spontanicznych innowacji. Mogą też prowadzić do stresu i stanów lękowych zarówno u reformujących, jak i reformowanych (Czarniawska, 2010, s. 156–162).

12.5. Doskonalenie organizacji (*organizational development*, OD)

Początkowo koncentrowano się na planowaniu taktyki wprowadzania poszczególnych zmian organizacyjnych, a nie na strategii zmiany systemu organizacyjnego jako całości. W późniejszych latach zaczęto jednak przykładać większą wagę do podejścia strategicznego, transformacji organizacyjnej i przywództwa, szczególnie w kontekście doskonalenia organizacyjnego (ang. *organizational development*, OD), procesu systematycznego wprowadzania zmian organizacyjnych, opierającego się na wspólnych i świadomych wyborach jednostek w zakresie udziału w tych zmianach (Woodman, 1989, s. 211 i 214). U podstaw koncepcji doskonalenia organizacji, rozumianej jako planowe podejście do zmiany, oparte na osiągnięciach nauk behawioralnych, leżała omówiona powyżej koncepcja Kurta Lewina (Nasim i Sushil, 2011, s. 187).

W.L. French i C.H. Bell, Jr. zdefiniowali doskonalenie organizacji jako „wspierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie, zmierzające do ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji. Osiąga się to zwłaszcza dzięki skuteczniejszej, opartej na współdziałaniu diagnozie oraz opartym na współdziałaniu kierowaniu kulturą organizacji […] przy pomocy doradcy-przewodnika i przy wykorzystaniu teorii oraz zastosowań nauk behawiorystycznych, w tym badań nad działaniem" (French i Bell, 1981, za: Stoner i in., 2011, s. 409). Istotną funkcję we wspieraniu członków organizacji w przejściu przez ten złożony proces spełniają

tzw. konsultanci OD (ang. *OD practitioners*), łączący podstawy teoretyczne z wartościami humanistycznymi leżącymi u podstaw OD i wdrażający je w organizacji. W zależności od sytuacji konsultanci OD przyjmują rozmaite role (Burke, 1997, s. 18). Planowe zmiany są przydatne do rozwiązywania konkretnych, bieżących problemów, natomiast doskonalenie organizacji (OD) to długofalowe działanie mające na celu przeniesienie organizacji na wyższy poziom rozwoju, przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności oraz poziomu zadowolenia jej członków.

Wyjątkowość OD polega na dążeniu do doskonalenia poprzez przyznanie swobody w podejmowaniu decyzji, dzielenie się władzą, tj. kierowanie oparte na współdziałaniu przy rezygnacji z hierarchicznych struktur oraz wykorzystanie wiedzy o wzorcach ludzkiego zachowania w organizacjach. Głównym przedmiotem zainteresowania OD są międzyludzkie procesy i interakcje w organizacji. Sukces procesu OD wymaga świadomej zmiany kultury organizacji (Stoner i in., 2011, s. 408–409). W tym kontekście interesujący jest model zmian kultury zaproponowany przez Pasquale'a Gagliardiego. Każda organizacja ma strategię pierwotną, zmierzającą do utrzymania jej tożsamości kulturowej oraz strategie wtórne: strategie instrumentalne, pozwalające rozwiązać problemy wynikające z wysiłków podejmowanych w celu realizacji strategii pierwotnej, a także strategie ekspresyjne, wyrażające, czym jest organizacja. Wdrażanie strategii wtórnych wiąże się z wprowadzaniem zmian, np. we wzorach zachowania, technologiach czy symbolach. Gagliardi wyróżnił w związku z tym trzy typy zmian. Pozorna zmiana kultury jest powierzchowna, ponieważ zakłada wprowadzanie tylko takich alternatywnych praktyk, które są spójne z podstawową kulturą organizacji. Zmiana rewolucyjna zakłada zastąpienie jednej kultury inną, opartą na przeciwstawnych wartościach. W koncepcji ewolucyjnych zmian kultury zaproponowane nowe wartości nie są natomiast sprzeczne z dotychczas obowiązującymi; są po prostu inne. W takim przypadku istnieje szansa, że nowa strategia zostanie zaakceptowana przez organizację, nie dochodzi bowiem do wypierania podstawowych wartości, na których oparta jest jej zbiorowa tożsamość, ale raczej do rozszerzenia spektrum możliwości (Gagliardi, 1986, s. 125–130).

Działania przyczyniające się do zmiany w dążeniu do doskonalenia organizacji nazywane są interwencjami. Mogą one zachodzić na trzech poziomach: całej organizacji, zespołów i grup oraz indywidualnych osób. Należą do nich np. sondażowe informacje zwrotne, przeprojektowanie struktury, zarządzanie przez cele, budowanie zespołów i planowanie kariery (Schermerhorn, 2008, s. 338–340; Stoner i in., 2011, s. 410–412). Cały proces doskonalenia organizacji można podzielić na następujące etapy, przy czym etapy 2–4 nawiązują do trójfazowej koncepcji Lewina (Schermerhorn, 2008, s. 337):

1) nawiązanie relacji zmiany – stworzenie więzi z członkami organizacji;
2) diagnoza – zebranie i przeanalizowanie danych w celu oceny sytuacji i wyznaczenia celów zmiany;
3) interwencja – czynne szczegółowe działania, poprzez które dąży się do osiągnięcia celów zmiany;
4) ocena – ustalenie, czy sprawy przebiegają zgodnie z założeniami i czy potrzebne są dodatkowe działania;
5) zakończenie relacji, pozwalające na samodzielne działanie członków organizacji.

Agenci (liderzy) zmiany kierują lub odgrywają czołową rolę w procesie zmiany. Mogą nimi być członkowie organizacji lub zewnętrzni konsultanci. Doradca zewnętrzny dysponuje specjalistyczną wiedzą lub umiejętnościami; bieżące sprawy nie odrywają jego uwagi od procesu wdrażania zmiany, a jako osoba z zewnątrz może cieszyć się większym prestiżem i wpływami niż członkowie organizacji. Może też być bardziej obiektywny i łatwiej zdobyć zaufanie członków organizacji (Stoner i in., 2011, s. 406). W przypadku doskonalenia organizacji (OD) podstawową zasadą jest jednak zmniejszanie zależności od zewnętrznych konsultantów i poleganie na możliwościach członków organizacji. Rolą konsultanta OD jest bowiem stworzenie korzystnego klimatu dla uczenia się oraz pomoc ludziom w samodzielnym odkrywaniu i osiąganiu ich celów, a nie dawanie gotowych rozwiązań (Weisbord, 1987, s. 12–15, 21).

12.6. Uczestnicy procesu zmiany

Dla wyjaśnienia sprawności przebiegu procesu zmiany przydatny jest model dyfuzji innowacji Everetta M. Rogersa, wprowadzony w 1962 r. (Klincewicz, 2011, s. 74–82 i 94–95) (por. również opis modelu w rozdziałach, dotyczących marketingu i zarządzania innowacjami). Dla zbudowania swego modelu Rogers wyróżnił postawę innowacyjności, rozumianą jako wykazywana przez poszczególne osoby chęć korzystania z nowatorskich rozwiązań i pomysłów. Uczestników systemu społecznego można podzielić na następujące grupy:

- Innowatorzy – osoby bardzo szybko dostosowujące się do zmian, formułujące nowe pomysły i skłonne do ryzyka. Zawsze pierwsi zdobywają nowe gadżety, ale z reguły nie są lojalni i szybko zaczynają poszukiwać nowych przedmiotów zainteresowania.
- Wcześni użytkownicy – nieco bardziej ostrożni niż innowatorzy, ale w dalszym ciągu skłonni do szybkiego zainteresowania się nowymi pomysłami. Kluczowe są dla nich potencjalne korzyści wynikające z nowego rozwiązania: im większe, tym szybciej zdecydują się je przyjąć.
- Wczesna większość – osoby zainteresowane korzystaniem z już sprawdzonych rozwiązań, które przyniosły innym wymierne korzyści.
- Późna większość – osoby podchodzące do zmian sceptycznie, które muszą przekonać się na własne oczy o wartości zmian, zanim dołączą do osób już stosujących nowe rozwiązania.
- Maruderzy – grupa bardzo zachowawcza i traktująca innowacje bardzo podejrzliwie, najmniej skłonna do zmian, może nawet nigdy nie dostosować się do innowacji.

Inną typologię uczestników procesu zmiany zaproponowali Havelock i Havelock (1973, za: Makin i in., 2000, s. 280):

- Katalizator – osoba, która dostrzega potrzebę zmiany i nakłania do niej innych. Osoba taka jest niezadowolona z istniejących warunków i narzeka na *status quo.*
- Dawca rozwiązania – osoba mająca jasną koncepcję tego, co i w jaki sposób należy zmienić. Takie podejście jest zbliżone do roli tradycyjnego konsultanta-eksperta.

- Znawca procesu – pomaga innym dostosować się i radzić sobie z procesem zmiany, kiedy już zapadnie decyzja o kierunku działań. Taka postawa jest z kolei zbliżona do koncepcji agenta zmiany.
- Kolekcjoner zasobów – gromadzi osoby posiadające umiejętności konieczne do poradzenia sobie z problemem i pomaga organizacji w najbardziej efektywnym wykorzystaniu jej zasobów.

Jeszcze inny podział zaproponował R.N. Ottaway (1982, za: Makin i in., 2000, s. 281–285), opierając główne typy agentów zmiany na trójfazowym modelu procesu zmiany Lewina:

- Generatorzy zmiany – działający w procesie „rozmrażania". Mają tak przedstawiać sprawy organizacji, aby pojawiło się przekonanie o konieczności wprowadzenia zmiany.
- Praktycy zmiany – mający zmianę wdrożyć, już po rozpoznaniu jej potrzeby.
- Adaptatorzy zmiany – uczestniczący w procesie ponownego zamrażania i utrwalający nowe rozwiązanie jako nową normę dla grupy, często nawet niemający świadomości swojej roli w procesie wprowadzania zmiany.

12.7. Opór wobec zmian

Oczywiste jest, że każda zmiana rodzi opór. K. Adamiecki zdefiniował to zjawisko jako prawo inercji przyzwyczajeń, występujące w instytucjach zjawisko oporu wobec zmian, które trzeba uwzględnić planując reorganizację (Kieżun, 1997, s. 386). Znajomość tej zasady, a także wiedza o źródłach oporu, są niezbędne dla przeprowadzenia zwieńczonego sukcesem procesu zmiany.

Wśród najważniejszych przyczyn oporu można wymienić (Griffin, 1996, s. 413–414):

- niepewność – obawa o sprostanie nowym wymaganiom, lęk o przyszłość, pozostawanie w niejasnej sytuacji;
- zagrożenie własnych interesów – obawa o zmniejszenie władzy, wpływów i przywilejów;
- odmienne postrzeganie sytuacji – niezgodność w ocenie sytuacji wśród wprowadzających zmianę i członków organizacji;
- poczucie straty – naruszenie istniejących więzi społecznych, naruszenie statusu, władzy, poczucia bezpieczeństwa, znajomości obowiązujących procedur i pewności siebie.

Jako przyczynę powstawania oporu wobec zmian można także wskazać niedostateczne zaspokajanie przez organizację potrzeby bezpieczeństwa jej członków. To zjawisko prowadzi do inercji i oporu wobec zmiany ponieważ organizacje i ludzie zamykają się w rutynie, aby chronić swoje terytorium i unikają zdarzeń mogących zaburzać wewnętrzny porządek" (Strategor, 2001, s. 380–381).

Menedżerowie często nie doceniają możliwych reakcji na wprowadzane zmiany ani czynników, które mogłyby im ułatwić proces wprowadzania zmian. Dobre roz-

poznanie tego typu czynników może im jednak pozwolić na właściwą reakcję i dobór odpowiednich metod działania w celu przezwyciężenia oporu. W tym kontekście John P. Kotter i Leonard A. Schlesinger zaproponowali zestaw metod przezwyciężania oporu na bazie przeanalizowanych przez siebie przypadków zmian organizacyjnych zakończonych sukcesem i niepowodzeniami (Kotter i Schlesinger, 1979, s. 107–111), co przedstawiono w tabeli 18.

Udane procesy wprowadzania zmian charakteryzują się dwiema cechami: menedżer stosuje różne podejścia, mając na uwadze ich silne i słabe strony, a ponadto bazuje na realistycznej ocenie sytuacji. Najczęstszymi błędami menedżerów są sto-

Tabela 18. Metody przezwyciężania oporu przy wprowadzaniu zmian w organizacji

Metoda	Podejmowane działania	Zastosowanie	Wady
Szkolenie i komunikowanie się	Wyjaśnienie zainteresowanym stronom potrzeby i logiki zmiany poprzez np. dyskusje, prezentacje, raporty.	Najczęstsza metoda przezwyciężania oporu, szczególnie skuteczna, gdy wynika on z braku lub nieprecyzyjnej informacji.	Może być czasochłonna i wymagać znacznego wysiłku.
Uczestnictwo i zaangażowanie	Członkowie organizacji uczestniczą w wybranych aspektach projektowania i wdrażania zmian.	Metoda warta uwagi, zwłaszcza gdy inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich niezbędnych informacji albo konieczne jest bardzo duże zaangażowanie potencjalnych odbiorców zmiany.	Może być bardzo czasochłonna, może nie być dla niej uzasadnienia, gdy zmiany muszą być wprowadzane natychmiast.
Ułatwianie i wsparcie	M.in. szkolenia, przyznanie czasu wolnego po intensywnym okresie pracy, a także wsparcie emocjonalne.	Szczególnie przydatna w sytuacji, gdy opór wynika z obaw i niepokoju wywołanego zmianą.	Metoda może być czaso- i kosztochłonna, przy czym istnieje ryzyko, że jej zastosowanie i tak zakończy się niepowodzeniem.
Negocjacje i dążenie do porozumienia	Zaoferowanie zachęt rzeczywistym lub potencjalnym przeciwnikom zmiany.	Przydatna zwłaszcza gdy pewne jednostki lub grupy tracą na wprowadzanej zmianie, a jednocześnie mają znaczną siłą przeciwstawienia się jej.	Wynegocjowane porozumienia mogą przyczynić się do uniknięcia znaczącego oporu, mogą jednak być kosztowne, istnieje też ryzyko szantażu.
Manipulacja i kooptacja	Selektywne używanie informacji i świadome budowanie sekwencji zdarzeń.	Jedną z form manipulacji jest kooptacja, czyli przyznanie wybranym wpływowym jednostkom kluczowej roli w projektowaniu lub wdrażaniu zmiany.	Z reguły manipulacja jest skuteczniejsza i tańsza od innych metod, jednak istnieje poważne zagrożenie zwiększenia oporu.
Jawne lub dorozumiane wymuszenie	Zmuszanie do przyjęcia zmiany poprzez groźby, czasem wręcz zwalnianie pracowników czy ich przenoszenie na inne miejsca pracy.	W sytuacjach, gdy brakuje czasu, a charakter zmian powoduje, że i tak nie będą popularne, może się okazać jedyną opcją.	Metoda wysoce ryzykowna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotter i Schlesinger (1979).

sowanie tylko jednej metody lub ograniczonej ich ilości, niezależnie od rozwoju sytuacji oraz brak jasno przemyślanej strategii ich stosowania (Kotter i Schlesinger, 1979, s. 112).

Istotnym pojęciem związanym z wprowadzaniem zmian organizacyjnych jest niepewność, jeden z najczęściej identyfikowanych stanów psychicznych w kontekście wprowadzania zmian organizacyjnych. Zarządzanie nią staje się jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu dzisiejszą organizacją (Bordia i in., 2004, s. 509, 528). Badacze wyróżnili trzy typy niepewności i stwierdzili, że do zarządzania nimi w procesie wprowadzania zmian powinno się stosować zróżnicowane mechanizmy. Przykładowo, jednokierunkowa komunikacja ze strony zarządzających jest skuteczną metodą zmniejszania niepewności co do strategicznych aspektów zmiany, natomiast w przypadku niepewności co do zmian dotyczących wewnętrznej struktury organizacji i miejsc pracy powinno się stosować strategie zakładające uczestnictwo członków organizacji, takie jak np. spotkania zespołu (Bordia i in., 2004, s. 526).

12.8. Podsumowanie

Rozdział dotyczył problemów związanych z teoriami zmiany organizacyjnej. Najważniejsze opisane w nim zagadnienia to: cykl życia organizacji, źródła i charakter zmian organizacyjnych, sekwencyjny model wprowadzania zmian Kurta Lewina, doskonalenie organizacji, uczestnicy procesu zmiany i wreszcie opór wobec zmian oraz metody jego przezwyciężania. Problemy opisywane w rozdziale są powiązane przede wszystkim z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w rozdziale dotyczącym zarządzania innowacjami i technologiami (w szczególności w kontekście wprowadzania i upowszechniania nowych rozwiązań, które podlegają procesowi dyfuzji innowacji). Ponadto, elementy związane ze zmianami organizacyjnymi można odnaleźć w rozdziałach poświęconych dorobkowi Petera F. Druckera, który omawiał wpływ burzliwego otoczenia na zarządzanie oraz roli konsultantów zewnętrznych w procesie zarządzania, jak również podrozdziałach omawiających koncepcję mód w zarządzaniu i podejście *Business Process Reengineering* (BPR). Omawiana tematyka miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania ze względu na powszechność występowania zjawisk zmienności i niepewności oraz konieczność wypracowania metod radzenia sobie z nimi przez zarządzających organizacjami.

Literatura

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.

Burke, W.W. (1997). The new agenda for organizational development. *Organizational Dynamics*, 26(1), 6–20.

Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.

Davenport, T.H. (1996). The fad that forgot people. *Fast Company*, 1. Pozyskano z: www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people (30.10.2015).

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.

Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie.* Warszawa: Neumann Management Institute.

Kieżun, W. (1997). *Sprawne* zarządzanie *organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Klincewicz, K. (2011). *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.

Kotter, J.P., Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.

Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions.* Chicago: The University of Chicago Press.

Makin P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management.* New York: The Free Press.

Nasim, S., Sushil (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185–206.

Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.

Schermerhorn, J.R., Jr. (2008). *Zarządzanie.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Stoner, J.A.F., Freeman, E.R., Gilbert, D.R., Jr. (2011). *Kierowanie.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Weisbord, M.R. (1987). Toward third-wave managing and consulting. *Organizational Dynamics*, 15(3), 5–24.

Woodman, R.W. (1989). Organizational change and development: New arenas for inquiry and action. *Journal of Management*, 15(2), 205–228.

OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej. Wydanie trzecie*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

13

Organizacja jako system

(Julia Karcz)

13.1. Geneza podejścia systemowego

Rozwój nauki na początku drugiej połowy XX wieku jest związany z rozprzestrzenianiem się idei badań systemowych. Podejście systemowe wywodzi się z ogólnej teorii systemów, której twórcą jest Ludwig von Bertalanffy, oraz cybernetyki – nauki o sterowaniu i komunikacji (Mazur, 1966, s. 11), której prekursorem jest Norbert Wiener. Bertalanffy zaproponował podejście, które miało przysłużyć się do integracji nauki oraz znosić bariery pomiędzy dyscyplinami (Hatch, 2002, s. 49), m.in. poprzez poszukiwanie ujednoliconego i sformalizowanego języka opisu badanych obiektów (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 39). W podejściu Bertalanffy'ego kluczowe jest pojęcie systemu, który można zdefiniować jako kompleks zespolonych w jedną całość elementów, pozostających we wzajemnych relacjach i pełniących określone funkcje (von Bertalanffy, 1984, s. 86; Beer, 1966, s. 13; Johnson, Kast i Rosenweig, 1963, s. 4; Hatch, 2002, s. 50). W konsekwencji badane obiekty traktowano w sposób całościowy – uznając, że system jako całość posiada pewne niepowtarzalne właściwości, których nie można dostrzec, analizując jedynie poszczególne jego składowe. Mary Jo Hatch (2002, s. 50) posługuje się w tym zakresie analogią żaby poddawanej sekcji na lekcji biologii. Dokonując podziału żaby na poszczególne elementy (podziału systemu na jego części składowe), można wprawdzie uzyskać wiedzę na temat tych elementów, jednak nie uda się przywrócić żaby do stanu pierwotnego, tj. przywrócić jej do życia, co wskazuje na istnienie niepowtarzalnych cech systemu jako całości.

W celu rozwoju i popularyzacji podejścia systemowego Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding, Ralph Gerard oraz Anatol Rapoport założyli w 1954 roku towarzystwo naukowe Society for General Systems Theory, które w późniejszym okresie zostało przemianowane na Society for General Systems Research. Do ważniejszych punktów programu tego towarzystwa można zaliczyć:

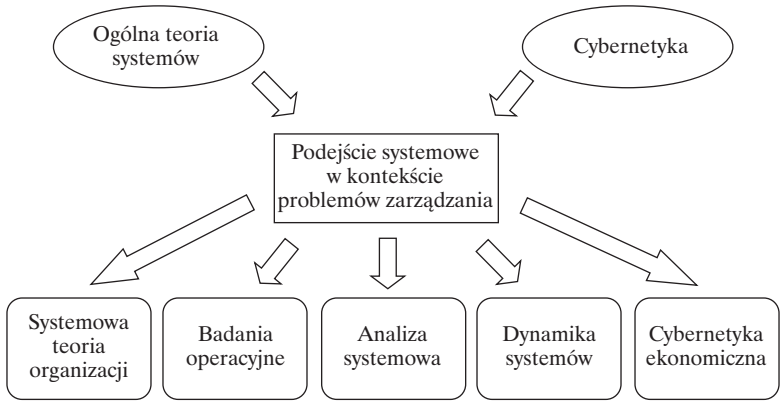
- badanie podobieństwa i zgodności pojęć, praw i modeli w różnych dziedzinach, a także sprzyjanie przenoszeniu tych modeli pomiędzy poszczególnymi dziedzinami;
- propagowanie rozwoju adekwatnych modeli w dziedzinach, które tego wymagają;

- redukcję zjawiska polegającego na powielaniu wysiłków poprzez badanie tych samych zjawisk w ramach odrębnych dyscyplin nauki;
- osiągnięcie jedności nauki poprzez usprawnienie komunikowania się między ekspertami z różnych dziedzin (von Bertalanffy, 1984, s. 44).

Do rozwoju ogólnej teorii systemów istotnie przyczynił się wspomniany wcześniej Boulding, który opisał hierarchię systemów (Boulding, 1956). Wyróżnił w niej dziewięć poziomów: schematu, mechanizmu, kontroli, systemu otwartego (życie), genetycznego, zwierzęcego, ludzkiego, organizacji społecznej i systemu transcendentalnego. W koncepcji tej każdy system wyższego poziomu posiada unikalne cechy systemów znajdujących się na niższym poziomie (Mockler, 1968, s. 53), np. systemy poziomu trzeciego (kontroli) oprócz unikalnych cech charakteryzujących ten poziom posiadają cechy systemów niższych poziomów (schematu i mechanizmu). Dla teorii organizacji szczególnie istotny jest poziom czwarty – system otwarty, gdyż organizacje mogą być postrzegane właśnie jako systemy otwarte (zagadnienie to zostanie szerzej omówione w dalszej części niniejszego rozdziału).

Szkoła systemowa w kontekście nauk o organizacji i zarządzaniu ukształtowała pięć nurtów badawczych, które zaprezentowao na rysunku 6.

Rysunek 6. Nurty badawcze w naukach o zarządzaniu wywodzące się ze szkoły systemowej



Źródło: Koźmiński (1983, s. 71).

Spośród tych pięciu nurtów systemowa teoria organizacji, analiza systemowa i dynamika systemów będą szerzej omówione w odrębnych podrozdziałach. Krótka charakterystyka dwóch pozostałych nurtów została przedstawiona poniżej:

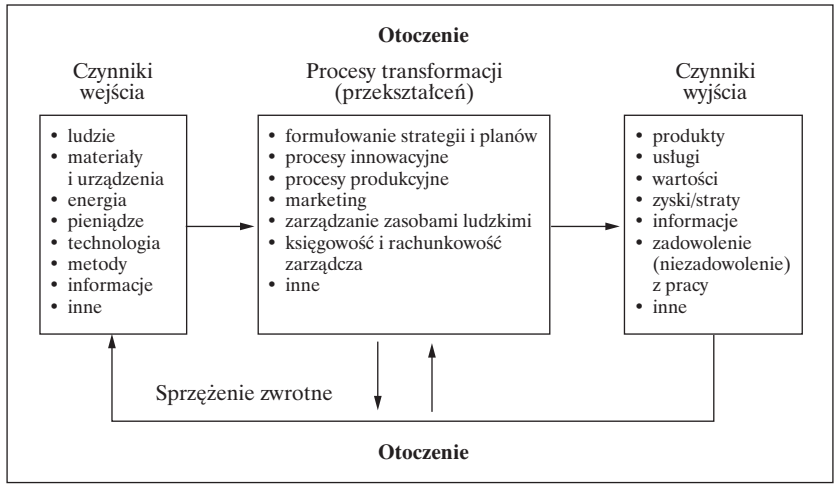
- badania operacyjne – koncentrują się na wspieraniu podejmowania decyzji w zarządzaniu przy wykorzystaniu metod matematycznych, w tym modeli optymalizacyjnych;
- cybernetyka ekonomiczna – zajmuje się opisem, analizą oraz projektowaniem procesów i struktur zarządzania w organizacji, wykorzystując cybernetyczne modele sterowania i regulacji (Koźmiński, 1983, s. 73).

Wśród bardziej aktualnych rezultatów inspiracji myśleniem systemowym można przede wszystkim wskazać na rozwój dynamiki systemów, obejmujący tzw. modelowanie jakościowe wprowadzone przez Petera Senge'a i związane z nim archetypy systemowe. Senge (2012) nazywa myślenie systemowe „piątą dyscypliną" organizacji uczących się. Należy również pamiętać, że podejście systemowe stanowiło bazę teoretyczną dla innych koncepcji, m.in. podejścia sytuacyjnego (omawianego w dalszej części niniejszego rozdziału), koncepcji gry organizacyjnej czy analiz sieci organizacyjnych. Terminologia, którą wprowadziło podejście systemowe, jest powszechnie wykorzystywana nie tylko w naukach o zarządzaniu. Podejściem systemowym inspirują się również takie dziedziny wiedzy i nauki jak informatyka, automatyka, robotyka, logistyka czy ekonomia.

13.2. Postrzeganie organizacji jako systemu

W podejściu systemowym organizacja traktowana jest jako system otwarty. Otwartość systemu polega na tym, że prowadzi on wymianę z otoczeniem (Morgan, 2005, s. 48). Zależności te przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Systemowe podejście do organizacji



Źródło: Piotrowski (2009, s. 703).

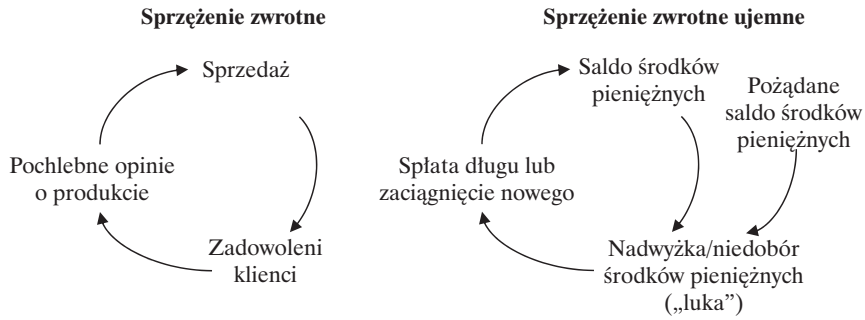
Istotą wymiany pomiędzy systemem i otoczeniem jest przekazywanie otoczeniu produktów, usług i wartości (czynników wyjścia) będących efektem działalności organizacji (tzn. wynikiem transformacji czynników wejścia). Z kolei otoczenie dostarcza organizacji materialnych i niematerialnych zasobów (czynników wejścia), które pozwalają jej na kontynuowanie działalności. Wymiana pomiędzy otoczeniem i organizacją nie może

mieć przez dłuższy czas charakteru pasożytniczego, tzn. organizacja i otoczenie muszą wzajemnie zaspokajać swoje potrzeby. Organizacja, która nie zaspokaja potrzeb otoczenia przez dłuższy okres, może przestać istnieć (Koźmiński, 1979b, s. 19–20).

Z powodu zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i w organizacji rezultat wymiany pomiędzy nimi może być niezadowalający. W związku z tym potrzebny jest mechanizm, który umożliwi sterowanie systemem (organizacją). W tym celu wykorzystywany jest mechanizm sprzężenia zwrotnego, który polega na tym, że system otrzymuje z otoczenia informacje dotyczące wyników podejmowanych działań w świecie zewnętrznym. Z kolei z wewnątrz system uzyskuje informacje na temat zmian, które zachodzą w nim samym (Koźmiński, 1983, s. 82).

W wykorzystaniu mechanizmu sprzężenia zwrotnego kluczowe znaczenie ma jego sprawność, tzn. im sprawniej mechanizm ten działa, tym szybciej i trafniej mogą być wprowadzane działania korygujące. Dzięki temu system może pozostawać w homeostazie czyli równowadze z otoczeniem (Morgan, 2005, s. 48). Dla utrzymania względnie trwałej równowagi pomiędzy systemem a otoczeniem wykorzystuje się dwa rodzaje sprzężeń zwrotnych: sprzężenie zwrotne dodatnie – wzmacniające i sprzężenie zwrotne ujemne – korygujące odchylenia od norm. Wymienione typy sprzężeń zwrotnych zostaną omówione na przykładach zaprezentowanych na rysunku 8.

Rysunek 8. Sprzężenie zwrotne dodatnie i ujemne – przykłady



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Senge (2012, s. 104, 110).

Przykładem sprzężenia zwrotnego dodatniego jest wzmacniający proces wzrostu („efekt kuli śniegowej”) lub spadku („błędne koło”) sprzedaży danego produktu, wynikający z rozprzestrzeniania się wśród potencjalnych nabywców opinii o tym produkcie (Senge, 2012, s. 104). W przypadku, gdy oferowany produkt będzie spełniał oczekiwania klientów, wzrost sprzedaży spowoduje wzrost liczby zadowolonych klientów, co z kolei przełoży się na wzrost liczby pochlebnych opinii o produkcie. W efekcie nastąpi jeszcze większa sprzedaż produktu, co przyczyni się do ponownego wzrostu liczby zadowolonych klientów i w konsekwencji jeszcze większej liczby pochlebnych opinii, które z kolei przełożą się na dalszy wzrost sprzedaży itd. Z kolei w przypadku produktu, który nie będzie spełniał oczekiwań klientów, nastąpi

wzrost liczby niezadowolonych klientów, co w efekcie przyczyni się do spadku liczby pochlebnych opinii o produkcie i tym samym do spadku sprzedaży. W dalszej kolejności następuje ponowny wzrost niezadowolonych i związany z tym kolejny spadek liczby pochlebnych opinii, przyczyniający się do dalszego spadku sprzedaży itd.

Przykładem sprzężenia zwrotnego ujemnego jest stabilizujący proces dostosowywania salda środków pieniężnych do pożądanego poziomu (Senge, 2012, s. 110–111). W przypadku, gdy pomiędzy pożądanym a faktycznym saldem środków pieniężnych istnieje luka (w przedsiębiorstwie występuje niedobór środków pieniężnych), można zmniejszyć tę lukę poprzez zaciągnięcie pożyczki. Z kolei jeśli przedsiębiorstwo posiada nadwyżkę środków pieniężnych (ponownie występuje luka pomiędzy pożądanym a faktycznym saldem środków pieniężnych), dokonuje spłaty długów (zmniejszając dzięki temu istniejącą lukę). Jak można wnioskować z przedstawionego przykładu, ujemne sprzężenie zwrotne jest procesem, który stale zmniejsza różnicę pomiędzy stanem aktualnym a stanem pożądanym.

Z zagadnieniem sterowania systemem łączy się prawo niezbędnej różnorodności (Ashby, 1957, s. 206). Zgodnie z tym prawem wewnętrzne mechanizmy sterowania muszą być przynajmniej tak różnorodne jak otoczenie, w którym funkcjonują (stopień różnorodności systemu powinien odpowiadać różnorodności wejść do systemu). Dzięki temu system może pokonywać trudności, jakie generuje otoczenie (Beer, 1966, s. 57). System, który nie radzi sobie z różnorodnością otoczenia, traci swoją złożoność i zanika (Morgan, 2005, s. 49). Prawo niezbędnej różnorodności wpływa praktycznie na każdy aspekt funkcjonowania organizacji. Przykładem może być kwestia kwalifikacji przy formowaniu zespołu badawczego zajmującego się rozwojem nowego produktu. Jeśli zespół ten zostanie zbudowany ze specjalistów o podobnych kwalifikacjach, może okazać się, że nie będą oni w stanie sprostać złożoności badanego problemu (np. nie będą posiadali wiedzy w zakresie innej dziedziny niż ta, w której się specjalizują). W związku z tym zespół powinien składać się z bardziej zróżnicowanej pod względem kwalifikacji grupy specjalistów. Należy jednak pamiętać, że nadmierna różnorodność w tym zakresie (w zespole znajdą się specjaliści, których kwalifikacje będą całkowicie nieprzydatne) spowoduje nadmierne koszty funkcjonowania zespołu.

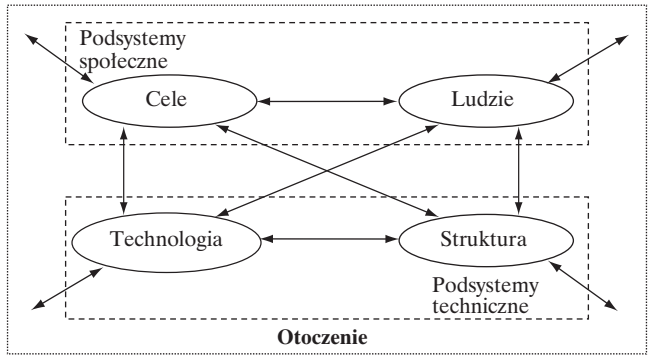
Organizacje są systemami społeczno-technicznymi. Jest to związane z podziałem organizacji na podsystemy. W literaturze można spotkać liczne modele organizacji uwzględniające podział na podsystemy. Jednym z nich jest model Harolda J. Leavitta, zaprezentowany na rysunku 9.

Jak można zauważyć, model Leavitta składa się z czterech podsystemów: celów, ludzi, technologii i struktury. Podsystemy celów i ludzi określa się jako społeczne – mają one charakter probabilistyczny (zachodzące zmiany są trudne do przewidzenia). Z kolei podsystemy technologii i struktury określa się jako techniczne – mające charakter deterministyczny (zachodzące zmiany są łatwe do przewidzenia) (Lachiewicz i Matejun, 2012, s. 111).

Jak wspomniano wcześniej, organizacja rozumiana jako system dzieli się na podsystemy. Te z kolei dzielą się na mniejsze części składowe. Uwidacznia to kolejną cechę systemów organizacyjnych – ich hierarchiczność (Koźmiński, 1983, s. 81).

Dzięki hierarchiczności można poszczególne elementy danego rzędu traktować jako „czarne skrzynki", czyli obiekty, które można analizować na podstawie informacji o wejściach i wyjściach dotyczących tych obiektów bez konieczności wnikania w ich wewnętrzną strukturę (Sopoćko, 1983, s. 110). Jak można wywnioskować, cecha ta ma istotne znaczenie w kontekście badania i opisywania systemu. Przykładowo, jeśli analizie zostanie poddany proces kierowania, można dokonać podziału organizacji na trzy podsystemy (nadrzędny system kierowania, system kierowania i system roboczy). W dalszej kolejności każdy z podsystemów można podzielić na jeszcze mniejsze części (system decyzyjny i system informacyjny) (Sienkiewicz, 1988, s. 157).

Rysunek 9. Model organizacji H.J. Leavitta



Źródło: Leavitt (1964, s. 56).

W systemowej teorii organizacji zwraca się również uwagę na zasadę ekwifinalności. Polega ona na tym, że w systemie otwartym mogą istnieć różne ścieżki dotarcia do tego samego stanu (Morgan, 2005, s. 49; von Bertalanffy, 1950, s. 25). W związku z tym można stwierdzić, że systemy organizacyjne są w stanie osiągać identyczne wyniki, wykorzystując odmienne procesy czy zróżnicowane pętle sprzężeń zwrotnych (Wiśniewski, 2010, s. 51).

Ostatnią cechą systemów, która zostanie omówiona w tym punkcie, jest entropia. Systemy, które popadają w entropię, mają tendencję do stopniowej utraty sprawności, co prowadzi do ich upadku. Z kolei systemy organizacyjne posiadają zdolność do zwiększania swojej sprawności oraz doskonalenia się – można wówczas mówić o entropii ujemnej.

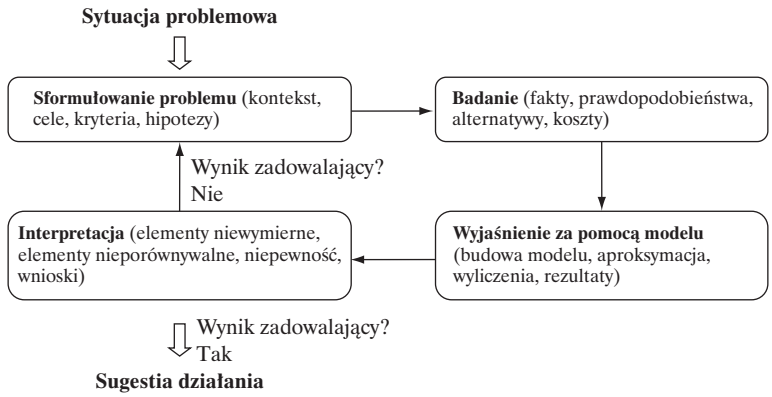
13.3. Analiza systemowa

Analizę systemową można zdefiniować jako metodę wykorzystywaną do rozwiązywania systemowych sytuacji decyzyjnych oraz złożonych problemów związanych z doskonaleniem organizacji (Koźmiński, 1983, s. 81; Sienkiewicz, 1994, s. 37). Jak

wynika z przedstawionej definicji, punktem wyjścia dla analizy systemowej jest sytuacja problemowa. Z kolei efektem końcowym analizy systemowej jest rekomendacja określonych sposobów działania (Sienkiewicz, 1983, s. 36). Problemy rozwiązywane za pomocą analizy systemowej charakteryzują się dużą złożonością i słabo określoną strukturą (ang. *ill-structured problems*) (Koźmiński, 1979a, s. 36). Oznacza to, że składają się one przede wszystkim z elementów jakościowych, a jedynie w mniejszym zakresie z elementów ilościowych (Simon i Newell, 1958, s. 4–6; Fernandes i Simon, 1999, s. 225–226). Jako przykład może posłużyć ocena systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa, w którym elementy jakościowe będą dotyczyć m.in. zadań systemu motywowania, specyfiki przedsiębiorstwa (np. faza rozwoju przedsiębiorstwa, rozmiar przedsiębiorstwa), potencjału kadrowego, pozapłacowych form motywacji (np. pochwały, możliwość awansu, poszerzenie zakresu odpowiedzialności) i kultury organizacyjnej (np. normy, wartości i postawy pracownicze). Z kolei elementy ilościowe dotyczyć będą głównie poziomów wynagrodzeń pracowników. Analiza systemowa organizacji ma charakter interdyscyplinarny i inżynierski, gdyż służy projektowaniu przyszłych struktur i działań (Koźmiński i Zawiślak, 1979, s. 92–93).

Procedurę analizy systemowej opracowała na początku lat 60. XX wieku RAND Corporation dla armii Stanów Zjednoczonych. Jej ogólne założenia przedstawiono na rysunku 10.

Rysunek 10. Procedura analizy systemowej



Źródło: Koźmiński (1979a, s. 40).

Procedura analizy systemowej składa się z czterech sprzężonych ze sobą faz, co determinuje jej cykliczny charakter. Cykl powtarza się, aż do uzyskania zadowalającego wyniku, na podstawie którego formułowane są sugestie działania (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 50). W praktyce procedura ta może być stosowana m.in. do analiz efektywności, diagnozowania i projektowania struktur organizacyjnych lub oceny ryzyka w analizach decyzyjnych. Analiza systemowa znalazła zastosowanie nie tylko w zarządzaniu, lecz także m.in. w naukach politycznych i ekonomii.

Stosowana jest również przez wojsko do analiz systemów obronnych oraz do projektowania systemów informatycznych.

13.4. Dynamika systemów

Początki dynamiki systemów związane są z Jayem W. Forresterem, który pod koniec lat 50. XX wieku wraz ze swoim zespołem z Massachusetts Institute of Technology stworzył podstawy tego podejścia. Po raz pierwszy zagadnienia dynamiki systemów zostały poruszone w artykule *Industrial Dynamics – a major breakthrough for decision makers* (Forrester, 1958). Dla rozwoju dynamiki systemów kluczowe były publikacje *Industrial Dynamics* (Forrester, 1961) i *Principles of Systems* (Forrester, 1968).

Dynamika systemów pozwala na analizę złożonych zależności w systemie (organizacji) (Richardson, 2011, s. 221; Capelo i Dias, 2009, s. 8). Istota dynamiki systemów sprowadza się do zrozumienia zachowania systemu poprzez wnikliwą analizę sieci relacji (przedstawianych za pomocą sprzężeń zwrotnych) pomiędzy poszczególnymi elementami systemu (Forrester, 1968, s. 400–401; Forrester, 1969, s. 107; Sterman, 2000, s. 107–108; Kwaśnicki, 1998, s. 10). Należy pamiętać, że relacje te często zachodzą pomiędzy elementami, które są znacznie od siebie odsunięte zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Modelowanie i symulacje ułatwiają zrozumienie działania systemu, identyfikację istniejących problemów oraz są podstawą do formułowania właściwych rozwiązań (Schwaninger i Rios, 2008, s. 145).

Podejście było wykorzystywane przez Forrestera do analizy problemów dotyczących przedsiębiorstw, ale również modelowania procesów urbanizacji (Forrester, 1969) i rozwoju gospodarki narodowej (Forrester, 1971). Kontynuatorem badań Forrestera był jego uczeń Peter Senge, który przyczynił się do popularyzacji dynamiki systemów (wykorzystując ją do analizy organizacji) i rozszerzył ją o pojęcie archetypu systemowego. Należy jednak zwrócić uwagę na różnice pomiędzy podejściem Forrestera i Sengego. Forrester koncentrował się na modelach ilościowych, uwzględniających sprzężenie zwrotne. Z kolei Senge stosował tzw. modelowanie jakościowe, pozwalające na opisywanie występujących w systemie zależności w formie graficznej, bez odwoływania się do zaawansowanych analiz ilościowych.

Dynamika systemów łączy się z szerszym pojęciem myślenia systemowego, nazywanego też sieciowym (Piekarczyk i Zimniewicz, 2010) lub strukturalnym (Kwaśnicki, 1998, s. 10). Myślenie systemowe pozwala na holistyczne podejście do analizowanych systemów i identyfikację wzajemnych powiązań pomiędzy elementami systemu (Senge, 2012, s. 417). Możliwe jest to dzięki postrzeganiu rzeczywistości w kategorii nieliniowych związków przyczynowo-skutkowych (Kim i Senge, 1994, s. 277). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że liniowy sposób myślenia jest tak głęboko zakorzeniony w postępowaniu menedżerów, że wielu z nich, mimo że ma wiedzę o strukturze i parametrach systemu, stosuje rozwiązania krótkoterminowe, niesystemowe – tracąc przy tym kontrolę nad systemem i pogłębiając występujące w nim problemy (Diehl i Sterman, 1995, s. 198).

W modelach dynamiki systemów oprócz sprzężeń zwrotnych (które były omawiane we wcześniejszym podrozdziale) występują następujące pojęcia:

- poziom (ang. *stock*) – wielkość chwilowa określająca stan wyróżnionego elementu systemu;
- strumień (akcja, przepływ) (ang. *flow*) – określa szybkość zmian wartości poziomów;
- stanowisko decyzyjne – jest odpowiedzialne za regulowanie wielkości przepływów w zależności od informacji o chwilowych stanach systemu (Richardson, 2011, s. 220; Sterman, 2000, s. 107; Łukaszewicz, 1975, s. 75–76).

W kontekście modelowania ważne jest również zagadnienie granicy systemu. Zależy ona od subiektywnej oceny badacza, który, budując model, ogranicza się do elementów, które jego zdaniem mają kluczowy wpływ na zachowanie systemu. Zatem problemy, które można zidentyfikować w analizowanym systemie będą pochodziły wyłącznie z jego wnętrza (przyczyną problemów jest struktura systemu). Z tego też powodu uprawnione jest postrzeganie modelowanego systemu jako systemu zamkniętego (Forrester, 1994, s. 254; Richardson, 2011, s. 221–222). W tym miejscu uwidacznia się słabość dynamiki systemów, związana z nieuwzględnianiem przez badaczy istotnych elementów badanego systemu (np. w wyniku niedostatecznej wiedzy).

Jak już wcześniej wspomniano, relacje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu mogą ulegać opóźnieniom, czyli odstępom w czasie pomiędzy działaniami a ich konsekwencjami (Senge, 2012, s. 111). Mogą nimi być: opóźnienia związane z inwestycjami (np. okres zwrotu nakładów na inwestycję, czas budowy nowej fabryki itd.), opóźnienia związane z produkcją (np. opóźnienia w dostawach surowców), opóźnienia związane z obsługą klienta (np. czas realizacji zamówienia), opóźnienia związane z procesem podejmowania decyzji (np. czas przepływu informacji pomiędzy działami organizacji, wstrzymanie decyzji wynikające z braku niezbędnych informacji lub niepewnych prognoz itd.) (Forrester, 1977, s. 533; Forrester, 2003, s. 337–339; Senge, 2012, s. 112). Rolę opóźnień w systemie doskonale obrazuje tzw. efekt motyla, opisany przez Edwarda Lorenza, zgodnie z którym niewielki ruch skrzydeł motyla w Brazylii, w odpowiednim czasie i miejscu, może wywołać odsunięte w czasie tornado w Teksasie. Analogią „efektu motyla" może być przysłowie „uderz w stół, a nożyce się odezwą" – ale w innym pokoju i po kilku dniach. Z propozycji Lorenza wynika, że końcowy efekt jest silnie determinowany przez warunki początkowe i trudny do przewidzenia (dotyczy to zarówno czasu, jak i miejsca, w którym skutki będą odczuwane). W związku z tym można stwierdzić, że nawet drobne zmiany mogą w dłuższym okresie spowodować poważne konsekwencje. Przykładowo, niewielkie zmiany poprawiające jakość obsługi klienta mogą w dłuższej perspektywie przynieść organizacji większe korzyści niż kosztowne zabiegi marketingowe.

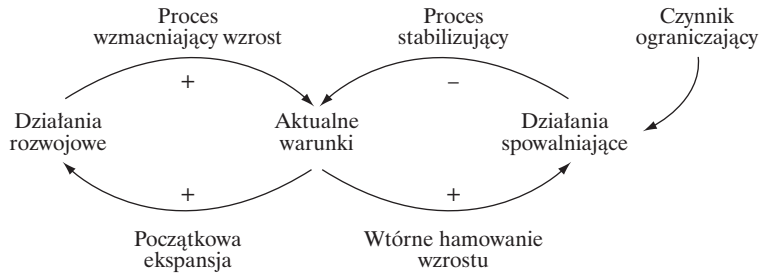
Opóźnienia są główną przyczyną trudności w identyfikacji skutków podejmowanych działań. Może to powodować niepotrzebną intensyfikację działań – menedżerowie podejmują kolejne działania, ponieważ nie są świadomi tego, że skutki poprzednich są odroczone w czasie (Sterman, 2001, s. 13; Senge, 2012, s. 114). Świadomość

istnienia opóźnień jest szczególnie ważna, gdy to samo działanie generuje odmienne skutki w krótkim i długim okresie (np. w krótkim okresie akcja promocyjna powoduje wzrost popytu na dany produkt, jednak w dłuższym okresie popyt spada – klienci, którzy nabyli dany produkt w czasie promocji, zaspokoili swoją potrzebę i nie są zainteresowani zakupem kolejnej sztuki tego samego produktu).

Z dynamiką systemów związane jest również zagadnienie archetypów systemowych – powtarzalnych wzorców zachowań systemu, występujących w różnych kontekstach decyzyjnych (Senge, 1990, s. 16; Senge, 1993, s. 23; Rokita, 2011, s. 91). Archetypy systemowe odpowiadają ludowym mądrościom, np. „ziarnko do ziarnka, a zbierze się miarka". Obecność archetypów jest często niezauważalna choć „wyczuwana" (Senge, 2012, s. 117). Jeśli w systemie występują archetypy, ich identyfikacja pozwala na zlokalizowanie źródeł powtarzalnych problemów, dzięki czemu można wskazać możliwe sposoby ich rozwiązania.

Dla lepszego zrozumienia zagadnienia archetypów systemowych zostanie omówiony przykład archetypu „granice wzrostu" (rysunek 11). Charakterystykę innych wybranych archetypów systemowych przedstawiono w tabeli 19.

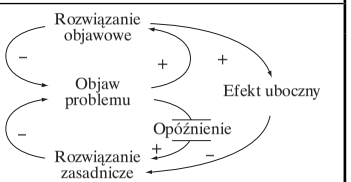
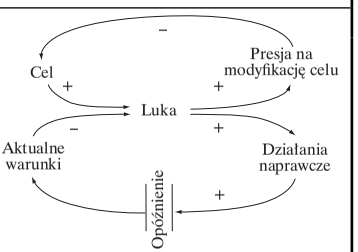
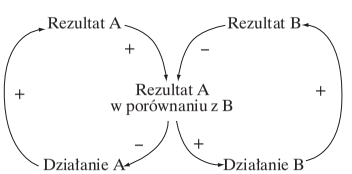
Rysunek 11. Archetyp „granice wzrostu"

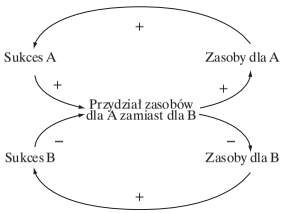
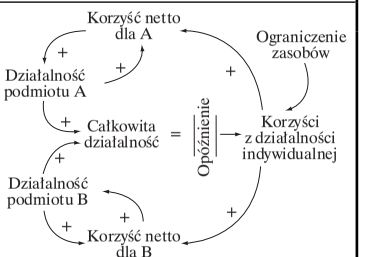
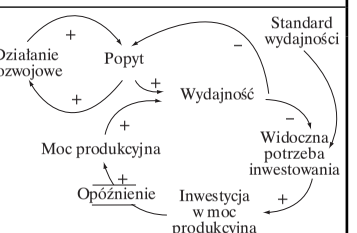
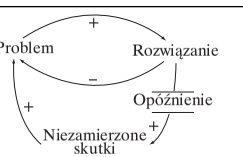


Źródło: Senge (2012, s. 422).

W przypadku pojawienia się granicy wzrostu można zaobserwować, że początkowo dany proces napędza sam siebie, czego efektem jest okres szybkiego wzrostu lub ekspansji, związany z działaniem wzmacniającego sprzężenia zwrotnego. W późniejszej fazie uruchamia się proces stabilizujący, którego skutkiem jest stopniowe hamowanie wzrostu do momentu jego zatrzymania, a nawet cofania (Meadows i Wright, 2008, s. 59; Senge, 2012, s. 119, 422). Można zatem stwierdzić, że archetyp „granice wzrostu" będzie występował w sytuacjach, w których określone czynniki stają się barierą dalszego wzrostu (np. szybkie tempo zmian w organizacji ulega wyhamowaniu wskutek oporu pracowników). Z przedstawionego mechanizmu wynika, że aby zintensyfikować wpływ procesów wzmacniających, należy koncentrować działania na procesach ograniczających wzmocnienie (Rokita, 2011, s. 91), tzn. należy zlokalizować i minimalizować wpływ czynnika ograniczającego wzrost (np. zniwelować opór pracowników wobec zmian poprzez uwzględnienie ich potrzeb, wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego dającego większe możliwości awansu itd.).

Tabela 19. Charakterystyka wybranych archetypów systemowych

Charakterystyka archetypu	Struktura
Proces równoważący z opóźnieniem	
Opis: organizacja wprowadza modyfikacje w stosowanych rozwiązaniach, opierając się na informacjach docierających z opóźnieniem. W przypadku braku świadomości istnienia opóźnień może dojść do nadmiaru działań naprawczych bądź rezygnacji z działań z uwagi na brak obserwowanych postępów. **Przykład:** nowe budynki mieszkalne powstają do momentu, w którym na rynku nieruchomości pojawią się symptomy nasycenia. Jednak gdy one już wystąpią, liczba rozpoczętych inwestycji jest tak duża, że po ich ukończeniu na rynku nieruchomości dojdzie do załamania.	
Przenoszenie ciężaru	
Opis: zastosowane rozwiązanie problemu ma charakter objawowy – daje praktycznie natychmiastowe, lecz tylko pozornie pozytywne skutki. Stosowaniu tego typu rozwiązań towarzyszy odchodzenie od fundamentalnych rozwiązań długookresowych, które pozwoliłyby rozwiązać problem u jego źródła. W efekcie po krótkiej poprawie problemy powracają ze zwiększoną siłą, a organizacja jeszcze bardziej uzależnia się od stosowania pozornych rozwiązań. **Przykład:** przedsiębiorstwo spłaca swoje zadłużenie, wykorzystując środki pochodzące z kolejnej pożyczki zamiast wprowadzić oszczędności. W konsekwencji zadłużenie przedsiębiorstwa rośnie.	
Erozja celów	
Opis: jest to odmiana archetypu przenoszenia ciężaru, w której krótkookresowe rozwiązanie sprowadza się do stopniowego ograniczania długookresowego celu. **Przykład:** przedsiębiorstwo dąży do poprawy jakości swoich produktów, ustalając poziom dopuszczalnych wadliwych sztuk na partię produktów. W początkowej fazie różnica między stanem rzeczywistym a docelowym jest znaczna, w związku z czym podejmowane są liczne działania mające doprowadzić do zmniejszenia tej różnicy. Okazuje się jednak, że im bliżej osiągnięcia założonego celu, tym niższa motywacja do podejmowania dalszych działań. W konsekwencji dochodzi do erozji celu, tzn. dopuszczalna liczba wadliwych produktów ulega zwiększeniu w stosunku do poziomu pierwotnie zakładanego.	
Eskalacja	
Opis: dwa podmioty konkurują ze sobą o podział ograniczonego zasobu. Każda ze stron próbuje uzyskać przewagę nad drugą, warunkując tym samym możliwość osiągnięcia sukcesu. Przewaga jednego z podmiotu wywołuje zaniepokojenie i w efekcie agresywną postawę drugiego podmiotu, co z kolei wywołuje identyczną reakcję u pierwszego itd. W konsekwencji dochodzi do eskalacji konfliktu między rywalizującymi podmiotami. **Przykład:** dwa konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa oferują podobne produkty. W przypadku gdy jedno z przedsiębiorstw dokona obniżki ceny, drugie postąpi tak samo, aby nie stracić klientów na rzecz konkurenta. Jeśli obniżka dokonana przez drugie przedsiębiorstwo będzie większa, to pierwsze przedsiębiorstwo obniży cenę swojego produktu jeszcze bardziej. Jeśli wojna cenowa będzie postępować dalej, doprowadzi ostatecznie do sprzedaży produktów poniżej kosztów produkcji.	

Sukces dla odnoszących sukcesy	
Opis: dwie jednostki zabiegają o ograniczone zasoby. Im większym sukcesem kończą się działania jednej z nich – tym większy jest jej udział w podziale zasobów. Ograniczta to możliwość angażowania zasobów w drugą jednostkę, przez co pierwsza jednostka poprawia swoje wyniki, a druga je pogarsza. **Przykład:** przedsiębiorstwo wprowadza dwa produkty, które konkurują o ograniczone zasoby inwestycyjne. Początkowo produkty te otrzymują jednakowe wsparcie, jednak po pewnym czasie okazuje się, że jeden z nich osiąga dużo wyższy poziom sprzedaży (niekoniecznie wynikający z właściwości samego produktu). W konsekwencji kierownictwo przeznacza więcej środków na rozwój i promocję tego produktu. Z kolei drugi produkt staje się niedoinwestowany, co pociąga za sobą pogorszenie jego jakości i spadek sprzedaży. W takiej sytuacji pierwszy produkt wypada jeszcze lepiej na tle drugiego, co skutkuje ponownym inwestowaniem w pierwszy produkt kosztem drugiego.	
Tragedia dóbr wspólnych	
Opis: niezależni użytkownicy korzystają z powszechnie dostępnych zasobów, których ilość jest ograniczona. W początkowej fazie eksploatacji zasobów korzyści użytkowników są znaczne, jednak z czasem zaczynają maleć, co powoduje, że każdy z użytkowników zwiększa swój zakres wykorzystania zasobów. W konsekwencji dochodzi do znacznego uszczuplenia dostępnych zasobów, a w skrajnych przypadkach do ich całkowitego wyczerpania. **Przykład:** organizacja tworzy odrębny dział IT. Z pomocy pracowników tego działu mogą korzystać wszyscy pracownicy organizacji. Z uwagi na brak kompetencji informatycznych pracowników innych działów może dochodzić do nadużyć w korzystaniu z pomocy działu IT. Z czasem pracownicy zaczynają traktować dział IT jako ich własny zespół wsparcia, co w konsekwencji ogranicza dostępność pracowników działu IT.	
Wzrost i niedoinwestowanie	
Opis: organizacja odnotowuje szybki wzrost, jednak inwestycje niezbędne do utrzymania właściwego poziomu jakości są wprowadzane zbyt wolno. Zamiast wprowadzić szybkie inwestycje uprzedzające spowolnienie tempa wzrostu, organizacja godzi się na obniżenie jakości oferowanych produktów, co przekłada się na coraz większe kłopoty, a w skrajnych przypadkach prowadzi do bankructwa. **Przykład:** przedsiębiorstwo produkcyjne odnotowuje bardzo szybki wzrost sprzedaży, w wyniku czego podejmuje decyzję o zatrudnieniu nowych pracowników. Wzrost liczby pracowników nabiera tempa, które nie pozwala na właściwe ich przeszkolenie. W konsekwencji przedsiębiorstwo decyduje się na obniżenie jakości, co przyczyni się do zmniejszenia zainteresowania nowych klientów, a także do rezygnacji dotychczasowych.	
Nieudane rozwiązania	
Opis: organizacja wprowadza rozwiązanie, które jest skuteczne w krótkim okresie. W dłuższym terminie okazuje się, że rozwiązanie to jest przyczyną jeszcze bardziej skomplikowanego problemu niż pierwotny. **Przykład:** oszczędności polegające na cięciu wydatków związanych z bieżącą konserwacją maszyn spowodują w dłuższym okresie wzrost liczby awarii, a zatem i kosztów koniecznych napraw, co z kolei spowoduje jeszcze silniejszą presję na oszczędzanie.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Senge (2012, s. 421–434), Hensel (2011, s. 202–214), Wolstenholme (2003).

Źródłem archetypu „granice wzrostu" jest opracowanie *The Limits to Growth* (Meadows i in., 1972), które powstało w ramach prac Klubu Rzymskiego. Autorzy raportu przeprowadzili analizę obejmującą tendencje rozwojowe ludności, produkcji żywności, produkcji przemysłowej, zanieczyszczeń środowiska i zużycia zasobów naturalnych w kontekście przyjętego modelu rozwoju gospodarczego (Morgan, 2005, s. 289). Na podstawie symulacji przeprowadzonych za pomocą modelu o nazwie *World3* wysunięto wniosek, że jeśli trendy rozwojowe w analizowanych obszarach zostaną utrzymane, doprowadzą one do osiągnięcia granic wzrostu planety (wyczerpią się zasoby naturalne), co będzie skutkowało niekontrolowanym spadkiem wielkości populacji i produkcji przemysłowej (Meadows i in., 1972, s. 32).

Przykładem biznesowym archetypu „granice wzrostu" może być szybki rozwój nowego przedsiębiorstwa, które napotyka bariery związane z brakiem profesjonalnego zarządzania. Nowo powstałe przedsiębiorstwo odnotowuje szybki wzrost zamówień, który powoduje systematyczny wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa (np. rośnie liczba pracowników). W początkowej fazie, gdy rozmiary przedsiębiorstwa są niewielkie, zarządzanie firmą i pracownikami w całości może spoczywać na właścicielu i bardzo często ma charakter „intuicyjny", zwłaszcza gdy właściciel nie posiada odpowiednich kompetencji. W późniejszym okresie, gdy przedsiębiorstwo osiąga coraz większe rozmiary, efekty braku profesjonalnego zarządzania są coraz bardziej problematyczne (np. brak odpowiedniej kontroli personelu powoduje spadek wydajności), aż stają się barierą dla dalszego wzrostu przedsiębiorstwa.

W nawiązaniu do dynamiki systemów warto również zwrócić uwagę na koncepcję *autopoiesis*, zaproponowaną przez krytyków klasycznego podejścia systemowego – Humberto Maturanę i Francisco Varelę (1980). Według ich podejścia systemy żywe, a więc i organizacje, należy rozpatrywać jako systemy zamknięte (otoczenie jest częścią systemu) (Maturana, 1999, s. 154), które cechują się autonomią, okrężnością oraz „autoreferencyjnością" (tzn. odwoływaniem się do samych siebie) (Morgan, 2005, s. 275). Konsekwencją takiego zestawu cech jest zdolność systemów do samotworzenia i samoodnawiania (Luhmann, 1995, s. 35; Bourgine i Stewart, 2004, s. 327–328). Maturana i Varela określają to zjawisko jako *autopoiesis*.

Autonomia systemu w koncepcji Maturany i Vareli oznacza, że system dąży do zachowania swojej tożsamości i sposobu wewnętrznego zorganizowania. Autonomiczny system, odwołując się do siebie samego, jest w stanie zachować stabilne wzorce relacji (Morgan, 2005, s. 276). Pod pojęciem wzorców relacji należy rozumieć okrężne wzorce interakcji, stanowiące zamknięte pętle nieposiadające początku ani końca – podobnie jak w podejściu Forrestera i Sengego, skutek jest jednocześnie przyczyną.

Dla lepszego zrozumienia omawianej koncepcji należy przybliżyć kwestię sposobu przeobrażeń systemu. W teorii *autopoiesis* transformacja systemu jest możliwa na drodze przypadkowych fluktuacji występujących wewnątrz systemu. Pojawiające się fluktuacje dają możliwość rozwoju nowej tożsamości systemu, której zaistnienie jest ściśle uzależnione od obecnej zdolności stłumienia zakłóceń (Morgan, 2005, s. 279–280).

13.5. Krytyka podejścia systemowego

Pomimo wkładu w rozwój teorii organizacji i zarządzania podejście systemowe nie uniknęło krytyki, dotyczącej zarówno wykorzystywanych metod badawczych, jak i praktycznych zastosowań. Podejście systemowe przyczyniło się do marginalizacji roli czynnika ludzkiego w organizacji. Koźmiński (1983, s. 90) zwraca uwagę, że badacze niejednokrotnie sprowadzają rolę uczestników organizacji do „trybów w maszynie", całkowicie zależnych od warunków zewnętrznych. Wynika to z założenia o przewidywalności ludzkich zachowań (możliwości określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia), a także zakładanej możliwości uzyskania pożądanych wyników (wyjść) dzięki zastosowaniu odpowiednich bodźców (wejść) w systemach społecznych. Nie bez znaczenia są też trudności z uwzględnieniem wpływu czynnika ludzkiego w modelach matematycznych.

Od strony praktycznej należy zauważyć, że modele systemowe nie uwzględniają ekstremalnych stanów otoczenia (tj. stanów o bardzo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia), co skutkuje ich niewielką użytecznością w warunkach znacznej niepewności (np. w czasie kryzysu).

Innym zarzutem jest nadmierne uproszczenie odzwierciedlanej rzeczywistości (nieuwzględnienie wszystkich znaczących zmiennych) lub zbyt duży poziom komplikacji modeli systemowych, skutkujący ich nieczytelnością i nieprzydatnością do praktycznych zastosowań (Koźmiński, 1983, s. 90).

Od strony metodologicznej należy zwrócić uwagę na nadużywanie przez badaczy analogii pomiędzy systemami biologicznymi a systemami społecznymi. Niejednokrotnie odbywa się to w sposób mechaniczny, a użyte analogie okazują się błędne.

Fremont E. Kast i James E. Rosenzweig (1972) zwracają uwagę na brak precyzyjnej definicji systemu. Konsekwencją tego jest zbyt ogólna interpretacja, która prowadzi do tego, że za system można uznać praktycznie wszystko. Ponadto z pojęciem systemu wiąże się również problem wyznaczenia jego granicy. Ma to swoje konsekwencje w odniesieniu do praktyki analiz systemowych – rodzi się bowiem pytanie: „Jak daleko powinny sięgać analizy?". Problem ten można rozwiązać poprzez zdefiniowanie stopnia szczegółowości i zakresu analizy (zakresu systemu) (ISO, 2006, s. 1). Jako przykład można tu wskazać analizy cyklu życia produktów z punktu widzenia ich wpływu na środowisko (ang. *Life Cycle Analysis*, LCA), których warianty różnią się stopniem szczegółowości. W odniesieniu do granic systemu można wyróżnić różne warianty analiz LCA, np.: „od kołyski aż po grób" (ang. *cradle-to-grave*), „od kołyski do bramy" (ang. *cradle-to-gate*), „od bramy do grobu" (ang. *gate-to-grave*) oraz „od bramy do bramy" (ang. *gate-to-gate*). Przykładowo, wariant „od kołyski aż po grób" obejmuje pełny cykl życia produktu (tj. od wydobycia surowców wykorzystywanych do produkcji, przez ich przetworzenie, transport gotowego produktu, jego użytkowanie i późniejszą utylizację). Ustalenie stopnia szczegółowości analizy oraz granicy systemu pozwala określić, jaki zestaw wejść i wyjść zostanie poddany analizie LCA (jest to tzw. LCI, ang. *Life Cycle Inventory*) (ISO, 2006, s. 13).

Zarzuty wobec podejścia systemowego dotyczą również używanych sformułowań. Można doszukać się licznych nadużyć wynikających z nieuzasadnionego wykorzysta-

nia pojęć cybernetycznych, czy też związanych z użyciem sformalizowanego aparatu matematycznego (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 54). Efektem tego są niejasne i niejednoznaczne dla odbiorcy ekspertyzy i prace naukowe. W odniesieniu do języka pojawia się również problem pomijania zjawisk jakościowych z uwagi na brak właściwego aparatu pojęciowego, który mógłby być wykorzystany do ich opisu.

Należy również zwrócić uwagę na możliwe nadużycia, szczególnie w bardziej skomplikowanych modelach. Jako przykład można tu wskazać omawiany wcześniej model *World3*, wykorzystywany w raporcie Klubu Rzymskiego, na podstawie którego zapowiadano wyczerpanie się zasobów naturalnych planety. Autorom raportu zarzucano m.in. błędne założenia dotyczące tempa przyrostu liczby ludności (Nordhaus, 1973, s. 1161–1162; Solow, 1974a, s. 11), niedoszacowanie prognoz postępu naukowo-technicznego i przeszacowanie prognoz konsumpcji (Solow, 1974b, s. 41), czy wewnętrznej dynamiki poszczególnych gospodarek narodowych (Hensel, 2011, s. 200).

Krytycy podejścia systemowego wskazywali również na niską przydatność podziału systemów na otwarte i zamknięte. Zarzut ten wysuwany był m.in. przez zwolenników podejścia sytuacyjnego, którzy uważają, że bardziej przydatne jest ujmowanie systemów społecznych jako częściowo otwartych i częściowo zamkniętych (Maracz, 1983, s. 277).

13.6. Podejście sytuacyjne jako próba eliminacji niektórych słabości podejścia systemowego

Podejście sytuacyjne wyłoniło się na podwalinach szkoły systemowej w latach 60. XX wieku i miało być odpowiedzią na słabości podejścia systemowego. Zwolennicy podejścia sytuacyjnego przeciwstawiają się poszukiwaniu uniwersalnie obowiązujących zasad i praw wynikających z teorii naukowych. Według Harveya Shermana (1966) niemożliwe jest stworzenie organizacji, której kształt mógłby być dostosowany do każdego celu, wartości oraz każdego czasu i sytuacji. Uważa on, że w nauce o organizacji nie ma bezwzględnie dobrych lub złych wzorców i metod, dlatego ważne jest rozpoznanie warunków, w jakich zastosowanie określonych technik może przynieść najbardziej oczekiwane rezultaty (Sherman, 1966). Główne założenia podejścia sytuacyjnego to relatywizm i pragmatyzm. Zwolennicy tego podejścia nie negują dorobku innych teorii organizacji, ale konfrontują teorię z rzeczywistością za pomocą badań empirycznych oraz wykorzystują ją zgodnie z wymogami danej sytuacji (Peszko, 2002, s. 27).

W literaturze spotkać można opinie, że początki podejścia sytuacyjnego sięgają badań Joan Woodward (1965) nad technologicznymi uwarunkowaniami struktury organizacyjnej. Wyniki tych badań dowodziły, że dana struktura ma wpływ na wydajność organizacji w zależności od typu stosowanej technologii produkcji. Badania Woodward nie były jednak oparte na postulatach tworzenia nowego podejścia w teorii organizacji; traktowane są zatem jako inspiracja, a nie jako rzeczywisty początek funkcjonowania ujęcia sytuacyjnego (Maracz, 1983, s. 279, 303).

Istotny wpływ na rozwój podejścia sytuacyjnego miały badania Toma Burnsa i George'a M. Stalkera z 1961 roku. W swojej pracy wyodrębnili oni dwa typy systemów organizacyjnych: mechanistyczny i organiczny. System mechanistyczny (stabilny, zamknięty) – dostosowany do stabilnego otoczenia o powolnym tempie rozwoju technologicznego – charakteryzuje się m.in. wysokim stopniem sformalizowania oraz sztywną, hierarchiczną strukturą kontroli, władzy i komunikacji. System mechanistyczny sprawdza się w organizacjach produkujących standardowe wyroby w dużych ilościach, gdzie stanowiska pracy są uporządkowane według hierarchii, a zakres obowiązków i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany. System organiczny (adaptatywny, otwarty) jest właściwy dla złożonego i wysoce zmiennego otoczenia, a jego główne cechy to decentralizacja i elastyczność zarówno w sferze komunikacji, jak i reagowania na nowe sytuacje, przy czym w relacjach pracowniczych występuje wysoki stopień partycypacji w zarządzaniu. Użyteczność podziału na systemy mechanistyczne i organiczne jest w dużym stopniu podyktowana stanem otoczenia, które jest podatne na zmiany technologiczne i rynkowe. Różne warunki i tempo zmian otoczenia pozwalają zaobserwować szereg form organizacji – od systemu silnie mechanistycznego po system silnie organiczny (Burns i Stalker, 1995, s. 104–108).

Kast i Rosenzweig (1972) poszerzyli rozważania Burnsa i Stalkera i stworzyli model, w którym dążyli do jak najbardziej pełnego opisu organizacji, wyróżniając cechy charakterystyczne dla organizacji jako całości, tworzących ją podsystemów oraz otoczenia. Cechy te umiejscowione są na kontinuach, których krańce odpowiadają dwóm przeciwstawnym systemom – z jednej strony system mechanistyczny, a z drugiej organiczny (Kast i Rosenzweig, 1972, s. 460). Na podstawie tego modelu zdefiniować można typ systemu organizacyjnego, skonkretyzować jego składowe oraz określić uwarunkowania jego poszczególnych cech. Przykładowo, w ramach podsystemu technicznego model ten pozwala określić ogólny charakter wykonywanych zadań, typ wejść do systemu, wykorzystywane metody, poziom skłonności do wprowadzania zmian, wzajemną zależność pomiędzy zadaniami, sztywność zadań oraz perspektywę czasową. Widać zatem, że model Kasta i Rosenzweiga może być przydatny do projektowania i badań organizacji.

Kluczowe dla rozwoju podejścia sytuacyjnego były również badania Paula R. Lawrence'a i Jaya W. Lorscha (1965; 1967a; 1967b). Badali oni zależności pomiędzy typem otoczenia a stopniem wewnętrznego zróżnicowania organizacji, a także pomiędzy uwarunkowaniami otoczenia (rynkowymi, technologicznymi) a sposobem organizowania. Badacze ustalili, że w zmiennym otoczeniu najbardziej efektywne są te organizacje, które mają wysoki stopień zróżnicowania struktur, charakteryzują się decentralizacją i rozbudowanym mechanizmem integracji wewnętrznej (rozumianej jako działanie mające na celu utrzymanie systemu jako całości). Z kolei stabilne otoczenie wywołuje słabe zróżnicowanie pod względem struktur wewnętrznych organizacji, słabo rozbudowany mechanizm integracji wewnętrznej oraz centralizację.

Dla podejścia sytuacyjnego istotne jest dostrzeżenie dużego zróżnicowania organizacji, co jest konsekwencją prowadzenia działalności w turbulentnym (niestabilnym, wysoce zmiennym i niejednolitym) otoczeniu. Organizacje różnią się między sobą interakcjami z otoczeniem zewnętrznym (narzuca ono konkretne warunki

oraz wytycza poziom niepewności), typem działalności (warunkuje on m.in. poziom otwartości na otoczenie zewnętrzne) oraz cechami wewnętrznymi (np. typ wykorzystywanej technologii) (Maracz, 1983, s. 284). Przedstawiciele nurtu sytuacyjnego wskazują na konieczność zrozumienia sytuacji, w której organizacja funkcjonuje, czyli zidentyfikowanie cech relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym oraz pomiędzy jej wewnętrznymi podsystemami. W podejściu sytuacyjnym metody zarządzania dobierane są do konkretnych warunków i sytuacji – nie ma idealnego wzoru, do którego można się odwołać i na którym można się opierać przez dłuższy czas (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 57).

13.7. Podsumowanie

Niniejszy rozdział stanowił przegląd najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji jako systemu. W celu przybliżenia tej tematyki przedstawiono genezę podejścia systemowego, wskazując na ogólną teorię systemów i cybernetykę jako jego źródła. Zaprezentowano również aparat pojęciowy pozwalający na opis organizacji jako systemu otwartego. Omówiono koncepcję sprzężenia zwrotnego, homeostazy, prawa niezbędnej różnorodności, hierarchiczności, ekwifinalności oraz entropii. W dalszej części rozdziału skupiono się na analizie systemowej (definicja i procedura analizy systemowej, zastosowania) oraz dynamice systemów w ujęciu Forrestera (modelowanie ilościowe) i Senge'a (modelowanie jakościowe, archetypy systemowe). Na koniec zaprezentowano zarzuty krytyków podejścia systemowego oraz scharakteryzowano podejście sytuacyjne, mające być próbą wyeliminowania słabości koncepcji systemowej.

Podejście systemowe miało istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania, ponieważ wskazywało na potrzebę holistycznego traktowania organizacji, a nie badania jedynie poszczególnych jej fragmentów. Kluczowa okazała się koncepcja systemu otwartego, dzięki której uwzględniono wpływ otoczenia na organizację. Ważny jest także podział organizacji na podsystem społeczny i techniczny. Podejście systemowe niewątpliwie przyczyniło się również do rozwoju technik modelowania i symulacji. Należy także wskazać na praktyczne zastosowanie podejścia systemowego do diagnozowania i projektowania organizacji. Problemy myślenia systemowego opisywane w rozdziale są powiązane z zagadnieniami poruszanymi w rozdziałach dotyczących organizacji uczącej się, teorii podejmowania decyzji oraz koncepcji gry organizacyjnej.

Literatura

Ashby, W.R. (1957). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall.

Beer, S. (1966). *Cybernetyka a zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Boulding, K.E. (1956). General systems theory – the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197–208.

Bourgine, P., Stewart, J. (2004). Autopoiesis and cognition. *Artificial Life*, 10(3), 327–345.

Burns, T., Stalker, G.M. (1995). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Capelo, C., Dias, J.F. (2009). A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard. *System Dynamics Review*, 25(1), 1–34.

Diehl, E., Sterman, J.D. (1995). Effects of feedback complexity on dynamic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 198–215.

Fernandes, R., Simon, H.A. (1999). A study of how individuals solve complex and ill-structured problems. *Policy Sciences*, 32(3), 225–245.

Forrester, J.W. (1958). Industrial dynamics – a major breakthrough for decision makers. *Harvard Business Review*, 36(4), 37–66.

Forrester, J.W. (1961). *Industrial dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Forrester, J.W. (1968). Industrial dynamics – after the first decade. *Management Science*, 14(7), 398–415.

Forrester, J.W. (1968). *Principles of systems*. Cambridge, MA: Wright-Allen Press.

Forrester, J.W. (1969). *Urban dynamics*. Cambridge, MA: Wright-Allen Press.

Forrester, J.W. (1971). *World dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Forrester, J.W. (1977). Growth cycles. *De Economist*, 125(4), 525–543.

Forrester, J.W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft OR. *System Dynamics Review*, 10(2–3), 245–256.

Forrester, J.W. (2003). Dynamic models of economic systems and industrial organizations. *System Dynamics Review*, 19(4), 331–345.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hensel, P. (2011). *Diagnoza organizacji. Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*. Gliwice: Helion.

ISO. (2006). *ISO 14040:2006. Environmental management. Life cycle assessment. Principles and framework*. Geneva: International Standards Organisation.

Johnson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1963). *The theory and management of systems*. New York: McGraw-Hill.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1972). General system theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.

Kim, D.H., Senge, P.M. (1994). Putting systems thinking into practice. *System Dynamics Review*, 10(2–3), 277–290.

Koźmiński, A.K. (1979a). *Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Koźmiński, A.K. (1979b). *Organizacja – zbiór problemów do rozwiązania*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji* (s. 17–46). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Koźmiński, A.K., Zawiślak, A.M. (1979). *Analiza systemowa*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji* (s. 80–94). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Koźmiński, A.K. (1983). *Ujęcie systemowe*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 69–96). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kwaśnicki, W. (1998). *Dynamika systemów jako metoda nauczania*. W: E. Radosiński (red.), *Symulacja komputerowa w nauczaniu ekonomii* (s. 3–41). Wrocław: Polskie Towarzystwo Symulogiczne.

Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). *Ewolucja nauk o zarządzaniu*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 85–141). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1965). Organizing for product innovation. *Harvard Business Review*, 43(1), 109–122.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967a). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967b). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard University Press.

Leavitt, H.J. (1964). Applied organizational change in industry: Structural, technical and human approaches. W: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelley (red.), *New perspectives in organization research* (s. 55–71). New York: John Wiley & Sons.

Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.

Łukaszewicz, R. (1975). *Dynamika systemów zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Maracz, T. (1983). *Ujęcie sytuacyjne.* W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 274–310). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Maturana, H.R. (1999). Organization of the living: A theory of the living organization. *International Journal of Human Computer Studies*, 51(2), 149–168.

Maturana, H.R., Varela, F.J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. London: Reidel Publishing Company.

Mazur, M. (1966). *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens, W.W., III (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.

Meadows, D.H., Wright, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Londyn: Earthscan.

Mockler, R.J. (1968). The systems approach to business organization and decision making. *California Management Review*, 11(2), 53–58.

Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Nordhaus, W.D. (1973). World dynamics: measurement without data. *Economic Journal*, 83(332), 1156–1183.

Peszko, A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: Wydawnictwa AGH.

Piekarczyk, A., Zimniewicz, K. (2010). *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Piotrowski, W. (2009). *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Richardson, G.P. (2011). Reflections on the foundations of system dynamics. *System Dynamics Review*, 27(3), 219–243.

Rokita, J. (2011). *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Schwaninger, M., Rios, J.P. (2008). System dynamics and cybernetics: a synergetic pair. *System Dynamics Review*, 24(2), 145–174.Senge, P.M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23.

Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Sherman, H. (1966). *It all depends: A pragmatic approach to organization*. Alabama: University of Alabama Press.

Sienkiewicz, P. (1983). *Inżynieria systemów*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.

Sienkiewicz, P. (1988). *Inżynieria systemów kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sienkiewicz, P. (1994). *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania.* Warszawa: Wydawnictwo Bellona.

Simon, H.A., Newell, A. (1958). Heuristic problem solving: The next advance in Operations Research. *Operations Research*, 6(1), 1–10.

Solow, R.M. (1974a). The economics of resources or the resources of economics. *The American Economic Review*, 64(2), 1–14.

Solow, R.M. (1974b). Intergenerational equity and exhaustible resources. *The Review of Economic Studies*, 41, 29–45.

Sopoćko, A. (1983). *Organizacja jako maszyna cybernetyczna*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 97–129). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sterman, J.D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Sterman, J.D. (2001). System dynamics modeling: Tools for learning in a complex world. *California Management Review*, 43(4), 8–25.

von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23–29.

von Bertalanffy, L. (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Wiśniewski, Z. (2010). *Wdrażanie zmian w organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Wolstenholme, E.F. (2003). Towards the definition and use of a core set of archetypal structures in system dynamics. *System Dynamics Review*, 19(1), 7–26.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

14

Społeczna odpowiedzialność biznesu

(Marcin Żemigała)

14.1. Wprowadzenie

Chociaż społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) stanowi w ostatnich latach popularny przedmiot publikacji naukowych z zakresu zarządzania, niekiedy bywa ona błędnie postrzegana, interpretowana i analizowana. Rozdział ten ma na celu wyeliminowanie takich podstawowych błędów interpretacyjnych i analitycznych, dlatego też jego przedmiotem będzie na początku jasne zdefiniowanie CSR. Następnie przedstawiona zostanie teoria interesariuszy, która jest uznawana za fundament analiz społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedno z częstszych nieporozumień, dotyczące stawiania znaku równości między CSR a etyką biznesu, zostanie omówione w dalszej części rozdziału. W końcowej części rozdziału analizie zostaną poddane wybrane modele społecznej odpowiedzialności biznesu.

14.2. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu i teoria interesariuszy

Zgodnie z jedną z najczęściej przywoływanych definicji CSR jest koncepcją, w myśl której przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają w swoją działalność biznesową i w stosunki z interesariuszami aspekty środowiskowe (ekologiczne) i społeczne (EC, 2001, s. 6). Z tej dość ogólnie brzmiącej definicji można jednak wyciągnąć kilka istotnych wniosków dla prawidłowego zrozumienia i analizowania CSR. Przede wszystkim jest to koncepcja zarządzania stosowana w praktyce funkcjonowania biznesu (czyli oparta na motywie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa), a nie podejście filozoficzne, choć pewne istotne zagadnienia filozoficzne czy etyczne leżą u jej podstaw. Koncepcja ta jest koncepcją fakultatywną (dobrowolną), a nie określoną przez obowiązujące normy prawne, choć stosowanie przepisów prawa jest warunkiem koniecznym działania każdego typu organizacji, a normy prawne i moralne obowiązujące w danym społeczeństwie nie są traktowane jako wzajemnie przeciwstawne, gdyż odpowiedzialność prawna odnosi się do niektórych, sformalizowanych

norm moralnych (etycznych) (Pratley, 1998, s. 18–28). W tym aspekcie społeczna odpowiedzialność biznesu łączy sfery: ekonomiczną, prawną i moralną.

Termin „interesariusz" (ang. *stakeholder*) pojawił się po raz pierwszy w 1963 roku w memorandum, wypracowanym przez Stanford Research Institute, w celu podkreślenia, że grupy właścicielskie (ang. *stockholders*, *shareholders*) nie są jedynymi, które powinno się brać pod uwagę w zarządzaniu (Parmar i in., 2010, s. 403–445), a prócz nich są jeszcze między innymi klienci, pracownicy, dostawcy, finansiści czy społeczeństwo (Freeman i Philips, 2002, s. 331–349). Teoria interesariuszy została sformułowana przez R. Edwarda Freemana w latach 80. XX wieku w obliczu coraz większej turbulencji otoczenia organizacyjnego, postępujących procesów globalizacji i wyzwań dla biznesu, które się z nimi wiążą. Interesariusz to pewna grupa interesu, która pozostaje w relacji z daną organizacją. Sama zaś teoria koncentruje się na analizie tych relacji i grup interesu oraz mechanizmów ich kształtowania (Freeman, 1984, s. 38–51). Odejście od koncentracji wyłącznie na grupach właścicielskich miało doprowadzić do lepszych efektów działalności organizacyjnej w coraz bardziej skomplikowanym świecie biznesu, który wygląda jak sieć współzależnych relacji o naturze ekonomicznej i społecznej jednocześnie (Harrison i Freeman, 1999, s. 479–485). Takie podejście wymagało jednak doprecyzowania specyfiki samych interesariuszy. Podzielono ich więc na dwie podstawowe grupy (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106):

- interesariusze w szerszej perspektywie – każda grupa lub pojedynczy aktor, który może wpływać na realizację celów organizacyjnych, a także taka grupa lub pojedynczy aktor, który podlega wpływom poprzez realizowane przez organizację cele (m.in. grupy reprezentujące interes publiczny, grupy protestujące, agencje rządowe, stowarzyszenia handlowe, konkurentów, związki zawodowe, pracowników, segmenty klientów czy udziałowców);
- interesariusze w węższej perspektywie – każda grupa lub pojedynczy aktor, od którego organizacja jest zależna, jeżeli chodzi o długoterminowe funkcjonowanie na rynku (m.in. pracownicy, klienci, główni dostawcy, kluczowe agencje rządowe, instytucje finansowe,udziałowcy).

Dla lepszego zrozumienia istoty teorii interesariuszy można posłużyć się klasyfikacją uwzględniającą zarówno interes, jak i siłę wpływu. W takiej konfiguracji wyróżnić można (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106):

1) interesariuszy, których siła wpływu ma postać formalną, a ich interes ma charakter prawomocny, jest osadzony w przepisach czy regulacjach, jak jest w przypadku udziałowców, akcjonariuszy czy menedżerów;
2) interesariuszy, których siła wpływu i interes mają charakter ekonomiczny, czyli wynikający z konfiguracji sił działających na rynku, a przejawiający się w decyzjach rynkowych, zakupowych, jak jest w przypadku klientów, konkurentów, dostawców czy związków zawodowych;
3) interesariuszy, których siła wpływu ma charakter polityczny, a interes polega na reprezentowaniu grup zewnętrznych i używaniu mechanizmów politycznych, jak jest w przypadku reprezentantów klientów, rządu i jego agencji, samorządów czy stowarzyszeń handlowych.

Pamiętać jednak należy, że jeden interesariusz może w rzeczywistości odgrywać różne role, a więc reprezentować jednocześnie różne interesy i mieć różne rodzaje siły oddziaływania (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106).

Teoria interesariuszy jest interpretowana na wiele różnych sposobów (Freeman, Wicks i Parmar, 2004, s. 364–369; Freeman, 1999, s. 233–236; Agle i in., 2008, s. 153–190). Do poważnych zniekształceń teorii można zaliczyć założenia, że teoria interesariuszy może stanowić usprawiedliwienie oportunizmu menedżerów (działając we własnym interesie, mogą to tłumaczyć działaniem na korzyść pewnych grup interesariuszy), jest niezgodna z zasadą maksymalizacji zysku, koncentruje się głównie na tym, która grupa interesu ile ma skorzystać finansowo na relacjach z organizacją lub wreszcie, że zakłada równość wszystkich grup interesu. Takich zniekształceń zwykle dopuszczali się przeciwnicy teorii interesariuszy, choć możliwe są też nadużycia popełniane przez jej zwolenników, którzy wykorzystują teorię jako podstawę do formułowania postulatów zmiany prawa (co może doprowadzić do postrzegania teorii interesariuszy jako w istocie niezgodnej z obowiązującymi przepisami), interpretują ją w perspektywie politycznej i makroekonomicznej (wiązanie teorii z polityką ekonomiczną i utożsamianie interesariusza z obywatelem) lub prezentują ją jako ogólną doktrynę moralną (choć nie oferuje ona odpowiedzi na szeroki zakres kwestii etycznych) czy wreszcie zawężają teorię interesariuszy jedynie do przedsiębiorstw, pomijając inne organizacje (Philips i in, 2003, s. 479–502).

14.3. Etyka biznesu i jej związki ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Etyka biznesu – jako obszar refleksji filozoficznej – leży u podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu głównie dzięki teorii interesariuszy, jednak stawianie znaku równości między etyką biznesu (podejściem filozoficznym) a społeczną odpowiedzialności biznesu (koncepcją zarządzania) nie wydaje się właściwe. Etyka biznesu stanowi ważny element CSR, ale nie jest z nią równoważna. W tabeli 20 przedstawiono koncepcje etyczne, które wywarły istotny wpływ na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na etykę biznesu składa się jej forma deskryptywna (opisowa), preskryptywna (normatywna) oraz analiza krytyczna (Chryssides i Kaler, 1999, s. 18–20). W praktyce funkcjonowania biznesu najczęściej etykę biznesu utożsamia się właśnie z etyką normatywną, czyli formułowaniem nakazów lub reguł działania (Pratley, 1998, s. 34–35), a jej przejawem są kodeksy etyczne w organizacjach. Stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest osadzona w różnych teoriach etycznych, nie wymaga ich dogłębnej znajomości lub analizy, koncentruje się raczej na specyfice funkcjonowania organizacji. Najistotniejszą różnicą jest to, że społeczna odpowiedzialność biznesu posiada szeroki wachlarz narzędzi, które mogą być stosowane w praktyce zarządzania (Żemigała, 2013, s. 49–76), podczas gdy etyka biznesu koncentruje się na refleksji teoretycznej.

Tabela 20. Główne filozoficzne podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu

Podstawa filozoficzna	Pochodzenie	Wyjaśnienie
Złota zasada postępowania (Flew, 1984, s. 134; Kietliński, Reyes i Oleksyn, 2005, s. 15–16)	Filozofia starożytna i religijne systemy filozoficzne	Traktowanie innych tak, jak chciałoby się być samemu traktowanym, zasada wzajemności, którą można odnaleźć w judaizmie, buddyzmie, chrześcijaństwie czy islamie (Flew, 1984, s. 134; Kietliński, Reyes i Oleksyn, 2005, s. 15–16).
Imperatyw kategoryczny (Kant, 2013, s. 19; Skiba, 2013, s. 197–198)	Immanuel Kant (1724–1804)	Postępowanie według takich zasad, które chcemy, aby stały się powszechnie obowiązującym prawem. W przypadku wątpliwości imperatyw kategoryczny ułatwia dokonanie wyboru etycznie słusznego, opierając się na trzech kryteriach: możliwości odwrócenia (chodzi o sprawdzenie, czy własnym działaniem nie krzywdzi się innych, gdyż to może doprowadzić do skrzywdzenia nas samych), powszechnej akceptacji (chodzi o sprawdzenie, czy każdy człowiek w danych okolicznościach zachowa się w ten sam sposób) i szacunku dla ludzi (człowiek nie może być traktowany w sposób instrumentalny do osiągnięcia celu, lecz jest celem samym w sobie) (Kant, 2013, s. 19; Skiba, 2013, s. 197–198).
Utylitaryzm (Chryssides i Kaler, 1999, s. 98–104; Pratley, 1998, s. 189–201)	Jeremy Bentham (1748–1832), John Stuart Mill (1806–1873)	Głównym celem w życiu jest maksymalizacja pożytku (wyniku kalkulacji kosztów i korzyści). Sama użyteczność była odmiennie określana przez Benthama, który stał na stanowisku, że korzyści osobiste doprowadzą do korzyści ogółu społeczeństwa, główną zaś korzyścią osobistą i zarazem ostatecznym celem działania jednostki jest własna przyjemność lub uniknięcie bólu (jest to tzw. utylitaryzm hedonistyczny). Inaczej do użyteczności podchodził Mill, który zakładał, że użyteczność społeczeństwa powinna być nadrzędnym celem działań jednostki. Wychodził w swych rozważaniach poza jedynie kategorię przyjemności, twierdząc, że ostatecznym celem działań jest szczęście, czyli bardziej trwały stan dobrobytu człowieka (Chryssides i Kaler, 1999, s. 98–104; Pratley, 1998, s. 189–201).
Teoria sprawiedliwości (Rawls 2009, s. 107; Chryssides i Kaler, 1999, s. 225 i 190)	John Rawls (1921–2002)	Bezstronne pogodzenie wolności, równości i efektywności. Zapewnienie wolności przy jednoczesnej opiece nad gorzej sytuowanymi (Rawls 2009, s. 107). Rawls sformułował dwie zasady sprawiedliwości (Chryssides i Kaler, 1999, s. 225 i 190): • Każdy człowiek powinien mieć prawo do jak najszerszej wolności, która powinna być możliwa do pogodzenia z wolnością innych ludzi. • Nierówności społeczne i ekonomiczne powinny być rozdystrybuowane z korzyścią dla tych, którzy są w najmniej korzystnym położeniu, stanowiska, pozycje czy urzędy powinny być dostępne dla każdego człowieka na zasadzie równości szans.
Etyka cnót (MacIntyre, 1996) (Gałkowski, 2004, s. 1–17; Pratley, 1998, s. 304–313)	Alasdair MacIntyre (ur. 1929)	Cnota jako podstawa trwałości wszelkich praktyk, które tworzą tradycje (Gałkowski, 2004, s. 1–17). W takim ujęciu cnota jest rozumiana jako cecha nabyta, dzięki której można osiągnąć cele wewnętrzne dla działania – praktyki (np. związane z doskonaleniem). Z etyką cnoty MacIntyre'a wiąże się też sprawiedliwość, odwaga i uczciwość (Pratley, 1998, s. 304–313).
Model rozwoju moralnego (Trevino, 1992, s. 445–459; Klimczak, 2006, s. 30–34)	Lawrence Kohlberg (1927–1987)	Człowiek przechodzi przez kolejne poziomy rozwoju moralnego, doskonaląc swoją wrażliwość o umiejętność podejmowania decyzji (Trevino, 1992, s. 445–459). Rozwój moralny zaczyna się od posłuszeństwa wobec władzy i karania lub nastawienia na uzyskane nagrody i korzyści, a kończy na poziomie uniwersalnych zasad etycznych (Klimczak, 2006, s. 30–34).

Źródło: opracowanie własne.

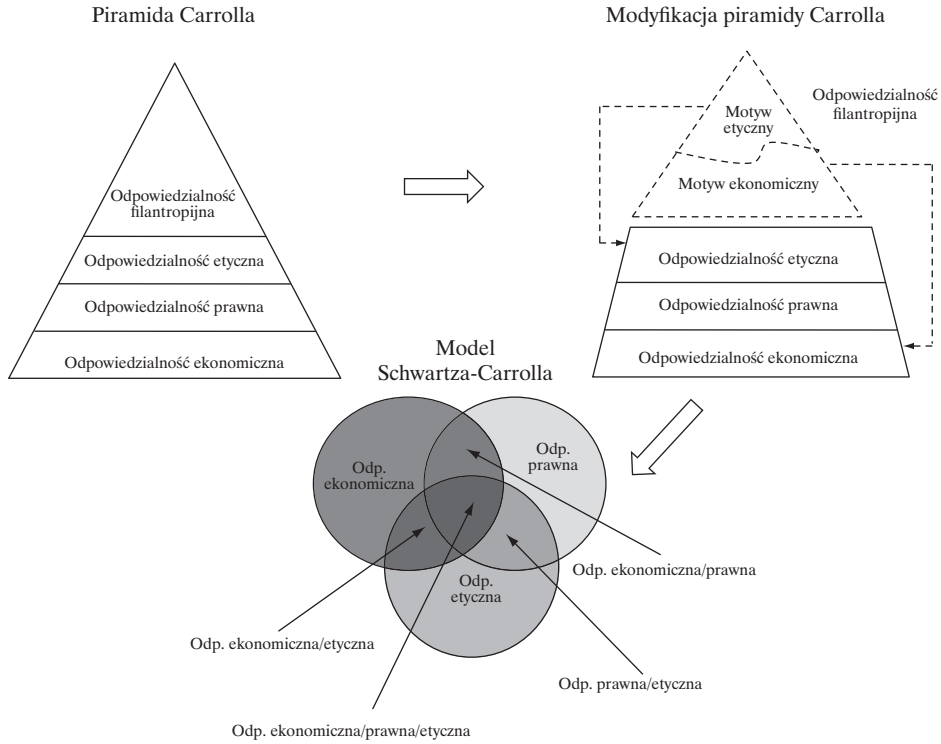
Silny i nierozerwalny związek etyki ze społeczną odpowiedzialnością biznesu był widoczny już w początkowych, modelowych ujęciach CSR. Przywołać tu można chociażby model kontinuum Richarda Eellsa, rozwinięty później przez Clarence'a Waltona (1967, s. 127–141), który pozwalał umieścić organizację w dwubiegunowym układzie w zależności od jej zachowań w relacji do przyjętych norm społecznych. Owe bieguny to: minimum (działanie zorientowane na akcjonariuszy) oraz maksimum (działanie zgodne z teorią interesariuszy) (Eells, 1959, s. 33–41; Eells, 1960, s. 334–340). Podobnie ujmował to Malcolm D. Schlusberg, który proponował dwubiegunowy model organizacji: od wyizolowanej (maksymalizacja zysku i minimalizacja relacji społecznych) do zintegrowanej (szeroki zakres społecznych form oddziaływania) (Schlusberg, 1969, s. 65–67). Dopiero jednak piramida odpowiedzialności A. B. Carrolla z 1979 roku pokazała relacje etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu i zaszeregowała odpowiedzialność etyczną jako jeden z typów odpowiedzialności w szerszym kontekście pojęciowym CSR (Carroll, 1979, s. 497–505).

Poglądy dotyczące etyki biznesu oraz społecznej odpowiedzialności biznesu nie były nigdy jednorodne. Klasyczne już podejście Miltona Friedmana zakłada, że tylko działania i zachowania przyczyniające się do maksymalizacji zysku firmy można uznać za etycznie uprawnione, zaś sama koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejściem wywrotowym, podkopującym fundamenty wolnego społeczeństwa (Friedman, 1962, s. 133; Friedman, 1970). Elaine Sternberg postulowała prowadzenie „czystego biznesu", który powinien być uczciwy, ale nie musi wypełniać obowiązków wobec społeczeństwa. Sternberg jednak, odmiennie niż Friedman, nie koncentruje się na maksymalizacji zysku, a na maksymalizacji wartości właścicielskiej (Sternberg, 1998, s. 21–22), typowej dla współczesnych badaczy finansów przedsiębiorstw. Zagadnieniami etyki biznesu interesował się także Peter Drucker, który twierdził, że nie widzi podstaw do tworzenia dla sfery biznesu oddzielnego nurtu refleksji etycznej (Drucker, 2010, s. 227–249), a społeczną odpowiedzialność biznesu powinno się praktykować tak, aby przekształcać problemy i potrzeby społeczne na szanse dla biznesu (Drucker, 1984b, s. 53–63), co w konsekwencji zwiększy zyski organizacji, a jednocześnie ograniczy koszty społeczne (Drucker, 1984a, s. 17–28).

14.4. Współczesne ramy społecznej odpowiedzialności biznesu

Jednym z najistotniejszych ujęć społecznej odpowiedzialności biznesu jest piramida A.B. Carrolla (1979; 1991), która zademonstrowała nierozerwalność kilku sfer odpowiedzialności: ekonomicznej (maksymalizacja zysku, podnoszenie efektywności, umacnianie pozycji konkurencyjnej, podstawa kolejnych sfer odpowiedzialności), prawnej (przestrzeganie przepisów prawa i reguł gry rynkowej, prawo jako społeczna kodyfikacja działań słusznych i niesłusznych), etycznej (działanie uczciwe, sprawiedliwe, przestrzeganie norm moralnych, także tych nowo pojawiających się), i filantropijnej (organizacja jako obywatel – ang. *corporate citizenship*, zasilenie społeczeństwa

Rysunek 12. Ewolucja modelu odpowiedzialności firmy Carrolla



Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie: Carroll (1991, s. 39–48), Pinkston i Carroll (1996, s. 199–206), Schwartz i Carroll (2003, s. 503–530).

zasobami organizacyjnymi i poprawa jakości życia) (Carroll, 1991, s. 39–48). Współcześnie piramida Carrolla jest podstawą wielu badań z zakresu CSR, jednak warto podkreślić, że sam model także ewoluował, a jego zmiany były znaczące, zaś sam autor nie pozostawał jedynie w sferze teoretycznych postulatów, lecz weryfikował je empirycznie (Aupperle, Carroll i Hatfield, 1985, s. 446–463). W latach 90. XX wieku utrzymano co prawda wcześniejsze warstwy piramidy oraz ich kolejność, ale okazało się, że luka między odpowiedzialnością ekonomiczną a etyczną uległa zmniejszeniu, a sama sfera etyczna zyskała większe znaczenie przy jednoczesnym spadku zaangażowania firm w odpowiedzialność filantropijną (Pinkston i Carroll, 1996, s. 199–206). W konsekwencji, już w pierwszej dekadzie XXI wieku model piramidy został zastąpiony modelem składającym się z trzech głównych domen. Zrezygnowano z oddzielnej sfery odpowiedzialności filantropijnej, włączając związane z nią zagadnienia do sfer etycznej i ekonomicznej ze względu na etyczne lub ekonomiczne uwarunkowania podejmowanych działań filantropijnych. Ewolucję modelu Carrolla zaprezentowano na rysunku 12. W efekcie powstało siedem domen cząstkowych – sfer odpowiedzialności (Schwartz i Carroll, 2003, s. 503–530):

1) czysta odpowiedzialność ekonomiczna – związana z maksymalizowaniem zysków przy jednoczesnym braku legalności i amoralności lub przynajmniej pasywności w tych obszarach;
2) czysta odpowiedzialność prawna – obejmująca działania podejmowane ze względu na regulacje prawne przy jednoczesnym braku bezpośrednich lub pośrednich korzyści ekonomicznych i bez brania pod uwagę uwarunkowań etycznych;
3) czysta odpowiedzialność etyczna – działania podejmowane wyłącznie na podstawie zasad moralnych bez brania pod uwagę wymiaru ekonomicznego i prawnego, i bez bezpośrednich lub pośrednich, ekonomicznych lub prawnych wpływów na działalność organizacji;
4) odpowiedzialność ekonomiczna/etyczna – podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i etyczne, gdy przepisy prawne nie są podstawą podejmowania działania, choć pasywnie mogą być spełniane;
5) odpowiedzialność ekonomiczna/prawna – podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i prawne; także i tu kryteria etyczne mogą być spełniane pasywnie;
6) odpowiedzialność prawna/etyczna – obejmuje działania podejmowane nie ze względu na korzyści ekonomiczne, lecz przepisy prawa i zasady etyczne, choć korzyści ekonomiczne mogą pojawić się jako efekt uboczny;
7) domena centralna odpowiedzialności – polega na podejmowaniu działań ze względu na uwarunkowania zarówno ekonomiczne, prawne, jak i etyczne.

Innym popularnym ujęciem CSR jest model Michaela E. Portera i Marka Kramera (Porter i Kramer, 2006, s. 78–92), ugruntowany we wcześniejszych koncepcjach łańcucha wartości i „diamentu" Portera. Model ten został także doceniony przez środowiska biznesu za jego walory aplikacyjne (nagroda firmy McKinsey & Company w 2006 roku). Autorzy wychodzą z założenia, że biznes i społeczeństwo są sferami pozostającymi w symbiozie, w związku z tym oddziałują na siebie wzajemnie. Zidentyfikowano dwa rodzaje takich oddziaływań:

- oddziaływania ze środka na zewnątrz (ang. *inside-out*) – dotyczące wpływu organizacji na otoczenie społeczne;
- oddziaływania z zewnątrz do środka (ang. *outside-in*) – dotyczące oddziaływania otoczenia społecznego na organizację.

Pierwszy typ oddziaływań może być analizowany za pomocą łańcucha wartości, drugi zaś – przy wykorzystaniu modelu diamentu Portera. Porter i Kramer przestrzegają przed nieroztropnym podejmowaniem przez przedsiębiorstwa niewłaściwych dla nich kwestii ogólnospołecznych, które są ważne z punktu widzenia ogółu społeczeństwa, jednak ich rozwiązywanie nie daje możliwości osiągnięcia przez organizację i społeczeństwo obustronnych korzyści, nie mogą więc być podstawą poprawiania konkurencyjności firmy, gdyż zarówno odziaływania *inside-out* jak i *outside-in* pozostają na niskim poziomie. Uwaga powinna być natomiast skupiona na społecznych konsekwencjach realizowanego przez firmę łańcucha wartości oraz na społecznym wymiarze otoczenia konkurencyjnego, dlatego że to w ramach takich

kwestii można wypracować współdzieloną wartość (ang. *shared value*) (Porter i Kramer, 2011, s. 62–77). Z modelu Portera i Kramera wynikają istotne wnioski dla postrzegania samej koncepcji CSR: społeczna odpowiedzialność biznesu musi się opłacać (motyw maksymalizacji zysku), korzyści muszą być znaczne i długotrwałe (podejście strategiczne), wdrożenie CSR powinno przynieść znaczną poprawę pozycji konkurencyjnej (strategia konkurencji), a korzyści powinny być dualne, dotyczące obu stron – biznesu i społeczeństwa. Podobnie do społecznej odpowiedzialności biznesu podchodzą także inni badacze: Francesco Perrini, Stefano Pogutz i Antonio Tencati (2006, s. 72–95), Rob van Tulder i Alex van der Zwart (2006, s. 153–155) czy Sri Urip (2010, s. 41–51).

14.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jako koncepcją zarządzania. Wyjaśniona została definicja samej koncepcji, podstawowe kwestie wiążące się z teorią interesariuszy oraz jej główne związki z etyką biznesu. Omówiono także podstawowe ujęcia modelowe CSR: model Carrolla wraz z jego ewolucją oraz model Portera i Kramera. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest obszarem chętnie analizowanym przez badaczy, w związku z tym jej właściwe zrozumienie, interpretowanie definicji oraz znajomość rozwoju zarówno podejść teoretycznych, jak i korzeni, z których wyrasta, są istotne dla współczesnej teorii organizacji i zarządzania.

Literatura

Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K., Wood, D.J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.

Carroll, A.B. (1979). A three–dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Chryssides, G.D., Kaler, J.H. (1999). *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Drucker, P. (2010). *The changing world of the executive*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Drucker, P.F. (1984a). A new look at corporate social responsibility. *The McKinsey Quarterly*, 4, 17–28.

Drucker, P.F. (1984b). The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), s. 53–63.

EC. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.

Eells, R. (1959). Social responsibility: Can business survive the challenge? *Business Horizons*, 2(4), 33–41.
Eells, R. (1960). *The meaning of modern business*. New York: Columbia University Press.
Flew, A. (1984). *Dictionary of philosophy*. New York: St. Martin's Press.
Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
Freeman, R.E., Philips, R.A. (2002). Stakeholders theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and „the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364–369.
Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September, 32–33, 122–124.
Gałkowski, S. (2004). Cnoty i relatywizm. Alasdaira MacIntyre'a próba przekroczenia relatywizmu. *Diametros*, 2, 1–17.
Harrison, J.S., Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.
Kant, I. (2013). *Uzasadnienie metafizyki moralności*. Kąty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
Kietliński, K., Reyes, V.M., Oleksyn, T. (2005). *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Klimczak, B. (2006). *Etyka gospodarcza*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
MacIntyre, A. (1996). *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 403–445.
Perrini, F., Pogutz, S., Tencati, A. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility, a European perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
Philips, R., Freeman, R.E.,Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
Pinkston, T.S., Carroll, A.B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199–206.
Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
Pratley, P. (1998). *Etyka w biznesie*. Warszawa: Gebethner i Ska.
Rawls, J. (2009). *Teoria sprawiedliwości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Schlusberg, M.D. (1969). Corporate legitimacy and social responsibility: The role of law. *California Management Review*, 12(1), 65–76.
Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three–domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
Skiba, Ł. (2013). Różne tradycje rozumienia obowiązku: deontologia jako inspiracja. W: T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie* (s. 179–212). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Smith, N.C. (2009). Bounded goodness: marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 73–84.

Sternberg, E. (1998). *Czysty biznes, etyka biznesu w działaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Trevino, L.K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 445–459.

Urip, S. (2010). *CSR strategies. Corporate Social Responsibility for competitive edge in emerging markets*. Singapore: John Wiley & Sons.

van Tulder, R., van der Zwart, A. (2006). *International business – society management. Linking corporate responsibility and globalization*. London, New York: Routledge.

Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing.

Żemigała, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

III

EKONOMICZNE INSPIRACJE W ZARZĄDZANIU

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

15

Teorie podejmowania decyzji

(Agata Holska)

15.1. Charakterystyka decyzji

Termin „decyzja" dotarł do naszego języka od łacińskiego słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania pojęcie decyzji może być rozumiane jako „świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu (co najmniej dwóch) możliwych sposobów działania" (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 110, por. również: Ściborek, 2003, s. 162; Griffin, 2006, s. 282; Targalski, 1986, s. 194). Decyzja – jako akt dokonania wyboru – kończy proces decyzyjny. Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej opcji spośród pewnego ich zestawu, stąd decyzja menedżerska jest w swej istocie postanowieniem o podjęciu określonego działania lub jego zaniechaniu.

Proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowaną w odpowiedniej kolejności, umożliwiającą ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór najkorzystniejszego wariantu. Czynnikiem uruchamiającym procesy decyzyjne jest sytuacja problemowa. Konieczność podjęcia decyzji pojawia się wówczas, gdy jest niezbędna (lub wskazana) interwencja menedżera lub gdy istnieje wiele alternatywnych możliwości tej interwencji. Interwencja menedżera wiąże się zazwyczaj z wprowadzeniem zmian wewnątrz organizacji i/lub w jej otoczeniu. Menedżer staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy: 1) aktualne lub przewidywane kłopoty i zagrożenia powodują konieczność zamiany istniejącego, niekorzystnego stanu rzeczy na satysfakcjonujący, lub niedopuszczenia do stanu niepożądanego, 2) nieodzowne jest wybranie – spośród wielu różnych, atrakcyjnych i niemożliwych do osiągnięcia jednocześnie celów, do których dążyć będzie organizacja, 3) trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu, 4) należy dokonać podziału środków, 5) trzeba dokonać selekcji w sytuacji nadmiaru, 6) należy ustalić kolejność wdrażanych rozwiązań. Przyczyny inicjujące proces decyzyjny możemy zatem podzielić na: **reaktywne** (odnoszące się do zaistniałych zdarzeń) i **proaktywne** (wyprzedzające lub kreujące przyszłe zdarzenia) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 113).

Procesy decyzyjne służą rozwiązywaniu problemów, które mogą być dobrze ustrukturalizowanie lub nieustrukturalizowane. **Problemy dobrze ustrukturalizowane** (ang. *well-structured problems*) można skwantyfikować, ponieważ zostały dostatecznie dobrze

poznane, a ich rozwiązanie jest możliwe przy wykorzystaniu modeli matematycznych. Przykładami tego typu problemów występujących w organizacjach mogą być: wybór miejsca na budowę fabryki, planowanie wielkości zapasów, organizacja automatyzacji procesu produkcji czy analiza wyników. **Problemy nieustrukturalizowane** (ang. *unstructured problems*) ze względu na brak jednoznacznie określonych, ilościowych zależności między elementami dają się przedstawić tylko jakościowo, w postaci opisu słownego; dotyczą zależności, których decydent w ogóle nie potrafi zmierzyć. Do problemów nieustrukturalizowanych w organizacjach należą: tworzenie strategii, generowanie i wprowadzanie innowacji, reorganizacja przedsiębiorstwa, rekrutacja pracowników, planowanie działalności badawczo-rozwojowej czy projektowanie zmian organizacyjnych. W przypadku problemów dobrze ustrukturalizowanych wszystkie elementy procesu decyzyjnego mogą tworzyć algorytm, uwarunkowany logiczną kolejnością sposób postępowania. Problemy nieustrukturalizowane wymagają kreatywnego myślenia, a ich rozwiązywanie nie daje się podporządkować algorytmom.

W zależności od przyjętego kryterium decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach możemy podzielić ze względu na:

- treść rozwiązywanego problemu – produkcyjne, finansowe i inwestycyjne, marketingowe i handlowe, kadrowe, logistyczne, techniczne i technologiczne;
- zakres decyzji – strategiczne (dotyczące realizacji celów długookresowych), taktyczne (decyzje średniego zasięgu, dopracowujące rozstrzygnięcia strategiczne) i operacyjne (związane z bieżącą działalnością; dotyczą konkretnych zadań) (Penc, 2001, s. 149);
- strukturę rozwiązywanego problemu – programowalne (dotyczące problemów dobrze ustrukturalizowanych i mające charakter rutynowy, podejmowane zgodnie z regułą lub zwyczajem, możliwe do wsparcia przez system informatyczny, np. decyzje podatkowe, emerytalno-rentowe, ustalające wysokość poborów itd.) i nieprogramowalne (dotyczące sytuacji wyjątkowych i problemów niestrukturalizowanych, wymagających poszukiwania kreatywnych rozwiązań przy zastosowaniu metod heurystycznych) (Simon, 1982, s. 73).

W zależności od stopnia znajomości sytuacji decyzyjnej (cech rozwiązywanych problemów i charakteru otoczenia) decyzje mogą być podejmowane w sytuacji: pewności, niepewności lub ryzyka. Decyzje podejmowane są w warunkach **pewności**, gdy decydent posiada dokładne i wiarygodne informacje, na których może oprzeć swoje działania. Skutki działań dają się przewidzieć z dużą dokładnością, a analiza decyzyjna sprowadza się do sformułowania kilku opcji i wyboru optymalnej, przy czym podejmujący decyzję zna możliwości i warunki towarzyszące każdej z nich. Z sytuacją **niepewności** mamy do czynienia wówczas, gdy decydent nie może określić, jakie czynniki będą oddziaływać na sytuację decyzyjną, nie może określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia, a w związku z tym również skutków podjętych decyzji. Ze zjawiskiem niepewności mamy do czynienia w sytuacji, gdy duża złożoność problemu oraz dynamika zmian w otoczeniu uniemożliwiają oszacowanie prawdopodobieństwa rozwoju sytuacji. Przykładem może być uzależnienie decyzji od uwarunkowań pogodowych. Załóżmy, że decydentem jest firma produkująca letnią odzież sportową

(koszulki bawełniane, szorty, kostiumy kąpielowe), a popyt na jej wyroby będzie uzależniony od pogody, dla której zawodność długoterminowych prognoz jest nadal ogromna, podczas gdy wielkość produkcji trzeba określić z dużym wyprzedzeniem. Decydent, mając doświadczenie związane z kształtowaniem się popytu na zbliżone wyroby i znając ich poziom cenowy, może w przybliżeniu oszacować poziom zysków (lub strat), jakie pojawią się w zależności od pogody oraz zaplanowanej wielkości produkcji. Trzeci rodzaj uwarunkowań decyzyjnych – **ryzyko** – dotyczy skutków, jakie może za sobą pociągnąć niepowodzenie wybranego przez decydenta wariantu działania (czyli jego działań własnych), podczas gdy omawiana wcześniej niepewność odnosiła się do uwarunkowań, w jakich decyzja będzie realizowana (czyli stanów niezależnych od decydenta). Ryzyko działań własnych można zredukować, starannie kalkulując i porównując koszty i zyski oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia przy poszczególnych wariantach działania. Niepewność można z kolei redukować, starając się jak najlepiej rozpoznać rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany. Ryzyko jest więc nierozerwalnie związane z konkretnym działaniem, podczas gdy niepewność stanowi permanentne uwarunkowanie działań (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 225). Przykładem tego rozróżnienia mogą być gry losowe. Związana z nimi niepewność jest zawsze taka sama, niezależnie od tego, czy gracze są, czy też w ogóle ich nie ma – można ją nawet statystycznie obliczyć. Ryzyko zaś pojawia się dopiero wówczas, gdy gracz podejmuje grę i dokonuje inwestycji (czyli może stracić). Zgodnie z pierwotnym znaczeniem ryzyko oznacza „odważenie się" (od włoskiego *risicare)*, czyli podjęcie działania mimo tego, że jego skutki są niepewne.

15.2. Proces podejmowania decyzji

W każdym procesie podejmowania decyzji, niezależnie od stopnia jego złożoności, występują: decydent – podmiot podejmujący decyzje, zbiór dopuszczalnych sposobów działania, zbiór elementów świata zewnętrznego, funkcja użyteczności (korzyści) i niepewność co do stanu świata zewnętrznego.

Decydentem, czyli uprawnionym podmiotem, podejmującym decyzję, jest osoba, na której spoczywa odpowiedzialność za skutki powziętego rozwiązania. Zdarza się, że decydentem jest instytucja, jednak i w takim przypadku – gdy decyzja podejmowana jest kolegialnie – za jej skutki zazwyczaj odpowiada jedna osoba. Decydent charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne oraz zasób wiedzy i doświadczenie.

W procesie decyzyjnym wyodrębnia się zbiór określonych wariantów umożliwiających podjęcie trafnej decyzji. **Zbiór dopuszczalnych sposobów działania** nie powinien naruszać narzuconych ograniczeń oraz cechować się wykonalnością. Powinien zawierać co najmniej dwa warianty, przy czym jeden z nich może zakładać niepodejmowanie żadnych decyzji. Należy podkreślić, że zarówno wybór jednego ze sposobów działania, jak i niepodjęcie działania są tożsame i oznaczają wybór w działaniu.

Wszystkie elementy znajdujące się w otoczeniu decydenta stanowią **zbiór stanów świata zewnętrznego** i w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na podejmo-

wane decyzje. Podmiot podejmujący decyzje jest zmuszony na bieżąco monitorować zachodzące w nim zmiany i uwzględniać je w procesie decyzyjnym.

Funkcja użyteczności jest sposobem przyporządkowania liczb każdemu „koszykowi konsumpcji" (zbiorowi konsumowanych dóbr) w taki sposób, iż bardziej preferowane koszyki otrzymują wyższe numery. Oznacza to, że koszyk A jest preferowany bardziej niż koszyk B wtedy i tylko wtedy, gdy koszyk A ma większą użyteczność od koszyka B (Klimczak, 2003, s. 145). Funkcja użyteczności umożliwia wartościowanie poszczególnych rozwiązań. Tam, gdzie użyteczność da się określić liczbowo z dużą trafnością, jest to odpowiednie kryterium wyboru. Przypisanie decyzjom pewnych umownych wartości (użyteczności) pozwala na sprowadzenie procesu decyzyjnego do wyboru tej decyzji, której użyteczność jest największa.

Niepewność stanu świata zewnętrznego była już wcześniej omawiana i dotyczy sytuacji, w których decydent nie potrafi ocenić prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zdarzeń mających charakter losowy (są one trudne lub niemożliwe do przewidzenia). Działania podejmowane w warunkach niepewności są zawsze obarczone ryzykiem wzrastającym wraz ze złożonością decyzji oraz skróceniem czasu na jej podjęcie.

Wśród autorów istnieją dość duże rozbieżności dotyczące liczby **faz procesu podejmowania decyzji**. W każdym jednak przypadku – niezależnie od przyjętego kryterium podziału – stanowią one uporządkowany, logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru najlepszego rozwiązania. Decyzja to akt wyboru, opierający się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, jej realizacja zaś zawsze dotyczy przyszłości. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że proces podejmowania decyzji składa się następujących faz: identyfikacja problemu decyzyjnego, rozwiązanie problemu decyzyjnego, podjęcie decyzji, wprowadzenie decyzji w życie.

Poprawne **zdefiniowanie i określenie problemu decyzyjnego** jest kluczowe dla podjęcia słusznej decyzji. Nieodzownym warunkiem pomyślnego rozwiązania problemu jest jego prawidłowy opis – menedżer powinien przedstawić go w formie dogodnej do rozwiązania. Na tym etapie szczególne znaczenie ma zdobycie, przeanalizowanie i ocena szeregu informacji dotyczących źródła problemu, jego wagi i wielkości, wewnętrznej budowy oraz skutków, które powoduje dla organizacji (Penc, 2001).

Tworzenie pomysłów **rozwiązania problemu** jest zadaniem niezwykle trudnym i możliwym do wykonania tylko wtedy, gdy problem decyzyjny jest sformułowany prawidłowo i zgromadzona jest niezbędna ilość rzetelnych informacji. Podstawą generowania pomysłów są: różnorodność wiedzy, intuicja i twórcze myślenie.

Metody wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji zależą od charakteru problemu. Te dobrze strukturalizowane są najczęściej rozwiązywane przy wykorzystywaniu metod z obszaru badań operacyjnych (ang. *operations research*, OR). Simon określił badania operacyjne jako „usystematyzowane metody analityczne, posługujące się często złożonym aparatem matematycznym w procesie podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem" (Simon, 1982, s. 86). Do instrumentów, po które w praktyce najczęściej sięgają decydenci, należą: programowanie liniowe, programowanie dynamiczne, programowanie całkowitoliczbowe, teoria gier, bayesowska teoria podejmowania decyzji, teoria masowej obsługi oraz teoria prawdopodobień-

stwa. We współczesnych badaniach w obszarze zarządzania, wykorzystywanie technik badań operacyjnych często utożsamiane jest po prostu z prowadzeniem analiz ilościowych wspierających podejmowanie decyzji. Chociaż możliwości zastosowania tych metod są bardzo duże i nieustannie się zwiększają, nic jednak nie wskazuje na to, by przy ich pomocy można było rozwiązać wszystkie sprawy związane z podejmowaniem decyzji. Zastosowanie modelu matematycznego wymaga wykorzystania zmiennych reprezentowanych w postaci wskaźników ilościowych. W sytuacji, gdy podjęcie decyzji dotyczy zagadnień o charakterze wyłącznie jakościowym, powyższe narzędzia okazują się zawodne (Simon, 1982, s. 87).

Podczas poszukiwania rozwiązań problemu decyzyjnego, zwłaszcza tego słabo strukturalizowanego, wykorzystywane mogą też być metody heurystyczne. **Heurystyka** to praktyczna reguła postępowania, oparta na doświadczeniu, wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji, regulująca proces oceniania albo rozwiązywania problemów bez stosowania algorytmu albo gruntownego porównania wszystkich dostępnych opcji; oznacza metodę różną od algorytmu. Algorytm to dokładny przepis na rozwiązanie zadania, heurystyka natomiast to tylko użyteczna wskazówka, niedookreślona reguła (Nosal, 1990, s. 394–395). Heurystyki, jako praktyczne metody postępowania, oparte w dużej mierze na intuicyjnej ocenie rzeczywistości, są regułami zawodnymi, niedającymi gwarancji uzyskania poprawnych albo optymalnych wyników. Do najpopularniejszych metod heurystycznych należą: burza mózgów, synektyka, myślenie lateralne i metoda delficka.

Opracowane rozwiązania decydent poddaje wartościowaniu i wybiera spośród nich najlepsze. Faza **podjęcia decyzji** wiąże się z aktem woli decydenta, stanowiącym punkt wyjścia do konkretnych działań, wytyczających drogę do rozwiązania sytuacji problemowej. Decyzja staje się rzeczywistością dopiero wtedy, gdy zostanie wprowadzona w życie. Aby wybrany wariant był skuteczny, nieodzowne jest poparcie wewnątrz organizacji – jeżeli nie zyska pełnej akceptacji pracowników, jego wdrażanie nie będzie efektywne. Mając to na uwadze, decydent, dokonując wyboru, musi zadbać o to, by realizacja preferowanego przez niego wariantu przebiegała przy możliwie największym zaangażowaniu pracowników i przynosiła im satysfakcję. **Wdrożenie decyzji** wymaga zabezpieczenia wystarczających środków i przydzielenia ich odpowiednio do potrzeb, ustalenia zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie. Decyzja jest skuteczna jedynie w takim stopniu, w jakim skuteczne są działania wprowadzające ją w życie.

15.3. Preskryptywne modele podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji jest w literaturze przedmiotu analizowany w dwojaki sposób: jak powinny być podejmowane decyzje? oraz jak podejmuje się decyzje i dlaczego właśnie tak? Odpowiedzią na pierwsze pytanie jest zestaw norm, zasad i algorytmów procesu decyzyjnego (**normatywne lub preskryptywne modele podejmowania decyzji**), a odpowiedzią na drugie pytanie są opisy przebiegu rzeczywistych procesów podejmowania decyzji (**deskryptywne lub opisowo-wyjaśniające modele podejmowania decyzji**).

Normatywne modele podejmowania decyzji opierają się na założeniu, że człowiek jest istotą racjonalną, a postępowanie zgodnie z odpowiednim algorytmem doprowadzi do znalezienia rozwiązania najlepszego w kontekście przyjętego wcześniej kryterium. Cechuje je dedukcyjna metoda postępowania badawczego, polegająca na przejściu od ogólnych (abstrakcyjnych) założeń poprzez formułowanie szczegółowych prawidłowości, aż do konkretnych sposobów postępowania. Charakterystykę modeli normatywnych przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Normatywne (preskryptywne) modele podejmowania decyzji

Model	Opis
Altmana, Valenziego i Hodgettsa (monokryterialny) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 42)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Odkrycie trudności. 2. Zidentyfikowanie specyficznego problemu. 3. Określenie kryterium oceny wariantów decyzyjnych. 4. Zestawienie listy rozwiązań. 5. Określenie efektów zastosowania każdego rozwiązania. 6. Wybór najlepszego wariantu. 7. Wdrożenie decyzji. Punktem wyjścia typologii decydentów jest psychologiczna metoda C.G. Junga, według której osobowość każdego człowieka jest zdominowana przez jedną z funkcji: doświadczenie, myślenie, intuicja, emocje. Opierając się na niej, wyodrębnili następujące typy decydentów: empirysta, intelektualista, inuicjonalista, uczuciowiec.
Robbinsa i Coulter (wielokryterialny) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 44)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Identyfikacja problemu. 2. Identyfikacja kryteriów decyzyjnych. 3. Przypisanie wag kryteriom. 4. Opracowanie alternatyw. 5. Analiza alternatyw. 6. Selekcja (wybór). 7. Wdrożenie wybranego wariantu. 8. Ocena efektywności decyzji. Punktem wyjścia procesu decyzyjnego jest problem decyzyjny. Wybierana jest ta alternatywa, której użyteczność jest największa.
Sutherlanda (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 46)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Konieczność podjęcia decyzji (cel). 2. Informacje *a priori* (obecne opinie, teorie, sądy). 3. Informacje *a posteriori* (badania empiryczne). 4. Budowanie modelu. 5. Generowanie rozwiązań. 6. Wybór kryteriów oceny. 7. Ocena wariantów. 8. Wybór. 9. Podjęcie decyzji. 10. Wdrożenie. 11. Sprzężenie zwrotne do korekty modelu. Punkt wyjścia dla procesu decyzyjnego stanowią cel, sytuacja lub kontekst. Do realizacji przyjmowany jest wariant o najwyższej użyteczności.

Model	Opis
Holta (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 47)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Diagnoza problemu. 2. Analiza otoczenia. 3. Sformułowanie problemu. 4. Opracowanie rozwiązań. 5. Ocena wariantów. 6. Wybór. 7. Wdrożenie. 8. Ocena efektów.
Prakseologiczny (Redziak, 2013, s. 115)	Wybór najlepszej decyzji na podstawie kryterium sprawności. Decyzja optymalna jest skuteczna i ekonomiczna.
Badań operacyjnych (Redziak, 2013, s. 117)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Budowanie modelu (opisanie problemu językiem matematycznym). 2. Rozwiązanie – odszukanie optymalnej decyzji. 3. Weryfikacja modelu – ewentualna poprawa. 4. Kontrolowanie – informacja zwrotna oraz ewentualna korekta podjętej decyzji. Badania operacyjne umożliwiają analizę wybranego obszaru rzeczywistości i prognozowanie – dokonanie oceny ilościowej możliwych rezultatów podjętej decyzji.
Cybernetyczny (Redziak, 2013, s. 122)	Etapy procesu decyzyjnego: 1. Wejście – informacja pierwotna, nieprzetworzona. 2. Transformacja – proces decyzyjny. 3. Wyjście – informacja wtórna w postaci decyzji. Model znajduje się w otoczeniu, które bezpośrednio lub pośrednio wpływa na proces decyzyjny. Model opiera się na analogiach pomiędzy zasadami działania organizmów żywych, układów społecznych i maszyn.
Rozmytych reguł decyzyjnych (Redziak, 2013, s. 124)	Model bazuje na dwóch wartościach: *1* (prawda) i 0 (fałsz), przy jednoczesnym założeniu, że podział na te wartości nie jest niezmienny i jednoznacznie określony. Pomiędzy stanem „prawda" a stanem „fałsz" jest szereg wartości pośrednich, a granice między nimi są rozmyte (np. „w dużej mierze prawda", „wartość około 5").

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kukułka (2000), Redziak (2013).

Niestety, modele preskryptywne mogą nie oferować satysfakcjonujących rozwiązań w odniesieniu do niektórych wyzwań, jakie przynosi praktyka podejmowania decyzji. Przeszkód, które w sposób znaczący utrudniają zastosowanie w praktyce prostych reguł, jest bardzo wiele. Możemy podzielić je na: **subiektywne** (zależne od osób podejmujących decyzje, np. brak kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia, negatywne cechy osobowości) oraz **obiektywne** (wynikające z warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji). Cechą charakterystyczną modeli normatywnych jest nadmierna schematyczność, redukcjonizm oraz nieprzystawalność zaleceń do rzeczywistych zachowań kierowników. Modele są bardzo wymagające i rygorystyczne,

a ich zastosowanie nierzadko przerasta możliwości i ograniczenia decydenta (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 48–50).

15.4. Deskryptywne modele podejmowania decyzji

Zauważając niedoskonałości modeli presktyptywnych, badacze opracowali modele alternatywne, nazywane deskryptywnymi (opisowo-wyjaśniającymi) lub behawioralnymi. Zmierzają one do wyjaśnienia, jak w rzeczywistości podejmowane są decyzje i dlaczego procesy decyzyjne mają właśnie taki przebieg. Badacze przyjmują zwykle indukcyjny charakter postępowania (od badania pojedynczych przypadków do uogólnionych wniosków), opisując i wyjaśniając realne procesy decyzyjne.

Modele deskryptywne możemy podzielić na: **modele ograniczonej racjonalności** (m.in. model suboptymalizacji Simona) oraz **modele heurystyczne** (w tym model „kosza na śmieci"). W modelach ograniczonej racjonalności badacze odnoszą się do interpretacji zachowań decydentów i ograniczeń wynikających z ułomności poznawczych człowieka. Modele heurystyczne cechuje zaś odejście od zasad i norm przyjętych w racjonalnym działaniu w celu stymulowania kreatywności (Redziak, 2013, s. 132).

Model suboptymalizacji Herberta Simona powstał na gruncie sceptycyzmu wobec proponowanych przez ekonomistów, normatywnych modeli podejmowania decyzji. Simon poddał krytyce model człowieka ekonomicznego (łac. *homo oeconomicus*, ang. *economic man*), który we wszystkich działaniach miał kierować się zasadą maksymalizacji użyteczności, co pozostawało bez związku z rzeczywistością. W 1957 roku Simon przedstawił alternatywną koncepcję *homo satisfaciendus* – człowieka, który dąży do osiągania zadowalającego minimum, czyli wybiera pierwszy wariant, spełniający określone kryteria, rezygnując z dalszych poszukiwań, mimo że mogłyby one doprowadzić do jeszcze lepszych rezultatów. Ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) w modelu Simona nie polega na rozważaniu zachowań nieuzasadnionych, podejmowanych pod wpływem emocji czy zupełnie irracjonalnych. Dotyczy ona ograniczeń, które w realnym świecie są nierozłącznie związane z podmiotami podejmującymi decyzje. W praktyce decydenci niejednokrotnie zmuszeni są podejmować decyzje, mając tylko fragmentaryczną wiedzę o dostępnych alternatywach i ich możliwych konsekwencjach. Nawet posiadanie wszystkich niezbędnych informacji nie daje zresztą gwarancji dokonania najlepszego wyboru, ponieważ umysł ludzki ma ograniczoną zdolność analizowania, rozumienia i zapamiętywania (Simon, 1957, s. 56). Te bariery, wynikające z ludzkich możliwości obliczeniowych, to **poznawcze ograniczenia racjonalności** (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 52).

W swojej pracy Simon (1957) dostrzegł, że jednostka bardzo często dąży do realizacji nie jednego, lecz wielu celów, które wcale nie muszą być ze sobą zbieżne. Brak kompletnej i wiarygodnej wiedzy o możliwych wariantach sprawia jednak, że jej uwagę przykuwają rozwiązania najłatwiej dostępne, a ograniczone zdolności intelektualne uniemożliwiają dokonanie wszechstronnych analiz. W związku z tymi ograniczeniami decydent nie kieruje się zasadą optymalizacji – dokonania najlepszego

wyboru spośród wszystkich możliwych alternatyw, lecz ogranicza się do dokonania pierwszego wyboru, który zaspokaja jego oczekiwania. Opisaną barierę można określić jako **motywacyjne ograniczenie racjonalności** (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 52). Odnalezienie satysfakcjonującego minimum kończy proces decyzyjny, gdyż decydent nie widzi potrzeby dalszych analiz możliwych wariantów.

Ważnym elementem modelu decyzyjnego Simona jest tzw. reguła zatrzymania (ang. *stop rule*). W realnych warunkach zbiór wszystkich możliwych rozwiązań nie jest znany decydentowi w jednym momencie – o różnych wariantach dowiaduje się po kolei. Reguła zatrzymania określa, w którym momencie należy przerwać proces poszukiwania rozwiązań i podjąć decyzję. Nie ma oczywiście pewności, że w zbiorze opcji wziętych pod uwagę jest ta optymalna oraz że dalsze poszukiwania nie wyłonią lepszej. Mając to na względzie, decydent ustala, jaki poziom zaspokojenia potrzeby uznaje za satysfakcjonujący i przerywa poszukiwania, gdy znajdzie rozwiązanie spełniające te wymagania. W sytuacji, gdy przy stosunkowo niewielkim wysiłku może znaleźć lepsze rozwiązanie, wymagania decydenta rosną, gdy zaś poszukiwania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów – można spodziewać się, że wymagania będą malały (Simon, 1955, s. 106–110). Tę regułę wyboru nazywa się „poszukiwaniem satysfakcjonującego rozwiązania" (ang. *satisficing*), stanowiącym kwintesencję podejścia Simona do procesu decyzyjnego.

Warto zwrócić uwagę, że obecne w polskiej literaturze zwroty „wybór satysfakcjonujący" czy „zasada satysfakcji" (Dzik i Tyszka, 2004, s. 55–56; Kamerschen, McKenzie i Nardinelli, 1993, s. 451; Klimczak, 2003 s. 325) są wyrazem kompromisu językowego i nie odzwierciedlają w dokładny sposób angielskiego tłumaczenia przymiotnika *satisficing* czy czasownika, *to satisfice*, które są zlepkiem słów *to satisfy* (zaspokajać) i *to suffice* (wystarczać). Zastosowanie modelu Simona w skali całej organizacji oznacza rozwiązywanie wielu problemów organizacyjnych poprzez poszukiwanie opcji satysfakcjonujących, wystarczających do osiągnięcia celu, co prowadzi do stosowania rozwiązań kompromisowych przy sekwencyjnym traktowaniu poszczególnych problemów (Strategor, 1999, s. 457).

Model „kosza na śmieci" jest kolejnym przykładem deskryptywnego modelu podejmowania decyzji w organizacjach. Jego założenia zostały opracowane przez amerykańskiego teoretyka zarządzania Jamesa G. Marcha i jego współpracowników Michaela D. Cohena i Johana P. Olsena (Supernat, 2008, s. 277). Zgodnie z tym modelem decydowanie w organizacjach nie jest racjonalne – to proces niezwykle złożony, dynamiczny i burzliwy. Organizacje według autorów to „zorganizowane anarchie", w których trudno o spójne cele i wartości, a udział w procesie decydowania jest oparty na zasadach niejasnych, niepewnych i podlegających częstym zmianom. Organizacje są słabo sformalizowane, stąd funkcjonują, opierając się na niespójnych wewnętrznie regułach (czasami raczej „odkrywają" je, niż działają na ich podstawie), ich członkowie nie rozumieją zachodzących w nich procesów, łączność między nimi a jednostkami organizacyjnymi jest słaba i zawodna, a sam proces podejmowania decyzji przebiega w sposób chaotyczny. Bardzo często zdarza się, że brakuje jasności, kto ma podjąć decyzję i kogo ma ona dotyczyć. Bywa, że zaangażowanie pracowników nawet w sprawy ważne dla organizacji jest nikłe, a ich uczestnictwo

w organizacji płynne (duża rotacja). Proces podejmowania decyzji w takich warunkach porównuje się często z koszem na śmieci, w którym rozwiązanie problemu to dzieło przypadku i wynik zbiegających się w czasie zdarzeń i ludzi. Nie należą do rzadkości sytuacje, w których to rozwiązania „poszukują" problemu, a nie odwrotnie (Supernat, 2008, s. 277–278). Dodatkowym obciążeniem w procesach decyzyjnych jest wewnętrzna aktywność polityczna w organizacjach, prowadząca do konfliktów między koalicjami uczestników. Podejmowanie decyzji w takiej sytuacji polega na łączeniu różnych „śmieci" – problemów, osób decydujących i rozwiązań – w „koszu", jakim jest organizacja. „Śmieci" krążą w „koszu" dopóty, dopóki nie zderzą się ze sobą, tworząc sytuację decyzyjną. Sytuacja decyzyjna może być problemem, okazją do decydowania, ale też znalezieniem zastosowania dla któregoś ze znajdujących się w „koszu" rozwiązań (Supernat, 2008, s. 278).

Najbardziej odbiegający od modeli normatywnych sposób patrzenia na procesy decyzyjne oferuje model irracjonalny Brunssona. Najważniejszym elementem praktyki menedżerskiej – zdaniem Brunssona – nie jest decyzja, lecz działanie, a racjonalne decyzje nie zawsze stanowią podstawę udanych działań (Hatch, 2002, s. 278). Działanie organizacji jest zależne nie tylko od decyzji o podjęciu działań, ale także od motywacji (pragnienia wniesienia własnego wkładu) i determinacji czy zdecydowania (publicznej aprobaty). Aby organizacja mogła działać skutecznie, konieczne jest wdrożenie decyzji, a osoby działające – aby zdobyć motywację – powinny prezentować pozytywny stosunek do własnych działań. Według Brunssona racjonalny proces podejmowania decyzji osłabia motywację i gotowość do działania (Hatch, 2002, s. 279). Ze względu na fakt, że podejmowane decyzje bardzo często dotyczą wielu niespójnych celów, racjonalny proces decyzyjny powoduje zwątpienie i niepewność. Niespójne (lub nawet sprzeczne) cele mogą uniemożliwiać działanie, doprowadzając do zaniku motywacji. Rozpatrywanie pozytywnych i negatywnych skutków dokonanego wyboru zwiększa zwątpienie i niepewność, co jeszcze bardziej osłabia motywację i gotowość do działania. W takiej sytuacji zastosowanie wcześniej ustalonych kryteriów wyboru może wywołać niezadowolenie niektórych decydentów, a brak porozumienia i konflikty między osobami podejmującymi decyzje oznaczają dla organizacji porażkę (Hatch, 2002, s. 278).

Analizując racjonalność działania (w opozycji do racjonalności decyzji), Brunsson uważa (za: Hatch, 2002, s. 279), że podejmujący decyzje powinni przedstawiać kilka wariantów, spośród których tylko jeden powinien mieć szansę na akceptację (zaproponowanie opcji nieakceptowalnych ułatwia przyjęcie wariantu preferowanego). Zgłaszający propozycje powinni wskazywać wyłącznie pozytywne skutki wybranego wariantu i unikać zbędnego formułowania celów, a jako kryterium podejmowania decyzji przedstawiać skutki wybranej opcji (Hatch, 2002, s. 279). Zgodnie z koncepcją irracjonalności decyzyjnej Brunssona racjonalne podejmowanie decyzji jest uzasadnione w przypadku decyzji drobnych, nieskomplikowanych i mało znaczących, a sam proces racjonalnego podejmowania decyzji jest irracjonalny z punktu widzenia działania. W związku z tym, w sytuacji gdy decyzja ma charakter strategiczny, a działanie jest konieczne, tradycyjnie pojmowaną racjonalność należy zarzucić (Hatch, 2002, s. 280).

15.5. Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji

Z koncepcją ograniczonej racjonalności ściśle wiąże się powstanie psychologicznego nurtu w ekonomii. O tym, że psychologia i ekonomia są w niektórych obszarach komplementarne, może świadczyć fakt przyznania w 2002 roku Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii psychologowi Danielowi Kahnemanowi. Również Herbert Simon otrzymał nagrodę Nobla (w 1978 roku) za swoje pionierskie badania na temat podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych, a jego model ograniczonej racjonalności wywarł znaczący wpływ na teorię zarządzania, mikroekonomię i marketing. Badania Simona znalazły swoją bezpośrednią kontynuację w pracach psychologów, tworzących w ramach psychologicznego nurtu ekonomii, zwanego także ekonomią behawioralną albo psychologią ekonomiczną: **Daniela Kahnemana** i **Amosa Tverskiego**. Ich dorobek badawczy jest próbą zwrócenia uwagi na zasady percepcji i dokonywania wyboru, które ograniczają racjonalne podejmowanie decyzji.

Wywodzącym się z języka greckiego terminem „heurystyka" pierwotnie określano metodę odkrywania nowych faktów i związków między nimi. Heurystyczne metody wnioskowania przedstawiane były jako sposoby wspierania twórczego myślenia. A. Tversky i D. Kahneman powiązali je z badaniami nad skrzywieniami poznawczymi, cechującymi ludzkie procesy myślenia i podejmowania decyzji, odchodząc od dotychczasowej, jednoznacznie pozytywnej konotacji tego pojęcia. Według Kahnemana i Tversky'ego heurystyka to metoda rozumowania, którą posługujemy się nieświadomie i która ignoruje część informacji oraz bardziej złożonych metod wnioskowania po to, aby proces wnioskowania był szybki i absorbował mniej wysiłku (Kahneman i Tversky, 1974, s. 1125). Głównymi przykładami tak rozumianych heurystyk, odkrytych i opisanych przez badaczy, są:

- heurystyka dostępności (ang. *availability heuristic*) – decyzje najczęściej podejmowane są na podstawie informacji, które są najłatwiej dostępne w pamięci; zdarzenia, które łatwiej przywołać do świadomości są bardziej nacechowane emocjonalnie i przypisywane jest im większe znaczenie;
- heurystyka zakotwiczenia (ang. *anchoring heuristic*) – polega na oparciu się („zakotwiczeniu") na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej, dostosowaniu się do niej, w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu;
- heurystyka reprezentatywności (ang. *representativeness heuristic*) – czyli dokonywanie wnioskowania na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, reprezentatywnego, który już znamy; szacowanie prawdopodobieństwa opiera się w tym przypadku na reprezentatywności, a nie na faktycznych, statystycznych szansach wystąpienia zdarzenia.

Heurystyki minimalizują wysiłek i upraszczają wybory, ale skutkiem tego często bywają błędne oceny i nietrafne decyzje. Kahneman i Tversky (1974, s. 1125–1126) zwrócili uwagę na to, że stany emocjonalne zakłócają procesy poznawcze, a wpływ na nasze wybory mają również sympatie i antypatie. W podejmowaniu decyzji istotny jest też tzw. efekt *framingu* (efekt sformułowania problemu), który oznacza różnicę

w postrzeganiu sytuacji w zależności od perspektywy zysku bądź straty. To samo rozwiązanie może być uznane za szansę lub zagrożenie, w zależności od sposobów jego zaprezentowania, które wpływają na radykalne zmieny podejście do problemu i podjęte w związku z tym decyzje (Kahneman i Tversky, 1981, s. 454).

Jak sugerują A. Kruglanski i G. Gigerenzer (2011), heurystyki pozostają skutecznymi sposobami rozwiązywania problemów w złożonym środowisku społeczno-ekonomicznym. Ich zastosowanie pozwala na szybkie i oszczędne podejmowanie decyzji z wykorzystaniem niewielkiej ilości informacji, mniejszej liczby obliczeń, a tym samym w krótszym czasie, co przynosi wymierne korzyści decydentom. Automatyzm niektórych czynności i operacji intelektualnych pozwala na przeznaczenie czasu na ważniejsze zadania, co przyczynia się do postępu cywilizacyjnego (Kruglanski i Gigerenzer, 2011, s. 102).

Jednym z najbardziej znanych polskich badaczy zajmujących się psychologią ekonomiczną, jest Tadeusz Tyszka, badający m.in. różnorodność czynników sytuacyjnych oraz przyjmowanych przez decydenta perspektyw poznawczych, które wpływają na sposób podejmowania i jakość decyzji, mogąc prowadzić również do błędów decyzyjnych (Tyszka, 1997; Dzik i Tyszka, 2004).

Na gruncie dyskusji na temat racjonalności podmiotów gospodarczych od lat 50. XX wieku rozwija się psychologiczny nurt w ekonomii zwany inaczej **ekonomią behawioralną**. Ekonomia behawioralna skupia badaczy krytycznych wobec ekonomii neoklasycznej. Ekonomiści behawioralni uznają, że sposób zachowania ludzi ma fundamentalne znaczenie dla teorii ekonomii i kwestionują założenie, że podmioty gospodarcze cechuje tzw. racjonalność instrumentalna, czyli że ludzie, opierając się na odpowiedniej wiedzy i swoich umiejętnościach logicznego wnioskowania, zmierzają do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Ekonomia behawioralna na podstawie analizy rzeczywistych możliwości i zachowań ludzi, stara się wyjaśnić, jak przebiegają procesy decyzyjne, akcentując, że sposób zachowania konsumentów, przedsiębiorstw, a w konsekwencji rynków i gospodarki, zależy od czynników psychologicznych (Wärneryd, 2004, s. 26–27).

15.6. Podsumowanie

Podejmowanie decyzji stanowi we współczesnej firmie najważniejszy element procesów zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi, pozwalający na osiąganie celów organizacyjnych. Warto podkreślić, że pomimo zastosowania zobiektywizowanych narzędzi optymalizujących procesy poszukiwania, wyboru i wdrażania rozwiązania, ostatecznie to w istocie decydent bierze odpowiedzialność za podjęte decyzje. Menedżerskie wybory i postanowienia często przesądzają o sukcesach i porażkach firm, a z uprawnieniami do podejmowania decyzji nieuchronnie związana jest odpowiedzialność za ich skutki, które dotyczyć będą nie tylko losów firm, lecz także indywidualnych ludzi, którzy w tych organizacjach pracują, współpracują z nimi lub doświadczają efektów ich działań.

Złożoność cyklu decyzyjnego i różnorodność możliwych sytuacji sprawia, że nie można w sposób jednoznaczny przedstawić rekomendowanego modelu postępowania. Niekiedy, z uwagi na rodzaj problemu i sposób sprawowania funkcji kierowniczych, pewne fazy procesu mogą być uproszczone, kiedy indziej – bardziej rozbudowane. Chociaż podstawowe kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji mogą być w różnych organizacjach odmienne, to procesy decyzyjne i zbiory uwarunkowań, w jakich decydenci dokonują wyborów, są zawsze podobne. W literaturze istnieją rozbieżności co do liczby faz procesu podejmowania decyzji, zawsze jednak stanowią one logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru najkorzystniejszego rozwiązania. Ze względu na to, że większość problemów decyzyjnych zawiera w sobie elementy, które są nieznane, wyborom rzadko towarzyszy pewność. Dyskusja specyfiki procesów podejmowania decyzji jest więc związana m.in. z psychologicznymi uwarunkowaniami zarządzania, skłaniając decydentów do uwzględniania niepewności i ryzyka.

Literatura

Bolesta-Kukułka, K. (2000). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Dzik, B., Tyszka, T. (2004). *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 39–75). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Griffin, R.W. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kahneman, D., Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Kahneman, D., Tversky, A., (1981). The flaming of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.

Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B., Nardinelli, C. (1993). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność".

Klimczak, B. (2003). *Mikroekonomia*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Kruglanski, A., Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109.

Nosal, C. (1990). *Psychologiczne modele umysłu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Penc, J. (1995). *Decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Penc, J. (2001). *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Redziak, Z. (2013). *Podstawy teorii podejmowania decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.

Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Simon, H.A. (1957). *Models of man, social and rational*. New York: John Wiley & Sons.

Simon, H.A. (1982). *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*. Warszawa: PWE.
Strategor (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
Supernat, J. (2008). Racjonalność i logika decyzji administracji. W: L. Zacharko, A. Matan, G. Łaszczyca (red.), *Ewolucja prawnych form administracji publicznej: Księga jubileuszowa z okazji 60 rocznicy urodzin profesora Ernesta Knosali* (s. 271–280). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
Ściborek, Z. (2003). *Podejmowanie decyzji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Ulmak.
Targalski, J. (1986). *Podejmowanie decyzji*. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki, (red.), *Organizacja i zarządzanie* (s. 194–214). Warszawa: PWN.Tyszka, T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Wärneryd, K.-E. (2004). Psychologia i ekonomia. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 7–38). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

16

Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu

(Ilona Szwedziak-Bork)

16.1. Wprowadzenie

W rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z teorią agencji opisywaną najczęściej jako analiza relacji pomiędzy właścicielami firmy (pryncypałem) a kierownictwem wynajętym do zarządzania ich własnością (agentami). W pierwszej części zaprezentowane zostały założenia relacji agencyjnej, czyli kontraktu, którego strony mają nierówny dostęp do informacji (asymetria informacji), wyjaśniono także przyczyny tego zjawiska. Wskazano na dwa główne nurty teorii agencji: nurt pozytywny oraz nurt oparty na teorii pryncypała–agenta. Następnie przedstawione zostały podstawowe problemy pojawiające się w relacji – pokusa nadużycia oraz negatywna selekcja. Najwięcej miejsca poświecono szerokiemu opisaniu zastosowania teorii agencji w zarządzaniu. Wskazano tu przede wszystkim na wykorzystanie teorii przy próbie wyjaśnienia zjawiska nadzoru korporacyjnego oraz możliwego rozwiązywania problemów powstałych na tym polu.

Teoria agencji wraz z teorią kosztów transakcyjnych oraz teoria praw własności stanowią kluczowe zagadnienia związane z tzw. nową ekonomią instytucjonalną (ang. *New Institutional Economics*, NEI). Za główną przyczynę rozwoju NEI uznaje się narastające trudności z wyjaśnianiem coraz liczniejszych zjawisk gospodarczych przez ekonomię neoklasyczną (Rudolf, 2013, s. 40). Podstawą badań NEI stały się instytucje rozumiane jako zbiór reguł i regulacji, stanowiących ograniczenia dla zachowań ludzkich. Bezpośrednim celem instytucji jest ograniczenie niepewności podczas podejmowania działań bądź decyzji, gdyż umacniają one wspomniane reguły, narzucając określony sposób zachowań, co z kolei prowadzi do możliwych do przewidzenia zasad postępowania (North, 1990, s. 3). Taka interpretacja instytucji przypomina przedmiot zainteresowań szkoły neoinstytucjonalnej w zarządzaniu, która jest jednak odrębną perspektywą teoretyczną.

W problematykę instytucji wpisują się zagadnienia związane z teorią agencji oraz teorią kosztów transakcyjnych, które umożliwiają analizę instytucji z punktu widzenia relacji między dwoma stronami kontraktu (pryncypałem i agentem) oraz z perspektywy oceny kosztów ponoszonych przez strony przy zawieraniu transakcji. Okazuje się przy tym, że obie teorie starają się również wyjaśnić pewne kwestie związane z ludzką naturą, takie jak zachowania oportunistyczne czy skłonność do ryzyka.

16.2. Założenia teorii agencji

Teoria agencji przedstawiana jest jako relacja pomiędzy właścicielami firmy a kierownictwem wynajętym do działania w ich imieniu. Relację agencyjną definiuje się jako kontrakt, zgodnie z którym jedna bądź więcej osób (pryncypał) angażuje inną osobę (agenta) do wykonania pewnych usług w jego imieniu, włączając w to uprawnienie do podejmowania władczych decyzji (Jensen i Meckling, 1976, s. 308). Początkowo teoria agencji wiązana była z relacją pomiędzy menedżerami a udziałowcami. Okazało się jednak, że może być również odnoszona do relacji pomiędzy członkami kierownictwa niższego szczebla oraz ich podwładnymi (Hatch, 2002, s. 329). Z czasem zaczęto badać także następstwa stosunku agencyjnego dla zarządzania organizacjami (Hill i Jones, 1992, s. 131).

Teoria agencji koncentruje się na rozwiązaniu dwóch problemów, które mogą powstać w relacjach agencyjnych. Pierwszy problem ma miejsce, gdy cele pryncypała i agenta pozostają sprzeczne, a nadto monitorowanie działań agenta jest dla pryncypała utrudnione i kosztowne. Innymi słowy zatem, pryncypał nie jest w stanie zweryfikować poprawności zachowań agenta. Drugi problem dotyczy dzielenia ryzyka i powstaje, kiedy obie strony mają różny stosunek do ryzyka (Eisenhardt, 1989, s. 58). Przykładowo, agent niemający udziałów w przedsiębiorstwie, którym zarządza, może podejmować bardziej ryzykowne decyzje aniżeli właściciele, którzy zainwestowali swój kapitał, a ewentualne konsekwencje ryzykownych działań agenta będą o wiele bardziej dotkliwe dla właścicieli niż agenta. Z tego powodu pryncypał i agent mogą preferować inne działania (Eisenhardt, 1989, s. 58). Możliwe są też inne komplikacje, gdyż pojedynczy pryncypał może mieć wielu agentów, z których każdy podejmuje niezależne działania, zaś całościowy wynik jest losową funkcją wszystkich działających agentów. Pryncypał nie jest w stanie sam obserwować działania wszystkich agentów, jednak pewne obserwacje, jak np. wyniki, są możliwe. W takiej sytuacji pryncypał może z góry ustanowić zasady wynagradzania (honorarium), które będzie wypłacane pojedynczym agentom jako funkcja obserwacji poczynionych przez pryncypała (Arrow, 1984, s. 2).

W teorii agencji zakłada się, że w pewnych sytuacjach menedżerowie (agenci) mogą preferować podejmowanie działań będących w opozycji do oczekiwań akcjonariuszy (pryncypałów), np. wypłacać nadmierne wynagrodzenia czy opierać się przed powodującą wzrost wartości firmy ofertą przejęcia (Denis, Denis i Sarin, 1999, s. 1072).

Jedna z podstawowych różnic pomiędzy stronami dotyczy kwestii związanych z informacją. **Asymetria informacji** (ang. *information asymmetr*y) to sytuacja, w której jedna ze stron posiada lepsze informacje aniżeli strona przeciwna. Asymetria informacji powstaje, ponieważ pryncypał nie jest w stanie monitorować kompetencji, intencji, wiedzy oraz działań agenta bądź może tego dokonywać tylko przy zaangażowaniu dużych nakładów finansowych. Dodatkowo, pryncypał potrzebuje informacji o stanie otoczenia i procesach, które wpływają na wykonywanie pracy przez agenta (Saam, 2007, s. 827). Klasyczna asymetria informacji występuje choćby w relacji zewnętrznych inwestorów dostarczających kapitał do spółki oraz menedżerów, któ-

rzy nadzorują jego wykorzystanie (Greenwald i Stiglitz, 1990, s. 160) albo na rynku sprzedaży jakiegoś dobra, np. samochodów, kiedy to sprzedawca posiada zawsze większą wiedzę odnośnie do cech produktu, w tym jego wad (Akerlof, 1970, s. 488–500). W typowej relacji agencyjnej zakłada się, że asymetria informacji znajduje się po stronie agenta. To pryncypał potrzebuje informacji dotyczącej działań agenta (np. aby móc mu zapłacić za wykonaną pracę), jak również informacji dotyczących otoczenia, które wpływa na wyniki agenta (Saam, 2007, s. 827). J. Saam, wskazuje, że teoria agencji zakłada pewne ukryte założenie dotyczące relacji władzy pomiędzy pryncypałem a agentem, a mianowicie istnienie asymetrii władzy, która w teorii agencji jednoznacznie znajduje się po stronie pryncypała (Saam, 2007, s. 836). Przykładowo, pryncypał może dysponować narzędziami (m.in. przez precyzowanie zapisów kontraktu), które mogą wymusić na agencie osiągnięcie lepszych wyników. Możliwość owego „wymuszenia" wynikać będzie właśnie z większej władzy, którą dysponuje pryncypał.

Jensen i Meckling prezentują organizację jako wiązkę kontraktów (ang. *a nexus of contracts*). Teoria agencji oferuje spojrzenie na konstrukcję kontraktu dla prowadzenia i oddziaływania relacji pryncypał–agent w realnym świecie, jednocześnie stanowiąc próbę wyjaśniania obserwowanych zjawisk w otoczeniu gospodarczym, szczególnie w relacjach wymiany (Arrow, 1984, s. 2–3). Zapisy kontraktów większości form organizacyjnych ograniczają ryzyka podjęte przez agentów poprzez określenie stałych obiecanych wypłat (zachęt) bądź wypłat motywacyjnych dopasowanych do konkretnych osiąganych rezultatów (Fama i Jensen, 1983, s. 302). Badacze wskazują jednak, że problemy agencyjne powstają, ponieważ kontraktów nie da się sporządzić i egzekwować bez ponoszenia kosztów (Fama i Jensen, 1976, s. 302). Dodatkowo, kontrolowanie agentów jest szczególnie istotne, gdy menedżerowie inicjujący oraz wdrażający ważne dla organizacji decyzje, nie są jednocześnie głównymi osobami mogącymi sobie rościć prawo do dysponowania roszczeniami, które mogą zostać spełnione dopiero po spłacie wszystkich innych zobowiązań (tzw. roszczenia rezydualne). Z tego powodu agenci nie ponoszą znacznego udziału w tzw. efekcie bogactwa (ang. *wealth effect*) swoich decyzji, a więc nie partycypują w zyskach, które osiąga pryncypał (Fama i Jensen, 1976, s. 304).

16.3. Kluczowe problemy teorii agencji

Teoria agencji rozwinęła się na bazie dwóch zasadniczych nurtów – pozytywnej teorii agencji oraz teorii pryncypał–agent, przy czym oba mają wspólną podstawę analizy, tj. kontrakt pomiędzy pryncypałem a agentem (Eisenhardt, 1989, s. 59). B.M. Mitnick dokonuje podziału na teorię firmy (pozytywna teoria agencji), ryzyko i informację, zwane podejściem decyzji teoretycznych oraz socjologiczną, organizacyjną bądź podejściem integrującym nauki społeczne (Mitnick, 1992, s. 76). **Nurt pozytywny** teorii agencji koncentruje się na zidentyfikowaniu sytuacji, w których istnieje prawdopodobieństwo, że pryncypał i agent będą mieć sprzeczne cele, a następnie na opisaniu mechanizmów zarządczych (ang. *governance mechanisms*), które

ograniczać będą oportunistyczne (egoistyczne) zachowania agenta (Eisenhardt, 1989, s. 59). **Zachowania oportunistyczne** należy rozumieć przy tym jako zachowania, które sprzyjać będą realizacji własnych, partykularnych interesów (Eisenhardt, 1989, s. 64–65). Pozytywna teoria agencji wpływa również na badania w obszarze rachunkowości. Istotne są tu zagadnienia związane z rolą audytora oraz wzajemnego oddziaływania działów rachunkowości lub rachunkowości zarządczej a nadzorem (Mitnick, 1992, s. 78). Jak wskazuje K. Eisenhardt, badacze nurtu pozytywnego skoncentrowali się przede wszystkim na szczególnym przypadku relacji właściciel–dyrektor generalny (ang. *Chief Executive Officer*, CEO) w dużych przedsiębiorstwach (Eisenhardt, 1989, s. 60). W przeciwieństwie do nurtu pozytywnego **nurt** bazujący na teorii **pryncypała–agenta** pozostaje abstrakcyjny i oparty na dowodach matematycznych, przez co postrzegany jest jako mniej przystępny dla badaczy organizacyjnych. Dodatkowo nurt ten koncentruje się na teoretycznych następstwach relacji. Kluczowy dla niego jest kompromis pomiędzy kosztami pomiaru zachowań agenta oraz kosztami mierzenia wyników i transferowania ryzyka do agenta (Eisenhardt, 1989, s. 60–61).

W literaturze wskazuje się na dwa podstawowe problemy relacji agencyjnej. **Pokusa nadużycia** (ang. *moral hazard*) odnosi się do braku wysiłku po stronie agenta, który może nie wykonywać uzgodnionego działania. Jak wskazuje K. Eisenhardt, agent może unikać wykonania określonego w kontrakcie obowiązku. Autorka ta podaje przykład pracownika firmy – badacza, który prowadzi własne, prywatne badania w ramach czasu pracy, zaś z powodu ich skomplikowania firma nie jest w stanie wykryć, nad czym właściwie naukowiec pracuje (Eisenhardt, 1989, s. 61). W odniesieniu do tego zjawiska K. Arrow posługuje się terminem **ukrytego działania** (ang. *hidden action*). Poza przykładem relacji akcjonariusze–zarządzający Arrow przytacza też przykłady: lekarza i pacjenta (tu wiedza lekarza jest podstawą tej relacji, a lekarz-agent decyduje o działaniach wpływających na pacjenta-pryncypała, który jednak nie może sprawdzić, czy działania te są staranne) czy kontroli zanieczyszczeń (tutaj społeczeństwo może być traktowane jako pryncypał, zaś zanieczyszczający, którego działania nie mogą być do końca monitorowane – jako agent) (Arrow, 1984, s. 3–4). Jeśli jednak decyzje będą podejmowane bez związku z własnymi preferencjami, będziemy mieli do czynienia z idealnym agentem (ang. *perfect agent*), który działa tylko dla drugiej strony – pracodawcy czy pryncypała (Jensen, 1994, s. 43). W celu redukcji obecnej w stosunkach agencyjnych pokusy nadużycia pryncypałowie rozwijają mechanizmy, aby po pierwsze monitorować działania agentów, po drugie – nagradzać ich w przypadku, gdy ich działanie jest zgodne z celami pryncypała (Fama i Jensen, 1983, s. 310). Dla działalności menedżerów-agentów znaczenie mają kodeksy etyczne. Poza formułowaniem zobowiązań organizacji wobec interesariuszy określają one zakres odpowiedzialności organów nadzoru oraz menedżerów, wynikających z przyjętych przez firmę zobowiązań społecznych (Klimczak, 2006, s. 76–77).

Zjawisko **negatywnej selekcji** (ang. *adverse selection*) dotyczy wprowadzenia pryncypała w błąd co do posiadanych przez agenta umiejętności. Pojawia się w związku z brakiem możliwości pełnej weryfikacji przez pryncypała umiejętności agenta na etapie procesu zatrudniania albo wykonywania pracy. Zatrudniony naukowiec może

zatem twierdzić, że ma wymagane doświadczenie zawodowe w danej specjalności, a firma nie może ocenić, czy rzeczywiście tak jest (Eisenhardt, 1989, s. 61). Podobnie twierdzić może menedżer, który aplikuje na kierownicze stanowisko – tu również właściciele nie są w stanie zweryfikować wszystkich zadeklarowanych kompetencji. K. Arrow używa dla tego zjawiska terminu **ukrytej informacji** (ang. *hidden information*), zaś niepełną (niekompletną) wiedzę pryncypała wiąże z problemem **ukrytej wiedzy** (ang. *hidden knowledge*). W tym przypadku agent dokonuje pewnych obserwacji, których nie posiada pryncypał i powinien użyć ich do podjęcia decyzji. Pryncypał nie może jednak sprawdzić, czy agent używa swoich informacji w sposób najlepiej realizujący jego interesy (Arrow, 1984, s. 5).

Jeśli obie strony dążą do zmaksymalizowania swojej użyteczności (czy też realizacji własnych celów), istnieje obawa, że agent nie zawsze działać będzie w najlepiej pojętym interesie pryncypała. Aby uniknąć takiej sytuacji, pryncypał może stworzyć właściwe zachęty oraz ponosić koszty monitorowania niepoprawnych działań agenta. Dodatkowo, w pewnych sytuacjach, w celu zagwarantowania niepodejmowania przez agenta działań mogących zaszkodzić pryncypałowi, bądź zapewnienia, że pryncypał otrzyma rekompensatę, jeśli agent takie działania podejmie, agent może ponosić tzw. koszty wynikające ze zobowiązania (ang. *bonding costs*). Jensen i Meckling definiują koszty agencyjne jako trzy typy wydatków: sumę wydatków na monitorowanie ponoszonych przez pryncypała, wydatków wynikających ze zobowiązania ponoszonych przez agenta oraz straty rezydualnej (Jensen i Meckling, 1976, s. 308). **Koszty agencji** można minimalizować poprzez wprowadzanie instrumentów nadzoru działań menedżerów oraz poprzez konstrukcję kontraktu między pryncypałem a agentem (Postuła, 2013, s. 64).

16.4. Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu

Konstrukcja agencji stosowana jest w różnych warunkach, w skali tak makro (np. w polityce regulacyjnej), jak mikro (m.in. w kwestiach dotyczących winy, kłamstwa) (Eisenhardt, 1989, s. 58). Relacje agencyjne można przedstawiać również na poziomie klienta, będącego w tym przypadku pryncypałem i dostawcy – agenta (Prasad, Heide i Cort, 1998, s. 278). Wskazuje się przy tym, że zagadnienia takie jak działalność innowacyjna oraz firm technologicznych stwarzają szczególne możliwości stosowania teorii agencji ze względu na połączenie konfliktu celów pomiędzy profesjonalistami a menedżerami, ryzyko, oraz wykonywanie prac, w których trudna jest ocena wyników (Eisenhardt, 1989, s. 71). Teoria agencji dostarcza również użytecznej podstawy do badania związków pomiędzy wynagrodzeniem a wykonywaniem zadań na uczelniach wyższych (Gomez-Mejia i Balkin, 1992, s. 951). Najbardziej typowe zastosowanie teoria agencji znajduje jednak w relacjach korporacyjnych, przede wszystkim zaś w kwestiach związanych z nadzorem korporacyjnym.

Teoria agencji jest jedną z koncepcji próbujących wyjaśnić zjawisko nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*). Nadzór korporacyjny można zdefiniować jako „zbiór metod, które mają na celu zapewnienie inwestorom uzyskanie dochodu

z zainwestowanych pieniędzy" (Schleifer i Vishny, 1997, s. 737). Relacje pomiędzy akcjonariuszami oraz menedżerami w firmie odpowiadają czystej definicji teorii agencji, a więc nie jest dziwne, że kwestie związane z rozdzieleniem własności i kontroli w nowoczesnych organizacjach z rozproszoną własnością nierozłącznie związane są z generalnym problemem agencji (Jensen i Meckling, 1976, s. 308). Wskazuje się przy tym, że teoria agencji – choć nie wyczerpuje wszystkich kwestii związanych z nadzorem korporacyjnym – dostarcza „unikalnego, realistycznego i empirycznie weryfikowalnego podejścia" (Rudolf i in., 2002, s. 39–40).

Jensen i Meckling wskazują, że jedną z przesłanek teorii agencji jest to, iż rozproszone posiadanie udziałów powoduje, że monitorowanie i nadzór w firmie są kosztowne, podnosząc przy tym możliwość angażowania się menedżerów w niszczące wartość firmy działania (ang. *value-destroying activities*), jak np. zaniedbania (Jensen i Meckling, 1976, s. 307). Konieczne staje się zatem wypracowywanie mechanizmów zdolnych do kontrolowania działań agentów. Potrzeba nadzoru wynika również z niemożliwości konstrukcji kompletnego kontraktu pomiędzy pryncypałem a agentem (Postuła, 2013, s. 64–65). W literaturze przedmiotu podstawowym narzędziem monitoringu służącego ochronie interesów akcjonariuszy jest rada dyrektorów (ang. *board of directors*) (Fama i Jensen, 1983, s. 311). Rada dyrektorów występuje w anglosaskim systemie nadzoru korporacyjnego i w przeciwieństwie do rady nadzorczej (również obecnej w tym systemie), w jej skład wchodzą osoby będące członkami kierownictwa przedsiębiorstwa, a przewodniczącym jest często dyrektor generalny (CEO). Do rad dyrektorów mogą należeć także osoby powiązane biznesowo z organizacją oraz niezależni dyrektorzy, niezwiązani w żaden sposób ze spółką (Mesjasz, 2011, s. 17–18). Rada dyrektorów stanowi tym samym pewien system informacyjny, który może być wykorzystany przez właścicieli (akcjonariuszy) jako skuteczny sposób monitorowania zachowań menedżerów, a więc agentów (Fama i Jensen, 1983, s. 311). Polskie regulacje dotyczące spółek nie przewidują istnienia rady dyrektorów. Organem nadzorującym jest rada nadzorcza, w skład której wchodzą przedstawicie akcjonariuszy.

Istotnym problemem wskazywanym w literaturze, a związanym z funkcjonowaniem rady dyrektorów, jest sytuacja, gdy ta sama osoba sprawuje dwie funkcje: dyrektora generalnego (CEO) oraz właśnie członka rady dyrektorów (Rechner, Dalton, 1991, s. 155). W tym wypadku zwolennicy teorii agencji, skoncentrowanej na monitorowaniu oraz „umocnieniu" kierownictwa, twierdzą, że unikanie dualizmu ogranicza pozycję menedżerów. *A contrario* prezentowane jest stanowisko, zgodnie z którym dualizm wzmacnia jednostki dowodzenia w firmie. Dlatego rada dyrektorów może być postrzegana jako „miecz obosieczny" (ang. *double-edged sword*), zmuszający członków rady do dokonywania wyborów pomiędzy sprzecznymi celami jednostek dowodzenia oraz unikaniem umocnienia (Finkelstein i D'Aveni, 1994, s. 1079–1080). Kwestia ta nie jest obecna w Polsce, gdzie jak już wcześniej wskazano, nie przewiduje się istnienia organu, jakim jest rada dyrektorów. Dodatkowo, odpowiednie przepisy kodeksu spółek handlowych *explicite* zakazują łączenia pewnych funkcji w spółce, w tym członka rady nadzorczej oraz zarządu (art. 214 oraz art. 287 kodeksu spółek handlowych).

Mechanizm monitorowania i kontroli nie jest jednak idealny, ponieważ działania menedżerów są często niezauważalne. Monitorowaniem mogą też nie być zaintere-

sowani mniejszościowi udziałowcy, którzy ponosić będą z tego tytułu pełne koszty, zaś w przypadku ewentualnych korzyści, dzielić będą się nimi ze wszystkimi udziałowcami (Denis, Denis i Sarin, 1999, s. 1072). Ponadto należy zwrócić uwagę, że w literaturze są obecnie kontestowane role pryncypałów oraz rad dyrektorów. Na konieczność rewizji pewnych założeń teorii agencji wskazują m.in. L. Heracleous i L.L. Lan (2010). Ich zdaniem, jako pryncypałowie winni być postrzegani nie tylko udziałowcy, lecz także cała firma oraz jej interesariusze. Dodatkowo, zewnętrzni dyrektorzy zasiadający w radzie dyrektorów ponoszą już nie tylko odpowiedzialność kontraktową, ale – ze względu na pełnione funkcje – również odpowiedzialność fiducjarną (powierniczą), która podkreśla konieczność ich priorytetowego działania na rzecz firmy (Heracleous i Lan, 2010, s. 305–307).

W teorii agencji szczególnie istotną rolę odgrywają systemy motywacyjne. Wskazuje się przy tym, że narzędzia te mogą być stosowane do wszystkich relacji, które są powiązane z działaniem na rzecz (ang. *acting for)* oraz kontrolą (Mitnick, 1992, s. 94). Dawanie agentom zachęt (bodźców motywacyjnych), które spowodują, że podejmą oni działania w interesie pryncypała, jest jednym ze sposobów na rozwiązanie istniejącego między stronami konfliktu. Jak wskazuje się jednak w literaturze przedmiotu, w badaniach, w których stwierdzono występowanie relacji pomiędzy wysokością płac kadry zarządzającej (agentów) z korzyściami osiąganymi przez akcjonariuszy, wpływ poprawy efektywności przedsiębiorstw na płace menedżerów jest zazwyczaj słaby. Włączenie do długookresowych analiz komponentów systemów motywacyjnych, akcji i opcji na akcje, znacznie poprawia siłę relacji wynagrodzenia – efektywność, jednak tego rodzaju instrumenty, ściślej wiążące korzyści menedżerów z korzyściami właścicieli, nie są powszechnie stosowane (Rudolf i in., 2002, s. 139).

W kontekście teorii agencji innym użytecznym narzędziem służącym ograniczaniu konfliktów agencyjnych może być dług. Rozwój oparty na długu zmusza do koncentracji i nie pozwala rozpraszać zasobów (Lis i Sterniczuk, 2005, s. 49). Powstanie długu redukuje koszty agencyjne wolnych przepływów pieniężnych poprzez ograniczenie kwot dostępnych dla menedżerów. W przypadku złych decyzji wierzyciele mogą dochodzić roszczeń ponad wysokość posiadanych przez bankrutującą firmę aktywów. W takiej sytuacji menedżerowie straciliby swoje uprawnienia decyzyjne i prawdopodobnie zatrudnienie. Taka groźba powstrzymuje menedżerów przed podejmowaniem niekorzystnych działań, dążąc do efektywnego wykorzystania aktywów (Kochhar, 1996, s. 715).

Należy mieć na uwadze, że decyzje podejmowane przez agentów w firmie nie są pozbawione odpowiedzialności. Obok ukształtowanej odpowiedzialności wynikającej z przepisów prawa istnieje również drugi wymiar odpowiedzialności – oparty na pewnych wzorcach moralnych. B. Klimczak (2006) wskazuje na problematyczność tego rodzaju odpowiedzialności, agent jest bowiem odpowiedzialny nie tylko w wąskim znaczeniu, wynikającym z przyjętych obowiązków, ale również w ujęciu szerokim – za wszelkie swoje działania. Wskazuje się przy tym, iż problemy moralne mogą powstawać również po stronie pryncypała, ponieważ z jego poleceń mogą wynikać dylematy moralne dla agenta, takie jak szpiegostwo gospodarcze czy otrzymanie dwóch zleceń, których realizacja może powodować konflikt interesów (Klimczak, 2006, s. 69–71).

16.5. Podsumowanie

Teoria agencji pozwala interpretować relacje między właścicielami firmy oraz zarządzającymi w ich imieniu menedżerami, ale także między podmiotami zajmującymi niższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej (np. kierownik–podwładny). Akcentuje ona rolę pojedynczych agentów, kładąc większy nacisk na zachęty (motywacje) ekonomiczne kontraktujących stron w kontekście relacji pryncypał–agent. Dorobek teorii agencji jest wykorzystywany m.in. w zarządzaniu strategicznym, nadzorze korporacyjnym, zarządzaniu ludźmi i zarządzaniu relacjami z innymi podmiotami w łańcuchach dostaw w ramach zarządzania operacyjnego.

Literatura

Akerlof, G.A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.

Arrow, K.J. (1984). The economics of agency. *Technical Report No. 451*, 1–24. Pozyskano z: http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA151436 (30.10.2015).

Denis, D.J., Sarin, A. (1999). Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1071–1076.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.

Finkelstein, S., D'Aveni, R.A. (1994). CEO duality as a double – edged sword: how boards of directors balance entrenchment avoidance and unity command. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.

Gomez-Mejia, J.R., Balkin, D. (1992). Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 921–955.

Greenwald, B.C., Stiglitz, J.E. (1990). Asymmetric information and the new theory of the firm: Financial constraints and risk behavior. *The American Economic Review*, 80(2), 160–165.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Heracleous, L., Lan, L.L. (2012). Agency theory, institutional sensitivity, and inducive reasoning: Towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49(1), 223–239.

Jensen, M.C. (1994). Self-interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 40–45.

Jensen, M.C., Fama, E.F. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kim, J., Mahoney, J.T. (2009). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organisational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223–242.

Klimczak, B. (2006). *Etyka gospodarcza*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.

Kochhar, R. (1996). Explaining firm capital structure: the role of agency theory vs. transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 17, 713–728.

Lan, L.L., Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: the view from law. *Academy of Management Review*, 35(2), 294–314.

Lis, K.A., Sterniczuk, H. (2005). *Nadzór korporacyjny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Mesjasz, C. (2011). Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy. W: D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny* (s. 15–53). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Mitnick, B.M. (1992). The theory of agency and organizational analysis. W: E.B. Norman, R.E. Freeman, (red.), *Ethics and agency theory: An introduction* (s. 75–96). New York: Oxford University Press.

North, D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic perfomance*. New York: Cambridge University Press.

Rechner, P.L., Dalton, D.R. (1991), CEO Duality and Organisational Performance: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*, 12, 155–160.

Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., Urbanek, P. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rudolf, S. (2013). Oportunizm interesariuszy w nadzorze korporacyjnym. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2), 40–54.

Saam, N.C. (2007). Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36, 825–840.

Schleifer, A., Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

17

Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu

(Ilona Szwedziak-Bork)

17.1. Wprowadzenie

W rozdziale zostały omówione zagadnienia związane z teorią kosztów transakcyjnych i jej znaczeniem dla badań nad zarządzaniem. W pierwszej kolejności przedstawiono dwie podstawowe i przeciwstawne struktury zaprezentowane przez O.E. Williamsona – rynek oraz hierarchię. Następnie wskazano na kluczowe behawioralne założenia towarzyszące teorii kosztów transakcyjnych, tj. ograniczoną racjonalność i oportunizm. Kolejna część opracowania dotyczy sposobów klasyfikacji kosztów transakcyjnych, a także specyficznych aktywów. W ostatniej części rozdziału przedstawiono szerokie spektrum wykorzystania kosztów transakcyjnych w zarządzaniu, w tym m.in. przy podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji.

Teoria kosztów transakcyjnych (ang. *transaction cost theory*, TKT), w literaturze często określana również jako „ekonomia kosztów transakcyjnych" (ang. *transaction cost economics*), wpisuje się w nurt tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej. Okazuje się, że instytucje pozostają nierozerwalnie związane z teorią kosztów transakcyjnych, która umożliwia ich analizę z perspektywy oceny kosztów ponoszonych przez strony przy zawieraniu transakcji. TKT skupia się na analizie rodzaju transakcji, w tym przede wszystkim na specyficzności aktywów. Wyjaśnia także wybór formy organizacyjnej jako dopasowanie transakcji o pewnych charakterystycznych cechach do odpowiednich mechanizmów zarządzania (Williamson, 1996). TKT podejmuje również próbę wyjaśnienia pewnych kwestii behawioralnych, takich jak ograniczona racjonalność czy zachowania oportunistyczne.

17.2. Założenia teorii kosztów transakcyjnych

Podstawową jednostką analityczną dla teorii kosztów transakcyjnych jest **transakcja** (Williamson, 1998a, s. 389). Transakcja ma miejsce, gdy dobro lub usługa przemieszczane są przy wykorzystaniu technologii pośredniczących, w płynny sposób przechodząc pomiędzy poszczególnymi stadiami aktywności, jak w dobrze działającej maszynie. Williamson opisuje transakcje przy wykorzystaniu metafory maszyny,

a koszty transakcyjne są ekonomicznym odpowiednikiem tarcia w układach fizycznych (Williamson, 1998a, s. 15). Samo określenie „koszt transakcyjny", choć stosowane wcześniej, w kontekście wymiany towarowej pojawiło się dopiero w roku 1950, gdy Jacob Marschak uwzględnił je w modelu równowagi ogólnej (Hardt, 2009, s. 63). K. Arrow zdefiniował koszty transakcyjne jako „koszty prowadzenia systemu gospodarczego" (Arrow, 1969, s. 48).

Teoria kosztów transakcyjnych opiera się na dwóch przeciwstawnych strukturach: rynku oraz hierarchii (realizacji zadań wewnątrz zhierarchizowanej organizacji). W niektórych sytuacjach, zdaniem Williamsona, konieczne jest wyłączenie transakcji z rynku i jej koordynacja wewnątrz przedsiębiorstwa, opartego właśnie na władzy i hierarchii. Williamson nawiązuje przy tym do rozważań R. Coase'a dotyczących firmy. To właśnie firmy, zdaniem Coase'a, bardzo często wypierają rynki z roli głównych ośrodków koordynacji (Coase, 1937, s. 388). Co istotne, Coase nie zdefiniował wyraźnie pojęcia „firmy", jednak jednoznacznie określił ją jako składającą się z działań pod kierownictwem przedsiębiorcy. Przedsiębiorca opisany został jako osoba, która zajmuje miejsce mechanizmu cenowego w kierowaniu zasobami (Eisenberg, 1998, s. 820–821). Kluczową kwestią pozostaje zatem odpowiedź na pytanie, dlaczego niektóre działania gospodarcze podejmowane są w ramach hierarchii organizacyjnej, podczas gdy inne działania występują na rynkach. Coase zaproponował zatem, aby firmy i rynki traktować jako alternatywne sposoby organizacji gospodarczej (Coase, 1937, s. 393). O tym, czy transakcje organizowane są w ramach firmy, czy rynku, decyduje koszt transakcyjny związany z dokonaniem tej transakcji (Williamson, 1998a, s. 17). TKT, podobnie jak ekonomiczna teoria praw własności, przypisuje duże znaczenie własności, kwestionując jednak skuteczność rozstrzygnięć sądowych w tym zakresie. Zamiast tego TKT koncentruje się na rozstrzygnięciach prywatnych (Williamson, 1998a, s. 42).

Williamson przedstawia dwa behawioralne założenia, na których opiera się analiza kosztów transakcyjnych: 1) przyznanie, że ludzie (agenci) są poddani ograniczonej racjonalności oraz 2) przyjęcie, że przynajmniej niektórzy agenci ulegają oportunizmowi (Williamson, 1981, s. 553).

Ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) jest założeniem poznawczym, formą racjonalności, w której aktorzy gospodarczy postrzegani są jako będący „zamierzenie racjonalni, ale w ograniczonym zakresie" (Simon, 1961, s. 24). Williamson uznaje racjonalność za ograniczoną i utrzymuje, że obie części tej definicji powinny być honorowane (Williamson, 1998a, s. 58). Utrzymuje on przy tym, że kluczowe znaczenie ograniczonej racjonalności dla organizacji tkwi w niekompletności zawieranych kontraktów (Williamson, 1998b, s. 31).

Drugim założeniem jest wspomniany wcześniej **oportunizm** (ang. *opportunism*), który zdaniem O.E. Willimsona stanowi przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu (Williamson, 1998a, s. 60). Stanowi on pewne odstępstwo od ducha współpracy (Williamson, 2005, s. 46) Oportunizm odnosi się do niekompletnego lub zniekształconego ujawnienia informacji, szczególnie do świadomych prób wprowadzenia w błąd, zniekształcenia, ukrycia, zaciemnienia lub innego dezorientowania. Zjawisko oportunizmu odpowiedzialne jest za powstawanie rzeczywistego bądź fikcyjnego

stanu asymetrii informacji, niekorzystnie wpływającego na organizację (Williamson, 1998a, s. 60). W celu ochrony przed oportunizmem strony transakcji mogą posługiwać się różnego rodzaju „zabezpieczeniami" (ang. *safeguards*). „Zabezpieczenia" oznaczają przy tym mechanizmy kontroli, które wśród stron transakcji mają powodować percepcję sprawiedliwości i równości (Dyer, 1997, s. 537).

Oportunizm, zdaniem O. Williamsona, może być eliminowany bądź redukowany za pomocą struktur organizacyjnych (hierarchii). To właśnie w organizacji hierarchicznej można bowiem zidentyfikować te transakcje, które są podatne na oportunizm i jeszcze przed ich dokonaniem zaplanować właściwe zabezpieczenia (Williamson, 1998a, s. 61). W literaturze pojawiają się głosy krytyczne, twierdzące, iż Williamson przypisał oportunizmowi zbyt dużą wagę, zaś zagrożenie tym zjawiskiem wydaje się przesadzone. Wskazuje się m.in., że używanie hierarchii w celu redukowania oportunizmu angażuje dodatkowe koszty, które przecież nie muszą być ponoszone przez podmioty, które w sposób dorozumiany godzą się na współpracę oraz sobie nawzajem ufają (Hill, 1990, s. 508). Zachowania oportunistyczne mogą narastać wraz z nakładanymi sankcjami oraz oferowanymi zachętami pojawiającymi się w celu ograniczenia takich zachowań. To z kolei może powodować konieczność tworzenia coraz silniejszych i bardziej wyszukanych metod karania i motywowania (Ghoshal, Moran, 1996, s. 14). Wskazuje się również na skomplikowanie zachowań ludzkich, na które wpływ mają także takie czynniki jak wpływy kulturowe czy kwestie związane z zaufaniem (Moschandreas, 1997, s. 53).

17.3. Kluczowe problemy teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych interpretuje zagadnienie organizacji gospodarczej jako problem kontraktowania. W literaturze koszty transakcyjne są niekiedy przedstawiane jako koszty wymiany, obejmującej trzy etapy: identyfikacji partnera wymiany (transakcji), zawarcia transakcji oraz egzekwowania jej warunków, które obejmuje monitorowanie działań stron i karanie za naruszanie porozumienia. Trzem etapom wymiany odpowiadają przy tym trzy rodzaje kosztów transakcyjnych: 1) koszty poszukiwania, 2) koszty targowania się, 3) koszty egzekwowania (Cooter i Ulen, 2011, s. 107–108).

Williamson rozróżnia dwa rodzaje kosztów transakcyjnych: *ex ante* oraz *ex post*. **Koszty transakcyjne *ex ante*** związane są z przygotowaniem transakcji. Dotyczą projektowania, negocjowania oraz zabezpieczania umowy. Kosztami transakcyjnymi *ex ante* będą np. koszty związane z wykonaniem *due diligence* przed planowanym przejęciem innej spółki czy też koszty obsługi prawnej obejmujące negocjowanie i sporządzenie kontraktu. **Koszty transakcyjne *ex post*** związane są przed wszystkim z nadzorowaniem i realizacją umowy. Przybierają one kilka form. Po pierwsze, koszty transakcyjne *ex post* obejmują koszty utworzenia i posługiwania się strukturą zarządzania, w ramach której pojawia się kwestia monitoringu oraz przekazywania i rozstrzygania sporów. Do tej grupy kosztów należeć będą m.in. koszty mediacji. Po drugie, koszty transakcyjne obejmują koszty niedostosowań, powsta-

jące w wyniku wychodzenia przez kontrakt poza przyjęte założenia. Takim kosztem będzie np. wyprodukowanie większej liczby produktu aniżeli wskazana w umowie. Po trzecie, koszty transakcyjne to koszty negocjacji, towarzyszące dostosowaniom lub ich brakowi. Przykładem tego typu kosztów transakcyjnych *ex post* będą np. koszty poniesione w związku z renegocjowaniem umowy. Czwarta kategoria kosztów transakcyjnych *ex post* to koszty składowania, które ponoszone są w celu zapewnienia bezpieczeństwa zobowiązania. Tego typu kosztem będzie np. kaucja (Williamson, 1998a, s. 390).

Dodatkowe rozróżnienie kosztów transakcyjnych wprowadzają E.G. Furubotn oraz R. Richter (2007), dzieląc je na trzy kategorie. **Rynkowe koszty transakcyjne** (ang. *market transaction costs*) to przede wszystkim koszty związane z pozyskiwaniem informacji odnośnie do warunków produkcji i sprzedaży (np. w zakresie zróżnicowania cen, poszukiwania partnerów handlowych). **Menedżerskie koszty transakcyjne** (ang. *managerial transaction costs*) to koszty powstające wewnątrz organizacji. Zalicza się do nich przede wszystkim koszty związane z realizacją kontraktów menedżerskich, a także koszty agencyjne. **Polityczne (publiczne) koszty transakcyjne** (ang. *political transaction costs*) związane są z dostarczaniem dóbr publicznych oraz podejmowaniem decyzji politycznych. Będą to np. koszty zapewniania bezpieczeństwa czy dostępu do usług medycznych lub edukacyjnych (Furubotn i Richter, 2007, s. 43–48). Strony nigdy nie są w stanie przewidzieć wszystkich istotnych elementów transakcji oraz zdarzeń, które mogą wystąpić w otoczeniu, stąd co do zasady kontrakty są niekompletne. Z tego względu TKT skupia się na kosztach *ex post*, a więc na fazie związanej z wykonywaniem samego kontraktu (Kim i Mahoney, 2005, s. 234).

Poza ograniczoną racjonalnością i oportunizmem, istotny wpływ na poziom kosztów transakcyjnych ma rodzaj transakcji. Williamson charakteryzuje je ze względu na trzy cechy: niepewność, częstotliwość zawierania transakcji i specyficzność aktywów (Williamson, 1998a, s. 65).

Specyficzne aktywa (ang. *specific assets*) to takie, które nie mogą zostać wykorzystane w innej transakcji bez znaczącego zmniejszenia ich wartości. Poziom specyficzności zależy zatem od tego, czy dany zasób może być transferowany do alternatywnych transakcji lub alternatywnych użytkowników bez utraty wartości. Specyficzność dotyczy tych zasobów, które posiadają pewne właściwości, jak wysoka wartość (np. budynki czy specjalistyczne maszyny), rzadkość (np. rozwiązania technologiczne, patenty) czy też brak substytutów (Williamson, 1991, s. 281). Williamson wskazuje, że specyficzność aktywów dotyczy trwałych inwestycji, zatem istotna jest stałość relacji stron kontraktu oraz zabezpieczenie samej transakcji (Williamson, 1998a, s. 68). Analogicznie do specyficznych aktywów może być traktowana koncepcja tzw. **zakładów dodatkowych** (ang. *side bets*) odnosząca się do relacji i pracownika, i pracodawcy. Zakłady dodatkowe łączą się z zaangażowaniem organizacyjnym pracowników i są korzyściami, które osiągają pracownicy poprzez udział w organizacji (np. dodatki do pensji, reputację czy więzi z innymi pracownikami). W tym przypadku zaprzestanie aktywności (odejście z pracy) wiązać się będzie z utratą wszystkiego, co pracownik otrzymywał bądź pozyskał w trakcie pracy w danej organizacji (Becker, 1960, s. 35). Opuszczenie organizacji – analogicznie jak w przypadku prze-

niesienia specyficznych aktywów – nie powoduje transferu, zatem dana jednostka traci wszystko, co zaangażowała. Brak waloru specyficzności aktywów powoduje niekorzystną sytuację dla nabywców, gdyż wówczas dostawcy bez trudu mogą sprzedać towar przeznaczony dla jednego kupującego innemu (Williamson, 1981, s 555).

Williamson wyróżnia co najmniej cztery typy specyficzności aktywów (Williamson, 1998a, s. 68). **Specyficzność położenia** (ang. *site specificity*) wynika z lokalizacji i dotyczy redukcji kosztów związanych z zapasami i transportem. **Specyficzność fizyczna** aktywów (ang. *physical assets specificity*) rozumiana jest jako wytworzenie wyspecjalizowanego komponentu (maszyny, urządzenia) w celu realizacji danej transakcji. **Specyficzność aktywów ludzkich** (ang. *human assets specificity*) dotyczy nabywania wiedzy i umiejętności przez pracowników poprzez długotrwałe wykonywanie określonych zadań (Williamson, 1981, s. 555). **Specyficzność zaangażowanych aktywów** (ang. *dedicated assets*) odnosi się do inwestycji dedykowanej wyłącznie dla określonego nabywcy (Williamson, 1998a, s. 105).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że tam, gdzie istnieje zaangażowanie specyficznych aktywów, możliwe jest również pojawienie się pewnych problemów w trakcie realizowania kontraktu. Pojawić się bowiem mogą np. potencjalne ryzyko uwięzienia czy zaszachowania przez kontrahenta (ang. *hold-up problems*) bądź zachowania oportunistyczne (Kim i Mahoney, 2005, s. 233).

17.4. Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu

Teoria kosztów transakcyjnych znalazła szerokie zastosowanie w zarządzaniu i ekonomii (Carroll, Spiller i Teece, 1999, s. 86). W kategoriach kosztów transakcyjnych mogą być rozpatrywane decyzje dotyczące wytwarzania jakiegoś produktu lub świadczenia usługi przez organizację (w łańcuchu wartości) bądź jej zakup (*outsourcing*) czy też porozumienia kontraktowe, takie jak *franchising* czy *joint venture*.

Coase określił **integrację wertykalną** (ang. *vertical integration*) jako zastępowanie rynkowej koordynacji transakcji przez ich organizację w ramach firmy (Coase, 1937, s. 397–398), a Williamson – jako internalizację transakcji wewnątrz firmy (Williamson, 2002, s. 183). Należy jednak pamiętać, że integracja pionowa pociąga za sobą wewnętrzne koszty koordynacji, dlatego też powinno się ją rozważać w przypadku, gdy występują niesprawności rynku i struktur pośrednich (Williamson, 2002, s. 184). Zainteresowanie integracją wertykalną pojawia się głównie przy analizie możliwości strategicznego wykorzystania integracji do wywołania antykonkurencyjnych efektów na rynku (Williamson, 1971, s. 112). Budowanie organizacji zintegrowanej wertykalnie (m.in. poprzez procesy fuzji i przejęć) może bowiem doprowadzić do praktyk ograniczających konkurencję. Williamson postrzega integrację wertykalną jako rozwiązanie służące minimalizowaniu kosztów transakcyjnych (Williamson, 1998a, s. 103). Przewaga pionowej integracji firmy nad rynkiem nie wynika z niemożliwości istnienia innych, niezintegrowanych producentów. Chodzi zatem o sam fakt integracji, która służy harmonizacji interesów, umożliwiając lepsze podejmowanie decyzji (Williamson, 1971, s. 117). W przypadku integracji wertykalnej działania takie jak

łączenie przewozu czy skrócenie czasu realizacji zamówienia prowadzą do znaczącej redukcji kosztów transakcyjnych. Optymalizacja procesów w ramach jednego łańcucha wartości (bądź w jego ogniwach) prowadzi również do przechwycenia tej części zysków czy marż, które w innym razie przypadłyby kontrahentom (Fung, Fung i Wind, 2008, s. 156–165). Williamson wskazuje, że w szczególności to warunek specyficznych aktywów jest czynnikiem powodującym atrakcyjność teorii pionowej integracji (Williamson, 1998a, s. 112; Williamson, 2002, s. 185).

Zagadnienie kosztów transakcyjnych jest z powodzeniem wykorzystywane w marketingu. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, istotne skupienie TKT na wymianie, czyni ją ważną dla szerokiej gamy marketingowych zjawisk, takich jak: decyzje o integracji wertykalnej, strategie wejścia na rynki zagraniczne, zarządzanie działalnością sprzedażową, strategie zakupowe na rynku instytucjonalnym czy zarządzanie kanałami dystrybucji. Po drugie, bogata tradycja marketingowa w tworzeniu miar oraz ankietowych technik badawczych przyczynia się do operacjonalizacji i testowania istotnych elementów konstrukcji TKT (Rindfleisch i Heide, 1997, s. 30). Teoria kosztów transakcyjnych stała się także przydatnym narzędziem w analizie kanałów marketingowych (John i Reve, 2010, s. 248). W kontekście integracji wertykalnej zagadnienie kosztów transakcyjnych wykorzystywano m.in. przy badaniu integracji w dystrybucji i używaniu przez producentów bezpośrednich (pracownicy) lub bezpośrednich (agenci) kanałów dystrybucyjnych. TKT używano również w badaniach nad zrozumieniem czynników prowadzących firmy produkcyjne do wyboru zintegrowanych bądź niezależnych sił sprzedażowych (Rindfleisch i Heide, 1997, s. 32, 37).

TKT dostarcza podstaw dla analizy transakcji pomiędzy kupującym a sprzedawcą oraz określa najbardziej skuteczny sposób na zarządzanie nimi (Ngwenyama i Bryson, 1999, s. 354). Odnosi się również do takich sposobów prowadzenia działalności jak outsourcing czy offshoring. **Outsourcing** można określić jako przerwanie ciągłości wewnętrznych procesów i przekazywanie wybranych działań do zewnętrznych dostawców. Polega na przekazaniu innemu podmiotowi zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, a także niezbędnych do ich realizacji pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania (Urbanek, 2011, s. 74). Przeciwieństwem outsourcingu jest **insourcing**, czyli ponowna integracja wcześniej wyodrębnionych procesów (Klincewicz, 2005, s. 12). **Offshoring** jest z kolei przenoszeniem realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę (Oczkowska, 2012, s. 403).

Zarówno outsourcing, jak i offshoring należy traktować jako specyficzny rodzaj transakcji, w ramach której firma podejmuje decyzję o produkcji we własnym zakresie bądź o przekazaniu podwykonawcy całego lub części procesu gospodarczego (decyzja typu *make or buy*). Decyzja o przeniesieniu procesów determinowana jest przede wszystkim zjawiskiem niepewności transakcyjnej dotyczącej otoczenia (różnice polityczne, gospodarcze, prawne społeczne czy technologiczne) oraz oportunistycznych zachowań potencjalnych partnerów biznesowych (Tallman i Mudambi, 2013, s. 108–109). To właśnie wysokość oraz rodzaj kosztów transakcyjnych decydo-

wać będą o możliwym przeniesieniu procesu produkcji. Dobrym przykładem może być tutaj outsourcing dotyczący rozwoju oprogramowania. O ile umowa dotycząca wytworzenia *software*'u określa typowe dla wszystkich umów prawa i obowiązki, o tyle w przypadku produkcji oprogramowania na indywidualne zamówienie mogą zachodzić nieprzewidziane okoliczności (pomimo określenia w umowie warunków *ex ante*, w praktyce zmiany zachodzą na każdym etapie produkcji), cechą charakterystyczną tego typu transakcji jest bowiem wysoki poziom niepewności u obydwu stron. Jeśli strony cechują się oportunizmem i doskonale zdają sobie sprawę z ryzyka zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, wtedy z dużym prawdopodobieństwem wykorzystają ją na etapie negocjacji i egzekwowania umowy. Fakt, iż tego typu transakcje są najczęściej transakcjami jednorazowymi oznacza, że strony nie poddają ich wewnętrznym mechanizmom kontroli, przez co tego typu transakcje cechują się wyższymi poziomami kosztów i potencjalnych strat (Wang, 2002, s. 156).

17.5. Podsumowanie

Teoria kosztów transakcyjnych analizuje charakterystykę i konsekwencje konkretnych transakcji zawartych pomiędzy stronami kontraktu. Dla badaczy istotne jest przy tym rozróżnienie rodzaju kosztów oraz czynników mających wpływ na zawierane transakcje, takich jak: niepewność, częstotliwość zawieranych transakcji oraz specyficzność aktywów. Znaczenie mają także czynniki behawioralne, takie jak oportunizm oraz ograniczona racjonalność. Teoria kosztów transakcyjnych jest wykorzystywana m.in. w badaniach nad zarządzaniem stategicznym, zarządzaniem międzynarodowym, marketingiem, współpracą międzyorganizacyjną, zarządzaniem ludźmi i zarządzaniem operacyjnym (zwłaszcza łańcuchem dostaw), a nawiązania do niej pojawiają się również w innych rozdziałach tej książki.

Literatura

Akerlof, G.A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.

Arrow, K.J. (1969). *The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation*, 500–518. Pozyskano z: http://www.uvm.edu/~jdericks/EE/Arrow2.pdf (30.10.2015).

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

Carroll, G.R., Spiller, P.T., Teece, D.J. (1999). Transaction cost economics: Its influence on organization theory, strategic management and political economy. W: J.R. Carroll, D.J. Teece (red.), *Firms, markets and hierarchies: The transaction cost economics perspective* (s. 60–88). New York: Oxford University Press.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm, *Economica*, 4(16), 386–405.

Cooter, R., Ulen T. 2011. *Ekonomiczna analiza prawa*. *Wydanie 2. Poprawione*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 17(7), 535–556.

Eisenberg, M.A. (1998). The conception that the corporation is a nexus of contracts, and the dual nature of the firm. *Journal of Corporation Law*, 24, 819–836.

Fung, V.K., Fung, W.K., Wind, Y. (2008). *Konkurowanie w płaskim świecie. budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Furubotn, E.G., Richter, R. (2007). *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press.

Ghoshal, S., Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.

Hardt, Ł. (2009). *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Hill, C.W.L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 500–513.

John, G., Reve, T. (2010). Transaction cost analysis in marketing: Looking back, moving forward. *Journal of Retailing*, 86(3), 248–256.

Kim, J., Mahoney, J.T. (2009). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organisational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223–242.

Klincewicz, K. (2005). Offshoring. Przykład branży informatycznej. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3–4, 9–27.

Moschandreas, M. (1997). The role of opportunism in transaction cost economics. *Journal of Economic Issues*, 31(1), 39–57.

Ngwenyama, J.K., Bryson, O. (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, 115, 351–367.

North, D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic perfomance*. New York: Cambridge University Press.

Oczkowska, R. (2012). Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr. hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 403–410). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Rindfleisch, A., Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.

Rudolf, S. (2013). Oportunizm interesariuszy w nadzorze korporacyjnym. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2), 40–54.

Simon H.A. (1961). *Administrative behavior. 2nd edition*. New York: Macmillan.

Tallman, S., Mudambi, S.M. (2013). Offshoring and outsourcing of customer-oriented business processes: An international transaction value model. W: T. Pedersen, L. Bals, P.D. Jensen, M.M. Larsen (red.), *The offshoring challenge. Strategic design and innovation for tomorrow's organisation* (s. 99–122). London: Springer.

Urbanek, P. (2011). Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych. *Gospodarka Narodowa*, 4, 69–84.

Wang, E.T.G. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction costs theory. *Information Systems Journal*, 12, 153–181.

Williamson, O.E. (1971). Vertical integration of production. Market failure consideration. *American Economic Review*, 6, 112–123.

Williamson, O.E. (1981), The economics of organisation: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.

Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.

Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.

Williamson, O.E. (1998a). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Williamson, O.E. (1998b). Transaction cost economics: how it works; Where it is headed? *De Economist*, 146(1), 23–58.

Williamson, O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.

Williamson, O.E. (2005). *Transaction cost economics*. W: C. Menard, M.M. Shirley (red.), *Handbook of new institutional economics* (s. 41–60). New York: Springer.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

18

Wkład Michaela E. Portera w rozwój teorii zarządzania

(Marcin Kardas)

18.1. Wprowadzenie

Michael E. Porter należy do najbardziej znanych teoretyków zarządzania, a zarazem jest czołowym przedstawicielem tzw. szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Do najbardziej popularnych książek jego autorstwa należą:

- *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* (1980) – wydanie polskie: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów* (1992),
- *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance* (1985) – wydanie polskie: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników* (2006),
- *Competitive advantage of nations* (1990).

Sam autor określa je mianem trylogii (Porter, 2006, s. 22). Pierwsza z publikacji tego cyklu koncentruje się sektorach (przemysłach) i metodach ich analiz, druga – na działalności przedsiębiorstwa i osiąganiu przez nie przewagi konkurencyjnej, zaś trzecia – na konkurencyjności gospodarek narodowych, opartej na działaniach przedsiębiorstw. Wkład Portera w rozwój nauk o zarządzaniu był znaczący, choć wielu autorów wskazuje na słabości jego koncepcji teoretycznych, a nawet poddaje w wątpliwość ich naukowy charakter.

18.2. Pięć sił konkurencji, strategie bazowe i grupy strategiczne

W artykule z 1979 roku pt. *How competitive forces shape strategy* Porter przedstawił podstawy metody analizy strukturalnej sektora i konkurentów, a następnie opisał je też w pierwszej części trylogii pt. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*.

Autor przedstawił konkurencję jako jedną z kluczowych kategorii w zarządzaniu strategicznym, wskazując na pięć sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora (Porter, 1979, s. 137–142; Porter, 1992, s. 21–45):

1) groźba nowych wejść (potencjalnych, nowych konkurentów), która zależy od barier wejścia do sektora, takich jak: efekty skali, zróżnicowanie produktów, wymagania kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, struktura kosztowa działalności, polityka rządu, spodziewane działania odwetowe obecnych konkurentów czy aktualny poziom cen;
2) siła przetargowa nabywców, uzależniona od: koncentracji nabywców, udziału zamówień nabywców w całości sprzedaży przedsiębiorstwa lub całkowitych wydatkach nabywców, standaryzacji produktów, kosztów zmiany dostawcy, poziomu zyskowności nabywców, ryzyka integracji wstecznej (ang. *backward integration*), czyli przejęciu firm-dostawców przez nabywcę, znaczenia wyrobu dla jakości produktów lub usług oferowanych przez nabywcę oraz wiedzy nabywców o sytuacji rynkowej;
3) siła przetargowa dostawców, wynikająca z: koncentracji dostawców, dostępności substytutów, udziału wyrobu w całkowitych zyskach lub sprzedaży dostawcy, znaczenia dostarczanego produktu dla działalności przedsiębiorstwa, zróżnicowania produktów poszczególnych dostawców, kosztów zmiany dostawcy lub ryzyka integracji postępującej (ang. *forward integration*), czyli przejmowania firm-odbiorców wyrobu;
4) zagrożenie ze strony substytucyjnych produktów lub usług;
5) rywalizacja między firmami działającymi w sektorze (konkurencja w sektorze), związana z: liczbą konkurentów, równowagą między konkurentami, sytuacją ekonomiczną sektora, poziomem kosztów stałych i kosztów magazynowania, zróżnicowaniem produktów, kosztami zmiany, potencjałem produkcyjnym i zaangażowaniem strategicznym obecnych konkurentów oraz barierami wyjścia.

Zdaniem Portera w poszczególnych sektorach różne siły konkurencji mają zróżnicowany wpływ na kształtowanie konkurencji, stanowiąc odpowiednio zagrożenia lub szanse dla przedsiębiorstwa. Łączne odziaływanie pięciu sił ma wpływ na natężenie konkurencji w sektorze, a tym samym na jego atrakcyjność i potencjalną opłacalność działalności firm – im większe oddziaływanie sił, tym niższe zyski przedsiębiorstw (Porter, 1992, s. 20). Mimo niekorzystnej struktury i ograniczonej, średniej rentowności sektora przedsiębiorstwa mogą lepiej radzić sobie z siłami konkurencji oraz spożytkować je na własną korzyść dla osiągnięcia wyższej od konkurentów rentowności dzięki zajęciu odpowiedniej pozycji w sektorze. Przyczynia się do tego wybór jednej z trzech strategii bazowych (strategii generycznych) (Porter, 1992, s. 51–55):

- przywództwa kosztowego – oznaczającego utrzymywanie kosztów działalności na poziomie niższym od konkurentów;
- zróżnicowania (dyferencjacji) – czyli oferowania klientom produktów lub usług uznawanych za unikatowe, co zapewnia wyższe od konkurentów zyski;
- koncentracji na niszy – rozumianej jako wyspecjalizowany, wąski asortyment wyrobów lub rynek geograficzny, dzięki czemu możliwe jest utrzymywanie niższych od rywali kosztów lub postrzeganie przez klientów unikalności oferty.

Na podstawie analizy licznych przypadków firm oraz refleksji teoretycznej Porter sugeruje, że wybór jednej z trzech strategii i jej konsekwentna realizacja pozwalają na

osiągnięcie i utrzymanie w dłuższym okresie pozycji, która będzie zapewniać wyniki lepsze od konkurencji. Aby uniemożliwić konkurentom zniwelowanie przewag, przedsiębiorstwa powinny dążyć do tworzenia i stosowania odpowiednich mechanizmów obronnych (Porter, 1992, s. 60). Przedsiębiorstwo, które nie podejmie wyboru jednej z trzech strategii bazowych, znajdzie się w niekorzystnej pozycji strategicznej, określanej mianem ugrzęźnięcia (ang. *stuck in the middle*). W wielu sektorach najbardziej rentowne są firmy mniejsze (realizujące strategie zróżnicowania lub koncentracji) oraz największe (będące przywódcami kosztowymi), a wykres relacji między udziałem w rynku a zyskiem przyjmuje postać krzywej U-kształtnej, z wysokimi poziomami zysku dla firm mających duże lub małe udziały w rynku i niewielką rentownością przedsiębiorstw utrzymujących średnie udziały w rynku (Porter, 1992, s. 59).

Porter zaproponował także sposób prowadzenia analizy strukturalnej wewnątrz sektora – tzw. analizy grup strategicznych – której celem jest wyjaśnienie różnic w rentowności poszczególnych przedsiębiorstw. Grupy strategiczne obejmują przedsiębiorstwa należące do tego samego sektora, które stosują taką samą lub podobną strategię. Podobieństw między strategiami firm można doszukiwać się, opierając się na różnych wymiarach, które mogą być kryteriami wyodrębniania grup strategicznych, takimi jak: specjalizacja, znaczenie marki, wybór kanałów dystrybucji, jakość wyrobu, zaawansowanie technologiczne, pozycja kosztowa, oferowanie usług pomocniczych, polityka cenowa czy umiędzynarodowienie. Różnice pomiędzy firmami należącymi do różnych grup strategicznych dotyczą nie tylko wyżej wymienionych wymiarów, ale również rentowności. Przemieszczenie się firmy pomiędzy różnymi grupami strategicznymi wymaga zmiany strategii w odniesieniu do wymiaru, który różni dane grupy, a zarazem pokonania tzw. barier mobilności, które są analogiczne do barier wejścia nowego gracza do sektora (Porter, 1992, s. 144).

18.3. Krytyka analizy strukturalnej Portera

Propozycje Portera mają charakter analityczny, odwołując się do pojęć naukowych z zakresu mikroekonomii, co powoduje, że są łatwiejsze w odbiorze dla teoretyków niż praktyków zarządzania (Grundy, 2006, s. 218). Chociaż współczesne podręczniki zarządzania prezentują zwykle tylko uproszczone wersje tzw. modelu pięciu sił Portera, jego oryginalny opis opierał się na ekonomicznej precyzji, przejawiającej się w rozbudowanym i szczegółowym charakterze poszczególnych elementów składowych modelu, który nie pozostawiał decydentom dostatecznej elastyczności. Ocena wielu komponentów może mieć wyłącznie charakter subiektywny i trudno je określić za pomocą mierzalnych wskaźników. Należy zaznaczyć, że poszczególne elementy składowe pięciu sił konkurencji nie zostały przez Portera zidentyfikowane w wyniku systematycznych badań empirycznych, a jedynie w drodze obserwacji wybranych studiów przypadku i rozważań teoretycznych. W efekcie, praktyka i badania wskazują, że nie wszystkie siły konkurencji wskazane przez Portera są równie istotne, a często bez szkody dla analizy można pominąć niektóre z nich. Ramy analizy strukturalnej pomijają to, że poszczególne siły mogą na siebie wzajemnie oddziaływać, wzmacniać

się lub osłabiać. Dotyczy to także czynników determinujących poszczególne siły konkurencji. Przykładowo, zachowania nabywców mogą zachęcać nowych konkurentów do wejścia na dany rynek, zaś dostawcy mogą pomijać przedsiębiorstwa w sektorze poprzez oferowanie substytutów (Grundy, 2006, s. 218). Siły konkurencji i czynniki je determinujące są jednak z punktu widzenia praktyków zarządzania sformułowane na dość ogólnym poziomie i nie proponują rozwiązań odnoszących się do konkretnych sytuacji biznesowych, ani nie wskazują, jak menedżerowie mają radzić sobie z poszczególnymi siłami konkurencji w codziennej praktyce biznesowej, zwłaszcza gdy nie mają wpływu na te siły i czynniki je determinujące (Grundy, 2006, s. 215). Analizując pięć sił konkurencji, Porter skupił się przede wszystkim na sektorze, pomijając elementy związane z makrootoczeniem oraz czynnikami politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi, wywierającymi w rzeczywistości znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw (Bailey, 1997, s. 79). Koncentracja na sektorze jako przedmiocie analizy przynosi natomiast wyzwania związane z właściwym jego zdefiniowaniem, co bywa utrudnione, gdyż granice między wieloma sektorami są trudne do jednoznacznego określenia, a bardziej użyteczna wydaje się analiza na poziomie segmentów, a nie całego sektora (Grundy, 2006, s. 215).

W literaturze zarządzania proponuje się różne modyfikacje modelu sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora. Jedną z nich jest propozycja uzupełnienia modelu o szóstą siłę, związaną z przedsiębiorstwami wytwarzającymi dobra komplementarne (Hill i Jones, 2004, s. 50; Day, 1997, s. 47). Na element równoczesnego występowania konkurencji i współpracy uwagę zwrócili A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, wskazując, że rynek można interpretować jako swoistą, ekonomiczną grę, w której stawką jest przechwycenie wartości, przy czym w grze tej – w odróżnieniu od propozycji Portera, odwołującej się do antagonizmów i konfliktów pomiędzy konkurentami – uczestnicy nie tylko rywalizują, ale także współpracują ze sobą, co można określić mianem koopetycji (ang. *co-opetition*) (Brandeburger i Nalebuff, 1995, s. 58).

Jedną ze słabości analiz opartych na modelach pięciu sił i grup strategicznych jest ich statyczny charakter, gdyż modele nie są w stanie wskazać, jaka będzie sytuacja przedsiębiorstw w wyniku radykalnych zmian, zwłaszcza innowacji przełomowych. W warunkach intensywnej konkurencji, ciągłych zmian i nieustannej ewolucji sektorów trudno mówić o osiąganiu trwałej przewagi konkurencyjnej na bazie strategii generycznych, proponowanych przez Portera, ponieważ przewaga będzie raczej musiała pozostawać dynamiczna (D'Aveni, 1994, s. 12). Proponowane przez Portera analizy mają więc ograniczoną przydatność, gdyż oferują jedynie migawkę z ciągle zmieniającego się obrazu rzeczywistości w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa i menedżerowie (Hill i Jones, 2004, s. 60).

W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005) wskazują, że tworzenie strategii na podstawie analizy struktury ekonomicznej istniejącego sektora oraz wybór pozycji strategicznej zgodnie z podejściem Portera przypomina metaforyczny czerwony ocean, w którym prowadzona jest wyniszczająca walka konkurencyjna, a perspektywy zysku i wzrostu są coraz bardziej ograniczone wraz z upływem czasu i realizacją strategii konkurujących firm. Autorzy proponują wyjście poza tradycyjne ramy konkurowania poprzez tworzenie nowych obszarów działalności (sektorów w rozumieniu Portera),

które określają mianem błękitnych oceanów, używając metafory wypływania na bezpieczne wody, aby uniknąć krwawej rywalizacji. Podstawowymi jednostkami analitycznymi, pozwalającymi na wyjaśnienie sposobów tworzenia błękitnych oceanów nie są sektory czy bezpośrednie porównania z konkurentami, ale działania menedżerskie tworzące innowacyjne oferty, kreujące popyt i zróżnicowanie. W błękitnym oceanie porównania z konkurencją (oraz samo pojęcie konkurencji) przestają być istotne (Kim i Mauborgne, 2005, s. 27–38).

Dyskusja na temat znaczenia sektora i grup strategicznych stała się inspiracją do wielu badań empirycznych, dotyczących wpływu przynależności do określonego sektora i grupy strategicznej na rentowność przedsiębiorstw. Wydaje się, że koncepcja Portera przecenia znaczenie sektora jako czynnika determinującego rentowność przedsiębiorstw, a jednocześnie nie docenia różnic pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, które działają w tym samym sektorze. Wyniki badań pokazują, że przynależność do określonego sektora lub grupy strategicznej ma wpływ na rentowność przedsiębiorstw, ale nie jest głównym czynnikiem wyjaśniającym różnice w rentowności przedsiębiorstw, a różnice w rentowności przedsiębiorstw działających w tych samych sektorach są czasami wielokrotnie większe niż różnice w zyskach między różnymi sektorami (Rumelt, 1991, s. 167; Powell, 1996, s. 15; McGahan i Porter, 1997, s. 15; Day, 1997, s. 47). Wyniki te mogą być interpretowane jako dowód na znaczenie zasobów i umiejętności przedsiębiorstw, które podkreśla tzw. szkoła zasobowa, oferująca alternatywne wobec Portera podejście do tworzenia strategii organizacji. Wbrew wnioskom płynącym z analiz Portera, dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów i umiejętności, przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces także w sektorach, które są mało atrakcyjne z uwagi na nadmiar zdolności produkcyjnych, podlegający stagnacji lub spadający popyt czy mocną konkurencję ze strony innych przedsiębiorstw (Baden-Fuller i Stopford, 1994, s. 27).

Słabości podejścia Portera nie przekreślają wprawdzie przydatności jego modeli analitycznych, ale wskazują na ich ograniczoną przydatność w praktyce (Hill i Jones, 2004, s. 60). Mimo tego, modele pięciu sił napędowych konkurencji i grup strategicznych są powszechnie stosowane przez firmy doradcze na całym świecie. W 1983 roku Michael E. Porter założył jedną z nich – firmę Monitor Group – jednak nie przetrwała ona próby czasu i zbankrutowała w 2011 roku, co stało się kanwą dla dyskusji na temat aktualności i przydatności koncepcji Portera (Denning, 2012).

18.4. Łańcuch wartości i czynniki generujące koszty

W pierwszej części „trylogii" Porter skupił się na analizie sektora, a druga część – *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników* – poświęcona była analizie przedsiębiorstwa oraz sposobom wdrażania przez przedsiębiorstwa trzech podstawowych strategii bazowych (Porter, 2006, s. 17). Porter powtórzył, że każde przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru jednej ze strategii bazowych, gdyż próba oferowania „wszystkiego i dla wszystkich" jest receptą na przeciętność oraz słabe wyniki ekonomiczne (Porter, 2006, s. 39). Pojawiło się też odniesienie do dóbr

komplementarnych, które wprawdzie nie zostały wskazane jako szósta siła konkurencji, ale istotna forma związków między sektorami. Porter wskazuje na trzy narzędzia strategiczne, w których ważną rolę odgrywają dobra komplementarne (Porter, 2006, s. 493):

- kontrolę nad produktami komplementarnymi – gdy przedsiębiorstwo oferuje pełną gamę produktów komplementarnych;
- sprzedaż pakietową – gdzie sprzedaż produktów komplementarnych odbywa się w jednym pakiecie;
- subsydiowanie krzyżowe – w którym przedsiębiorstwo sprzedaje jeden produkt na korzystnych warunkach, aby sprzedać także pozostałe produkty komplementarne.

Porter wykorzystał model łańcucha wartości, który pozwala wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną i opiera się na koncepcji systemu działań (ang. *business system*), który zaproponowali pracownicy firmy doradczej McKinsey & Company w 1980 roku. Model wskazuje na sekwencję powiązanych ze sobą działań, które są realizowane w przedsiębiorstwach: technologia, projektowanie, produkcja, marketing, dystrybucja i serwis (McKinsey, 2009). Łańcuch wartości przedsiębiorstwa składa się z dwóch rodzajów działań: podstawowych i wspomagających (Porter, 2006, s. 66). Działania podstawowe obejmują następującą sekwencję działań (Porter, 2006, s. 68):

- logistyka wewnętrzna (ang. *inbound logistics*) – rozładunek materiałów, magazynowanie, inwentaryzowanie, organizacja transportu, kontrola zapasów;
- działania operacyjne (ang. *operations*) – związane z głównymi aktywnościami wytwórczymi, m.in. obróbka, montaż, pakowanie, konserwacja sprzętu, testowanie;
- logistyka zewnętrzna (ang. *outbound logistics*) – magazynowanie gotowych produktów, załadunek, dostawa, realizacja zamówień;
- marketing i sprzedaż – w tym: działania reklamowe, promocyjne, przygotowywanie ofert, polityka cenowa;
- serwis – instalacja, naprawy, szkolenia i obsługa posprzedażowa.

Do działań pomocniczych (wspierających) zaliczone zostały (Porter, 2006, s. 69–72):

- zaopatrzenie (ang. *procurement*) – nabywanie czynników produkcji i składników majątku;
- rozwój technologii – opracowywanie nowych lub ulepszanie istniejących produktów i procesów;
- zarządzanie zasobami ludzkimi – rekrutacja, zatrudnianie, szkolenie i wynagradzanie pracowników;
- infrastruktura firmy – działania z zakresu zarządzania, planowania, finansów, księgowości, wsparcia prawnego i zarządzania jakością.

Sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarządza łańcuchem wartości i poszczególnymi działaniami, ma decydować o zyskach firmy (marży). Łańcuch wartości pojedynczego

przedsiębiorstwa stanowi element bardziej obszernego zbioru działań, określanego mianem systemu wartości, który obejmuje także łańcuch wartości dostawców, dystrybutorów i nabywców: każdy z tych podmiotów posiada własny łańcuch wartości, współpracując przy dostarczaniu wartości dla klientów końcowych (Porter, 2006, s. 62).

Porter używa modelu łańcucha wartości do wyjaśnienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę kosztową lub przewagę opartą na zróżnicowaniu. Umożliwia to porównanie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa i jego konkurentów oraz przeanalizowanie kosztów, związanych z realizacją poszczególnych działań. Porter zaprezentował typologię czynników determinujących koszty lub czynników kosztotwórczych (ang. *cost drivers*), które można analizować w odniesieniu do każdego z działań, realizowanych przez przedsiębiorstwo (Porter, 2006, s. 102–117):

- efekty skali (ang. *economies of scale*) i niekorzyści skali (ang. *diseconomies of scale*) – tendencje do zmiany kosztów w zależności od wielkości produkcji;
- efekty uczenia się i upowszechniania jego wyników (ang. *spillovers*) – tj. spadek kosztów wynikający ze zdobywania doświadczeń i umiejętności wraz z upływem czasu;
- wykorzystanie zdolności produkcyjnych (ang. *capacity utilization*) – które może podlegać wahaniom sezonowym lub innym ograniczeniom;
- zależności pomiędzy różnymi podmiotami (ang. *linkages*) – występujące w ramach łańcucha wartości oraz zależności pionowe pomiędzy łańcuchami wartości przedsiębiorstwa, jego dostawców i dystrybutorów;
- wewnętrzne związki (ang. *interrelationships*) – dotyczące różnych części przedsiębiorstwa, w tym wspólne podejmowanie niektórych działań w celu optymalizacji kosztów;
- integracja pionowa (ang. *vertical integration*) – przejmowanie dostawców lub dystrybutorów;
- wybór momentu podejmowania działań (ang. *timing*) – który może być uzależniony m.in. od cyklu życia produktu lub koniunktury rynkowej;
- decyzje firmy (ang. *discretionary policies*) niezależne od innych czynników kosztotwórczych – decyzje podejmowane przez zarządzających firmą, mające wpływ na koszty działalności, np. konfiguracja produktu, jego cechy, asortyment oferowanych produktów, poziom gwarantowanych usług serwisowych, poziom wydatków na marketing oraz działalność badawczo-rozwojową, gwarantowany czas dostawy, rodzaj obsługiwanych klientów, wybór kanałów dystrybucji oraz stosowanych technologii, jakość wykorzystywanych surowców i ich wpływ na parametry wyrobów końcowych, poziom płac i innych korzyści oferowanych pracownikom, wydatki na szkolenia i system motywacyjny;
- lokalizacja geograficzna (ang. *location*) – stwarzająca możliwość wykorzystania różnic w dostępie do zasobów, kosztach surowców, pracy ludzkiej lub transportu;
- czynniki instytucjonalne (ang. *institutional factors*) – w tym regulacje rządowe, system podatkowy, zachęty finansowe czy standardy prawa pracy.

Czynniki determinujące koszty mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę kosztową dzięki kontroli czynników

determinujących koszty lub poprzez odpowiednią konfigurację łańcucha wartości, czyli przyjęcie odmiennych, bardziej efektywnych metod projektowania, produkcji, dystrybucji i wprowadzania produktów na rynek (Porter, 2006, s. 135). Porter wskazuje, że jeśli przedsiębiorstwo dąży do zajęcia pozycji przywódcy kosztowego, to musi wypracować trwałe źródła przewagi kosztowej, co mogą zapewnić odpowiednie bariery wejścia i mobilności, utrudniające konkurentom wypracowanie podobnych źródeł przewagi (Porter, 2006, s. 151). W sposób analogiczny do analizy czynników determinujących koszty możliwa jest też identyfikacja czynników wpływających na przewagę zróżnicowania. Jej trwałość będzie natomiast uzależniona od tego, czy nabywcy będą dostrzegać istotną wartość generowaną przez przedsiębiorstwo, a konkurenci nie będą podejmowali prób naśladowania jego działalności (Porter, 2006, s. 203).

Koncepcja łańcucha wartości stała się inspiracją dla wielu kontynuatorów i krytyków Portera. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison oraz B. Andelman (2000) sugerowali, że tworzenie wartości przez przedsiębiorstwa powinno odbywać się w odwrotnej kolejności, niż proponował to Porter, gdyż punktem wyjścia dla nowoczesnego łańcucha wartości powinni być klienci i ich potrzeby, a dopiero dalej kanały dystrybucji, oferta, nakłady i surowce oraz zasoby i kluczowe kompetencje (Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000, s. 36). A.J. Slywotzky (1996) wskazuje, że klienci i ich potrzeby wyznaczają to, jak migruje wartość w ramach różnych działów przedsiębiorstw, między różnymi przedsiębiorstwami, a nawet całymi sektorami. Analizując zjawisko migracji wartości, Slywotzky wprawdzie nie posługuje się pojęciem łańcucha wartości, ale wskazuje, że klienci i ich potrzeby powinni być punktem wyjścia do budowania oferty przedsiębiorstw, zwłaszcza jej zróżnicowania, określania niezbędnych zasobów, a także decydowania, jakie czynności przedsiębiorstwo wykonywać będzie samodzielnie, a jakie powierzać swoim partnerom (Slywotzky, 1996, s. 4). Z kolei Ch. Stabell i Ø. Fjeldstad (1998) wskazują, że model łańcucha wartości nie znajduje zastosowania w wielu przypadkach działalności gospodarczej, a poza nim można wyróżnić również dwie inne konfiguracje, związane z tworzeniem wartości przez przedsiębiorstwa: tzw. warsztat wartości (ang. *value shop*) i sieć wartości (ang. *value network*). Warsztat wartości opisuje procesy tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, które pozyskują zasoby i poszukują rozwiązań związanych z konkretnymi problemami klientów. Występuje on przykładowo w przypadku usług medycznych, edukacyjnych lub doradczych, gdy początkiem procesu tworzenia wartości jest zgłoszenie od klienta, po którym następuje ciąg działań firmy. Sieć wartości odnosi się natomiast do przedsiębiorstw, które ułatwiają interakcje między klientami dzięki technologiom pośredniczącym, co ma miejsce np. w telekomunikacji, bankowości, ubezpieczeniach (Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 414).

R. Normann i R. Ramirez (1993) wskazują, że model łańcucha wartości jest mało przydatny dla przedsiębiorstw oraz proponują alternatywę w postaci analizy systemu tworzenia wartości, w którym wartość tworzą wspólnie dostawcy, partnerzy i klienci, a tradycyjne podziały ról ulegają zatarciu, bo klienci stają się w określonych kontekstach również dostawcami (np. dostawcami pomysłów lub działań testowych), zaś dostawcy – mogą być także klientami. Sekwencyjny model łańcucha wartości nie

pozwala na analizy, wspierające rekonfigurację zadań i relacji między różnymi podmiotami (Normann i Ramirez, 1993, s. 65). J. Rayport i J. Sviokla (1995) proponują analizy wirtualnych łańcuchów wartości, w których kluczową rolę odgrywają wartości niematerialne oraz informacje. W tradycyjnym łańcuchu wartości informacje pełnią jedynie funkcję wspierającą w procesie tworzenia wartości umożliwiając kontrolę i monitorowanie, co pozwala na zarządzanie łańcuchem wartości jako zintegrowaną całością, a nie zbiorem luźnych komponentów. Niektóre elementy łańcucha wartości można przenieść do wirtualnej przestrzeni, przykładowo dzieląc między współpracujące ze sobą podmioty prace nad rozwojem nowych produktów lub tworząc wirtualne zespoły pracownicze. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą znacząco obniżać koszty działania, zwłaszcza w obszarach, w których nie mogły wcześniej korzystać z możliwości, oferowanych przez czynniki kosztotwórcze, takie jak efekty skali (Rayport i Sviokla, 1995, s. 75). W tym kontekście w ostatnich latach popularna stała się koncepcja globalnych łańcuchów wartości, których poszczególne elementy są rozproszone geograficznie i realizowane w różnych państwach lub regionach, a zadaniem przedsiębiorstw jest ich konfiguracja i koordynacja (por. np. OECD, 2007, s. 7; OECD, 2008, s. 15).

18.5. Diament konkurencyjności

W trzeciej części trylogii pt. *Przewaga konkurencyjna narodów* Porter przeniósł pojęcie przewagi konkurencyjnej z poziomu przedsiębiorstwa na całe państwo czy gospodarkę narodową. Jego zdaniem konkurencyjność państw tylko w niewielkim stopniu zależy od dostępności zasobów naturalnych, siły roboczej, stóp procentowych czy wartości waluty. Najważniejszym czynnikiem konkurencyjności jest zdolność rodzimego przemysłu do innowacyjności (Porter, 1990, s. 73). Porter wyodrębnił cztery rodzaje czynników determinujących przewagę konkurencyjną państw, które określane są mianem diamentu konkurencyjności (nazywanego też diamentem przewagi konkurencyjnej państw lub diamentem Portera, a czasem określanego też po polsku mianem „rombu") (Porter, 1990, s. 78):

- wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze – dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, zaplecza naukowego i infrastruktury;
- czynniki popytowe na krajowym rynku – występowanie w danym kraju zapotrzebowania na określone produkty i usługi;
- sektory wspierające i pokrewne – obecność lub brak sektorów dostawców lub wspomagających;
- strategia, struktura i metody walki konkurencyjnej – warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Czynniki determinujące przewagę konkurencyjną wpływają na siebie nawzajem, co graficznie odzwierciedla model diamentu (rombu), a przewaga konkurencyjna kraju stanowi wypadkową łącznego oddziaływania wszystkich czynników (Porter, 1990, s. 78). Wpływ na cztery elementy składowe diamentu Portera mają także dwa

czynniki, które nie są jednocześnie częścią diamentu: rola przypadku (określana też jako szanse) i polityka rządu. Rola przypadku odnosi się do często nieprzewidywalnych, przełomowych wydarzeń, które tworzą nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (np. pojawienie się przełomowych wynalazków, gwałtowne zmiany na rynkach finansowych lub surowcowych, wojny). Polityka rządu może z kolei prowadzić do tworzenia otoczenia sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorstw i stymulującego podnoszenie ich konkurencyjności. Do zadań państwa Porter zalicza: wspieranie rozwoju wyspecjalizowanych czynników produkcji, zaniechanie interwencji na rynkach finansowych, zapewnienie jednoznacznych i przejrzystych standardów dotyczących produktów, wymagań środowiskowych i bezpieczeństwa, ograniczanie bezpośredniej współpracy konkurentów, promowanie inwestycji w zasoby ludzkie, innowacje i infrastrukturę, działania na rzecz deregulacji i prywatyzacji, prowadzenie polityki antymonopolowej oraz utrzymywanie otwartego dostępu do rynków (Porter, 1990, s. 87–89).

Porter wprowadza także pojęcie klastrów przemysłowych (w polskich tłumaczeniach także: gron), czyli geograficznych skupisk powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, które konkurują i współpracują ze sobą. Klastry, dzięki bliskości geograficznej, kulturowej i instytucjonalnej, przyczyniają się do zwiększenia produktywności przedsiębiorstw tworzących klaster, określania kierunków i tempa innowacyjności oraz stymulowania tworzenia nowych rodzajów działalności w klastrze (Porter, 1998, s. 77). W kolejnych latach Porter opublikował wiele artykułów dotyczących konkurencyjności państw i regionów oraz klastrów, w tym roli lokalizacji w osiąganiu przewagi konkurencyjnej (Porter, 2000, s. 15), regionalnego zróżnicowania innowacyjności i zatrudnienia (Porter, 2003; Delgado, Porter i Stern, 2014) oraz wpływu klastrów na przedsiębiorczość i tworzenie miejsc pracy (Delgado, Porter i Stern, 2010). W książce z 1990 roku Porter zaproponował także trzy etapy rozwoju gospodarczego państw, opartego kolejno na: czynnikach wytwórczych, inwestycjach i wiedzy. Propozycja ta jest wykorzystywana m.in. w opracowywaniu raportów na temat konkurencyjności państw przez Światowe Forum Gospodarcze (ang. *World Economic Forum*, WEF) (WEF, 2014, s. 9).

H. Davies i P. Ellis (2000) zwrócili uwagę na słabości propozycji zawartych w trzeciej części porterowskiej trylogii. Pierwsza dotyczy braku konsekwencji w rozumieniu pojęcia konkurencyjności, która wcześniej była rozpatrywana z perspektywy produktywności, a później – w kontekście udziału w rynku globalnym niektórych sektorów i przedsiębiorstw (Davies i Ellis, 2000, s. 1197). Druga kwestia wiąże się z obiektem analiz, którym raz jest naród oznaczający ludzi zamieszkujących dane miejsce, a innym razem przedsiębiorstwa, które mają w tym miejscu siedzibę (Davies i Ellis, 2000, s. 1209). Dobrobyt narodu nie zależy bowiem wyłącznie od działalności przedsiębiorstw, które pochodzą z jego terytorium i nie jest jasne, czy, przykładowo, japońskie przedsiębiorstwa, działające w Stanach Zjednoczonych, wpływają na przewagę konkurencyjną narodu japońskiego czy amerykańskiego. Trzecia wątpliwość dotyczy relacji między zaproponowanym przez Portera pojęciem przewagi konkurencyjnej a znanym z ekonomii pojęciem przewagi komparatywnej, które zdaniem

Daviesa i Ellisa (2000, s. 1209) zostało błędnie zinterpretowane przez Portera. Przewaga konkurencyjna dotyczy bowiem tego, jak przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w sektorze, zaś przewaga komparatywna odnosi się do wyboru lokalizacji dla prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Autorzy przytaczają także wyniki badań empirycznych wskazujących, że sektory konkurencyjne w skali międzynarodowej często nie wyróżniają się pod względem czynników tworzących diament, a dobrobyt państw nie zależy bezpośrednio od aktywności przedsiębiorstw, które z nich pochodzą (Davies i Ellis, 2000, s. 1209). A.J. Smits (2010) podaje przykład sektora informatycznego w USA, którego rozwój można uzasadnić silnym diamentem Portera, podczas gdy w Indiach rozwój tego samego sektora nie daje się już w taki sposób wyjaśnić (Smits, 2010, s. 121). Diament Portera może więc być wykorzystany jako narzędzie wspierające analizy lokalizacji jako źródło międzynarodowej przewagi konkurencyjnej, ale nie oferuje wskazówek dotyczących sposobów prowadzenia polityki handlowej w celu zwiększenia międzynarodowej konkurencyjności państwa. Diament Portera pomaga zrozumieć, na czym polega międzynarodowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, a nie państw. Tym samym, propozycja Portera nie powinna być więc traktowana jako teoria, a jedynie jako narzędzie analityczne dla menedżerów, ułatwiające im podejmowanie decyzji o umiejscowieniu elementów łańcucha wartości w różnych państwach (Smits, 2010, s. 123).

18.6. Hipoteza Portera i społeczna odpowiedzialność biznesu

W bogatym dorobku naukowym Portera znalazły się również publikacje związane z wpływem podnoszenia standardów środowiskowych na innowacyjność oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu. Michael E. Porter i Claus van der Linde (1995a; 1995b) wskazują, że odpowiednio zaprojektowane regulacje środowiskowe mogą wspierać innowacyjność poprzez inspirowanie i motywowanie przedsiębiorstw do wprowadzania nowych rozwiązań zmniejszających oddziaływanie na środowisko oraz poprawiających efektywność wykorzystywania zasobów. Autorzy proponują nowe podejście do analizy kosztów i korzyści związanych ze sprostaniem wymogom środowiskowym. Zamiast analizy statycznej, czyli porównywania bieżących kosztów i korzyści wynikających z zapewniania zgodności ze standardami środowiskowymi, proponują analizę dynamiczną, w której uwzględnia się potencjalne koszty, które powstałyby w przyszłości przy braku stosownych działań prośrodowiskowych. Zdaniem autorów przedsiębiorstwa, które będą w stanie szybciej dostosować się do zmieniających się wymagań środowiskowych, uzyskają przewagę nad swoimi konkurentami (Porter i van der Linde, 1995a, s. 120). W efekcie, podnoszenie standardów środowiskowych zwiększa konkurencyjność przemysłu, co stanowi istotę tzw. hipotezy Portera. Warunkiem tego jest jednak, aby regulacje środowiskowe były odpowiednio zaprojektowane, by motywować, a nie jedynie karać przedsiębiorstwa. Regulacje te powinny więc określać pożądane efekty zgodności ze standardami środowiskowymi, a nie konkretne sposoby ich osiągania czy technologie, bo w ten sposób stymulowane będzie eksperymentowanie i innowacyjność przedsiębiorstw w poszukiwaniu

nowych, lepszych niż dotychczas rozwiązań. Istotne jest też zapewnienie przedsiębiorstwom właściwego czasu na reakcję i dostosowania do wprowadzanych regulacji (Porter i van der Linde, 1995b, s. 110). Problemem tzw. hipotezy Portera jest jej spekulatywny charakter, niedostatecznie wsparty dowodami empirycznymi oraz zapominający o zróżnicowanym oddziaływaniu regulacji środowiskowych na poszczególne firmy, od stymulowania innowacyjności po generowanie znaczących, trudnych do uniknięcia kosztów i utratę pozycji rynkowej.

Michael E. Porter i Mark R. Kramer (2006) podeszli w analogiczny sposób do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu, które ich zdaniem nie powinno być postrzegane wyłącznie jako źródło kosztów, ograniczenie działań firmy lub przymus prowadzenia działalności charytatywnej, ale przede wszystkim jako źródło możliwości, innowacji i przewagi konkurencyjnej. Społeczna odpowiedzialność biznesu musi opierać się na powiązaniach między przedsiębiorstwem a społeczeństwem oraz strategii i działaniach przedsiębiorstwa; pozwala też na pogodzenie wybranych działań prospołecznych z korzyściami firmy (Porter i Kramer, 2006, s. 80). Strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza postrzeganie kwestii społecznych jako integralnego elementu działalności przedsiębiorstwa oraz modyfikację działań w ramach łańcucha wartości tak, aby firma, realizując swoją strategię, mogła również przynosić korzyści społeczeństwu (Porter i Kramer, 2006, s. 89). Powyższe propozycje spotkały się z dużym odzewem w literaturze, w tym z licznymi głosami krytycznymi, a ich szczegółowe omówienie znalazło się w innych rozdziałach niniejszej książki, dotyczących zarządzania operacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu.

18.7. Podsumowanie

Porter jest prekursorem szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Traktuje on strategię jako pozycję w sektorze, proponując tworzenie strategii poprzez wykorzystanie odpowiednich technik analitycznych. Techniki te dostarczają w procesie tworzenia strategii wielu cennych informacji oraz odpowiednio je systematyzują na potrzeby podejmowania decyzyji, ale same w sobie nie powinny być one traktowane jako proces tworzenia strategii (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 112). Proponowane przez Portera analizy są uwarunkowane posiadaniem informacji, które często okazują się trudne do pozyskania, co powoduje, że wobec braku wystarczających i dokładnych danych ostateczny efekt tych analiz może w praktyce rodzić wątpliwości co do rzetelności i trafności. Dodatkowym utrudnieniem jest to, że poszczególne, prezentowane przez Portera koncepcje składają się z wielu elementów, które także różnią się stopniem złożoności. Niektóre spośród elementów są precyzyjnie określone i relatywnie łatwo mierzalne, podczas gdy inne wymagają każdorazowego doprecyzowania i pogłębionych prac analitycznych. W konsekwencji, posługiwanie się narzędziami proponowanymi przez Portera nie jest prostym zadaniem, na co uwagę zwraca sam twórca, omawiając typowe błędy popełniane przez menedżerów w związku z tworzeniem strategii (Porter, 2006). Niestety, modele analityczne Por-

tera są zwykle prezentowane w podręcznikach i poradnikach zarządzania w znacznie uproszczonej formie, która odbiega od kompleksowych analiz, opisywanych w książkach, składających się na porterowską trylogię.

Niektóre propozycje Portera nie mają cech właściwych dla teorii naukowej, nie są oparte na wynikach badań empirycznych oraz brakuje im rygoru naukowego, związanego m.in. z testowaniem hipotez. Czasami są zbiorem subiektywnych poglądów oraz nie w pełni jednoznacznych pojęć, których Porter wprost nie zdefiniował (np. w twórczości Portera brakuje jasnej definicji pojęcia przewagi konkurencyjnej). W końcu dyskusyjne jest to, na ile proponowane przez Portera schematy analityczne stanowią jego autorski dorobek, a w jakiej części są powtórzeniem lub syntezą znanych wcześniej modeli, co można zaobserwować m.in. w odniesieniu do modeli łańcucha wartości, grup strategicznych czy klastrów. Nie zmienia to jednak faktu, iż Michael E. Porter pozostaje jednym z najbardziej znanych przedstawicieli nauki o zarządzaniu, którego dorobek jest chętnie wykorzystywany przez firmy doradcze, instytucje rządowe i organizacje międzynarodowe.

Literatura

Bailey, E.E. (1997). Intergating policy trends into dynamic advantage. W: G.S. Day, D.J. Reibstein, R. Gunther (red.), *Wharton on dynamic competitive strategy* (s. 76–98). New York–Chichester–Weinheim–Brisbane–Singapore–Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

Baden-Fuller, Ch., Stopford, J.M. (1994). *Rejuvenating the mature business: the competitive challenge*. Boston: Harvard Business School Press.

Brandeburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57–71.

Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.

Day, G.S. (1997). Maintaining the competitive edge: Creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. W: G.S. Day, D.J. Reibstein, R. Gunther (red.), *Wharton on dynamic competitive strategy* (s. 48–75). New York–Chichester–Weinheim–Brisbane–Singapore–Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetitive rivalries. Competing in highly dynamic environments*. New York–London–Toronto–Sydney–Tokyo–Singapore: The Free Press.

Davies, H., Ellis P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgement? *Journal of Management Studies*, 37(8), 1189–1213.

Denning, S. (2012). What killed Michael Porter's Monitor Group? The one force that really matters. *Forbes*, 20 November. Pozyskano z: http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/ (30.10.2015).

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10 (4), 495–518.

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2014). Clusters, convergence and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.

Hill, Ch.W., Jones, G.R. (2004). *Strategic management. An integrated approach. 6th edition*. Boston–New York: Houghton Mifflin Company.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15, 213–229.

McGahan, A., Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(1), 15–30.

McKinsey (2009). *Enduring ideas: The business system*. Pozyskano z: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_business_system (30.10.2015).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.

Normann, R., Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(5), 65–77.

OECD (2007). *Staying competitive in the global economy: Moving up the value chain*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2008). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. Paris: OECD Publishing.

Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 21(38), 137–145.

Porter, M.E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Porter, M.E. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–91.

Porter, M.E. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.

Porter, M.E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549–578.

Porter, M.E. (2006). Why do good managers set bad strategies? *Knowledge @ Wharton.*

Pozyskano z: http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/michael-porter-asks-and-answers-why-do-good-managers-set-bad-strategies/ (30.10.2015).

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M.E., van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.

Porter, M.E., van der Linde, C. (1995b). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.

Porter, M.E. (1998). Cluster and the new economics of competiton. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

Powell, T. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323–334.

Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167–185.

Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration. How to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Stabell, Ch., Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Managament Journal*, 19, 413–437.

Rayport, J.F., Sviokla, J.J. (1995). Exploring value chain. *Harvard Business Review*, 73(1), 75–85.

Smits, A.J. (2010). The competitive advantage of nations: Is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries. *Southern African Business Review*, 14(1), 105–130.

WEF (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Genewa: World Economic Forum.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

19

Zastosowania ekonomicznej teorii gier w zarządzaniu

(Ilona Szwedziak-Bork)

19.1. Wprowadzenie

Działając na rynku, firmy podejmują szereg decyzji, które przypominają grę, z poszczególnymi posunięciami odpowiadającymi ruchom wykonywanym przez graczy. To podobieństwo odsyła do koncepcji teorii gier, która opisuje podejmowanie współzależnych decyzji. Okazuje się przy tym, że teoria gier może również zostać z sukcesem przełożona na potrzeby zarządzania. Oto bowiem zarówno sama koncepcja, jak i terminologia znajdują zastosowanie do posunięć strategicznych graczy rynkowych. Zastosowanie teorii gier w zarządzaniu nawiązuje do pokrewnego zagadnienia gier politycznych prowadzonych wewnątrz organizacji, jednak przedmiotem niniejszego rozdziału będzie analiza relacji organizacji z otoczeniem przy wykorzystaniu modelu gry. Uniwersalny charakter ekonomicznej teorii gier powoduje, iż może być ona aplikowana także do szeregu innych zdarzeń.

Za prekursorów wykorzystania teorii gier w zarządzaniu strategicznym uznać należy Adama M. Brandenburgera oraz Barry'ego J. Nalebuffa (a także Avidasha Dixita), choć istotny wkład do zainteresowania tym zagadnieniem wniósł również Michael E. Porter. Przekładając zmatematyzowaną (a przez to potencjalnie nieatrakcyjną dla niektórych) teorię na płaszczyznę biznesową, jednocześnie aplikując pojęcia właściwe grom, Brandenburger i Nalebuff stworzyli nowy sposób patrzenia na otoczenie, w którym firma działa (gra). I choć niezwykle ważne pozostaje obserwowanie rywali, firma-gracz winna mieć na uwadze szerszy kontekst, a więc innych aniżeli konkurenci, uczestników gry.

19.2. Klasyczne podejścia ekonomiczne w teorii gier

Geneza teorii gier datowana jest na rok 1944 r., kiedy ukazała się monografia autorstwa Johna von Neumanna oraz Oskara Morgensterna pt. *Theory of Games and Economic Behaviour*. Początkowo matematyczna metoda analizy zachowań zaproponowana van Neumanna i Morgensterna była ograniczona, dając się zastosować tylko w niewielkim obszarze sytuacji strategicznych. Dokonanie podziału przez

Johna Nasha na gry kooperacyjne oraz niekooperacyjne pozwoliło na aplikację tego narzędzia do innych dziedzin, w tym do ekonomii (Watson, 2009, s. 14) czy socjologii (Haman, 2013, s. 36).

Teoria gier bada, w jaki sposób gracze powinni racjonalnie rozgrywać grę, gdy każdy z nich dąży do takiego jej zakończenia, które przyniesie mu najwyższą wypłatę. **Wypłaty** określają wartość wyniku gry dla poszczególnych graczy (Straffin, 2004, s. 1). **Gracz** to najczęściej pojedynczy osobnik (aczkolwiek możliwe są też **koalicje**), który świadomie podejmuje decyzje w najbardziej dla siebie korzystny sposób, niezależny od tego, co robią inni gracze. **Strategia** to kompletny opis postępowania gracza, uwzględniający wszystkie możliwe sytuacje, w jakich dany gracz może się znaleźć, przy czym strategię należy odróżnić od decyzji. **Decyzja** to wybór jednej z możliwości działania w konkretnej sytuacji, w jakiej gracz się znalazł (Malawski, Wieczorek i Sosnowska, 1997: 12–13).

Gry decyzyjne można podzielić na określone grupy, m.in. na bazie kryterium liczby graczy (dwu- i wieloosobowe) czy też ze względu na stopień sprzeczności interesów graczy (Straffin, 2004, s. IX). Gry niekooperacyjne są grami, w których graczy cechuje całkowita bądź częściowa rozbieżność celów. Wyróżnia się tu gry o sumie zerowej (jeden gracz korzysta kosztem innego gracza), o stałej sumie (wygrana jednego kosztem drugiego powiększona o pewną stałą) oraz o sumie niezerowej, z możliwością współpracy graczy i osiągnięcia dodatnich wypłat (Cygler, 2009, s. 55–56). Najpopularniejszą grą niekooperacyjną podejmującą problem zawierania kompromisów jest tzw. dylemat więźnia (ang. *prisoner's dillema*). Obrazuje on hipotetyczną sytuację odnoszenia korzyści przez wszystkich uczestników gry w wyniku kooperacji. Indywidualne wybory graczy skłaniają jednak do unikania współpracy. Spośród czterech możliwych strategii z określonymi wypłatami (rywalizacja – rywalizacja, współpraca – współpraca, rywalizacja – współpraca, współpraca – rywalizacja) najkorzystniejsza będzie obopólna współpraca. Ponieważ jednak każda ze stron obawia się zdrady, wybór pada na rywalizację (Cygler, 2009, s. 56). W przeciwieństwie do gier niekooperacyjnych, gry kooperacyjne stanowią odejście od szablonu gier opartych na indywidualnych decyzjach graczy, gdyż skupiają się na rezultacie wspólnego działania (Watson, 2009, s. 16).

Praca von Neumanna oraz Morgensterna dała początek teorii gier, budując tym samym podstawy teorii racjonalnego podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Wśród wielu narzędzi użytych w teorii gier wykorzystali oni m.in. teorię użyteczności oraz twierdzenie minimaksowe. Teoria użyteczności dotyczy przypisywania liczb do wyników w taki sposób, aby odzwierciedlały one preferencje graczy (Straffin, 2004, s. 64). Straffin wskazuje przy tym, że użyteczność nie jest wartością istniejącą samoistnie i stanowi jedynie wygodne narzędzie liczbowego systematyzowania informacji o preferencjach gracza, jeśli spełniają one określone warunki zgodności (Straffin, 2004, s. 72). Druga istotna kwestia poruszona przez von Neumanna i Morgensterna dotyczy twierdzenia minimaksowego. Zgodnie z tym twierdzeniem w grach o sumie zerowej z całkowicie sprzecznymi interesami jeden z graczy powinien starać się zminimalizować najwyższą wypłatę rywala, którą ten może osiągnąć (*minimaks*), drugi z graczy powinien zmaksymalizować najmniejszą wypłatę, którą sam może otrzymać

(*maksimin*). Twierdzenie to dostarcza informacji o zyskach każdego z graczy, gdy stosują swoje najlepsze strategie mieszane (Dixit i Nalebuff, 2009, s. 195).

John Nash wprowadził podział na gry niekooperacyjne i kooperacyjne, rewolucjonizując dotychczasowe podejście von Neumanna i Morgensterna. W odniesieniu do aplikacji teorii gier fundamentalnym wkładem Nasha jest tzw. **równowaga Nasha**, czyli sytuacja, w której żaden pojedynczy gracz nie może poprawić swojej sytuacji poprzez zmianę swojego zachowania, dopóki inni gracze nie zmienią swoich zachowań (Cooter i Ulen, 2011, s. 46). Równowaga Nasha jest wolna od strategicznej niepewności, ponieważ każda ocena strategii wybranej przez innego gracza koncentruje się na strategii faktycznie przez niego zastosowanej (Watson, 2009, s. 108). Tym samym daje się ją zastosować także do zachowań rynkowych firm-graczy.

19.3. Zastosowanie teorii gier w zarządzaniu – podejście Brandenburgera i Nalebuffa

W latach 90. XX w. teoria gier wprowadzona została do zarządzania strategicznego przez Adama Brandenburgera i Barry'ego Nalebuffa. W ich ocenie teoria gier w sposób bezpośredni koncentruje się na najbardziej naglących i zasadniczych dla firm kwestiach dotyczących tego, jak znaleźć właściwą strategię oraz jak podejmować właściwe decyzje (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 18).

Każde podejście obierane w grze dotyczy innej kwestii. W przypadku gier niekooperacyjnych analizie poddawane są strategiczne ruchy w biznesie, takie jak podejmowanie decyzji o wejściu na rynek, miejscu umieszczenia produktu czy rodzaju budowanej marki. Gry kooperacyjne są użyteczne dla udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytanie dotyczące siły pozostałych graczy w danym ustawieniu (Brandenburger i Stuart, 2007, s. 537). Możliwy jest również hybrydowy model (ang. *biform game model*), składający się z dwóch etapów, w którym na pierwszym etapie – niekooperacyjnym – opisywane są strategiczne ruchy graczy (choć konsekwencje tych ruchów – przynajmniej bezpośrednio – nie są opłacalne), a każdy profil strategicznego wyboru z pierwszego etapu prowadzi do etapu drugiego – gry kooperacyjnej. To z kolei stanowi środowisko konkurencyjne, stworzone przez wybory graczy dokonane na pierwszym etapie, zaś analiza drugiego etapu informuje, ile wartości zdobędzie każdy z graczy (Brandenburger i Stuart, 2007, s. 537–578).

Myśląc o biznesie jako grze, należy jednak pamiętać o dwóch istotnych kwestiach. Po pierwsze, gra w biznesie nie jest nastawiona (jak w typowych grach) na sytuację, w której jedna ze stron zawsze przegrywa. Po drugie, w biznesie – w przeciwieństwie do większości innych gier, gdzie pole gry, gracze i zasady są już ustalone, ruchy mogą wynikać ze zmiany w grze (Nalebuff i Brandenburger, 1997, s. 29). Brandenburger i Nalebuff wykorzystali przy tym terminologię właściwą teorii gier, która ich zdaniem sugeruje oczywiste powiązania ze strategią biznesową (Brandenburger, 2002, s. 59). Myślenie (rozumowanie) strategiczne w rozumieniu teorii gier polega na przewidywaniu ruchów swojego konkurenta nie o jeden krok do przodu, ale nawet o kilka, aż do końca gry. Pojawia się tu porównanie do gry w „kółko i krzyżyk", gdzie każdy –

nawet mało doświadczony gracz – jest w stanie przewidzieć ruch swojego przeciwnika tak, że żaden z nich nie wygra (Brandenburger i Krishna, 2000, s. 200). Dodatkowo, niezwykle ważna jest perspektywa, którą przyjmuje firma w danym otoczeniu. I tak na przykład – aby dokonać rozróżnienia, kto jest jej komplementariuszem, a kto jej rywalem, powinna przyjąć perspektywę klientów oraz dostawców, co implikuje konieczność bycia przez firmę allocentryczną, czyli skoncentrowaną na korzyściach innych graczy (Nalebuff i Brandenburger, 1996, s. 30).

Dla określenia sytuacji, w której firma jest nastawiona na konkurencję tam, gdzie nie jest możliwa współpraca, a podejmuje ją w obszarach, w których brak jest pola do współpracy, Brandenburger i Nalebuff używają terminu **koopetycja** (*co-opetition*). Koopetycja definiowana jest jako relacje współpracy między konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i nieekonomicznym, przy czym wskazuje się też na ich swoistą paradoksalność właśnie ze względu na jednoczesne przeciwstawne zachowania firm (Bengtsson i Kock, 2000, s. 411–426). Uznać ją zatem należy za grę, w której firma szukać powinna zarówno sytuacji „wygrany–przegrany" jak i „wygrany–wygrany", tym bardziej, że przegrana przeciwnika nie zawsze musi się zrealizować (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 59). Zgodnie z ideą koopetycji jako gry o sumie niezerowej gracze nie są zainteresowani niszczeniem konkurentów (Cygler, 2013, s. 27).

Realizacja założeń koopetycji jest obarczona pewnym ryzykiem, gdyż podejmująca ją firma otwiera się (oraz swoje zasoby) na konkurentów, jednocześnie ryzykując uzależnienie się od nich (Lozano-Platonoff, Rudawska i Pachciarek, 2014, s. 336). Można wyodrębnić różnego rodzaju czynniki, które wpływają na relacje koopetycyjne (Cygler, 2009, s. 87–141). Konkurenci nie muszą współdziałać świadomie (wspierać się). Mogą również współpracować, kreując nowo powstający rynek, jednak kiedy wraz z jego rozwojem dojdzie do etapu jego „dzielenia", zaczną konkurować. W momencie, gdy brak jest możliwości wprowadzenia nowych odbiorców, dostawców lub komplementariuszy, istniejące firmy same tworzą dodatkowych graczy (Cygler, 2009, s. 62).

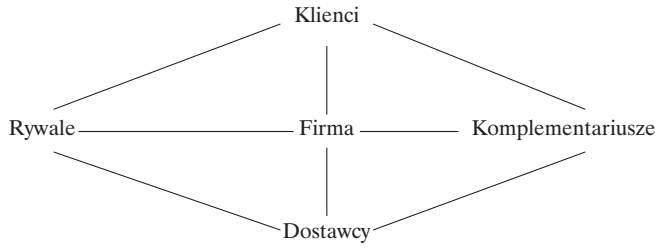
19.4. Wartość dodana gracza

Brandenburger i Nalebuff w swoich pracach skupiają się na tzw. **wartości dodanej** gracza, określanej jako całkowita wytworzona korzyść pomniejszona o korzyści w sytuacji, gdy ów gracz jest usuwany z gry. Takie rozumienie wartości dodanej nawiązuje do stwierdzenia, że aby cokolwiek otrzymać, najpierw trzeba coś wnieść (Brandenburger, 2002, s. 59). Wartość może być porównana z metarofycznym ciastkiem, podlegającym podziałowi. Idea wartości dodanej pomaga określić, jak duży kawałek ciastka może zdobyć dana firma (Nalebuff i Brandenburger, 1997, s. 34). Wartość dodaną tworzy nie tylko niska cena czy wysoka jakość produktu. Można ją również kreować przykładowo poprzez lojalność klientów, którzy tworzą w ten sposób relację z firmą (Nalebuff i Brandenburger, 1997, s. 34).

W celu „rozegrania" gry firma powinna znać pozostałych graczy oraz łączące ich relacje. Temu właśnie służy model **sieci wartości** (ang. *value net*), stanowiący mapę

relacji biznesowych, od wyznaczenia której powinna zaczynać każda firma, zanim przedefiniuje swoją strategię biznesową (Nalebuff i Brandenburger, 1997, s. 32). Sieć ta przedstawia wszystkich uczestników gry oraz istniejące między nimi współzależności. Zgodnie z opracowaną mapą oddziaływania mają dwa wymiary, gdzie wymiar wertykalny stanowią klienci oraz dostawcy danej firmy, a wymiar horyzontalny – rywale oraz komplementariusze, co wskazuje na pewne symetrie w grze biznesowej (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 60).

Rysunek 13. Sieć wartości



Źródło: Brandenburger i Nalebuff (1996, s. 17).

Rywale są dla firmy graczami alternatywnymi, od których klienci mogą nabywać produkty bądź też którym dostawcy mogą oferować swoje zasoby. Rynkowi adwersarze firmy są zwykle postrzegani jako „tradycyjni konkurenci" – gdzie każda ze spółek obsesyjnie śledzi ruchy drugiej, zapominając, bądź nie dostrzegając rywali z innych segmentów, np. dostawców zbliżonych produktów o znacząco niższych cenach, którzy sukcesywnie poszerzają swoje udziały rynkowe w stopniu nawet większym niż tradycyjni konkurenci (Kumar, 2006, s. 105–107). Przedmiotem rywalizacji mogą być nie tylko klienci, ale również pewne zasoby, jak chociażby możliwość ekspozycji towarów na półkach sklepowych czy wykorzystania przestrzeni reklamowej. Bengtsson i Kock dostarczają przykład walki o półki w sklepach pomiędzy firmami browarniczymi, które starają się o jak najlepszą ekspozycję własnych produktów (Bengtsson i Kock, 2000, s. 419), ale rywalizacja o powierzchnię wystawienniczą w sklepie może odbywać się również pomiędzy firmami oferującymi zupełnie różne produkty, przykładowo pomiędzy producentami piwa i soków, o ile obie grupy produktów zabiegają o miejsce w tej samej części sklepu. Rywalizacja może dotyczyć również pracowników, a więc – przykładowo – lokalna fabryka mebli może postrzegać jako rywala działającego w tej samej miejscowości producenta wędlin, jeśli część pracowników jest w stanie w krótkim okresie zmienić pracodawcę.

Komplementariusze to gracze, od których klienci nabywają produkty uzupełniające ofertę firmy, albo którzy dostarczają firmie komplementarne zasoby, przez co zwiększają wartość firmy w danej grze strategicznej. Klasycznym przykładem relacji komplementarnych może być współpraca producenci sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz dostawców usług telekomunikacyjnych (Brandenburger i Nalebuff

1995, s. 60; Cummings i Doh, 2000, s. 85). Komplementariuszami są również np. producenci samochodów oraz opon, jak również towarzystwa ubezpieczeniowe, w których samochody są ubezpieczane. Brandenburger i Nalebuff wskazują na przykład uniwersytetu, którego komplementariuszami będą chociażby niższe szczeble szkolnictwa (przedszkole, szkoły podstawowe, licea), lokalni pracodawcy, punkty ksero czy akademiki (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 26–27). Komplementariusze sprawiają, że klienci doceniają produkt firmy bardziej, aniżeli robiliby to bez ich partycypacji.

Tworząc sytuację równowagi w ramach sieci wartości, firma „rozgrywa" własną grę i może to zrobić poprzez próbę zmiany któregoś z elementów sieci. Strategia będzie sukcesem dopiero wtedy, gdy firma uwzględni w niej nie tylko część pozostałych graczy, lecz także wszystkie jednostki w przypisanych sobie w sieci wartości rolach (Schmidtchen, 2003, s. 73). Firma może zmieniać innych graczy, zachęcając nowe podmioty do włączenia się do sieci wartości lub wpływając na eliminację innych, a gdy myśli o podniesieniu własnej wartości dodanej, powinna również zadbać o ograniczenie wartości dodanej pozostałych graczy. Dogodnym rozwiązaniem dla ograniczenia wartości dodanej dostawców będzie wprowadzenie do gry ich większej liczby tak, aby każdy z nich mógł osiągnąć jak najmniejszą wartość dodaną (Nalebuff i Brandenburger, 1997, s. 34). Dlatego też zdarza się, że niekiedy najlepszą sytuacją dla firmy będzie wykreowanie konkurencji i to wśród różnych znajdujących się w sieci wartości graczy. Doskonałym przykładem jest przypadek NutraSweet, marki należącej do Monsanto. W połowie lat 80. XX wieku jedynemu wówczas dostawcy substancji słodzącej aspartam wyrósł – wspierany przez ważnego odbiorcę aspartamu, firmę Coca Cola – rywal w postaci firmy Holland Sweetener Company (HSC). Ze względu na wygasającą ochronę patentową dla aspartamu Monsanto w Europie, HSC rozpoczął budowę swojej pierwszej europejskiej fabryki, upatrując dla siebie szansę jako przyszły dostawca aspartamu, bezpośrednio konkurującego z ofertą Monsanto. Takie działanie spotkało się z natychmiastową reakcją dotychczasowego lidera i monopolisty, m.in. poprzez dokonanie ostrych cięć cen oraz wprowadzenie korzystnych dla klientów zmian w kontraktach. Najwięksi odbiorcy aspartamu wykorzystywanego w dietetycznych napojach, firmy PepsiCo oraz Coca Cola, tuż przed wygaśnięciem patentu postanowiły podpisać kolejną umowę właśnie z Monsanto. Obaj producenci niskokalorycznych napojów przedefiniowali grę poprzez zachęcenie nowego gracza (HSC) do wejścia na rynek aspartamu, co ograniczyło ich zależność od Monsanto (który zyskał rywala na rynku) i w konsekwencji pozwoliło wynegocjować korzystniejsze warunki kontraktu, przede wszystkim zaś niższą cenę (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 61–62). Takie kreowanie konkurencji na rynku komplementariuszy może być traktowane jako efekt uboczny koopetycji (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 63).

Trzeba mieć na uwadze fakt, iż gracze mogą odgrywać różne role jednocześnie, a dodatkowo, ich role mogą ewoluować w czasie. Sieć wartości dostarcza menedżerom narzędzia do analizowania tych interesariuszy, którzy posiadają największy wpływ na kreowanie przez firmę wartości ekonomicznej (Cummings i Doh, 2000, s. 84).

Możliwa jest zmiana wartości dodanej firmy, co dzieje się zwykle na dwa sposoby: przez podniesienie własnej wartości dodanej albo poprzez zmniejszenie wartości dodanej innych graczy. Firma może zwiększyć własną wartość w tradycyjny sposób (budowa marki czy bardziej efektywne wykorzystanie zasobów), ale samo wykreowanie wartości może okazać się niewystarczające, ponieważ zyski płyną często z przechwytywania wartości innych graczy. Brandenburger i Nalebuff (1995) wskazują na przykład dostawcy konsoli do gier Nintendo, które „rozegrało" grę we własnej sieci wartości, przechwytując wartość pozostałych graczy bądź zmniejszając ich wartość dodaną. W odniesieniu do dużych sieci handlowych (klienci) Nintendo ograniczyło wielkość dostaw gier. Takie działanie spowodowało, że w sytuacji, gdy nie każdy sprzedawca mógł zostać zaopatrzony w produkt Nintendo, nawet największe sieci sklepów posiadały słabą pozycję w sieci wartości. Kolejnym krokiem Nintendo było opracowanie we własnym zakresie oprogramowania oraz zabezpieczającego konsole rozwiązania sprzętowego wraz z programem licencyjnym dla zewnętrznych firm, tworzących gry do wykorzystania na konsili. Ponieważ liczba licencji była ograniczona, uprawnieni z licencji mogli tworzyć jedynie ograniczoną liczbę nowych gier, a firma Nintendo sama również mogła rozwijać gry, wartość dodana zewnętrznych twórców gier (komplementariuszy) została istotnie zmniejszona. Wreszcie z perspektywy użytkowników gier, początkowo nie istnieli żadni inni producenci (rywale), mogący wprowadzić na rynek produkt, który byłby w stanie zastąpić ten produkowany przez Nintendo. Utrzymując własną wartość dodaną na wysokim poziomie przy jednoczesnym pomniejszeniu wartości pozostałych graczy, Nintendo przejęło w rezultacie największy kawałek „ciastka" (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 65–66). Obok bezpośrednich interakcji z graczami ważna może okazać się również ochrona własnej wartości dodanej. Pamiętać bowiem należy, że o wartość dodaną zabiegają wszyscy gracze, zatem każdy – nawet nasz najmniejszy kawałek ciasta – może okazać się dla pozostałych atrakcyjny.

Kolejnym elementem, który może podlegać zmianie są zasady (reguły), które określają rozgrywanie samej gry. Dzieje się tak poprzez ograniczenie możliwych reakcji na każdą akcję. Zasady w grach mogą wyrastać ze zwyczajów, obowiązujących norm prawnych czy też umów. Gracz może uzyskać korzyść dzięki istniejącym na rynku regułom, np. jednej ceny dla wszystkich. Nalebuff i Brandenburger (1995) wskazują przy tym np. na zastosowanie tzw. strategii *judo economics*. Nowy gracz – wchodząc na rynek, pozostaje małym, budując swoją pozycję na względnie niewielkim udziale rynkowym (czym co do zasady nie prowokuje większych firm). Jeśli jednak nowy gracz pokusi się o powiększenie udziału rynkowego, musi mieć świadomość, że daje tym działaniem zachętę bardziej doświadczonemu uczestnikowi rynku do podjęcia działań odwetowych (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 67). Reguły panujące w grze mogą być również bardzo specyficzne (właściwe tylko konkretnej branży) jak np. klauzula „dorównywania konkurencji" (ang. *meet-the-competition clause*, MCC), która przyznaje działającemu od dawna na rynku sprzedawcy prawo do zaoferowania ostatniej, a więc prawdopodobnie najniższej ceny w odpowiedzi na pojawiające się oferty cenowe innych dostawców. Znaczenie zasad oraz szansa na ich zmianę są często niedoceniane. Należy jednak pamiętać, iż nowe reguły bądź ich potencjalne zmiany mogą wprowadzić także pozostali gracze (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 68).

Zmianie może też ulegać taktyka gry. Taktyka wpływa na sposób, w jaki gracze postrzegają niepewność otoczenia biznesowego, kształtując ich zachowania. Zmiana taktyki może wiązać się np. z pojawiającymi się na rynku nisko-kosztowymi graczami (Kumar, 2006, s. 106–107). Jak wskazują Brandenburger i Nalebuff, niektóre rodzaje taktyki polegają na „podnoszeniu mgły" (ang. *lifting the fog*), a więc usuwają niepewności, czyniąc grę bardziej przejrzystą, inne „zagęszczają mgłę" (ang. *thicking the fog*), tworząc lub utrzymując niepewność (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 69). Co istotne, gracze mogą osiągnąć grę o sumie niezerowej (a więc sytuację *win–win*), kiedy pozostają na różnych poziomach niepewności. „Mgła" może zatem sprzyjać tworzeniu relacji koopetycyjnych (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 70). Warto zwrócić uwagę, że typowe negocjacje między graczami mają miejsce właśnie we „mgle" (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 215).

Gracz może wreszcie zmienić zakres gry. Co do zasady, gra nie ma ograniczeń (granic), jednak ich brak utrudnia dokonanie analizy samej gry. Dla ułatwienia wytyczane zostają właśnie granice, które kreują pewną fikcję istnienia wielu oddzielnych gier (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 57). Należy jednak pamiętać, że każda gra powiązana jest współzależnościami z innymi grami, które mogą na siebie oddziaływać. Zakres gry może zostać zmieniony poprzez budowanie bądź zrywanie połączeń z inną grą (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 70). Brandenburger i Nalebuff przekonują, że każda gra może być częścią większej gry (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 260). Przygotowując się do zmiany zakresu, trzeba zatem mieć na uwadze ów szerszy kontekst, ponieważ brak całościowego ujęcia zakresu gry może doprowadzić do rynkowej porażki, jak miało to miejsce np. w przypadku firmy Epson. Pod koniec lat 80. XX w. na rynku amerykańskim dostępne były trzy rodzaje drukarek: igłowe (najtańsze i zarazem najpopularniejsze), atramentowe oraz laserowe (najdroższe i z najmniejszym udziałem w rynku). Liderem na rynku drukarek igłowych była firma Epson, na rynku drukarek atramentowych i laserowych – firma Hewlett-Packard (HP). Chcąc wejść w segment szybko rozwijającego się rynku drukarek laserowych, Epson postanowił wprowadzić własny, konkurencyjny cenowo model. Inni gracze na tym rynku nie pozostali jednak bierni i odpowiedzieli obniżeniem cen swoich produktów. Powstała konkurencja cenowa uderzyła również w HP i to w segmencie sprzedaży drukarek atramentowych, wymuszając agresywne promocje cenowe. Ponieważ cena drukarek atramentowych zrównała się z ceną drukarek igłowych, główny przedmiot działalności Epsona przestał być opłacalny. Przyjmując, że rynek drukarek laserowych jest odrębny od rynku drukarek igłowych, Epson nie spodziewał się, że wejście do segmentu nisko-kosztowych drukarek laserowych może zagrozić innym obszarom działalności firmy. Firma Epson nie przewidziała więc reakcji innych graczy na własne ruchy, nie dostrzegła tym samym owej „większej" gry, którą rozgrywali jej rywale (Brandenburger i Nalebuff, 1996, s. 57–58).

Analizując sieć wartości, warto zwrócić uwagę, że gry wykraczają poza czysto ekonomiczny kontekst, określany przez interakcje pomiędzy poszczególnymi graczami w sieci. Poza klasycznie rozumianą siecią wartości firmy istnieją inne środowiska, z którymi firma w bezpośredni lub pośredni sposób jest powiązana. W szczególności chodzi o kontekst polityczny oraz społeczny, gdzie rolę dostawców i klientów

pełnią decydenci polityczni (ang. *policy makers*) oraz różnorodni aktorzy społeczni (ang. *social actors)*. Ci pierwsi kreują normy, regulacje i polityki, które determinują działania graczy. Ci drudzy są interesariuszami (instytucjonalnymi lub indywidualnymi), którzy dostarczają informacji dotyczących kwestii społecznych oraz legitymizacji społecznej firmowym działaniom prospołecznym (Cummings i Doh, 2000, s. 87). Konteksty te mogą być analizowane przy wykorzystaniu modelu sieci wartości, w którym na osi poziomej znajdują się polityczni konkurenci oraz polityczni komplementariusze (Cummings i Doh, 2000, s. 88–90), co wzbogaca klasyczne podejście Brandenburgera i Nalebuffa.

19.5. Zastosowania ekonomicznej teorii gier w zarządzaniu

Poza podejściem prezentowanym przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, ekonomiczna teoria gier znalazła szerokie spektrum zastosowań w różnych aspektach zarządzania. W literaturze wskazuje się m.in., iż stanowi ona wyspecjalizowaną postać teorii podejmowania decyzji (Sulejewicz, 1994, s. 21) czy też narzędzie służące do planowania i podejmowania decyzji (di Benedetto, 1987, s. 23). Należy przy tym mieć na względzie, że kluczowym elementem w teorii gier jest próba przewidzenia działań pozostałych graczy (Ketchen Jr. i Hult, 2007, s. 578).

Teoria gier może znaleźć zastosowanie w różnych sytuacjach rynkowych, w tym m.in. zachowań i decyzji podejmowanych przez konkurujące w ramach oligopolu firmy. Stanowi ona przydatne studium dla badania dojrzałych rynków oligopolistycznych, na których udziały rynkowe są zdobywane jedynie kosztem innych uczestników (Karnani, 1984, s. 697–698). Firmy na rynku oligopolistycznym zdają sobie sprawę, że ich zyski zależą od strategii innych działających na tym samym rynku podmiotów, stąd decyzje cenowe przypominają grę bądź rywalizację. Podstawowym modelem stosowanym w procesach decyzyjnych na takich rynkach jest opisana wcześniej gra „dylemat więźnia". Gra wyjaśnia w tym przypadku istnienie zachęt dla firm działających na rynku oligopolistycznym, doprowadzających do porozumienia w kwestii koordynacji swoich zachowań i możliwości żądania cen wyższych od tych, które obowiązywałyby na rynku konkurencyjnym. Teoria gier pomaga zatem przewidzieć, jakie warunki rynkowe mogą skutkować poziomem cen powyżej ceny konkurencyjnej (Jones i Sufrin, 2014, s. 660–661).

Teoria gier może być aplikowana w strategicznych wyborach dokonywanych przez osoby zajmujące się marketingiem i podejmujących w tej kwestii kluczowe decyzje. Jak wskazuje się w literaturze, ujmuje ona wzajemnie oddziaływanie między konkurentami, ich behawioralnymi zamiarami oraz uzyskaniem wypłat, a więc zysków, sprzedaży, wzrostu udziałów w rynku itp. (di Benedetto, 1987, s. 23).

Podejście oparte na teorii gier może być wykorzystane przez organizację do podejmowania decyzji typu *make or buy*, a więc dotyczących tego, czy firma powinna ograniczać wytwarzanie produktu do własnych granic organizacyjnych, czy też nabywać go od zewnętrznego producenta (Williamson, 1975). Teoria gier może dostarczyć użytecznej analizy powiązań pomiędzy tymi firmami, w tym wypłat w procesie

negocjacji. Na bazie różnic pomiędzy grą kooperacyjną a grą niekooperacyjną możliwe jest także zbadanie kwestii związanych z dzieleniem się wiedzą pomiędzy firmą outsourcingową a dostawcą. Zastosowanie teorii gier pozwala stwierdzić, że wysoki poziom zaangażowania i dzielenia się wiedzą (kooperacja) prowadzi do wyższych wypłat dla obu firm, aniżeli w przypadku braku takiego zaangażowania i niedzielenia się. Innymi słowy w tym przypadku nie opłaca się zatem budować relacji niekooperacyjnych. Z przeprowadzonej analizy wynika również, że firmy powinny podejmować decyzję dotyczące outsourcingu nie tylko ze względu na możliwość obniżania kosztów, ale także ze względu na możliwość korzystania np. ze wzajemnych umiejętności (Bandyopadhyay i Pathak, 2007, s. 350–355).

Teoria gier może być również aplikowana w analizie relacji pomiędzy producentami i dealerami w kanałach dystrybucji (Dominici, 2011, s. 3526). Kanał dystrybucji może być badany np. w strukturze dwóch producentów i jednego dealera sprzedającego produkty obu. Przy użyciu modeli gier niekooperacyjnych możliwe jest wykazanie, jak wyniki zależą od kształtu funkcji popytu. Badania wskazują, że w przypadku liniowej funkcji popytu dogodniejsze dla producenta będzie posiadanie większej liczby wyłącznych dealerów, dealer w tej sytuacji będzie zaś stymulowany do działania z kilkoma producentami. Dodatkowo, najbardziej odpowiednia dla wszystkich podmiotów znajdujących się w kanale dystrybucji (a także dla konsumentów) będzie sytuacja, w której żaden z nich nie zdominuje rynku. W przypadku nieliniowej funkcji popytu najlepszym rozwiązaniem będzie posiadanie przez producentów wyłącznych dealerów (Choi, 1991, s. 272–278).

Podejście teoriogrowe znajduje zastosowanie także dla decyzji dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw (ang. *supply chain management*). Łańcuch dostaw uznawany jest za część złożonej i konkurencyjnej całości, gdzie menedżerowie muszą reagować na znane bądź nieznane podmioty trzecie, podejmując decyzje dotyczące zysków we własnym łańcuchu. W łańcuchu dostaw organizacje mogą tworzyć koalicje (gra kooperacyjna) albo funkcjonować osobno (gra konkurencyjna). Aby dokonać analizy, czy podjęte decyzje zakończyły się sukcesem, stosuje się właśnie teorię gier (Zamarippa i in., 2012, s. 178).

Wykorzystanie teorii gier pomaga zbadać optymalne zachowania w przypadku konfliktu interesów uczestników łańcucha dostaw. Uczestnicy tradycyjnych łańcuchów mogą być np. podejrzliwi co do intencji pozostałych uczestników, niektórzy z nich stosują bowiem pewne taktyki jak np. efekt gapowicza (ang. *free riding*), które mają zapewnić im korzyść i szkodę dla łańcucha. Na powstanie najlepszego łańcucha dostaw (ang. *best value supply chain*) wpłyną wzajemna zależność oraz zaufanie pomiędzy uczestnikami łańcucha, która „przezwycięży" pokusę kontynuowania zachowań nakierowanych na własne korzyści (McCarter i Northcraft, 2007, s. 500).

Ekonomiczną teorię gier można także odnieść do form współpracy między przedsiębiorstwami. Klasycznym przykładem może być tutaj tworzenie aliansów strategicznych. Alians strategiczny polega na łączeniu się partnerów o zasobach komplementarnych, co nie wyklucza jednakże ich tworzenia przez przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą (Porter i Fuller, 1986). Alianse charakteryzują zatem takie relacje między uczestnikami, w których nie ustaje rywalizacja, choć jest ona świadomie ograniczona

zarówno w czasie, jak i na obszarze działalności (Borczuch i Chwistecka-Dudek, 2005, s. 44). Jak wskazuje Sulejewicz (1994), gra – podobnie jak alians – jest spotkaniem co najmniej dwóch podmiotów. Jednak o ile w grze występują klarowne reguły i definicje, alianse strategiczne nie mają jednak formy gry, są procesem akomodacji, przystosowywania, w którym różne konfiguracje wypłat, aspekty koordynacji czy negocjacji nabierają znaczenia w różnych fazach relacji (Sulejewicz, 1994, s. 95). Wspólna realizacja zamierzeń uczestników aliansu oznacza ponoszenie kosztów i korzyści w wielkościach wynegocjowanych przez strony. Korzyści mogą przy tym przybrać różną formę i uzależnione są od typu zachowań, zaś firmy zdecydują się na współpracę, jeśli korzyści z aliansu będą większe, aniżeli przedsiębiorstwa funkcjonowałyby oddzielnie (Cygler, 2002, s. 56). Powstające koalicje graczy przekształcają oryginalną grę kooperacyjną w grę konkurencyjną bądź częściowo konkurencyjną, w zależności od wzajemnego stosunku utworzonych koalicji (Borczuch i Chwistecka–Dudek, 2005, s. 104). Zarzutem pojawiającym się przy wykorzystywaniu teorii gier do aliansów strategicznych jest jednak pewna statyczność tego ujęcia (Borczuch i Chwistecka-Dudek, 2005, s. 108).

19.6. Podsumowanie

Wprowadzenie teorii gier do zarządzania strategicznego przez Brandenburgera i Nalebuffa wydawało się rewolucyjne, ponieważ dało możliwość przewidywania prawdopodobnych ruchów firm w stosunku do konkurencyjnych działań rywali oraz zachowań innych graczy. Wykorzystanie teorii gier jest jednak ograniczone przez kilka restrykcyjnych warunków: racjonalność graczy, zdolność zidentyfikowania wszystkich możliwych ruchów każdego z graczy oraz finansowych konsekwencji tych ruchów. Zbyt duża liczba graczy czy mała przewidywalność środowiska mogą powodować, że narzędzie to okaże się niewystarczające (Furrer i Thomas, 2000, s. 620). Stosowanie taktyk właściwych teorii gier powoduje bardziej kompleksowe podejście do strategii, pozwalając firmie umieścić w swojej sieci wartości wszystkie podmioty, z którymi wchodzi w interakcje w różnych kontekstach. To z kolei implikuje możliwość zidentyfikowania ruchów poszczególnych graczy i lepszego dostosowania do nich własnej strategii. Podejście opisane w rozdziale może także znaleźć zastosowanie w znakomitej większości przypadków związanych z podejmowaniem decyzji w organizacjach.

Literatura

Bandyopadhyay, S., Pathak, P. (2007). Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects – A game theoretic analysis. *Decision Support Systems*, 43(2), 349–358.

Bengtsson, M., Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411–426.

Borczuch, A., Chwistecka-Dudek, H. (2005). *Alianse jako gra strategiczna*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(5), 57–71.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation 2. The game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Currency Doubleday.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28–33.

Brandenburger, A.M. (2002). Porter's added value: High indeed! *Academy of Management Executive*, 16(2), 58–60.

Brandenburger, A.M., Stuart, H.W., Jr. (1996). Value–based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.

Brandenburger, A.M., Krishna, V. (2000). Common sense 0 – strategic reasoning 6. *Harvard Business Review*, 78(4), 200–201.

Choi, S.C. (1991). Price competition in a chanel structure with a common retailer. *Marketing Science*, 10(4), 271–296.

Cooter, R., Ulen T. (2011). *Ekonomiczna analiza prawa*. *Wydanie 2. poprawione*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Cummings, J.L., Doh, J.P. (2000). Identify who matters: Mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 42(2), 83–104.

Cygler, J. (2002). *Alianse strategiczne*. Warszawa: Difin.

Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

di Benedetto, C.A. (1987). Modeling rationality in marketing decision–making with game theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 22–32.

Dixit, A., Nalebuff, B. (2009). *Sztuka strategii. Teoria gier w biznesie i życiu prywatnym.* Warszawa: Rzeczpospolita.

Dominici, G. (2011). Game theory as a marketing tool: Uses and limitations. *Elixir Marketing*, 36, 3524–3528.

Furrer, O., Thomas, H. (2000). Understanding rivalry and competitive dynamics. *European Management Journal*, 18(6), 619–637.

Haman, J. (2013). Niespełniona obietnica. *Decyzje*, 9, 35–51.

Jonson, A., Sufrin, B. (2014). *EU competition law. Text, cases and materials*. New York: Oxford University Press.

Karnani, A. (1984). The value of market share and the product life cycle – A game theoretic model. *Management Science*, 30(6), 696–712.

Ketchen, Jr., D.J., Hult, G.T.M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25, 573–580.

Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, 84(12), 104–112.

Lozano-Platonoff, A., Rudawska, A., Pachciarek, H. (2014). Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 310–339). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Malawski, M., Wieczorek, A., Sosnowska, H. (1997). *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

McCarter, M., Northcraft, G. (2007). Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. *Journal of Operations Management*, 25, 498–511.

Porter, M.E., Fuller, M. (1986). Coalitions and global strategy. W: M.E. Porter (red.), *Competition in global industries* (s. 315–344). Boston: Harvard Business School Press.

Schmidtchen, D. (2003). *Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik?* W: J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (red.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (s. 66–92). Wiesbaden: Springer.

Straffin, P.D. (2004). *Teoria gier*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Sulejewicz, A. (1994). *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Watson, J. (2011). *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Zamarippa, M.A., Aguirre, A.M., Méndez, C.A., Espuña, A. (2012). Improving supply chain planning in a competitive environment. *Computers & Chemical Engeneering*, 42, 178–188.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

20

Pojęcia i typy modeli biznesu

(Marcin Kardas)

20.1. Wstęp

Pojęcie „model biznesu" cieszy się od blisko dwóch dekad rosnącą popularnością wśród menedżerów, praktyków i teoretyków zarządzania. W 2001 roku co czwarta firma z listy *Fortune 500* stosowała pojęcie modelu biznesu w sprawozdaniu rocznym (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200). Według raportu *The Economist Intelligence Unit* z 2005 roku, na pytanie czy ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej będą modele biznesu, czy nowe produkty i usługi, większość menedżerów (54%) wskazała na modele biznesu (EIU, 2005, s. 2–9). W raporcie firmy IBM wskazano, że innowacje w modelach biznesu zapewniają korzyści finansowe i biznesowe poprzez redukcję kosztów i poprawę elastyczności w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb rynku, a także stanowią sposób na unikanie lub oddalanie zagrożeń ze strony konkurentów (IBM, 2006, s. 5, 6). Jako przykłady firm, które odniosły sukces dzięki innowacyjnym modelom biznesu wskazuje się Apple, Google czy Facebook. Modele biznesu cieszą się także rosnącym zainteresowaniem w literaturze dotyczącej zarządzania. Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie wybranych definicji modeli biznesu, ich komponentów i przykładowych typów. Przedstawione zostaną także głosy krytyki dotyczące koncepcji modeli biznesu oraz związanych z nimi wyzwań.

20.2. Pojęcie modelu biznesu

W literaturze prezentowanych jest wiele definicji pojęcia „model biznesu" (zamiennie używane są także pojęcia „model biznesowy" lub „model prowadzenia działalności"). Model biznesu można najogólniej określić jako „opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo" (Magretta, 2002, s. 88), „pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę" (Koźmiński, 2004, s. 123), „opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo" (Arend, 2013, s. 391) lub „reprezentację tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu" (Johnson, 2010, s. 22). Ch. Zott i R. Amit podkreślają, że zbyt ogólne zdefiniowanie modeli biznesu utrudnia zrozumienie ich istoty, prowadzi do dwuznaczności, powielania i nakładania się

koncepcji modeli biznesu na inne koncepcje zarządzania (Zott i Amit, 2013, s. 6). Model biznesu jest czymś więcej niż tylko dobrym i logicznym sposobem na robienie biznesu, gdyż musi przede wszystkim być ukierunkowany na potrzeby użytkowników, powinien być trudny do imitacji przez konkurentów i mocno oparty na realiach oraz uwarunkowaniach, w jakich działa przedsiębiorstwo (Teece, 2010, s. 192). W efekcie wielu autorów zajmujących się tematyką modeli biznesu proponuje bardziej szczegółowe i często rozbudowane definicje tego pojęcia.

M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen poddali analizie 30 definicji modeli biznesu, wyodrębniając trzy ujęcia i rodzaje definicji modeli biznesu: finansowe, operacyjne i strategiczne. Każdy z trzech rodzajów wiąże się z innym obszarem decyzji podejmowanych w firmach. Definicje finansowe określają model biznesu jako model finansowy, wskazujący, w jaki sposób firma generuje zyski. W definicjach operacyjnych kładzie się nacisk na wewnętrzne procesy umożliwiające firmie tworzenie wartości, zaś decyzje dotyczą architektury i konfiguracji tych procesów. Definicje strategiczne wskazują na aspekty związane z pozycjonowaniem firmy, współpracą z innymi podmiotami oraz możliwościami jej rozwoju, które wiążą się z decyzjami dotyczącymi identyfikacji interesariuszy, tworzenia wartości, zróżnicowania, wizji, wartości, sieci i aliansów (Morris, Schindehutte i Allen, 2005, s. 727). Zdaniem autorów model biznesu powinien prowadzić do tworzenia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej firmy na danym rynku oraz uwzględniać zmienne decyzyjne odnoszące się do każdego z trzech wymienionych aspektów tj. strategicznego, operacyjnego i finansowego (Morris, Schindehutte i Allen, 2005, s. 727).

Z kolei, Ch. Zott, R. Amit i L. Massa przeprowadzili analizę 103 publikacji dotyczących modeli biznesu i wskazali, że definicje modeli biznesu prezentują trzy główne perspektywy:

- e-biznesu, systemów informacyjnych oraz zastosowania Internetu w organizacjach – odnoszące się do przedsiębiorstw internetowych,
- zarządzania innowacjami i technologiami – odnoszące się do przedsiębiorstw technologicznych,
- kwestii strategicznych związanych z tworzeniem wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw – odnoszące się do ogółu przedsiębiorstw (Zott, Amit i Massa, 2011, s. 2).

Z perspektywy e-biznesu model biznesu jest określany „jako architektura produktu, usług lub przepływu informacji, zawierająca opis różnych aktorów biznesowych i ich ról, opis potencjalnych korzyści dla różnych aktorów biznesowych oraz opis źródeł przychodów" (Timmers, 1998, s. 2) bądź „przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość" (Afuah i Tucci, 2003, s. 20). Ch. Zott, R. Amit i L. Massa wskazują, że definicje pozostające w nurcie e-biznesu skupiają się na prowadzeniu biznesu w Internecie oraz odwołują się do pojęcia wartości, aspektów finansowych, funkcjonowania sieci oraz współpracy z innymi podmiotami (Zott, Amit i Massa, 2011, s. 10).

Spojrzenie na model biznesu z perspektywy zarządzania innowacjami przedstawili H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, według których model biznesu to heurystyczna logika łącząca potencjał technologiczny z realizacją wartości ekonomicznej. To narzędzie łączące rozwój technologii i wartość ekonomiczną. Jego ostatecznym celem jest, aby technologiczny rdzeń (jądro) innowacji zakorzeniony został w ekonomicznie rentownym przedsięwzięciu. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom używają pojęcia „modelu biznesu" w odniesieniu do technologicznych firm odpryskowych (ang. *spin-off*), zaś odpowiedni model biznesu stanowi w ich rozumieniu dopełnienie technologii i zapewnia sukces rynkowy jej komercjalizacji (Chesbrough i Rosenbloom, 2002, s. 529).

Trzecia perspektywa zainteresowania tematyką modeli biznesu odnosi się do ogółu przedsiębiorstw i dotyczy kwestii strategicznych, związanych z przewagą konkurencyjną, łańcuchem wartości, a także tworzeniem wartości oraz wynikami przedsiębiorstw. Ch. Zott i R. Amit określili model biznesu jako system połączonych i współzależnych działalności (czynności), określający sposób prowadzenia działalności biznesowej we współpracy z klientami, partnerami i dostawcami (Zott, Amit, 2010, s. 216). System działalności (czynności), o którym mówią Ch. Zott i R. Amit wykracza poza granice firmy, zaś jego projektowanie wymaga rozważenia dwóch rodzajów parametrów: projektowych (jak zakres, struktura i zarządzanie) oraz tematycznych (nowość, zatrzymanie klienta, komplementarność i efektywność). Według Ch. Zotta i R. Amita model biznesu przypomina szablon określający, jak firma prowadzi biznes, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom oraz łączy czynniki produkcji w produkty rynkowe (Zott i Amit, 2010, s. 219). Podobnie model biznesu zdefiniowali A. Osterwalder i Y. Pigneur w znanym poradniku dla praktyków zarządzania, określając model biznesu jako „szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji" (Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 19).

Wielu autorów, definiując model biznesu, wskazuje na jego komponenty lub wymiary strategiczne. S.M. Shafer, H.J. Smith i J.C. Linder, opierając się na analizie 12 definicji modeli biznesu, zidentyfikowali 42 słowa kluczowe pojawiające się w ww. definicjach, które uporządkowali w cztery grupy:

- wybory strategiczne – klienci, propozycja wartości, umiejętności, przychody, konkurenci, oferta, strategia, branding, zróżnicowanie, misja,
- tworzenie wartości – zasoby i aktywa, procesy i działalności,
- przejmowanie wartości – koszty, zyski, aspekty finansowe,
- sieć wartości – dostawcy, informacje o klientach, relacje z klientami, przepływy informacji, produktów i usług (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200).

Na tej podstawie S.M. Shafer, H.J. Smith i J.C. Linder sugerują, że model biznesu to „reprezentacja podstawowej logiki firmy i wyborów strategicznych w zakresie tworzenia i przejmowania wartości w ramach sieci jej tworzenia" (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 202). Zdaniem autorów model biznesu odzwierciedla wybory strategiczne dotyczące prowadzenia biznesu, które muszą być spójne i pozostawać w związku przyczynowo-skutkowym oraz powinny gwarantować stabilność finansową firmy i odpowiednie relacje z otoczeniem, np. dostawcami, dystrybutorami i innymi partnerami zapewniającymi firmie dostęp do zewnętrznych zasobów (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 202).

Z kolei A.J. Slywotzky, D.J. Morisson i B. Andelman (2000, s. 26–28), wskazują na cztery kluczowe wymiary strategiczne wyznaczające model działalności firmy oraz kluczowe zagadnienia i pytania z nimi związane:

- wybór klientów, których chce obsługiwać firma (na rzecz jakich klientów firma może zwiększać rzeczywistą wartość, którzy klienci pozwolą osiągać zysk, kogo firma nie będzie obsługiwać),
- przechwytywanie wartości, czyli sposób, w jaki firma osiąga zysk (np. w jaki sposób przechwytuje część wartości tworzonej dla klientów, jaki jest jej model zysku),
- zróżnicowanie – kontrola strategiczna, czyli sposób ochrony strumienia zysków (np. co powoduje, że oferta firmy jest wyjątkowa i wybrani klienci kupują jej produkty lub usługi, jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów i konkurentów),
- zakres działania firmy (np. jakie wyroby, usługi rozwiązania firma chce sprzedawać, które czynności lub funkcje wykonywać wewnątrz firmy, a które zlecać innym podmiotom).

J. Hedman i T. Kalling proponują następujące, powiązane ze sobą elementy modelu biznesu: klientów, konkurentów, ofertę, działalność i organizację, zasoby i dostawców (Hedman i Kalling, 2003, s. 52). Ch. Baden-Fuller wskazał następujące komponenty modelu biznesu: identyfikowanie klientów, angażowanie klientów, monetyzacja (kiedy i jak rosną zyski), łańcuch wartości i powiązania w ramach niego (Baden-Fuler i Mangematin, 2013, s. 420). Podobne podejście w definiowaniu modeli biznesu zaproponowali M.W. Johnson i C. Christensen, według których model biznesu składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów: propozycji wartości dla klientów, formuły zysków, kluczowych zasobów i kluczowych procesów (Johnson i Christensen, 2008, s. 3). Na trzy rodzaje komponentów modeli biznesu wskazali również B. Demil i X. Lecocq: zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna obejmująca łańcuch wartości i sieć wartości (relacje z dostawcami, klientami, konkurentami), propozycja wartości dla klientów (Demil i Lecocq, 2010, s. 231). B. de Wit i R. Meyer mówią o systemie biznesowym (ang. *business system*), który jest kompozycją trzech elementów: zasobów (wkładu), działań (przetwarzania) oraz oferowanych produktów i usług (produkt końcowy) służących wytwarzaniu wartości dla klientów (de Wit i Meyer, 2007, s. 112). Komponenty modeli biznesu w najbardziej usystematyzowany sposób przedstawili A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013, s. 18), którzy wskazali na dziewięć elementów modeli biznesu, tworzących cztery obszary działalności biznesowej. Zaprezentowano je w tabeli 22.

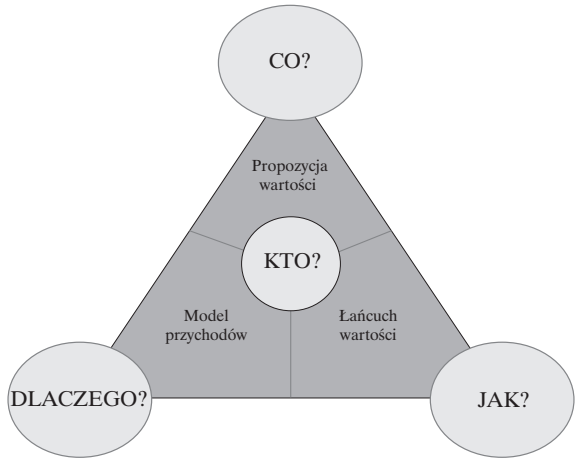
Model biznesu, zgodnie z propozycją O. Gassmanna, K. Frankenberger i M. Csik, można także zdefiniować za pomocą czterech pytań: kto jest klientem firmy (kto?), co firma sprzedaje (co?), jak wytwarza produkty i usługi (jak?), dlaczego jej działalność jest rentowna (dlaczego?). Powyższe pytania tworzą tzw. magiczny trójkąt modelu biznesu, w ramach którego mieszczą się trzy kluczowe komponenty modeli biznesu, tj. propozycja wartości, model przychodów i łańcuch wartości (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2013, s. 2); por. rysunek 14.

Tabela 22. Elementy modelu biznesu wg Osterwaldera i Pigneura

Obszary działalności biznesowej	Elementy modelu biznesu	Opis elementu modelu biznesu
Oferta	Propozycja wartości	Opisuje zbiór produktów i usług generujących wartość dla konkretnego segmentu klientów.
Klienci	Segmenty klientów	Wskazuje grupy ludzi i organizacje, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i które chce obsługiwać.
	Kanały dystrybucji	Wskazuje, w jaki sposób firma komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i w jaki sposób przekazuje im swoją propozycję wartości.
	Relacje z klientami	Zawiera charakterystykę relacji łączących firmę z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów,
Infrastruktura	Kluczowe zasoby	Wskazuje najważniejsze zasoby, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modelu biznesu.
	Kluczowe działania	Przedstawia najważniejsze działania, jakie firma musi podejmować, aby jej model sprawnie funkcjonował.
	Kluczowi partnerzy	Opisuje sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy.
Sytuacja finansowa	Strumienie przychodów	Symbolizuje ilość środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego z segmentów.
	Struktura kosztów	Obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesu.

Źródło: Osterwalder i Pigneur (2013, s. 24–44).

Rysunek 14. „Trójkąt" modelu biznesu



Źródło: Gassmann, Frankenberger i Csik (2013, s. 2).

Kwestią ściśle związaną z definicją modelu biznesu jest relacja pomiędzy modelem biznesu a strategią. Dla niektórych autorów są to pojęcia tożsame, ale dla większości są to pojęcia, które się różnią. Według J. Magretty model biznesu wskazuje, jak dopasowane są względem siebie poszczególne jego elementy, ale nie dotyczy sposobów konkurowania, gdyż te są domeną strategii (Magretta, 2002, s. 91). D.J. Teece (2010) wskazuje, że model biznesu jest bardziej ogólny niż strategia, zaś wybór strategii biznesu jest zadaniem realizowanym na większym poziomie szczegółowości niż projektowanie modelu biznesu. Tworzenie modeli biznesu i strategii są jednak ze sobą ściśle powiązane, ponieważ segmentacja rynku, stworzenie propozycji wartości dla każdego segmentu, utworzenie mechanizmu jej dostarczania oraz mechanizmów jej zabezpieczenia przed konkurentami wymaga sprzężenia analizy strategii biznesu oraz projektowania modelu biznesu (Teece, 2010, s. 180). R. Casadesus-Masnell i J.E. Ricart (2010) proponują, aby rozważyć dwa poziomy wyborów podejmowanych przez menedżerów: poziom strategii i poziom taktyki. Na poziomie strategii dokonywany jest wybór modelu biznesu, poprzez który przedsiębiorstwo chce konkurować, zaś na poziomie taktycznym podejmuje się decyzje wynikające z przyjętego modelu (Casadesus-Masanell i Ricart, 2010, s. 196). W tym podejściu strategia wykracza znacznie poza wybór modelu biznesu, gdyż zawiera wiele wariantów na wypadek zmieniających się uwarunkowań w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Model biznesu jest natomiast odzwierciedleniem realizowanej strategii, a więc jednej z możliwości (opcji) określonych w wielowariantowej strategii (Casadesus-Masanell i Ricart, 2010, s. 196).

Przegląd różnych definicji modeli biznesu wskazuje, że definicje modeli biznesu są bardzo podobne. Nie zmienia to jednak faktu, że brakuje jednej, ogólnie przyjętej definicji. W związku z powyższym rekomenduje się, aby każdą dyskusję nad modelami biznesu, zwłaszcza nad ich typami, zacząć od wyjaśnienia, jak zdefiniowany będzie w tej dyskusji model biznesu (Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 19).

Osiągnięcie konsensusu definicyjnego na samym początku dyskusji wydaje się szczególnie ważne z perspektywy praktyki biznesowej, gdyż finansiści, inżynierowie, prawnicy, specjaliści od zarządzania operacyjnego czy strategicznego, z racji ich wykształcenia oraz realizowanych zadań, prezentują zwykle różne podejścia do określania i rozumienia pojęcia modelu biznesu i opartej na nim strategii.

20.3. Typy (formy) modeli biznesu

Jedne z pierwszych prób identyfikacji typów modeli biznesu podjęto dla biznesu elektronicznego. R. Trimmers (1998, s. 4) wskazuje na następujące modele e-biznesu: sklep internetowy (ang. *e-shop*), elektroniczne zamówienia (ang. *e-procurement*), elektroniczne centra handlowe (ang. *e-mall*), organizator rynku (ang. *third-party marketplace*), wirtualna społeczność, dostawca usług w łańcuchu wartości, integrator łańcucha wartości, platformy współpracy, brokerzy informacji, usług związa-

nych z bezpieczeństwem i innych usług. Natomiast M. Rappa (2000) oraz A. Afuah i C.L. Tucci (2003, s. 87–89) wskazali 9 głównych kategorii modeli biznesu przedsiębiorstw działających w Internecie:

- model brokera (ang. *brokerage model*), w którym firmy pełnią funkcję organizatorów wirtualnych rynków, na których dokonują się transakcje kupna i sprzedaży (brokerzy zwykle pobierają prowizje z tytułu dokonywanych transakcji);
- model reklamowy (ang. *advertising model*), w którym firmy, dzięki zwiększaniu atrakcyjności swoich stron internetowych, zwiększają przychody z tytułu reklam na nich umieszczanych;
- model pośrednika informacyjnego (ang. *infomediary model*), w którym firmy gromadzą, przetwarzają i odpłatnie udostępniają informacje na temat klientów i ofert różnych producentów;
- model kupca (ang. *merchant model*), w którym firma sprzedaje swoje produkty lub usługi w Internecie (np. wyłącznie za pośrednictwem Internetu albo przy połączeniu tradycyjnych metod sprzedaży i Internetu);
- model bezpośredniego wytwórcy (ang. *manufacturing model*), w którym firma, wykorzystując Internet, dąży do bezpośredniego kontaktu z klientami (z wyłączeniem udziału pośredników handlowych);
- model sieci afiliowanej (ang. *affiliate model*), w którym firma pozyskuje afiliowanych partnerów, którzy na swoich stronach internetowych umieszczają odnośniki do strony firmy, dzięki czemu firma może dotrzeć ze swoją ofertą do większej liczby klientów (afiliowani partnerzy uzyskują zwykle prowizję od dokonanych transakcji będących wynikiem przekierowań na stronę internetową firmy);
- model wirtualnej wspólnoty (ang. *community model*), który opiera się na lojalności użytkowników współtworzących treści internetowe na zasadzie wolontariatu (przychody w tym modelu uzyskiwane są dzięki dodatkowej sprzedaży produktów lub reklam);
- model subskrypcji (ang. *subscription model*), w którym zapewniany jest okresowy dostęp (dzienny, miesięczny, roczny) do usług internetowych w zamian za wniesienie stosownej opłaty;
- model taryfowy (ang. *utility model*), w którym wielkość opłat jest uzależniona od poziomu faktycznego użytkowania usług internetowych.

Nowe typy (formy) modeli biznesu mogą wiązać się nie tylko z wykorzystaniem Internetu, ale także z nowymi produktami, usługami lub sposobami prowadzenia działalności biznesowej (innowacji organizacyjnych), w szczególności opartymi na przeprojektowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Wielu przedstawicieli literatury odwołuje się w tym zakresie do dorobku M.E. Portera, według którego łańcuch wartości to sekwencja kolejnych działań związanych z wytwarzaniem produktów lub świadczeniem usług: od zasobów i kompetencji do finalnych produktów zaspokajających potrzeby klientów. Łańcuch wartości, niezależnie od charak-

teru firmy, zawsze składa się z pięciu działań podstawowych (logistyka wewnętrzna, działania operacyjne, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, serwis) i czterech działań pomocniczych (infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zaopatrzenie). Analiza łańcucha wartości pozwala na wyodrębnienie z całości działań firmy tych o najważniejszym znaczeniu, dzięki czemu możliwe jest zrozumienie reguł wpływających na kształtowanie się poziomu kosztów oraz wskazanie istniejących lub potencjalnych źródeł zróżnicowania oferty firmy (Porter, 2006, s. 61). M.E. Porter, obok łańcucha wartości danej firmy wyróżnia system wartości, na który poza łańcuchem wartości danej firmy składa się także łańcuch wartości dostawcy, dystrybutora i nabywcy (Porter, 2006, s. 62). K. Obłój wskazuje na trzy najbardziej typowe reguły konfigurowania łańcucha wartości:

- model operatora, w którym firma koncentruje się na jednym, wybranym aspekcie łańcucha wartości,
- model integratora, w którym firma rozbudowuje łańcuch wartości w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia i przechwytywania wartości,
- model dyrygenta, w którym firma dekoncentruje działalność poprzez np. outsourcing i alianse z innymi podmiotami (Obłój, 2002, s. 135).

Z kolei Ch.B. Stabell i Ø.D Fjeldstad wskazują, że koncepcja łańcucha wartości, proponowana przez M.E. Portera nie znajduje zastosowania we wszystkich branżach, stąd proponują dodatkowo wyodrębnić dwa inne sposoby organizacji działalności przedsiębiorstw, określane mianem warsztatu wartości (ang. *value shop*) oraz sieci wartości (ang. *value network*). Warsztat wartości odnosi się głównie do firm usługowych, które ukierunkowane są na rozwiązywanie specyficznych problemów klientów i wymagają dostosowania przez firmę całego procesu tworzenia wartości do specyfiki danego problemu i klienta (działania podstawowe firmy to identyfikowanie problemów, znalezienie rozwiązań i wybór optymalnego rozwiązania, realizacja, kontrola i ocena). Natomiast w ramach sieci wartości firma pośredniczy w tworzeniu wartości i umożliwia kontakt różnych klientów – działania podstawowe firmy to promocja sieci i zarządzanie kontaktami, świadczenie usług, operacje infrastrukturalne (Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 420–430). W literaturze wskazuje się, że nowe modele biznesu są wariacjami (kombinacjami) podstawowego łańcucha wartości, będącego fundamentem każdej działalności gospodarczej (Magretta, 2002, s. 88). A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman (2000) mówią o tzw. nowoczesnym łańcuchu wartości, który stanowi odwrócenie tradycyjnego łańcucha wartości i zaczyna się od klienta, a kończy na zasobach i kompetencjach. Jednocześnie proponują dziewięć modeli działalności przedsiębiorstw, które stanowią różne modele zysku: działalności firmy rozwiązującej problemy klientów, piramidy produktów, zarządzania łańcuchem wartości, łącznicy, firmy wyprzedzającej konkurentów, mnożnika zysków, usamodzielnienia filii, globalnej sieci specjalistów, tworzenia standardu (Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000, s. 35–36).

A. Osterwalder i Y. Pigneur (2013, s. 59) zaproponowali pięć ogólnych schematów modeli biznesu:

- rozdzielenie obszarów działalności (ang. *unbundling*) – rozdział na odrębne, ale komplementarne modele odnoszące się do zarządzania infrastrukturą, tworzenia innowacji produktowych i kształtowania relacji z klientami (np. operatorzy telefonii komórkowej),
- „długi ogon" (ang. *long tail*) – nowa lub dodatkowa propozycja wartości kierowana do dużej liczby niszowych segmentów klientów, które łącznie generują znaczący zysk (np. w przypadku docierania do nich przez platformę handlu elektronicznego), choć obsługa tylko jednego z nich nie byłaby rentowna,
- platformy wielostronne – zapewnienie obecnym klientom propozycji wartości „zapewniającej dostęp",
- koncepcja „*FREE*" – klienci płacący dotują segment korzystający z darmowej oferty,
- otwarte modele biznesu – pozyskiwanie wyników prac badawczo-rozwojowych ze źródeł zewnętrznych.

Kolejną typologię 19 modeli biznesu zaproponował M.W Johnson (2010), a najbardziej rozbudowane zestawienie typów modeli przedstawili O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik (2013), którzy po przebadaniu około 250 przedsiębiorstw wskazali 55 najczęściej powtarzających się wzorców. W tabeli 23 przedstawiono zestawienie typów modeli biznesu znanych z literatury, wykorzystując m.in. propozycje Johnsona (2010) (oznaczone w tabeli symbolem „J"), Gassmanna, Frankenberger i Csik (2013) („G-F-C") oraz Linder i Cantrell (2000) („L-C"). Biorąc pod uwagę przewodni motyw związany z danym modelem biznesu, można je pogrupować w następujące kategorie modeli biznesu: cenowe, marketingowe, udogodnień, doświadczenia, produktowe plus, łańcucha wartości, pośredników, zaufania, innowacyjne, instrumentów prawnych i finansowe.

Zaprezentowane katalogi typów modeli biznesu mają charakter otwarty. Wszystkie powstały na bazie obserwacji praktyki gospodarczej, która generuje nowe formy bądź rozwija i udoskonala te już znane i opisane. W przypadku wielu propozycji można wskazać, że wiążą się one z określonymi metodami sprzedaży czy typami umów handlowych, niemniej jednak za hasłami i krótkimi opisami kryją się bardziej złożone formy, obejmujące odpowiednią konfigurację wielu komponentów organizacji. Dlatego też tworzenie modeli biznesu nie jest prostym kopiowaniem znanych już rozwiązań, ale sztuką wymagającą innowacyjności, pomysłowości i kreatywności poprzez stawianie pytań, które mogą dotyczyć dodania nowego wymiaru biznesu, eliminacji lub modyfikacji (mutacji) wymiaru już istniejącego. Tym samym opisywane w literaturze typy modeli biznesu należy traktować jako przykłady, które nie stanowią gotowej recepty na sukces, ale inspirację do samodzielnego projektowania rozwiązań biznesowych, a także inspirację dla teoretyków badających zasady tworzenia i wdrażania modeli biznesu.

Tabela 23. Typologia modeli biznesu, oparta na przeglądzie literatury

Warianty modelu biznesu	Opis
Modele cenowe	
Klub nabywców (ang. *buying club*) (L-C)	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i rabatami ilościowymi. Oferowanie podstawowych usług. Obniżanie kosztów, zwłaszcza związanych z logistyką.
Tanie zakupy w jednym miejscu (ang. *one-stop shop, low prices shopping*) (L-C)	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i szerokim asortymentem towarów. Usługi dodatkowe na minimalnym poziomie, ale zapewniane szybko, aby umożliwić przepływ gotówki (np. tanie sieci handlowe).
Supermarket (G-F-C)	Firma sprzedaje wiele produktów i akcesoriów „pod jednym dachem", dzięki czemu może przyciągnąć większą liczbę klientów. Firma zapewnia duży asortyment produktów (wykorzystuje efekty zakresu) i utrzymuje niskie ceny (np. tanie sieci handlowe).
Samoobsługa (G-F-C)	Część tworzonej wartości jest transferowana do klienta w zamian za niższe ceny produktów lub usług: klienci samodzielnie realizują określone czynności związane z tworzeniem wartości (np. składanie mebli przez klientów IKEA).
Taniej od lidera (ang. *under the umbrella pricing*) (L-C)	Stosowanie cen poniżej cen lidera rynku i działań marketingowych przekonujących nabywców o ekwiwalentności ofert w stosunku do oferty lidera. Szybkie naśladowanie innowacji wprowadzanych przez lidera.
Wolny dostęp za reklamy (ang. *free for advertising*)	Oferowanie użytkownikom końcowym nieodpłatnie produktów i usług w zamian za to, że zobowiązani są do oglądania reklam.
Freemium (J)	Podstawowa wersja dostępna jest nieodpłatnie, zaś wersje rozbudowane wymagają wniesienia opłat. Oferta nieodpłatna ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby klientów, zaś oferta płatna generuje przychody. Oferowanie podstawowej usługi bezpłatnie, zaś wersji rozszerzonych odpłatnie (np. LinkedIn).
Sprzedaż produktów komplementarnych (ang. *razor and blade*) (G-F-C, J)	Pobieranie niskiej ceny za produkt początkowy (maszynka do golenia) lub udostępnianie nieodpłatnie, a źródłem zysków jest sprzedaż produktu komplementarnego, uzupełniającego (żyletki) – niezbędnego do korzystania z produktu początkowego i sprzedawanego po wysokiej cenie i zapewniającego wysoką marżę.
Odwrócona sprzedaż produktów komplementarnych (ang. *reverse razor and blade*) (J)	Oferowanie produktów o niskiej marży w niskiej cenie, aby zwiększyć sprzedaż produktów o wysokiej marży (np. iTunes i iPhone).

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Aukcja (ang. *auction*) (G-F-C)	Sprzedaż produktów lub usług po najwyżej zaoferowanej cenie, dzięki czemu firma sprzedaje produkty po najwyższej akceptowalnej dla klientów cenie, zaś ci ostatni mają wpływ na cenę.
Odwrócona aukcja (ang. *reverse auction*) (J)	Ustalenie wysokiej ceny na produkt lub usługę, a następnie umożliwienie dostawcom/oferentom zbijania ceny.
Jednolita stawka (ang. *flat rate*) (G-F-C)	Pobierana jest jedna opłata za produkt lub usługę bez względu na to, ile razy klient z nich korzysta. Klient uzyskuje możliwość nieograniczonego dostępu, zaś firma stałe przychody.
Subskrypcja (ang. *subscription*) (G-F-C, J)	Klient ponosi stałą opłatę miesięczną lub roczną za produkt lub usługę. Firma uzyskuje stałe przychody, zaś klient ponosi mniejsze koszty z tytułu korzystania z produktów i usług (np. gazety w Internecie).
Płać za korzystanie (ang. *pay per use*) (G-F-C, J)	Korzystanie z produktu lub usługi jest mierzone, zaś klient płaci za faktyczne korzystanie z nich. Firma może przyciągać dodatkowych klientów, którzy mogą korzystać z dodatkowej elastyczności usług i pobierać wyższe ceny. Pobieranie opłat od klientów za korzystanie z usługi w zależności od poziomu tego korzystania (np. telefony na kartę).
Płać ile chcesz (ang. *pay what you want*) (G-F-C)	Klient płaci dowolną cenę (czasami sugerowana jest najniższa cena) lub uzyskuje produkt nieodpłatnie. Dzięki temu firma może przyciągnąć większą liczbę klientów.
Robin Hood (G-F-C)	Te same produkty lub usługi są sprzedawane po wysokiej cenie zamożnym klientom i niskiej cenie mało zamożnym klientom. Firma wykorzystuje efekty skali ze sprzedaży mniej zamożnym klientom oraz pozytywny wpływ na jej wizerunek.
Ukryte przychody (ang. *hidden revenue*) (G-F-C)	Produkty lub usługi są dostępne nieodpłatnie – użytkownicy nie są głównym źródłem przychodów (rozerwanie relacji użytkownicy–przychody). Przychody generują inne podmioty, np. reklamodawcy przez poprzez reklamy.
Telefon komórkowy (ang. *cell phone*) (J)	Sprzedaż usług w ramach kompleksowej oferty obejmującej szeroki zakres usług i cen w zależności od poziomu korzystania z tych usług (np. sprzedaż usług telefonicznych).
Modele marketingowe	
Standaryzacja (ang. *standarisation*) (J)	Standaryzacja wcześniej spersonalizowanych usług i oferowanie ich po niskim koszcie.

Lojalność klientów (ang. *customer loyalty*) (G-F-C)	Zapewnienie lojalności klientów poprzez dostarczenie wartości wykraczającej poza aktualnie oferowane produkty i usługi, np. poprzez programy motywacyjne. Związanie klientów z firmą następuje przez przedstawianie im specjalnej oferty oraz stworzenie emocjonalnej więzi z klientami.
Zamknięcie klientów (ang. *customer lock-in*) (G-F-C)	Klienci są utrzymywani w świecie produktów i usług firmy dzięki wysokim kosztom zmiany – wydatkom niezbędnym do poniesienia w przypadku rezygnacji z oferty firmy i zakupu alternatywnego rozwiązania.
Marka komponentu (ang. *ingredient branding*) (G-F-C)	Obejmuje wybór elementów, komponentów i marki od specyficznego dostawcy, które wchodzą w skład innego produktu i które następnie są dodatkowo reklamowane z produktami będącymi jego komponentami (np. Intel Inside).
Sklep w sklepie (ang. *shop-in-shop*) (G-F-C)	Zamiast tworzenia nowych oddziałów (sklepów) wybierani są partnerzy, których oddziały (sklepy) mogą korzystać z dodatkowej oferty tej firmy, w ten sposób, że jej firmowe punkty sprzedaży są tworzone w już istniejących oddziałach (sklepach) partnera.
Afiliacja (ang. *affiliation*) (G-F-C)	Wsparcie sprzedaży dzięki wykorzystaniu portfela klientów innych firm. Firma uzyskuje dostęp do większej bazy klientów, zaś afiliowani partnerzy uzyskują prowizję ze sprzedaży (np. *pay-per-sale*) lub zorganizowanych pokazów.
Klub sympatii (ang. *affinity club*) (J)	Oferowanie produktów lub usług osobom, które należą do innych organizacji partnerskich. Organizacje te uzyskują prowizje z tytułu dokonywanych transakcji (np. banki wydające karty kredytowe z logo innych firm lub organizacji non profit).
Marki rodzajowe (ang. *white label*) (G-F-C)	Firmy stosujące „białą etykietę", wytwarzają produkty lub usługi, które sprzedawane są pod marką innych firm (ten sam produkt jest sprzedawany na różnych rynkach pod różnymi markami).
Make more of it (G-F-C)	Know-how i aktywa są wykorzystywane nie tylko do oferowania własnych produktów i usług, ale także oferowane innym firmom, dzięki czemu know-how i aktywa mogą generować dodatkowe przychody obok przychodów z podstawowej działalności firmy (np. Porsche).
Modele udogodnień	
Wygodne zakupy w jednym miejscu (ang. *one-stop convenient shopping*) (L-C)	Zapewnienie szerokiego asortymentu i szerokiej dostępności produktów i usług dla nabywców gotowych płacić wyższą cenę za wygodę. Firma kontroluje koszty, zapewnia szybkie dostawy i zwiększa marżę dzięki zwiększeniu swojego udziału w wydatkach klientów.
Natychmiastowa korzyść (ang. *instant gratification*) (L-C)	Udostępnianie drogich produktów i usług nabywcom, którzy nie mogą zapłacić natychmiast i finansują je kredytem ratalnym.
Kompleksowa oferta (ang. *comprehensive offering*) (L-C)	Tworzenie i oferowanie pakietu produktów lub usług akceptowanej jakości, tworzących jeden pakiet (poprzez integrację cen i dostaw), dzięki czemu możliwe jest konkurowanie z ofertami innych firm. Może obejmować m.in. sprzedaż produktów dodatkowych (ang. *cross-selling*).

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Dostawca rozwiazań (ang. *solution provider*) (G-F-C)	Dostawca usług zapewnia pełną (kompleksową) ofertę produktów i usług w danej domenie poprzez jeden punkt kontaktowy. Firma zapewnia bliski kontakt z klientami, dzięki czemu dobrze zna ich potrzeby i może dostosować do nich swoją ofertę.
Modele doświadczenia	
Doświadczenie w sprzedaży (ang. *experience selling*) (L-C)	Oferowanie niezróżnicowanych produktów za pośrednictwem sieci przedstawicieli handlowych i przy piramidalnej strukturze działalności.
Doświadczenie miejsca sprzedaży (ang. *experience destination*) (L-C)	Firma projektuje otoczenie ukierunkowane na przyciąganie klientów gotowych zapłacić wysokie ceny. Priorytetem jest wysoki poziom obsługi klienta, wysoka jakość produktów i usług oraz wykwalifikowana kadra, zaś koszty odgrywają drugorzędną rolę.
Marki kultowe (ang. *cool brands*) (L-C)	Wyższe ceny za konkurencyjne produkty dzięki zarządzaniu silną marką. Outsourcing produkcji przy jednoczesnej kontroli projektowania, jakości i „kultowego" charakteru produktów lub usług.
Sprzedaż doświadczeń (G-F-C)	Wartość produktów lub usług jest zwiększona przez powiązanie z doświadczeniami klientów. Doświadczenia te są uwzględniane w systemie promocji czy sprzedaży przez odpowiedni wygląd sklepów (np. Harley Davidson).
Gwarantowana dostępność (G-F-C)	Firma gwarantuje ciągłą dostępność produktu lub usługi, w efekcie czego nie ma okresów przestoju (użytkownik nie ponosi kosztów z tego tytułu). Firma wykorzystuje doświadczenie i efekty skali.
Modele produktowe „plus"	
Oferta podstawowa (ang. *no frills*) (G-F-C)	Tworzenie wartości skupia się na podstawowych elementach produktu lub usługi, które są maksymalnie proste. Dzięki temu firma dociera do szerszej grupy odbiorców.
Tanie i solidne produkty (ang. *low-price reliable commodity*) (L-C)	Oferowanie standaryzowanego produktu o korzystnej cenie i przy zapewnieniu solidnej obsługi.
Solidne działania (ang. *reliable commodity operations*) (L-C)	Oferowanie usług o wystandaryzowanej, przewidywalnej jakości po nieco wyższej cenie oraz korzystanie z efektów skali.
Solidne towary markowe (ang. *branded reliable commodity*) (L-C)	Oferowanie efektywnie wytwarzanych i szeroko dystrybuowanych produktów pod rozpoznawalną marką po nieznacznie wyższej cenie. Firma wykorzystuje efekty skali.
Towary masowe indywidualizowane (ang. *mass-customized commodity*) (L-C)	Produkty konfigurowane przez klienta oferowane po niskich cenach i z krótkim czasem dostawy.

Towary masowe z elementem kastomizacji (ang. *mass customisation*) (L-C, G-F-C)	Model opiera się na połączeniu produkcji masowej z możliwościami zaspokojenia indywidualnych potrzeb klientów i dostosowania do nich oferty produktowej.
Towary wzbogacone o usługi (ang. *service-wrapped commodity*) (L-C)	Oferowanie niezróżnicowanych produktów po nieco wyższej cenie pod warunkiem przyciągnięcia najbardziej atrakcyjnych klientów. Firma kontroluje koszty i dąży do osiągnięcia korzyści skali.
Sprzedaż produktów dodatkowych (ang. *cross selling*) (G-F-C)	Uzupełnienie oferty o produkty lub usługi niezwiązane z danym sektorem, dzięki czemu możliwe jest generowanie dodatkowych przychodów na bazie istniejącej infrastruktury, zasobów i kompetencji.
Sprzedaż pakietowa (ang. *bundling*) (J)	Oferowanie powiązanych ze sobą produktów (np. Apple iPod/iTunes oraz posiłki w restauracjach sieciowych).
Rozszerzenia oferty (ang. *add-on*) (G-F-C)	Oferta podstawowa jest konkurencyjna cenowo, ale jest wiele dodatkowych elementów wpływających na jej podniesienie. Klienci mogą korzystać z różnych ofert i dostosowywać je do swoich potrzeb, ale za wyższą cenę.
Low touch (J)	Oferowanie produktów w niskich cenach oraz przy niższym poziomie dla usług „z górnej półki" (np. tanie linie lotnicze).
Sprzedaż usług zamiast produktów (ang. *product to service*) (J)	Zamiast sprzedaży produktu firma koncentruje się na sprzedaży usług, których realizację umożliwia produkt (np. IBM).
Z kosza do gotówki (ang. *trash to cash*) (G-F-C)	Używane produkty są gromadzone i sprzedawane w innych częściach świata lub przerabiane na nowe produkty. Zyski są osiągane dzięki temu, że ceny zakupów są niskie lub towary nabywane są nieodpłatnie.
Modele łańcucha	
Maksymalizacja kanałów (ang. *channel maximization*) (J)	Zawartość (ang. *content*) dostarczana jest poprzez maksymalnie dużą liczbę kanałów w celu maksymalizacji przychodów z reklamy i subskrypcji. Możliwa jest integracja wertykalna w celu obniżenia kosztów i maksymalizacji przychodów albo koncentracja na określonym segmencie nabywców.
Dobry wujek (ang. *cat-daddy selling*) (J)	Firma oferuje szeroki wybór produktów i akcesoriów w ramach danej kategorii po korzystnych cenach. Firma zarządza relacjami z dostawcami w celu obniżenia kosztów oraz zapewnia doradztwo w zakresie efektywnego użytkowania produktów.
Sprzedaż produktów wysokiej jakości (ang. *quality selling*) (J)	Firma oferuje wysokiej jakości i/lub unikatowe produkty, zapewnia wysoką jakość usług przy- i posprzedażowych. Zarządzanie relacjami z dostawcami i logistyką ma na celu zapewnienie wysokiej jakości usług.

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Pośrednik dodający wartość (ang. *value-added reseller*) (J)	Pośrednictwo w sprzedaży niezróżnicowanych produktów, ale z wartościowymi usługami posprzedażowymi (doradztwo, usługi serwisowe) określonemu segmentowi nabywców. Firma zapewnia efektywną logistykę i efektywny system dostaw.
Bezgraniczny luksus (ang. *ultimate luxury*) (G-F-C)	Strategia firmy zakłada koncentrację na najbardziej zamożnych klientach poprzez sprzedaż luksusowych produktów, po bardzo wysokiej cenie.
Integrator (G-F-C)	Integrator kontroluje wszystkie elementy procesu tworzenia wartości, w tym zasoby i umiejętności. Dzięki temu osiągane są efekty zakresu i skali oraz zmniejszane jest uzależnienie od dostawców.
Layer player (G-F-C)	Firma dostarczająca jeden z elementów tworzenia wartości w ramach różnych łańcuchów wartości (różnych sektorów i rynków). Firma korzysta z efektów skali i specjalizacji oraz zapewnia wysoką jakość procesów dzięki doświadczeniu.
Sprzedaż bezpośrednia (ang. *direct selling*) (G-F-C)	Produkty oferowane są bezpośrednio klientom przez producenta (z wyłączeniem pośredników), co zmniejsza koszty oraz poprawia relacje z klientami.
Disintermediation (J)	Usunięcie pośredników z łańcucha dostaw – sprzedaż bezpośrednio do klienta (np. Dell).
Handel elektroniczny (ang. *e-commerce*) (G-F-C)	Tradycyjne produkty lub usługi są oferowane za pośrednictwem Internetu.
Projektowanie przez użytkownika	Klient jest wytwórcą i projektantem za pośrednictwem odpowiednich platform internetowych. Klienci realizują swoje pomysły bez konieczności inwestycji w kosztowną infrastrukturę.
Cyfryzacja (ang. *digitisation*) (G-F-C)	Oferowanie dostępnych produktów i usług w formie cyfrowej, dzięki czemu możliwa jest łatwiejsza i szybsza dystrybucja.
Orkiestrator (G-F-C)	Firma skupia się na kluczowych kompetencjach w ramach łańcucha wartości, zaś pozostałe elementy łańcucha są realizowane przez inne podmioty, których działalność jest koordynowana przez firmę.
Od podaży do popytu (ang. *from push to pull*) (G-F-C)	Strategia firmy oparta jest na decentralizacji, poprawie elastyczności i lepszym dostosowaniu do potrzeb klientów. Obejmuje każdy z elementów łańcucha wartości.
Modele pośredników	
Agregator rynku (ang. *market aggregation*) (L-C)	Dostarczanie treści (ang. *content*) w celu przyciągnięcia publiczności, zaś źródłem przychodów i zysków są wpływy z reklam.

Wielostronny agregator rynku (ang. *multi-party market aggregation*)	Dostarczanie treści i usług w celu przyciągnięcia uwagi publiczności, co ma przyciągnąć nowych klientów.
Twórca rynku otwartego (ang. *open market-making*)	Firma tworzy rynek otwarty dla wszystkich zainteresowanych i pobiera prowizje za zawierane na nim transakcje.
Twórca ekskluzywnego rynku (ang. *exclusive market-making*)	Firma tworzy rynek dla określonej, wyspecjalizowanej grupy nabywców i pobiera prowizje od transakcji oraz za dodatkowe usługi.
Usługi transakcyjne (ang. *transaction service and exchange intermediation*) (L-C)	Firma dostarcza usługi koordynacji transakcji natychmiastowych w czasie rzeczywistym wszystkim uczestnikom rynku za pomocą specjalistycznego oprogramowania. Cena zależy od wartości transakcji i świadczonych usług.
Rynek dwustronny (ang. *two-sided market*) (G-F-C)	Rynek dwustronny umożliwia interakcje między wieloma zależnymi grupami klientów (biznesowych i prywatnych). Wartość platformy zwiększa się wraz z liczbą grup lub ich członków i użytkowników.
Wspólnoty użytkowników (J)	Firma oferuje platformę kontaktową, która umożliwia komunikację indywidualnych użytkowników. Generowanie przychodów poprzez opłaty członkowskie i reklamy.
Modele zaufania	
Zaufanie operacyjne (ang. *trusted operation*) (L-C)	Firma oferuje nabywcom realizację działań wymagających zaufania, w przypadku których błąd rodzi negatywne konsekwencje dla firmy. Firma pobiera ceny na wyższym poziomie.
Zaufane rozwiązanie (ang. *trusted solution*) (L-C)	Dostarczanie kompleksowych usług w dziedzinach wymagających zaufania i oferowanych po wyższych cenach.
Zaufany doradca (ang. *trusted advisor*) (L-C)	Oferowanie usług doradczych i informacyjnych o wysokim poziomie zaufania.
Zaufany lider produktowy (ang. *trusted product leadership*) (L-C)	Firma oferuje produkty, które wymagają aktualizacji oraz generuje przychody i zyski ze sprzedaży aktualizacji, usług dodatkowych, wsparcia technicznego. Firma dąży do kreowania długoterminowych relacji z klientami.
Przyjęty standard (ang. *de facto standard*) (L-C)	Kreowanie i dostarczanie technologii, która staje się standardem w branży i jest szeroko licencjonowana. Przychody i zyski pochodzą ze sprzedaży produktów i opłat licencyjnych.
Zaufany lider w zakresie usług (ang. *trusted service leadership*) (L-C)	Dostarczanie usług o doskonałej jakości usług dzięki zatrudnieniu utalentowanych specjalistów. Pozyskiwanie funduszy dzięki wysokiej jakości i talentom pracowników.
Modele innowacyjne	
Unikatowe produkty (ang. *incomparable products*) (L-C)	Firma ponosi wysokie nakłady na badania i rozwój oraz rozwija nowe technologie w celu oferowania unikatowych produktów na wielu rynkach i pobiera za nie wysokie ceny.

Cd. tabeli 23

Warianty modelu biznesu	Opis
Unikatowe usługi (ang. *incomparable service*) (L-C)	Identyfikowanie możliwości i oferowanie unikatowych usług na początkowym etapie cyklu życia oraz wycofanie się z ich oferowania, gdy ceny spadają.
Nowe rynki (ang. *breakthrough markets*) (L-C)	Inwestowanie na nowo otwierających się rynkach w celu tworzenia monopolistycznej pozycji. Utrzymywanie pozycji na rynkach dzięki intensywnej dystrybucji oraz odpowiedniej polityce cenowej i efektywności operacyjnej.
Odwrócona innowacja (G-F-C)	Produkty opracowane dla rynków rozwijających się są sprzedawane na rynkach państw uprzemysłowionych (zwykle kolejność jest odwrotna).
Open source (G-F-C)	Model opiera się na ogólnodostępnym kodzie źródłowym, zaś generowanie przychodów wiąże się ze świadczeniem komplementarnych usług, w tym konsultingowych, doradczych, serwisowych.
Odwrócona inżynieria (G-F-C)	Kopiowanie produktów konkurentów, dzięki czemu nie ma potrzeby prowadzenia kosztownych prac badawczych i istnieje możliwość sprzedaży produktów po cenie mniejszej niż oryginalne produkty.
Otwarty model biznesu (G-F-C)	Głównym źródłem tworzenia wartości jest współpraca z partnerami ekosystemu: firmy poszukują nowych sposobów współpracy z dostawcami, klientami czy producentami dóbr komplementarnych w celu zwiększenia zakresu swojej działalności.
Crowdsourcing (G-F-C)	Rozwiązywanie problemu jest dokonywane przez anonimową grupę (głównie poprzez Internet), której uczestnicy mogą otrzymać małe wynagrodzenie lub nagrodę, jeśli ich rozwiązanie zostanie wybrane. Powierzenie szerokiej grupie użytkowników możliwości nieodpłatnego dodawania treści, aby inni mogli mieć do nich nieodpłatny dostęp (np. Wikipedia).
Wykorzystanie danych klientów (ang. *leverage customer data)* (G-F-C)	Nowa wartość jest tworzona poprzez gromadzenie danych o klientach i wykorzystywanie ich do własnych potrzeb (np. poprawy efektywności działalności reklamowej) lub oferowanie innym podmiotom.
Aikido (G-F-C)	Aikido to japońska sztuka walki, w której siłę atakującego wykorzystuje się przeciwko niemu. Model oparty na tym wzorcu oferuje coś zupełnie przeciwnego wobec oferty konkurentów (przyciąga klientów preferujących idee lub koncepcje będące w opozycji do dominujących).
Modele instrumentów prawnych	
Barter (G-F-C)	Wymiana produktów i usług z klientami bez płatności, ale w zamian za jakąś wartość przekazywaną drugiej stronie; każda ze stron wycenia ją indywidualnie.

Własność ułamkowa (ang. *fractional ownership*) (G-F-C, J)	Współwłasność drogich aktywów przez wiele podmiotów: klienci są współwłaścicielami, ale nie muszą samodzielnie dostarczać całego kapitału (np. *time-sharing* mieszkań).
Franczyza (G-F-C)	Franczyzodawca udziela licencji na korzystanie z nazwy i oferowanie usług lokalnym podmiotom (korzysta on z marki, know-how i innego wsparcia).
Licencja (G-F-C)	Wynalazki są chronione patentami, a później firma udziela licencji innym firmom chcącym z nich korzystać. Firma koncentruje się na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych (zarabia na transferze wiedzy, a nie wytwarzaniu gotowych produktów lub usług dla klientów).
Wynajęcie zamiast zakupu (ang. *rent instead of buy*) (G-F-C)	Klient nie kupuje produktu, ale wynajmuje go, dzięki czemu może uzyskać mniejszym kosztem dostęp do produktu (koszt ten związany jest z czasem wynajmowania produktu).
Leasing (J)	Oferowanie produktów o wysokich kosztach i marżach w ramach umów leasingowych (np. kopiarki Xerox).
Modele finansowe	
Ujemny cykl operacyjny (ang. *negative operational cycle*) (J)	Generowanie wysokich zysków poprzez utrzymywanie małych zapasów i płatności za produkt przed jego dostarczeniem klientom (np. Amazon).
Maszynka do robienia gotówki (ang. *cash maschine*) (G-F-C)	Klienci dokonują płatności z góry, przed poniesieniem wydatków przez firmę dostarczającą produkty, dzięki czemu firma ta poprawia swoją płynność finansową.
Crowdfunding (G-F-C)	Produkt lub start-up finansowany przez grupę inwestorów (głównie poprzez Internet) chcących wesprzeć daną ideę. Jest ona realizowana po osiągnięciu masy krytycznej oraz zapewnieniu odpowiednich korzyści inwestorom.
Dzielenie się przychodami (ang. *revenue sharing*) (G-F-C)	Dzielenie się przychodami z interesariuszami, w tym producentami dóbr komplementarnych lub rywali.
Długi ogon (ang. *long tail*) (G-F-C)	Większość przychodów generowana jest przez szeroki asortyment niszowych produktów, a nie przez najpopularniejsze i masowe sprzedawane produkty.
Ukierunkowanie na dół piramidy zarobkowej (ang. *target the poor*) (G-F-C)	Oferta kierowana jest do mniej zamożnych klientów po cenie, którą są w stanie zapłacić za produkty lub usługi. Firma generuje małe zyski z każdego sprzedanego produktu lub usługi, ale korzysta z dużej liczby transakcji.
Kontraktowanie oparte na wynikach (ang. *performance-based contracting*) (G-F-C)	Cena produktu nie jest oparta na fizycznej wartości, ale wynikach, jakie dostarczają oparte na produkcie usługi, w ścisłym powiązaniu z procesem tworzenia wartości dla klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johnson (2010) (J), Gassmann, Frankenberger i Csik (2013) (G-F-C) oraz Linder i Cantrell (2000) (L-C).

20.4. Modele biznesu – kierunki dyskusji i badań

Prezentowane w literaturze pojęcia i typy modeli biznesu pozwalają na lepsze rozumienie, obrazowanie, komunikowanie i analizowanie logiki biznesowej lub osiągania przewagi konkurencyjnej. Podejście to pomaga także doskonalić projektowanie, planowanie i wdrażanie zmian oraz poszukiwanie nowych rozwiązań i innowacji (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005, s. 14–16). Mimo tych zalet, w literaturze prezentowane są także głosy krytyczne wobec modeli biznesu.

Po pierwsze, krytyka modeli biznesu wiąże się z działalnością przedsiębiorstw internetowych w końcu lat 90. minionego wieku, które za pomocą nowych, innowacyjnych modeli biznesu starały się pozyskiwać środki inwestorów na finansowanie ich działalności (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 200). Model biznesu stał się popularnym słowem (ang. *buzzword*), które miało odzwierciedlać koncepcję prowadzenia biznesu, ale dla wielu przedsiębiorstw internetowych stało się głównie hasłem reklamowym, w ślad za którym nie szły dobrze przemyślane rozwiązania biznesowe oparte na rzetelnych projekcjach finansowych. Fala upadłości i spadków wartości przedsiębiorstw internetowych po 2001 roku podważyła nie tylko wiarygodność tego typu przedsiębiorstw, ale również zaufanie do wielu typów modeli biznesu i przyczyniła się do krytyki ze strony wielu przedstawicieli nauki i praktyki biznesowej (DaSilva i Trkman, 2014, s. 381). Krytyczną opinię na temat modeli biznesu przedstawił M.E. Porter, który w publikacji z 2001 roku pt. *Strategia i Internet* wskazał, że pojęcie „model biznesu" odnosi się do luźnej koncepcji, jak przedsiębiorstwa prowadzą biznes i generują przychody. Zdaniem M.E. Portera pojęcie to jest w najlepszym przypadku niejasne, zaś „podejście związane z modelem biznesu do zarządzania staje się zaproszeniem do błędnego myślenia oraz łudzenia się" (Porter, 2001, s. 73). Wydaje się jednak, że ta krytyka adresowana była nie tyle do samej koncepcji modeli biznesu, ile do przedsiębiorstw internetowych, ich menedżerów i inwestorów, którzy motywowani chęcią szybkich zysków często pomijali rzetelne analizy strategiczne i finansowe.

Po drugie, krytyka modeli biznesu wiąże się z dyskusją, jaką toczą przedstawiciele dyscypliny zarządzania, wskazujący luki i słabości tej koncepcji. D.J.H. Klang, M. Wallnofer i M. Hacklin uważają, że luki związane z koncepcją modeli biznesu wynikają z niewielkiej liczby badań dotyczących związków pomiędzy modelami biznesu oraz innymi obszarami zarządzania (z wyłączeniem zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości), np. marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, a także dostosowania komponentów modeli biznesu do uwarunkowań sektorowych oraz spójności i wzajemnego dopasowania poszczególnych komponentów modeli biznesu (Klang, Wallnofer i Hackiln, 2010, s. 15). Z kolei R. Arend wskazał, że słabością koncepcji modeli biznesu jest przenikanie się idei modelu biznesu z istniejącymi koncepcjami, teoriami i poziomami analizy, a także jej ograniczona oryginalność w stosunku do innych poziomów analizy, brak spójnej definicji modelu biznesu oraz ugruntowania w danych empirycznych (Arned, 2013, s. 393).

Odpowiadając na zarzut niedostatecznych podstaw empirycznych, Ch. Zott i R. Amit (2013) nawiązują do genezy i rozwoju podejścia zasobowego w zarządza-

niu, które pojawiło się jako teoria, a dopiero później na podstawie tej teorii przeprowadzono badania empiryczne. Sytuacja przedstawia się analogicznie w odniesieniu do koncepcji modeli biznesu, w ramach której w ostatnich latach prowadzono wiele interesujących prac teoretycznych, ale w stosunku do której widać potrzebę dalszych, intensywnych prac empirycznych (Zott i Amit, 2013, s. 2–8).

20.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z pojęciem i typologiami modeli biznesu. Przedstawiono najważniejsze definicje, komponenty oraz typy (formy) modeli biznesu, a także główne zasady związane z tworzeniem tych modeli. Omówiono również prezentowane w literaturze głosy krytyki dotyczące modeli biznesu i główne wyzwania badawcze. Problemy opisywane w rozdziale są powiązane z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w innych rozdziałach książki, dotyczących m.in. szkół planistycznej i zasobowej w zarządzaniu strategicznym, wkładu firm doradczych w rozwój teorii zarządzania, marketingu oraz zarządzania innowacjami. Omawiana tematyka jest doskonałym przykładem ścisłego powiązania praktyki i teorii zarządzania. Cieszy się rosnącym zainteresowaniem ze strony menedżerów oraz osób podejmujących działalność gospodarczą, w tym twórców komercjalizujących wyniki działalności badawczo-rozwojowej. Można oczekiwać dalszego wzrostu jej znaczenia w literaturze z obszaru zarządzania, gdyż wiele poruszanych w tym zakresie zagadnień nadal wymaga intensywnych badań empirycznych.

Literatura

Afuah, A., Tucci, Ch.L. (2003). *Biznes internetowy – strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Arend, R. (2013). The business model: Present and future – beyond a skeumorph. *Strategic Organisation*, 11(4), 390–402.

Baden-Fuller, Ch., Mangematin V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organisation*, 11(4), 418–427.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from XEROX Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

DaSilva, C.M., Trkman, P. (2014). Business model: What is it and what it is not? *Long Range Planning*, 47, 227–246.

de Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.

Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.

The Economist Intelligence Unit (2005). *Business 2010. Embracing the challenge of change*. A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP. Pozyskano z: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf (30.10.2015).

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator. Pozyskano z: http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf (30.10.2015).

Hedman, J., Kalling T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49–59.

IBM Global Technology Services (2006). *Business model innovation – the new route to competitive advantage*. Pozyskano z: http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex_wp_business_model_innovation.pdf (30.10.2015).

Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Johnson, M.W., Christensen, C. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 51–59.

Klang, D.J.H., Wallnofer, M., Hacklin, M. (2010). The anatomy of the business model: A syntactical review and research agenda. W: *Opening up innovation: Strategy, organization and technology* (s. 2–32). London: Imperial College Business School.

Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Institute for Strategic Change working paper, Accenture.

Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.

Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, Ch. (2005). Clarifying business models: origins, presents and future of the concept. *Communications of AIS*, 15, 1–25.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Porter M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–77.

Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Rappa, M. *Business models on the Web.* Pozyskano z: http://digitalenterprise.org/models/models.html (30.10.2015).

Shafer, S.M., Linder, J.C., Smith, H.J. (2005). The power of research models. *Business Horizons*, 48, 199–207.

Slywotzky, A.J., Morisson, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: PWE.

Stabell, C.B., Fjeldstad Ø.D. (2005). Configuring value for competitive advantage: on chains, on shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413–437.

Teece, D.J. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.

Timmers, R. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.

Zott, Ch., Amit R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.

Zott, Ch., Amit R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organisation*, 1–20.

Zott, Ch., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 1–24.

IV

ZASOBY, KLIENCI I PARTNERZY

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

21

Marketing – relacja wymiany wartości

(Przemysław Wiśniewski)

21.1. Pojęcie marketingu

Orientacja na klienta, będąca fundamentem podejmowanych współcześnie działań marketingowych, ma swoje źródło teoretyczne w zaproponowanym w 1954 roku przez Petera Druckera stanowisku, zgodnie z którym to klient zapewnia przedsiębiorstwu egzystencję, przedsiębiorstwo zaś dostarcza klientowi to, co zostało mu powierzone przez „społeczeństwo z zasobów wytwarzających bogactwo" (Drucker, 1994, s. 52). Drucker przypisuje konsumentowi aktywną i podmiotową rolę – pomimo podatności na działania perswazyjne wplecione w strategie marketingowe (i w praktykę komunikacyjną w ogóle), dokonywać ma on względnie świadomych wyborów, kierując się własnym interesem. Klient oraz jego satysfakcja z wartości, otrzymanych w drodze wymiany, odgrywają czołową rolę w teorii i praktyce marketingu, choć jeszcze w latach 50. i 60. XX wieku pozycja konsumenta była umniejszana na rzecz produktu, który dzięki sprawnej dystrybucji i staraniom wykwalifikowanych marketerów miał trafiać do ostatecznych użytkowników, mających ograniczony wpływ na kształtowanie nabywanej oferty.

Według Christiana Grönroosa (2006) marketing to „koncentracja uwagi na kliencie, która ogarnia wszystkie funkcje i procesy organizacji, skierowana na składanie obietnic wartości […] umożliwiająca spełnianie indywidualnych oczekiwań […] przyczyniająca się do kreowania wartości" (Grönroos, 2006, s. 407). Philip Kotler ujmuje natomiast marketing jako „zarządzanie korzystnymi, a więc przynoszącymi zysk relacjami z klientami", za cel marketingu uznając „wytworzenie określonych wartości dla klientów i otrzymywanie w zamian określonych wartości od klientów" (Kotler i Armstrong, 2012, s. 31).

W podejściu najbardziej znanego teoretyka marketingu Philipa Kotlera można dostrzec kilka wyróżników, które zdominowały dyskurs marketingowy (Kotler i Armstrong, 2012, s. 35–38):

- marketing zawsze polega na pracy z klientem i prowadzi do zaspokojenia jego potrzeb, czyli odczuwalnych braków;

- produkt lub usługa to narzędzia do rozwiązania określonego problemu konsumenta i jako takie nie są głównym przedmiotem zainteresowania marketingu (choć zajmują centralne miejsce w procesach marketingowych);
- marketing nie ogranicza się do sprzedaży i reklamy, które są tylko wybranymi narzędziami marketingowymi.

Według organizacji branżowej American Marketing Association marketing to „zorganizowane działanie na rzecz tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla klientów, partnerów i społeczeństwa" (AMA, 2013). Ta uproszczona definicja umieszcza w centrum orientacji marketingowej wymianę różnego rodzaju wartości nie tylko między pojedynczymi konsumentami oraz ich grupami, lecz także wewnątrz społeczności, co z kolei pozwala przyglądać się oddziaływaniu marketingu na życie wspólnotowe we wszystkich aspektach. Marketing możemy więc nazwać procesem społecznym, w którym potrzeby i pragnienia konsumenta są ustalane oraz zaspokajane w wyniku interakcji na rynku. Jednocześnie należy zauważyć, iż krytycy marketingu lub jego określonych narzędzi wskazują na liczne negatywne społecznie efekty działań marketingowych w skali makro – ich zdaniem marketing wpływa na nadmierny wzrost konsumpcji i degradację nieodnawialnych zasobów środowiskowych, a także powoduje przeniesienie modelu relacji handlowych na inne aspekty kontaktów międzyludzkich (Stoeckl i Luedicke, 2015, s. 2452–2463).

21.2. Historia badań nad marketingiem

Marketing – jako proces o charakterze ekonomicznym i społecznym – miał zapewne swój początek u samego zarania kultury lub nieco później, w momencie kształtowania się gospodarki wymiennej. System wymiany napędziło pojawienie się innowacji w postaci pieniądza, a rozwijający się transport morski w obrębie basenu Morza Śródziemnego dodatkowo ułatwił handel towarami, których cenę określano, biorąc pod uwagę wartość użytkową i koszty dostarczenia, jak również wartość dodaną, czyli arbitralnie przypisywaną towarom symboliczną nadwyżkę nad kosztami ich wytworzenia. Dopiero XIX-wieczna rewolucja przemysłowa zmieniła nieskomplikowaną praktykę projektowania oferty rynkowej i dostarczania towarów nabywcom w systematycznie rozwijaną dyscyplinę nauki. Pierwszy kurs akademicki z omawianego zakresu oferowano na Uniwersytecie Michigan w 1902 roku. Trzy lata później Uniwersytet Pensylwanii zaproponował zaś kurs, w którego nazwie po raz pierwszy znalazło się samo słowo „marketing"(Weitz i Wensley, 2002, s. 52).

W pierwszej połowie XX wieku kształtowało się **ujęcie sprzedażowe marketingu**, które jako cel aktywności marketingowej stawiało zbycie produktów (Ringold i Weitz, 2007, s. 255). W związku z tym nacisk kładziono na sprzedaż i dystrybucję towarów, czyli obsługę ruchu dóbr i usług od producenta do nabywcy. Aby przekonać nabywcę do zakupu określonego produktu, konieczne było podejmowanie coraz bardziej intensywnych działań reklamowych (w tym promocji

marek), a także prowadzenie odpowiedniej polityki cenowej. Bardzo wcześnie obraz aktywności marketingowej, rozumianej jako wytwarzanie i skuteczna sprzedaż produktów, ulegał ewolucji. Już w 1912 roku Shaw wzmiankował, iż celem wytworzenia produktu jest zaspokojenie potrzeby klienta (a nie sama transakcja), zaś rolą osób odpowiedzialnych za działania marketingowe jest „odkrywanie nieuświadomionych potrzeb klienta i ich zaspokajanie" (Shaw, 1912, s. 708).

Dopiero w latach gospodarczej prosperity lat 50. i 60. XX wieku nastąpiło przejście do tzw. **orientacji menedżerskiej**, która kładła nacisk na projektowanie działań marketingowych przez decydentów, ale nie umniejszała również znaczenia odbiorców końcowych, których zachowania coraz lepiej uczono się analizować. Orientacja menedżerska w marketingu znalazła swoje naukowe ugruntowanie m.in. za sprawą Wroe Aldersona, który może być uważany za ojca współczesnego marketingu ze względu na stworzenie ram teoretycznych tej dziedziny badań. Według Aldersona (1957) każdy uczestnik systemu wymiany przyczynia się do kreowania wartości produktów oraz ich marek. Zgodnie z tą koncepcją organizacje zaspokajające rozmaite potrzeby odbiorców muszą więc starać się usatysfakcjonować wszystkich uczestników rynkowych interakcji oraz dbać o wizerunek firmy jako troszczącej się o ich – nie tylko swoje – interesy, a produkt prezentować jako ważny i trudny do zastąpienia przez inne. W ujęciu tym rolą marketingowca jest dbanie o pozytywny wizerunek produktu i organizacji, również wśród grup, które nie są bezpośrednimi potencjalnymi odbiorcami, gdyż niezadowolenie tych podmiotów może być źródłem problemów wizerunkowych i załamania sprzedaży. Nie zmienia to oczywiście faktu, iż najważniejszą rolą marketingowca jest przede wszystkim „znalezienie, pozyskanie, utrzymanie grupy klientów poprzez tworzenie, dostarczanie i komunikowanie wartości, która dla klienta będzie lepsza od innych" (Kotler i Armstrong, 2012, s. 41).

Czołowi badacze marketingu drugiej połowy XX wieku, od Aldersona po Kotlera, coraz silniej podkreślali znaczenie wymiany informacji (komunikacji) w działaniach marketingowych, co przyczyniło się w końcu do uznania, iż proces komunikacji marketingowej przebiega dwukierunkowo, a nie tylko jednokierunkowo. Producent nie tylko wytwarza komunikat, ale także powinien być odbiorcą rozproszonych komunikatów od uczestników rynku, w tym również od podmiotów innych niż bezpośredni klienci. Za tym poszło daleko idące uwrażliwienie projektantów ofert rynkowych oraz specjalistów zajmujących się bieżącymi kontaktami z klientem na często niewypowiedziane potrzeby konsumentów, które diagnozowano m.in. poprzez badania semiotyczne i psychologiczne, rozwijane na potrzeby marketingu.

W tym miejscu warto przytoczyć koncepcję *part-time marketers*, zaproponowaną przez Gummesona (1991, s. 60), zgodnie z którą funkcja „marketera", a więc osoby odpowiedzialnej za działania marketingowe nastawione na utrzymanie relacji z klientem i wymianę wartości, nie ogranicza się do osób zatrudnionych w działach marketingu. Na pomyślność firmy wpływa praca wielu osób działających na różnych polach, od kreujących nowe produkty działów badań i rozwoju po pracowników w jakikolwiek sposób mających kontakt z klientem (choćby w bardzo pośredni sposób), a niekoniecznie odpowiedzialnych za sprzedaż (Gummesson, 1991, s. 69).

21.3. Krótkowzroczność marketingu i marketing relacyjny

W 1960 roku Theodore Levitt wprowadził pojęcie **krótkowzroczności marketingowej** (ang. *marketing myopia*), które obrazuje częsty błąd popełniany w organizacjach nastawionych bardziej na pielęgnowanie własnego produktu czy dbanie o skuteczność sprzedaży niż na satysfakcję klienta. Według tego badacza (Levitt, 1960, s. 50) firmy mogą obierać strategię sprzedażową (skupiają się wówczas na własnej potrzebie zyskownej sprzedaży wytworzonych produktów w ramach sieci dystrybucji) lub strategię marketingową (skupiają się wówczas na potrzebach klienta). Dlaczego organizacje często pozostają skupione przede wszystkim na własnych potrzebach (w wyniku czego poszukują klienta, który pomoże im je zaspokoić)? Ponieważ mają kontrolę nad funkcją produkcji czy dystrybucji, nie posiadają zaś pełnej kontroli sytuacji komunikacyjnej, w ramach której prowadzą dialog z klientem. Organizacje stosują więc w działaniach rynkowych narzędzia, które dobrze rozumieją i umieją stosować, a unikają ryzykownych i takich, których muszą się uczyć. Nadmiernie wzmacniają więc rolę sprzedawcy i procesów sprzedażowych oraz promocji. Zgodnie z koncepcją Levitta koncentracja na zyskownej sprzedaży raz opracowanego produktu jest wyrazem błędnego podejścia, nacechowanego dbałością przede wszystkim o bezpieczeństwo i krótkookresowy interes firmy, nie zaś o klienta, a jego efektem bywa najczęściej utrata zdolności do poprawnego definiowania własnego obszaru działania (Levitt, 1960, s. 46). Dostrzeżenie, czym może owocować marketingowa krótkowzroczność, przyczyniło się do upowszechnienia w latach 90. XX wieku poglądu, iż przedsiębiorstwa powinny koncentrować się przede wszystkim na utrzymaniu już posiadanych klientów poprzez jak najlepsze zaspokajanie ich potrzeb, a nie podejmować kosztowne działania sprzedażowe adresowane do coraz to nowych nabywców. Im dłużej klient korzysta z oferty dostawcy, z którego jest zadowolony, tym wyższe zyski tego drugiego (badania American Consumer Satisfaction Index wskazują na przełożenie zadowolenia klienta na wyniki finansowe firm) (Gruca i Rego, 2005, s. 115–130). Racjonalne jest więc inwestowanie w relacje z klientami i wspieranie ich lojalności (Slater, Mohr i Sengupta, 2009, s. 37).

Wymiana wartości z klientami w rozwiniętej organizacji nie może mieć charakteru incydentalnego, lecz powinna opierać się na odpowiednio dobranej metodyce, spójnej z filozofią działania przedsiębiorstwa. Postulatem właściwym dla **orientacji marketingowej** nie jest znalezienie klientów na wytwarzane i dystrybuowane produkty, lecz opracowanie właściwych produktów, dostosowanych do specyficznych oczekiwań klientów, których potrzeby firma stara się zrozumieć i z którymi utrzymuje systematyczne relacje w celu dostarczania takich wartości, jakich będą oni oczekiwać w przyszłości.

Orientacja marketingowa wpływa też na koncepcję **marketingu społecznego**, uwzględniającego długofalowe interesy nie tylko konsumentów, ale również ogółu społeczeństwa (Kotler i Armstrong, 2012, s. 45), co wiąże marketing z hasłami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju.

Badacze L.L Berry oraz T. Levitt w 1983 roku wprowadzili do literatury pojęcie **marketingu relacji**, zgodnie z którym celem działań marketingowych nie jest

pozyskanie klienta (sprzedaż klientowi towaru lub usługi), lecz nawiązanie z nim kontaktu długookresowego i utrzymanie go (Berry, 1983, s. 25–28; Levitt, 1983, s. 87–93). Sfinalizowanie pierwszej wymiany to dopiero początek złożonych działań marketingowych, w ramach których zarządza się pogłębioną relacją z klientem tak, by dostarczyć pożądanych przez niego wartości. Do prekursorów tego podejścia należeli m.in. wspomniani wcześniej Gummeson (1991) i Grönroos (1994), który sformułował szeroko rozpowszechnioną definicję, zgodnie z którą na marketing relacji składają się działania mające na celu: „identyfikację, nawiązanie, podtrzymywanie i rozwijanie, a kiedy to konieczne – zrywanie relacji z klientami i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte" (Grönroos, 1994, s. 347). Działania marketingowe oparte na rozwijaniu relacji pozwalają na uzyskanie lepszych efektów niż orientacja transakcyjna, co potwierdzają badania empiryczne (Palmatier i in., 2006). W nawiązanej relacji liczą się szczerość intencji i świadomość możliwych do wspólnego uzyskania korzyści, a także systematyczne monitorowanie zadowolenia z relacji (Palmatier i in., 2006, s. 136). Marketing relacji, dowartościowując znaczenie komunikacji dwukierunkowej, wzmocnił pozycję konsumenta, traktowanego dziś bardziej podmiotowo i indywidualnie. Sprzyja temu zwłaszcza ekspansja Internetu, pozwalającego szybko i na dużą skalę dzielić się doświadczeniami konsumenckimi. Konsumenci odgrywają dziś znaczącą rolę w kształtowaniu doświadczeń marki czy produktu dla innych odbiorców (nawet gdy sami nie są użytkownikami marki czy produktu), a działając w rozproszeniu, biorą realny udział w kształtowaniu relacji z dostawcami. Zmienia się więc pozycja marketera – niegdyś zarządzającego relacją z klientem, a dziś biorącego udział w relacji, w której prymat często wiedzie sam klient (ang. *customer-managed relationship*) (Kotler i Armstrong, 2012, s. 43).

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na zmieniające się sposoby prowadzenia działań marketingowych, wynikające z ewolucji marketingu w stronę zapewnienia wartości i utrzymania relacji. Na znaczeniu wydają się tracić działania poprzez interwencje/wkraczanie (ang. *intrusion*), a zyskują prowadzone na zasadzie przyciągania/zachęcania (ang. *attraction*), często na zasadzie podstępu (ang. *deception*), czyli strategii polegającej na wzbudzeniu zainteresowania treściami jedynie luźno powiązanymi z daną marką, w ramach komunikatów w minimalnym stopniu eksponujących szczegóły oferty (Martin i Smith, 2008, s. 49 i 50). Wprawdzie skuteczne kampanie marketingowe wciąż nie mogą obyć się bez głośnych działań w mediach masowych (głównie reklama), ale prowadzi się coraz więcej kampanii adresowanych do mniejszych grup odbiorców oraz opartych na wirusowym rozprzestrzenianiu przekazu, gdy konsumenci sami podejmują działania na rzecz wciągnięcia innych w relację z marką czy produktem.

W przestrzeni mediów masowych nie brakuje akcji promocyjnych negatywnie odbieranych ze względu na nadmierną intensywność. Takie działania mają na celu krótkookresowe podniesienie wolumenu sprzedaży, ale nie utrwalają pozytywnych skojarzeń marki i nie doprowadzają do zacieśnienia relacji z klientami i zwiększenia ich lojalności. Natarczywe wchodzenie w pole percepcji klienta bywa kosztowne i wiąże się z wykorzystywaniem działań kojarzonych z klasycznymi formami promocji, w tym: masową wysyłką materiałów promocyjnych, reklamami telewizyjnymi lub

internetowymi czy wielkoformatową reklamą zewnętrzną (ang. *outdoor*). W opozycji do opartego na tych narzędziach tzw. marketingu wychodzącego (ang. *outbound marketing*) narodził się marketing przychodzący (ang. *inbound marketing*), określany również jako tzw. marketing przyzwolenia, związany z prowadzeniem takich działań marketingowych, które pozwolą odbiorcy na samodzielne zdefiniowanie przekazu nadawcy i wejście z nim w interakcję, w dłuższej perspektywie stymulując dwukierunkową komunikację (David, 2010, s. 7; Stopczyńska, 2013, s. 95–106). Takie podejście rozwinęło się w pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku, czyli w okresie masowego upowszechnienia Internetu, którego narzędzia pozwoliły na lepsze obserwowanie zachowań potencjalnych klientów i prowadzenie ukierunkowanej komunikacji. *Inbound marketing* wykorzystuje wyszukiwarki, media społecznościowe, blogi branżowe. Właściwą dla tej strategii formą aktywności marketingowych jest też marketing wirusowy i szeptany (ang. *word-of-mouth marketing*), czyli działania oparte na aktywnej roli odbiorców, którzy w wyniku zainteresowania ofertą samodzielnie rozpowszechniają informacje o kampanii i istocie oferty. Jednym z podstawowych celów marketingu przychodzącego, będących kluczem do rozwinięcia relacji, jest zdobycie danych o potencjalnym kliencie, najczęściej w drodze skłonienia go do wypełnienia formularza subskrypcyjnego oraz włączenie konsumenta do platform społecznościowych, dzięki czemu możliwe jest monitorowanie jego zachowań. Konieczne jest też tworzenie ciekawych treści (ang. *content*), czyli unikalnych, interesujących dla użytkownika materiałów – tekstów, filmów, gier czy rysunków, zwiększających zainteresowanie marką i pozwalających zdobywać wiedzę o wydarzeniach lub specjalnych ofertach.

21.4. Kompozycja marketingowa i model STP

Kompozycja marketingowa lub mieszanka marketingowa (ang. *marketing mix*) była opisywana już w 1960 roku przez Jerome'a McCarthy'ego (McCarthy, 1960, s. 20–25) i wyróżniają cztery główne elementy oddziaływania na rynek poprzez:

- produkt (ang. *product*) – asortyment, który mamy lub jesteśmy gotowi wytworzyć oraz markę, którą dysponujemy i którą jesteśmy w stanie rozwijać;
- cenę (ang. *price*) – należność, jaką gotowi jesteśmy przyjąć za produkt lub usługę w ramach polityki cenowej i zgodnie z preferowanymi warunkami płatności;
- miejsce (ang. *place*) – z jakiego działamy lub prowadzimy dystrybucję, w tym także przyczółek, z którego chcemy prowadzić ekspansję albo docelowe rynki wraz z rozwiązaniami logistycznymi umożliwiającymi operowanie na nich;
- promocję (ang. *promotion*) – zbiór narzędzi, pozwalających komunikować innym fakt istnienia i parametry oferty.

W roku 1990 Robert Lauterborn przeniósł ciężar z perspektywy przedsiębiorstwa na perspektywę klienta, proponując model 4C, w którym produkt zamieniono na wartość dla klienta, cenę – na koszt klienta, dystrybucję – na wygodę nabycia przez klienta, promocję zaś na komunikację klienta z oferentami rynkowymi, gotowymi odpowiedzieć na jego zapotrzebowanie. W ten sposób powstał model 4C – zamiast

product, *price, place*, *promotion* (4P) wprowadzono wartość dla klienta (ang. *customer value)*, koszt (*ang. cost*), wygodę (ang. *convenience*) i komunikację (ang. *communication*) (Lauterborn, 1990, s. 26). Lauterborn doszedł do wniosku, iż podejście, zgodnie z którym projektuje się i wdraża produkt, licząc na jego sprzedaż, będzie mniej efektywne niż strategia, zgodnie z którą najpierw nastąpi rozpoznanie oczekiwań klienta, a potem uruchomione zostaną starania na rzecz skłonienia go do zakupu produktu optymalnie wpisującego się w te oczekiwania. Propozycja Lauterborna wydaje się dużo lepiej pasować do współczesnych realiów gospodarczych, w których wielu klientów jest gotowych płacić więcej za produkty, którym przypisują wysoką wartość symboliczną i które nie tylko postrzegają przez pryzmat adekwatności ceny produktu do szacowanych kosztów wytworzenia, ale przy których dostrzegają społeczne i ekologiczne koszty funkcjonowania całego łańcucha produkcji i dystrybucji. Dla wielu konsumentów nie liczy się już wyeksponowana obecność produktu w szerokiej sieci dystrybucji, lecz łatwość jego nabycia (np. w zakupach internetowych ma znaczenie klarowny opis produktu, ograniczenie uciążliwych procedur i czasu dostawy do odbiorcy), a także łatwa i efektywna komunikacja klienta z oferentem, w której nie będzie przeszkadzać inwazyjna promocja.

Dużą popularnością cieszy się również koncepcja 7P (Booms i Bitner, 1981, s. 47–51), stosowana zwykle w odniesieniu do usług, które nie mają formy materialnej i opierają się na pracy ludzkiej. W modelu 7P do klasycznej kompozycji McCarthy'ego dodaje się: ludzi (ang. *people*), czyli pracowników, dostawców, klientów i wszystkich tych, którzy mają realny wpływ na tworzenie wartości; proces gospodarczy (ang. *process*), czyli całościowy kontakt z klientem od momentu zakomunikowania przez niego zainteresowania ofertą; dowód materialny (ang. *physical evidence*) świadczący o wymiernych korzyściach związanych z usługą i potwierdzający wysokie standardy stosowane przez dostawcę. Rzeczywista liczba obszarów „kontrolnych" w marketingu jest znacznie dłuższa niż listy czynników wymienione w opisanych powyżej modelach, a na dobór najbardziej odpowiedniej mieszanki w odniesieniu do konkretnych działań marketingowych wpływa specyfika branż i rynków.

Kluczowym działaniem w ramach orientacji marketingowej jest odpowiednie zaprojektowanie i ukierunkowanie oferty rynkowej. **Segmentacja** oznacza podział rynku na odrębne grupy nabywców o różnych potrzebach, cechach i zachowaniach, które mogą wymagać odmiennych produktów lub instrumentów marketingowych (Kotler i Armstrong, 2012, s. 97). Dokonanie segmentacji ułatwia wyznaczenie obszarów potencjalnej aktywności organizacji, tj. wybór rynku docelowego, a następnie sformułowanie dla niego strategii marketingowej. Kryteriami segmentacji mogą być np. demografia, cechy behawioralne odbiorcy czy wartość klienta, do których zostanie dostosowana oferta produktowa w określonych przedziałach cenowych, o danej wartości użytkowej i symbolicznej. Dokonanie segmentacji rynkowej będzie użyteczne, o ile wyróżnione segmenty będą: mierzalne (znana jest wielkość segmentu i możliwe jest statystyczne weryfikowanie pozycji produktu w obranym segmencie), dostępne (można swobodnie dotrzeć i obsłużyć segment, nie ma zbyt dużych barier wejścia), znacznych rozmiarów (segmenty duże i potencjalnie opłacalne), zróżnicowane (dające możliwość zmian strategii marketingowej np. zabiegania o innych

klientów i wybranie innej strategii komunikacji marketingowej) i możliwe do obsłużenia (Kotler i Armstrong, 2012, s. 281).

Po dokonaniu wyboru rynku następuje **pozycjonowanie**, czyli ciąg czynności obejmujących identyfikację konkurentów i postrzegania przez interesariuszy projektowanego produktu, określenie pozycji rynkowej produktów konkurencji i świadomy wybór preferowanej pozycji rynkowej dla własnego produktu, a następnie monitorowanie tej pozycji. Pozycjonowanie jest więc prezentowaniem oferty w taki sposób, by zajęła ona wyróżniające się miejsce w świadomości klientów tworzących rynek docelowy w ramach danego segmentu. Pozycjonowanie służy kreowaniu w umysłach konsumentów określonego wizerunku firmy lub produktu w stosunku do konkurentów i ich produktów (Hollensen, 2003, s. 33).

Model STP określa sekwencję działań w ramach procesu marketingowego, uwzględniając: segmentację rynku (ang. *segmenting*), wybór rynku docelowego (ang. *targeting*), czyli wybór rynku docelowego, i pozycjonowanie (ang. *positioning*). Przygotowanie określonej mieszanki marketingowej w celu zakomunikowania klientom wybranej pozycji produktu musi zostać poprzedzone określeniem liczby rynków docelowych i wyborem ich segmentów, a pozycjonowanie następuje na podstawie identyfikacji potencjalnych różnic wartości dla klienta, które mogą zapewnić przewagę konkurencyjną (Groucutt, Leadley i Foryth, 2004, s. 128). Skuteczne pozycjonowanie zaczyna się więc od różnicowania, czyli nadawania ofercie rynkowej odrębności, mogącej mieć znaczenie dla klienta. Kolejny krok to komunikowanie tej odrębności (Kotler i Armstrong, 2012, s. 100). Za przykład niech posłuży nam rynek motoryzacyjny i skojarzenia z mocnymi markami, które swoje sztandarowe modele wprowadziły na rynek nieraz wiele dekad temu. Każda z nich wybrała określony segment, czyli klientów, do których chce kierować różne typy swoich produktów, różnicowała swoje produkty tak, by trudno było je pomylić z innymi (m.in. poprzez wzornictwo przemysłowe, ang. *design*), a następnie dokonała pozycjonowania produktu, który w umysłach ogromnej części użytkowników samochodów kojarzy się bardzo jednoznacznie. Skojarzenia zakodowane w nazwach marek samochodów są często tak wyraźne, że konkurentom tych marek trudno jest odwoływać się do analogicznych cech przy pozycjonowaniu swoich produktów, nawet jeśli te produkty również posiadają zbliżone cechy. Działając w tych samych segmentach, firmy muszą wybierać określone nisze lub umiejętnie różnicować swój produkt, a następnie odmiennie od konkurentów go pozycjonować, aby nie był postrzeganym wyłącznie jako zamiennik, lecz zupełnie odrębny produkt, dostarczający bardziej adekwatnych dla konsumenta wartości.

21.5. Poziomy produktu oraz pojęcie marki

Produkt to wszystko, co można zaoferować na rynku w celu przyciągnięcia uwagi klientów, zakupu, a następnie konsumpcji lub zaspokojenia potrzeb. W szerokim znaczeniu, jako produkty ujmowane są również usługi, miejsca, idee i wszystko to, czemu można przypisać wartość (Kotler i Armstrong, 2012, s. 311). Ważnym zagadnieniem marketingu jest więc kwestia poziomów produktu lub struktury produktu,

opisywana przez Levitta (1981, s. 85–88) czy Kotlera (Kotler, 2012, s. 313). Stosując najbardziej obszerną typologię Kotlera (2012), obejmującą pięć poziomów produktu (w „klasycznej" typologii Levitta znajdujemy jedynie cztery poziomy, nie występował w niej rdzeń produktu), wyróżnić należy poziom zasadniczy, czyli tzw. rdzeń produktu (ang. *core product/core benefit*), najbardziej elementarna potrzeba zaspokajana przez dany produkt (np. swoboda przemieszczania się w wypadku samochodu, oszczędność czasu w wypadku bankowości elektronicznej). Drugi poziom to produkt rzeczywisty (ang. *generic product*), czyli to, co jest niezbędne, by produkt spełnił swoją funkcję (pojazd mechaniczny do transportu osobowego, serwis internetowy umożliwiający obsługę konta). Trzeci poziom to produkt oczekiwany (ang. *expected product*), zawierający elementy pożądane przez klientów, które biorą oni pod uwagę, dokonując zakupu (niezawodność auta, niewygórowane opłaty itp.). Kolejny poziom to produkt poszerzony (ang. *augmented product*), tj. dodatkowe funkcjonalności produktu lub związane z nim usługi, które mogą zwiększyć korzyści dla klienta, a tym samym – przewagę produktu nad ofertą konkurencji (niskie spalanie, a tym samym niższe koszty paliwa, intuicyjność obsługi serwisu itp.). Ostatni poziom to produkt potencjalny (ang. *potential product*), na który składają się możliwe do dodania elementy i modyfikacje, które mogą w przyszłości uzupełniać produkt, aby nadal cieszył się zainteresowaniem klientów. Na każdym poziomie projektowania produktu dochodzi do wspomnianego wcześniej różnicowania (ang. *differentiation*), czyli do nadawania produktowi i marce oferowanych w danym segmencie rynku takich cech, by nie pokrywały się z funkcjami lub przypisywaną wartością symboliczną innych produktów i marek. Różnicowanie jako sposób nadawania odrębności rynkowej, ukierunkowane na zwiększanie wartości dla klientów, poprzedza pozycjonowanie, czyli tworzenie dla produktu lub marki wyróżniającej się pozycji w umysłach klientów (Levitt, 1981, s. 88–89; Kotler i Armstrong, 2012, s. 100).

W niniejszym opracowaniu kilkukrotnie pojawiał się termin „marka". Zgodnie z najbardziej upowszechnionymi interpretacjami marką jest forma oznakowania produktu (np. nazwa, symbol), która pozwala odróżnić produkt od wszystkich innych czy podkreślić jego wybrane cechy. Marka nie jest jednak tożsama ze znakiem towarowym, może być bowiem nośnikiem ogromnej liczby skojarzeń i znaczeń, których nie pomieści samo logo czy nazwa. Marka jest więc zespołem cech tworzących samoistną tożsamość, niezależną od faktycznej użytkowej wartości produktu. D.A. Aaker definiuje tożsamość marki jako „zestaw unikatowych skojarzeń wykreowanych w świadomości klientów" (Aaker, 1988, s. 68). Badacz postrzega tożsamość marki jako pomocną w tworzeniu i rozwijaniu relacji między producentem a klientem, co umożliwia klientowi nie tylko pozyskanie funkcjonalnego produktu, ale przede wszystkim korzyści emocjonalnej i narzędzia wyrażenia samego siebie. Kluczowym elementem tożsamości marki jest oczywiście sam produkt, wokół którego organizowane jest zainteresowanie konsumenta zaznajamianego z innymi elementami marki, takimi jak: cechy organizacji stojącej za marką, jakości markowego produktu, cech osobowych nadawanych marce tożsamych z cechami przewidywanych odbiorców lub ich wyobrażeniami o własnej osobie (np. osoba kreatywna, rzetelna, niezawodna, serdeczna).

W 1998 roku amerykańscy badacze Pine i Gilmore przedstawili koncepcję gospodarki doświadczeń (ang. *experience economy*), odnoszącą się do rozwijającego się intensywnie rynku, na którym oferowano konsumentom doświadczenia – przede wszystkim pozytywne emocje (przyjemność, podniecenie), zdobycie wiedzy, zaspokojenie ciekawości, pozyskanie inspiracji czy odczucie nostalgii, które to doświadczenia badacze kwalifikowali do czterech sfer: rozrywki, edukacji, estetyki oraz eskapizmu (Pine i Gilmore, 1998, s. 102). Ofertę „doświadczeń" (ang. *experience goods*), czyli produktów konsumowanych nie ze względu na ich cechy, a dla uzyskania niematerialnych korzyści-doświadczeń budują przykładowo biura podróży, restauracje oferujące niepowtarzalny klimat i możliwość doświadczania „kulinarnej przygody" lub prestiżu, parki rozrywki, producenci filmów, dystrybutorzy treści kultury.

Marka nie musi oznaczać jedynie materialnego produktu czy dostawcy usług, ale może być stosowana przez organizację pożytku publicznego (fundację czy stowarzyszenie), siłę polityczną (ruch protestu, partię, zrzeszenie nieformalne), aktywną w przestrzeni publicznej osobę (artystę, polityka, celebrytę), specjalne wydarzenie (festiwal, akcję społeczną, protest) lub miejsce, do którego ktoś próbuje ściągnąć turystów, pracowników kreatywnych albo siłę roboczą (miasto, region, państwo). Każda z powyższych ofert może być sygnowana marką odpowiednio pozycjonowaną na rynku i eksponowaną w procesach marketingowych, której stosowanie nie będzie związane z dążeniem do uzyskania przez oferenta korzyści finansowych. Rozwija się obecnie profesjonalizacja działań marketingowych w organizacjach nienastawionych na zysk, wspierających określone cele społeczne. Pod koniec lat 60. XX wieku zwracali na to uwagę Kotler i Levy (1969, s. 13), a kilka lat później Shapiro opisał możliwe zastosowania mieszanki marketingowej w organizacjach non profit (Shapiro, 1973, s. 123–132).

21.6. Dyfuzja innowacji i cykl życia produktu

Upowszechnianie na rynku nowych produktów określane jest mianem procesu dyfuzji innowacji, który może być stymulowany przez odpowiednie działania marketingowe. Już w latach 60. XX wieku Everett M. Rogers (2003), opierając się na badaniach empirycznych, wyodrębnił czynniki wpływające na skuteczną dyfuzję innowacji (por. również opis tego modelu w rozdziałach dotyczących teorii zmian organizacyjnych i zarządzania innowacjami). Oferowana innowacja musi być lepsza niż dotychczasowe rozwiązania (przewaga, ang. *relative advantage*), ale zarazem zgodna z wcześniej wykorzystywanymi produktami, aby ułatwić procesy uczenia się użytkowników (zgodność, ang. *compatibility*). Niska złożoność (ang. *low complexity*) dodatkowo ułatwia przyswajanie innowacji, podobnie jak możliwość nieodpłatnego wypróbowania produktu (testowalność, ang. *testability*) i zaobserwowania przykładów innych użytkowników, zadowolonych z innowacji (obserwowalność, ang. *observability*) (Klincewicz, 2011, s. 28–41).

Model dyfuzji innowacji Rogersa wyróżnia również grupy potencjalnych odbiorców, którzy przyjmują odmienne postawy wobec innowacji – istota tego podziału

została zaprezentowana w rozdziale dotyczącym wprowadzania zmian w organizacjach, a sam model obejmuje wykres prezentujący przyrost liczby użytkowników innowacji wraz z upływem czasu od wprowadzenia innowacji na rynek. Te zmiany są bezpośrednio powiązane z modelem cyklu życia produktu Levitta, zgodnie z którym produkt najpierw dociera do niewielkiej liczby najbardziej zainteresowanych osób, następnie stopniowo rośnie jego sprzedaż, po czym następuje gwałtowny przyrost liczby nabywców, prowadzący w końcu do osiągnięcia punktu szczytowego sprzedaży, po którym następuje okres stagnacji (Levitt, 1965, s. 81–82). Modele pomagają specjalistom ds. marketingu przewidywać dalszy rozwój sprzedaży oraz wybierać najbardziej odpowiednie segmenty docelowe i przekazy promocyjne w zależności od etapu dyfuzji lub cyklu życia produktu.

W ekspansji rynkowej nowych produktów duże znaczenie odgrywają tzw. liderzy opinii, czyli osoby aktywnie i świadomie prowadzące działania komunikacyjne, mające autorytet w danej dziedzinie lub umiejętności łatwego nawiązywania kontaktów i wywierania perswazyjnego wpływu, nastawione na otwarte wyrażanie własnego zdania. Koncepcję liderów opinii stworzyli Elihu Katz i Paul F. Lazarsfeld (1955, s. 32). Model dwustopniowego przepływu informacji (Katz, 1957, s. 61–78) wywarł znaczący wpływ na rozwój marketingu, oznaczał bowiem odejście od klasycznego, jednokierunkowego modelu komunikacji perswazyjnej, która miała przebiegać od adresata komunikacji do odbiorcy, pozwalając na utrwalanie lub zmianę postawy zgodnie z intencją nadawcy komunikatu. Katz i Lazarsfeld (1955) zauważyli, że obiorcy komunikatów nie są zdani na ich bezkrytyczne przyjmowanie, gdyż jako jednostki społeczne otrzymują wiedzę w różnej formie i od różnych podmiotów – oddziałują na nie inni ludzie, wzorce kultury, idee. Nie muszą więc korzystać tylko z jednego źródła komunikatów, a stykając się z różnego rodzaju, czasem sprzecznymi lub niejednoznacznymi, informacjami, mogą nie przywiązywać do nich większej wagi. Inaczej zachowują się jednak te jednostki, które, mając odpowiednie predyspozycje, korzystają z mediów w sposób świadomy i z intencją wykorzystania przekazu, czasem jedynie jego fragmentu lub interpretacji lub samej informacji o jego nadaniu, w celu wpłynięcia na innych członków społeczności, która przywiązuje wagę do ich roli w procesie komunikacji. Określone produkty, postawy czy opinie mogą upowszechniać się szybciej i bardziej skutecznie, gdy najbardziej wpływowe osoby (np. eksperci, szanowani członkowie społeczności, a dziś coraz częściej także celebryci i blogerzy) wyrażają dla nich swoją osobistą akceptację. Wzmocnieniem prezentacji ich poglądów oferują media masowe. W ostatnich latach nasiliła się krytyka koncepcji liderów opinii. Duncan J. Watts i Peter S. Dodds (2007), opierając się na modelu symulacyjnym, doszli do wniosku, że tzw. **kaskady wpływu** uruchamiane są współcześnie bynajmniej nie przez pojedyncze, wpływowe osoby, z których zdaniem liczą się określone środowiska odbiorców, lecz przez masę krytyczną składającą się z „przeciętnych" ludzi, którzy łatwo ulegają wpływom nie tylko liderów opinii, ale przede wszystkim swoich własnych znajomych czy przypadkowych osób (Watts i Dodds, 2007, s. 441–458).

21.7. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zmian zachodzących w stosunkowo młodej poddyscyplinie nauk o zarządzaniu, jaką jest marketing. Zaprezentowane zostały najbardziej adekwatne do współczesnych uwarunkowań definicje marketingu, a także nurty, które odgrywały istotną rolę w kształtowaniu badań nad marketingiem w XX i XXI wieku. Były nimi: orientacja sprzedażowa, orientacja menedżerska, orientacja marketingowa oraz marketing relacji. W rozdziale omówiono sekwencje zmian w obszarze marketingu, które doprowadziły do ukierunkowania teoretyków i praktyków na rozumienie i zaspokajanie potrzeb nabywców. Przedstawiono takie zagadnienia jak: krótkowzroczność marketingowa, mieszanka marketingowa, projektowanie oferty rynkowej, segmentacja rynku, pojęcia marki i gospodarka doświadczeń, jak również modele poziomów produktu, cyklu życia produktu oraz dyfuzji innowacji. Poświęcono również uwagę omówieniu znaczenia dla współczesnego marketingu znanych z socjologii pojęć: wartość, komunikacja i relacje.

Literatura

Aaker, D.A. (1988). *Building strong brands*. Bath: The Bath Press.

Alderson, W. (1957). *Marketing behaviour and execution action.* Irwin: Homewood.

AMA (2013). *Definition of marketing*. Pozyskano z: http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx (30.10.2015).

Berry, L.L. (1983). *Relationship marketing*, W: L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (red.), *Emerging perspectives on services marketing* (s. 25–28). Chicago: American Marketing Association.

Booms, B., Bitner, M.J. (1981). *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, W: J.H. Donnelly, W.R. George, (red.), *Marketing of services* (s. 47–51). Chicago: American Marketing Association.

David, M.S. (2010). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Drucker, P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Czytelnik.

Grönroos, Ch. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360.

Grönroos, Ch. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing, *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.

Groucutt, J., Leadley, P., Forsyth, P. (2004). *Marketing: Essential principles, new realities*. London: Kogan Page.

Gruca, T.S., Rego, L.L. (2005). Customer satisfaction, cash flow and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130.

Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.

Halligan, B., Shah, D. (2010). *Inbound marketing*. Gliwice: Helion.

Katz, E., Lazarsfeld, P.F. (1955). *Personal influence*. New York: The Free Press.

Katz, E. (1957). The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. *Political Opinion Quarterly*, 21(1), 61–78.

Hollensen, S. (2003). *Marketing management. A relationship approach*. Harlow: Pearson Education.

Klincewicz, K. (2011). *Dyfuzja innowacji: jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing. Wprowadzenie.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kotler, P., Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.

Lauterborn, R. (1990). New marketing litany: four Ps passe: C-words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56.

Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87–93.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review* 58(1), 83–91.

Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81–94.

Martin, K., Smith, C. (2008). Commercializing social interaction: The ethics of stealth marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 45–56.

McCarthy, J.E. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood: Irwin.

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.

Pine, I., Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.

Reinhold, F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reinartz, W., Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86–94.

Ringold, D., Weitz, B. (2007). The American Marketing Association definition of marketing: Moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 251–260.

Rogers E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Shapiro, B. (1973). Marketing for nonprofit organisations. *Harvard Business Review*, 51(5), 123–132.

Shaw, A.W. (1912). Some problems in marketing distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), 703–765.

Slater, S.F., Mohr, J.J., Sengupta, S. (2009). Know your customers. *Marketing Management*, 18(1), 36–44.

Stoeckl, V., Luedicke, M. (2015). Doing well while doing good? An integrative review of marketing criticism and response. *Journal of Business Research*, 68(12), 2452–2463.

Stopczyńska, K. (2013). Inbound-marketing, czyli wykorzystanie na rynku nowoczesnych narzędzi komunikacyjno-relacyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 32, 95–106.

Watts, D.J., Dodds, P.S. (2007). Influentials, networks, and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441–458.

Weitz, A., Wensley, R. (2002). *Handbook of marketing*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

22

Podejście zasobowe do organizacji

(Magdalena Marczewska)

22.1. Geneza podejścia zasobowego

Na znaczenie zasobów dla organizacji zwrócono uwagę dzięki przedstawicielom nurtu zarządzania strategicznego, którzy w latach 80. XX wieku rozwinęli tzw. podejście zasobowe (ang. *resource-based view*). Istotny wkład do omawianego podejścia wniosła, między innymi, ekonomistka Edith Penrose. Jej prace opublikowane pod koniec lat 50. XX wieku opisywały m.in.: ogólną teorię rozwoju firmy i przedsiębiorczości bazującej na indywidualnych możliwościach przedsiębiorstwa, ekspansję firmy opartą na niepodzielności i równowadze procesów wewnętrznych, istotę dywersyfikacji zasobów oraz potencjał wzrostu poprzez fuzje i przejęcia. Penrose opisała też czynniki wpływające na spowalnianie tempa wzrostu firmy, które wiązała z ograniczonymi możliwościami zarządzania przedsiębiorstwem (Penrose, 2009). Taka argumentacja pozwoliła uznać, że kadra menedżerska przedsiębiorstw oraz efektywność jej działania wpływają na rozwój firmy. Penrose sugerowała, że tego typu zasobów (kadry kierowniczej) nie można zdobyć z łatwością w krótkim czasie, a wdrażanie do pracy nowych kierowników wymaga ich socjalizacji oraz dzielenia się wiedzą. Ponadto, szybki wzrost przedsiębiorstwa może stanowić zagrożenie dla jego istnienia i trwałości (Penrose, 2009). Socjolog Philip Selznick w zbliżonym okresie pisał również o znaczeniu zasobów dla organizacji. Jako pierwszy zwrócił uwagę na unikalne umiejętności organizacji (ang. *distinctive competences*). Sądził, że przedsiębiorcy powinni koncentrować się na inwestowaniu w identyfikację i ochronę zarówno takich umiejętności, jak i zasobów będących ich podstawą (Bryson, Ackermann i Eden, 2007, s. 702).

Dla rozwoju podejścia zasobowego istotne znaczenie miała również teoria zależności od zasobów (ang. *resource dependency theory*), rozwinięta w latach 70. XX wieku przez Jeffreya Pfeffera i Geralda Salancika (2003). Dotyczy ona wpływu pochodzących z otoczenia zasobów, wykorzystywanych przez organizację, na podejmowane przez nią działania. Opiera się na założeniu, że otoczenie kształtuje sposoby funkcjonowania organizacji, a menedżerowie muszą nauczyć się w odpowiedni sposób wykorzystywać ten wpływ (Pfeffer i Salancik, 2003). Zgodnie z tą teorią zasoby są kluczem do sukcesu organizacji. Stopień zależności organizacji od otoczenia zależy m.in. od jej zapotrzebowania na zasoby, takie jak kapitał, surowce, wiedza czy siła robocza,

które wymusza angażowanie się w transakcje z podmiotami w otoczeniu. Efektem takich działań jest z jednej strony pozyskiwanie niezbędnych zasobów, z drugiej zaś tworzenie zależności między organizacjami. Ograniczanie zależności od otoczenia wymaga podejmowania działań, wzmacniających pozycję negocjacyjną organizacji i stanowiących przeciwwagę dla wybranych elementów otoczenia. W celu minimalizacji źródeł niepewności związanej z dostępem do kluczowych zasobów organizacja może podejmować różnorodne działania, na przykład dywersyfikować dostawców, tworzyć alianse, budować sieci osobistych relacji z osobami kierującymi innymi organizacjami, zakładać stowarzyszenia branżowe, stosować integrację pionową lub poziomą lub tworzyć przedsięwzięcia *joint ventures* (Hatch, 2002, s. 89–92). Badacze teorii zależności od zasobów interesowali się też dostosowaniami organizacji do zmian w otoczeniu poprzez odpowiedni dobór kierownictwa najwyższego szczebla (ang. *executive succession*) oraz obsadzanie stanowisk w zarządach i radach nadzorczych współzależnych firm tymi samymi osobami w celu ograniczania ich możliwości decyzyjnych (ang. *interlocking directorates*).

Określenia „podejście zasobowe" i „zasobowa teoria przedsiębiorstwa" wprowadził do teorii zarządzania Birger Wernerfelt (1984), a jego kontynuatorami byli m.in. Coimbatore K. Prahalad i Gary Hamel (1990), Jay B. Barney (1991), Robert M. Grant (1991) oraz Margaret A. Peteraf (1993).

22.2. Zasoby i umiejętności

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji zasobu. Jedną z bardziej popularnych jest ta przyjęta Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen (1997): „zasoby to specyficzne aktywa firmy (ang. *firm-specific assets*), które trudno skopiować ze względu na występowanie kosztów transakcyjnych oraz wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*). Do takich aktywów mogą na przykład należeć tajemnice handlowe, doświadczenie inżynierskie oraz unikatowa organizacja produkcji" (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 516).

Wyróżnione w teorii zasoby stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej można również scharakteryzować w ujęciu przedmiotowym, dzieląc je na:

- zasoby materialne (ang. *tangible resources*),
- zasoby niematerialne (ang. *intangible resources*),
- umiejętności (ang. *capabilities*) – pozwalające na wykorzystanie zasobów organizacyjnych w celu tworzenia wartości (Prahalad i Hamel, 1990; Hall, 1993, s. 607; Hamel i Prahalad, 1994; Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 275; Eisenhardt i Martin, 2000).

Zasoby materialne i niematerialne stanowią aktywa, posiadane i kontrolowane przez organizację. Do zasobów materialnych należą m.in. maszyny, narzędzia czy nieruchomości. Zasoby niematerialne to natomiast np. patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, tajemnice handlowe, umowy i licencje, oprogramowanie, bazy danych, sieci osobiste i organizacyjne, reputacja firm i ich produktów oraz kultura organizacji (Hall,

1993, s. 607). W odróżnieniu od zasobów (aktywów), umiejętności (ang. *capabilities*) wiążą się z działaniami, dzięki którym organizacje mogą gromadzić, wykorzystywać i odnawiać swoje aktywa. Dotyczą one procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (w szczególności procesów dotyczących zasobów, w tym ich zdobywania, tworzenia i łączenia), które dzięki wykorzystaniu zasobów pozwalają lepiej dopasować działalność firmy do warunków otoczenia rynkowego. Pozwalają firmom zdobywać nowe strumienie zasobów w odpowiedzi na sytuację panującą na rynku, np. pojawianie się nowych szans rynkowych, konwergencja lub podział istniejących segmentów rynku, rozwój lub zanik popytu rynkowego (Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1107).

22.3. Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym

Zgodnie z podejściem zasobowym źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest posiadanie oraz odpowiednie wykorzystanie wartościowych zasobów i umiejętności, w tym wiedzy i kompetencji (Hamel i Prahalad, 1994). Przedstawiciele zasobowej teorii przedsiębiorstwa koncentrowali się na wyjaśnieniu, które z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwa mają potencjał do zapewnienia im przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji umożliwią osiąganie lepszych wyników gospodarczych. Zasoby strategiczne to takie, które, zgodnie z teorią Jaya Barneya, mają cechy opisane za pomocą akronimów *VRIN* (Lockett, Thompson i Morgenstern, 2009, s. 11) lub *VRIO*, tzn. są:

- wartościowe (ang. *valuable*),
- rzadkie (ang. *rare*),
- trudne do podrobienia (ang. *inimitable*),
- bez istniejących substytutów (ang. *non-substitutable*) (Barney, 1991, s. 105–112) (a w wariancie akronimu *VRIO*: odpowiednio zorganizowane, ang. *organized*).

Znaczenie i wartość zasobów zależy od układu sił rynkowych. Te, które są istotne i wartościowe w konkretnym momencie lub danej branży, mogą okazać się bezwartościowe w innych warunkach. Zdaniem Davida Collisa i Cynthii Montgomery (1995; 2008), aby zasoby mogły być traktowane jako podstawa efektywnej strategii, powinny być:

- trudne do skopiowania,
- trwałe (długo utrzymujące swoją wartość),
- kontrolowane przez firmę, a nie jej pracowników czy dostawców,
- trudne do zastąpienia innymi zasobami,
- lepsze od analogicznych zasobów posiadanych przez konkurentów (Collis i Montgomery, 1995, s. 118–128; Collis i Montgomery, 2008, s. 140–150).

Trudność kopiowania zasobów może wynikać z ich fizycznej unikatowości, długotrwałego i skomplikowanego procesu ich budowania i rozwijania (tzw. zależność ścieżki, ang. *path dependence*), niejasnego dla potencjalnych konkurentów źródła wartości określonych zasobów, czy też zniechęcania konkurentów poprzez bodźce ekonomiczne (ang. *economic deterrence*). Według autorów tej koncepcji trudno

wskazać dwie organizacje, które posiadają takie same zasoby i w identyczny sposób je wykorzystują, a wypracowanie unikalnego zestawu zasobów i zdolności wymaga wnikliwej obserwacji dynamicznie zmieniającego się rynku oraz otoczenia konkurencyjnego, których analiza polega na poddaniu ich testom rynkowym (niepodrabialności, trwałości, zdolności do zawłaszczenia korzyści ekonomicznych, substytucyjności oraz wyższości konkurencyjnej) (Collis i Montgomery, 1995, s. 119).

W praktyce funkcjonowania firm istnienie zasobów spełniających wszystkie wymienione powyżej kryteria należy do rzadkości. Wiele firm, dobrze obdarzonych zasobami, nie realizuje strategii, które uwzględniałyby odpowiednie dążenia i aspiracje. Inne, przy skromniejszych bazach zasobów, z powodzeniem realizują bardziej ambitne strategie. W takim przypadku można mówić o strategii jako wytężeniu (ang. *strategy as stretch*), które rozumiane jest jako niedopasowanie pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego aspiracjami – podejmowanie się wyzwań wykraczających poza obecne możliwości, które pozwala na dalszy rozwój firmy (Hamel i Prahalad, 1993). Zdobywanie i utrzymywanie przez firmę przewagi konkurencyjnej jest związane z posiadaniem ambitnego zamysłu strategicznego lub strategicznej intencji (ang. *strategic intent*). Hamel i Prahalad sądzą, że do sukcesu firm nie wystarcza jedynie ambicja – firmy muszą także nauczyć się wykorzystywać własne, ograniczone zasoby oraz czerpać dodatkowe zasoby z otoczenia, korzystając z tzw. dźwigni zasobów (ang. *resource leverage*) (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 220). Przedsiębiorstwo może wykorzystać zasoby na pięć podstawowych sposobów: poprzez ich bardziej skuteczną koncentrację na kluczowych celach strategicznych firmy (ang. *concentrating*), lepsze ich gromadzenie ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych (ang. *accumulating*), uzupełnianie jednego rodzaju zasobu innymi w celu podnoszenia ich wartości (ang. *complementing*), ochronę zasobów (ang. *conserving*) oraz szybkie odzyskiwanie zużywających się zasobów (ang. *recovering*) (Hamel i Prahalad, 1993, s. 78).

Zdaniem Hamela i Prahalada organizacja buduje przewagę konkurencyjną poprzez przekuwanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje (ang. *core competencies*) firmy, w efekcie dostosowując się do zmieniającego się otoczenia i generując nowe produkty (Prahalad i Hamel, 1990; Hamel i Prahalad, 1994). Autorzy definiują pojęcie „kluczowe kompetencje" jako wyjątkowe umiejętności firmy, które pozwalają na dostęp do wielu rynków, wpływają na postrzeganą przez klienta wartość produktów oraz są trudne do imitacji przez konkurentów (Prahalad i Hamel, 1990, s. 83). Istotę kluczowych kompetencji odzwierciedla metafora przedsiębiorstwa jako drzewa, którego konarami są poszczególne działy – strategiczne jednostki biznesu (ang. *Strategic Business Units*, SBU). Produkty końcowe, oferowane przez przedsiębiorstwo klientom, to liście, kwiaty i owoce. Pniem drzewa są warianty wykorzystywanych technologii, określane jako „kluczowe" produkty (ang. *core products*). Kluczowe kompetencje stanowią korzenie drzewa, dostarczając firmie środków niezbędnych do funkcjonowania i wzrostu (Prahalad i Hamel, 1990, s. 81–82). Hamel i Prahalad postulowali odejście od tradycyjnych analiz portfelowych, skoncentrowanych na podejmowaniu decyzji o rozwoju pojedynczych produktów i skali działalności strategicznych jednostek biznesu, wskazując na ich współzależności i oparcie na kluczowych kompetencjach, stanowiących rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną

należy więc budować nie na poziomie produktów czy działów, a w odniesieniu do całej organizacji. Jest to możliwe dzięki skutecznemu wykorzystaniu wiedzy, szczególnych umiejętności, zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się, koordynowania rozmaitych umiejętności produkcyjnych i rodzajów produkcji oraz integrowania technologii (Prahalad i Hamel, 1990, s. 81). Może się zdarzyć, że alokacja zasobów w ramach jednej strategicznej jednostki biznesu nie przyniesie oczekiwanych skutków, ponieważ jednostka nie będzie chętna do pełnej współpracy z organizacją w zakresie ich wykorzystania i tym samym kreowania kluczowych kompetencji, a ograniczenie planowania strategicznego do poziomu pojedynczych SBU jest krótkowzroczne i nie pozwala na osiąganie możliwych synergii, co autorzy określili mianem „tyranii strategicznych jednostek biznesu" (ang. *tyranny of SBU*) (Prahalad i Hamel, 1990, s. 86).

Tampoe (1994) zaproponował listę kryteriów, pozwalających wyróżnić kluczowe kompetencje, które powinny być:

- niezbędne dla funkcjonowania firmy w krótkim i długim okresie,
- niewidoczne dla konkurentów,
- trudne do skopiowania,
- unikatowe dla danej organizacji,
- obejmujące mieszankę organizacyjnych umiejętności, zasobów i procesów (Tampoe, 1994, s. 68–69).

Zasobową przewagę konkurencyjną firm można opisać również za pomocą koncepcji Margaret Peteraf, która wskazała na cztery podstawowe jej źródła, tj. różnorodność organizacji, ograniczoną mobilność zasobów na rynku, ograniczenia konkurowania *ex ante* i *ex post* (Peteraf, 1993, s. 180–186). Różnorodność organizacji wynika z dostępności zasobów oraz umiejętności korzystania z nich. Ograniczona mobilność zasobów na rynku wynika m.in. z ograniczeń fizycznych, związanych z lokalizacją zasobów; charakteru rynku, który ogranicza swobodę przemieszczania się zasobów; wysokich kosztów transportu zasobów; decyzji podejmowanych przez właścicieli zasobów, w tym prawnej ochrony zasobów niematerialnych. Ograniczenia konkurencji *ex ante* oznaczają brak równego dostępu firm do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej wartościowe na rynku. Wynikają one z niskiej trafności prognoz oraz selektywnego udostępniania informacji, wykorzystywanych do prognozowania. Ponieważ wiedza różnych firm-konkurentów jest zróżnicowana, występują nierówne szanse w dostępie do zasobów, co wpływa na możliwość uzyskania przez niektóre z nich przewagi konkurencyjnej. Ostatnim źródłem przewagi konkurencyjnej jest ograniczenie konkurencji *ex post*, czyli trudność imitacji i substytucji zasobów najlepszych organizacji przez pozostałe podmioty.

22.4. Koncepcja dynamicznych zdolności

W odpowiedzi na tempo zmian rynkowych i dynamicznie zmieniające się otoczenie opracowano koncepcję dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilites view*), uzupełniającą wcześniejsze nurty zasobowej teorii przedsiębiorstwa (Noori, Tidd i Arasti, 2012, s. 5). Podkreśla ona znaczenie dynamiki procesów tworzenia przewagi konkuren-

cyjnej przedsiębiorstwa przez łączenie i koordynację zasobów organizacji oraz ich przekształcanie w kompetencje strategiczne, pozwalające na tworzenie wartości dla klienta (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 510–516). Przedstawiciele tego podejścia w różny sposób definiują dynamiczne zdolności (por. np.: Zollo i Winter, 2002, s. 340; Winter, 2003, s. 991; Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006, s. 918; Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1107). Jedna z bardziej popularnych definicji została zaproponowana przez Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen (1997): „dynamiczne zdolności to umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie integrowania, tworzenia i kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych zdolności tak, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 516). To zdolności przedsiębiorstwa do identyfikowania, kształtowania i wykorzystywania szans w otoczeniu, utrzymywania pozycji konkurencyjnej poprzez gromadzenie, łączenie, ochronę oraz w razie potrzeby reorganizację materialnych i niematerialnych aktywów firmy" (Teece, 2007, s. 1319). Są nimi również starania firmy w zakresie kształtowania rynku, podejmowane dla umacniania swojej pozycji i tworzenia wartości dodanej (Katkalo, Pitelis i Teece, 2010, s. 1179). Makadok (2001) zaprezentował próbę umiejscowienia koncepcji dynamicznych zdolności w szerszym nurcie badań nad zasobami organizacji, pokazując ewolucję podejścia zasobowego.

Uzupełnieniem koncepcji dynamicznych zdolności jest teoria ich cyklu życia, opracowana przez Constance Helfat i Margaret Peteraf (2003, s. 998). Obrazuje ona ewolucję zdolności w czasie – przechodzenie przez etapy powstania, rozwoju i dojrzałości zdolności. Etapy rozwoju i dojrzałości mogą mieć formę jednej z sześciu ścieżek transformacji, nazywanych 6R: emerytura-śmierć (ang. *retirement-death*), redukcja (ang. *retrenchment*), odnowienie (ang. *renewal*), replikacja (ang. *replication*), przesunięcie do innych zastosowań (ang. *redeployment*), ponowne połączenie (ang. *recombination*). Wraz z upływem czasu dochodzi do „dezaktualizacji" zdolności, ale odpowiednie działania przedsiębiorstwa pozwalają na tworzenie nowych możliwości poprzez rozwój lub zmianę posiadanych zdolności (Helfat i Peteraf, 2003, s. 1005). Model cyklu życia zdolności wyjaśnia źródła zróżnicowania dynamicznych zdolności w firmach, a w sposób dorozumiany przyczynia się także do zrozumienia istoty zróżnicowania zasobów przedsiębiorstw (Helfat i Peteraf, 2003).

22.5. Krytyka podejścia zasobowego

Podejście zasobowe bywa niekiedy krytykowane ze względu na to, że łączy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa z jego wyjątkowością. Innymi słowy, każdą praktykę organizacyjną, która jest trudna do wytłumaczenia, można interpretować jako efekt posiadanych przez przedsiębiorstwo, wyjątkowych i trudnych do opisania zasobów, co utrudnia identyfikację źródeł powodzenia firmy (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 281–282). Krytyce podlegają również: brak operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych, objaśnienia istoty podejścia zasobowego bliskie tautologii, wykorzystywanie niejednoznacznych metafor oraz traktowanie sukcesów firmy jako wystarczającej podstawy do wnioskowania przy braku refleksji nad kompetencjami

czy umiejętnościami, których zabrakło w przypadku porażki. Dorothy Leonard-Barton (1992) sugerowała, że kompetencje przedsiębiorstwa mogą czasem okazać się źródłem jego porażki. Autorka użyła pojęcia „kluczowe nieustępliwości" (ang. *core rigidities*) na określenie przeciwieństwa kluczowych kompetencji, opisywanych przez Hamela i Prahalada. Firmy przyzwyczajone do tradycyjnych sposobów działania nie potrafią dostosować się do wymagań rynku, a wykorzystywanie posiadanych zasobów nie przynosi oczekiwanych efektów w warunkach zmiennego otoczenia (Leonard-Barton, 1992). Ciągłe poszukiwanie możliwości może również doprowadzić do osłabienia strategii firmy, która będzie koncentrowała się na nowych szansach, stopniowo odchodząc od wcześniej obranych celów strategicznych, co nazywane jest dryftem strategicznym (ang. *strategic drift*) (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 226).

22.6. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono podejście zasobowe do organizacji, nawiązując do poglądów najważniejszych autorów, m.in. Edith Penrose, Philipa Selznicka, Coimbatore K. Prahalada, Gary'ego Hamela, Jaya B. Barneya, Davida J. Teece'a, Garyego Pisano, Amy Shuen, Davida Collisa, Cynthii Montgomery, Constance Helfat i Margaret Peteraf. Podjęto wątek dotyczący przewagi konkurencyjnej w ramach przedstawionego podejścia i oraz zaprezentowano koncepcję dynamicznych zdolności. Opisano zasoby i umiejętności stanowiące szczególną wartość dla przedsiębiorstwa jako często trudne do imitacji i substytucji, o ograniczonej mobilności. Zgodnie z podejściem zasobowym nawet firmy reprezentujące ten sam sektor gospodarki czy działające w tej samej branży, różnią się pod względem liczby i jakości posiadanych zasobów oraz sposobów ich wykorzystania. Problematyka opisywana w rozdziale mieści się w ramach zarządzania strategicznego, uzupełniając dorobek szkół planistycznej, ewolucyjnej i pozycyjnej. Podejście zasobowe pozostaje popularną perspektywą badawczą w teorii zarządzania. Najnowsze badania dotyczą m.in. dynamicznych zdolności przedsiębiorstw wielonarodowych (Teece, 2014), zależności pomiędzy dynamicznymi zdolnościami i przewagą konkurencyjną (Schilke, 2014), procesów rozwoju dynamicznych zdolności w przedsiębiorstwie (Bingham i in., 2015) oraz wpływu tzw. pułapek sukcesu (ang. *success traps*) na działalność przedsiębiorstwa (Wang, Senaratne i Rafiq, 2015).

Literatura

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bingham, C.B., Heimeriks, K.H., Schijven, M., Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802–1825.

Bryson, J.M., Ackermann, F., Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717.

Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

Collis, D.J., Montgomery, C.A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 140–150.

Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustained competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.

Katkalo, V.S., Pitelis, C.N., Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.

Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.

Noori, J., Tidd, J., Arasti, M.R. (2012). Dynamic capability and diversification. W: J. Tidd (red.), *From knowledge management to strategic competence. Assessing technological, market and organisational innovation* (s. 3–20). London: Imperial College Press.

Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Pfeffer, J., Salancik, G. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books.

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 78–90.

Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear modeling effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.

Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competence of your organization. *Long Range Planning*, 27(4), 60–77.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprises performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Wang, C.L., Senaratne, C., Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26–44.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),171–180.

Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

23

Relacje międzyorganizacyjne

(Magdalena Klimczuk-Kochańska)

23.1. Wprowadzenie

Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej stale rośnie. Kooperacja odgrywa ważną rolę w procesach tworzenia nowych produktów i usług, a tylko niewielka grupa firm może pozwolić sobie na działanie w pojedynkę (Hamel, Doz i Prahalad, 1989, s. 133). Rozwój strategii współpracy pozwala przedsiębiorstwu na zajęcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wspólnie z partnerami może ono wypracowywać usprawnienia w ofercie rynkowej czy zdobywać wiedzę o nowych rynkach zbytu. Kooperacja wiąże się z bliskością organizacyjną podmiotów oraz tworzeniem sieci międzyorganizacyjnych (ang. *inter-organizational networks*). Sieć międzyorganizacyjna jest zorganizowaną formą działalności gospodarczej, którą kieruje jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Sydow, 1997, s. 20). Wśród podstawowych rodzajów gospodarczych układów sieciowych wymienić można alianse strategiczne, spółki *joint ventures*, klastry gospodarcze czy organizacje wirtualne. Jak wynika z analiz przeprowadzonych przez Amalyę L. Oliver i Marka Ebersa (1998), w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi w latach 1980–1996 najczęściej korzystano z perspektywy podejścia zasobowego (ang. *resource-based view*) i teorii sieci społecznych (ang. *social network theory*), ale wyjaśnienia tendencji do rozwoju relacji sieciowych można poszukiwać również w ekonomii neoinstytucjonalnej, teorii gier czy dorobku różnorodnych szkół zarządzania strategicznego.

23.2. Formy sieci międzyorganizacyjnych

Alians strategiczny (sojusz, przymierze, koalicja) to porozumienie między niezależnymi podmiotami, które zamierzają wspólnie realizować projekt lub prowadzić inną działalność oraz koordynować niezbędne kompetencje, sposoby działania i zasoby (Dussauge, Garrette i Mitchell, 2000, s. 99; Inkpen, 2001, s. 402–403). Alianse mogą tworzyć dostawcy, odbiorcy oraz konkurenci – zarówno obecni, jak i potencjalni. Według Johna Hagedoorna (1993) alians obejmuje dwie lub więcej

firm, które zgadzają się na współpracę ze sobą jako partnerzy, oczekując osiągnięcia korzyści z tej współpracy. Natomiast Ranjay Gulati (1998) podkreśla dobrowolny charakter tych porozumień jako szczególnie częsty powód ich tworzenia, wskazując opracowanie i komercjalizację nowych produktów, technologii czy usług.

Ze względu na formę organizacyjno-prawną wyróżnia się **alianse formalne** powstające przez podpisanie odpowiednich porozumień oraz **alianse nieformalne** będące sojuszami niesformalizowanymi na piśmie, jednak efektywnie realizującymi przyjęte zamierzenia (Frankel i in., 1996). Wśród aliansów formalnych wyróżnić można **alianse udziałowe (kapitałowe)** (ang. *equity alliances*), w przypadku których powstaje nowa jednostka gospodarcza, wyodrębniona organizacyjnie i realizująca wspólne cele przy zachowaniu niezależności partnerów (powstające w ten sposób spółki *joint ventures* omawia dalsza część rozdziału), jak również **alianse bezudziałowe (bezkapitałowe)** (ang. *non-equity alliances*), w ramach których współpraca partnerów odbywa się w obrębie już funkcjonujących przedsiębiorstw (Harrigan, 1988; Faulkner, 1995) (np. umowy licencyjne, umowy franchisingowe, partnerstwo w zakresie działalności badawczo-rozwojowej) (Culpan, 2002, s. 68).

Można również wskazać na alianse **wertykalne** (pionowe) i **horyzontalne** (poziome) (Culpan, 2002, s. 67). Alianse wertykalne polegają na współdziałaniu w ramach łańcucha produkcji, np. na linii dostawca–producent czy producent–dystrybutor. Alianse horyzontalne dotyczą zaś współpracy przedsiębiorstw, które nie tworzą wspólnie jednego łańcucha procesowego (czyli nie odpowiadają za stworzenie i dostarczenie do klientów jednego, zintegrowanego rozwiązania), ale oferują potencjalnie uzupełniające się produkty lub usługi.

Pierre Dussauge, Bernard Garrette i Will Mitchell (1995) wyróżniają tzw. **alianse skali** (ang. *scale alliances*) oraz **alianse łączące** (ang. *link alliances*). Pierwsze są tworzone przez podmioty stosujące podobne zasoby i skoncentrowane na tym samym etapie łańcucha wartości. Przynoszą one korzyści skali w obszarach, w których prowadzona jest wspólna działalność. Mogą obejmować wspólne prace badawczo-rozwojowe, produkcję elementów lub całego wyrobu. Alianse skali pozwalają uniknąć albo odroczyć fuzje w branżach, w których zachodzą silne procesy koncentracji. Alianse łączące mają z kolei na celu łączenie uzupełniających się umiejętności i zasobów, które wnoszą partnerzy. W sojuszach tych jeden partner zapewnia zwykle dostęp do rynku produktom drugiej firmy (Dussauge, Garrette i Mitchell, 1995).

Charles B. Stabell i Øystein D. Fjeldstad (1998) analizowali sposoby tworzenia przez firmy wartości dla klientów. Obok klasycznego modelu łańcucha wartości (Porter, 1985), który dotyczy sekwencji działań, wykonywanych przez działy firmy lub współpracujące podmioty w celu dostarczania wartości dla klienta, możliwe są dwie inne konfiguracje działań. Model **warsztatu wartości** (ang. *value shop*) opiera się na realizacji indywidualnych projektów na bazie zadań zlecanych przez klientów (a nie wytwarzaniu standardowych produktów, jak w modelu łańcucha wartości). Przeprowadzane czynności i wykorzystywane zasoby są dopasowywane do konkretnego, często unikatowego problemu, którego rozwiązania oczekuje klient (np. w działalności doradczej). Z kolei w modelu **sieci wartości** (ang. *value network*) klienci korzystają z pośrednictwa w kontaktach i wymianie zasobów, czego przykładem jest działal-

ność firm telekomunikacyjnych, energetycznych czy banków, ułatwiających dostęp do zasobów pochodzących od innych podmiotów-uczestników sieci.

Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale i Harbir Singh (2004) wskazali na trzy rodzaje synergii, jakie kreują przedsiębiorstwa we współpracy z innymi podmiotami. **Synergia modularna** (ang. *modular synergy*) występuje wówczas, gdy partnerzy łączą swoje zasoby w celu osiągnięcia większych zysków, jednocześnie jednak niezależnie zarządzają swoimi zasobami. **Synergia sekwencyjna** (ang. *sequential synergy*) polega na podziale zadań pomiędzy partnerów, zgodnie z którym pewne zadania wykonuje jedna firma, a druga w prowadzonych przez siebie działaniach wykorzystuje ich rezultaty, zaś oba podmioty dostosowują swoje zasoby do wymagań prowadzonej współpracy. Trzeci rodzaj to **synergia wzajemna** (ang. *reciprocal synergy*), obejmująca łączenie przez firmy swoich zasobów i dzielenie się wiedzą, co zwykle wiąże się z **przejęciami** (akwizycjami) (ang. *acquisitions*) firm lub ich fuzjami (ang. *mergers*). Dyer, Kale i Singh (2004) przestrzegają jednak przed akwizycją w sytuacji, gdy znaczenie firmy przejmowanej wynika głównie z faktu posiadania zasobów miękkich, niematerialnych, które można łatwo utracić w wyniku przejęcia.

Alianse mogą przekształcać się w **sieci aliansów** (ang. *alliance network*), określane też jako: grupy aliansów (ang. *group of alliances*), konstelacje (ang. *constellation*), alianse wielostronne (ang. *multilateral alliances*), według strategii „ośmiornicy" (ang. *octopus strategy*) (Gomes-Casseres, 1996; Doz i Hamel, 1998; Vyas i in., 1995). Podane powyżej nazwy opisują grupy podmiotów, nie zawsze bezpośrednio ze sobą powiązane (Gomes-Casseres, 1996, s. 65), które wspólnie rywalizują nie tylko z pojedynczymi konkurentami, ale również z inną, analogicznie skonstruowaną grupą firm (np. alianse linii lotniczych, platformy obejmujące dostawców systemów operacyjnych i dedykowanego dla nich oprogramowania).

Jedną z form aliansów jest **spółka *joint ventures***, czyli wspólne przedsięwzięcie, które polega na porozumieniu, w ramach którego tworzony jest nowy, niezależny prawnie podmiot. Zakres oraz czas istnienia wspólnego przedsięwzięcia są zwykle ograniczone. Ma ono reprezentować wszystkich parterów i realizować przyjęte przez nich zadania. Strony zakładające spółkę łączą środki konieczne do realizacji przyjętego celu. Ponadto uczestniczą w nadzorowaniu jednostki w czasie trwania przedsięwzięcia. Dzielą się między sobą zarówno korzyściami, jak i ryzykiem, które wynika z funkcjonowania spółki (Faulkner, 1995). Podmioty tworzące *joint venture* mogą być wobec siebie konkurentami na jednym rynku, podczas gdy jednocześnie współpracują w ramach spółki na innym (Kogut, 1991).

Kathryn R. Harrigan (1985) wyróżnia trzy strategiczne podejścia do spółek *joint ventures*: **operacyjne** (ang. *operating joint ventures*), **„pajęcza sieć"** (ang. *spider's web joint ventures*) oraz **„relacja dziecko–rodzice"** (ang. *an emphasis on the child*). Operacyjne *joint ventures* to wyodrębnione podmioty, które mają dwóch lub więcej założycieli. Obejmują aktywne inwestycje finansowe realizowane przez strony, które są zaangażowane w decyzje biznesowe dotyczące nowego podmiotu. Są to przede wszystkim porozumienia dotyczące produkcji, dystrybucji, jak również badań i rozwoju. Partnerzy dostarczają swój wkład w formie kapitału, technologii, personelu, dostępu do sieci dystrybucji, a dostęp do lokalnego rynku zbytu jest kluczowym zaso-

bem dla funkcjonowania tego rodzaju spółek. *Joint ventures* typu „pajęcza sieć" polegają na połączeniu wielu firm z jednym kluczowym partnerem. Relacja taka może być tworzona między firmą krajową, mającą dostęp do rynku, a podmiotami z zagranicy, które dzięki wejściu do spółki uzyskują dostęp do rynku krajowego. W zależności od potrzeb każdego z partnerów oraz wrażliwości informacji i zasobów, które będą wymieniane w ramach prowadzonej współpracy, partner krajowy może umacniać swoją pozycję wobec innych podmiotów poprzez niedopuszczane ich do bezpośrednich działań na rynku krajowym. Przy takiej strategii możliwe jest utrzymanie przez firmę krajową pozycji równorzędnego partnera wobec firm zagranicznych, nawet jeśli zagraniczne firmy miałyby większy potencjał. Spółka typu „dziecko–rodzice" polega na skupieniu uwagi firm-partnerów spółki na rozwoju nowego podmiotu („dziecka") i „opieki" nad nim do momentu, gdy rozwinie się na tyle, by móc samodzielnie funkcjonować. Partnerzy, którzy utworzyli tego rodzaju spółkę, są jednocześnie świadomi, że w przyszłości może ona stać się ich konkurentem (Harrigan, 1985, s. 2–4).

Organizacje wirtualne (ang. *virtual organizations*) wykraczają poza tradycyjne granice firmy, łącząc podmioty z różnych obszarów geograficznych. Jedną z pierwszych osób, które podjęły tematykę organizacji wirtualnych, był John A. Byrne (Byrne, Brandt i Port, 1993). Wraz ze współautorami zdefiniował organizację wirtualną jako czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych za pośrednictwem technologii informacyjnych w celu współdzielenia umiejętności i obniżania kosztów dostępu do nowych rynków (Byrne, Brandt i Port, 1993). Według Abbego Mowshowitza (1986; 1997) organizacja wirtualna to specyficzne podejście do zarządzania czy też sposób rozwiązywania problemów organizatorskich. Ma przynosić poprawę wydajności i efektywności działań zaangażowanych przedsiębiorstw poprzez wykorzystywanie zasobów i umiejętności również poza tradycyjnymi granicami organizacyjnymi. Współpraca w ramach organizacji wirtualnej może mieć charakter krótkotrwały lub obejmować trwałe, powtarzające się działania. Organizacja taka jest rozległa geograficznie, zaś do wspierania współpracy na odległość wykorzystuje nowoczesne rozwiązania informatyczne.

23.3. Okręgi przemysłowe i klastry gospodarcze

Wśród form współpracy sieciowej wyróżnić można różnego relacje przestrzenne, dotyczące podmiotów działających na tym samym obszarze geograficznym. Już w 1920 roku ekonomista Alfred Marshall przeprowadził analizę skupisk małych firm rzemieślniczych, które zaobserwował m.in. w Birmingham (branża metalowa), Manchesterze (branża włókiennicza) i Sheffield (produkcja noży). Marshall opisał **dystrykty (okręgi) przemysłowe** (ang. *industrial districts*), w których specjalizacja produkcji i usług oraz specjalizacja siły roboczej przyczyniały się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (Marshall, 1920). W okręgach znajdowały się przede wszystkim małe, lokalne przedsiębiorstwa, powiązane ze sobą pionowo.

W latach 70. XX wieku Giacomo Becattini wykorzystał koncepcję dystryktu przemysłowego do wyjaśnienia specyfiki firm działających w wybranych regionach Włoch

(Emilia Romania – produkcja płytek ceramicznych; Toskania – produkcja tekstylna; Parma – produkcja spożywcza) (Becattini, 1979; Becattini, 1986). Badania na temat okręgów przemysłowych we Włoszech prowadzili również Frank Pyke i Werner Sengenberger (1992). Okręgi przemysłowe obejmują bardziej zaawansowane formy kooperacji niż tylko relacje pionowe. Michael Storper określił je jako współzależności niepodlegające tradycyjnej wymianie rynkowej (ang. *untraded interdependencies*). W odniesieniu do wielu rezultatów takiej współpracy nie ma możliwości ich nabycia ani przeniesienia, są bowiem tworzone na podstawie specyficznych dla terytorium wzorców zachowań, norm i reguł postępowania (Storper, 1997).

Ann Markusen (1996, s. 293–313) wyróżniła ponadto:

- **dystrykty koncentryczne**, typu „piasta i szprychy" (ang. *hub and spoke*) – zdominowane przez jedno lub kilka pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw, wokół których zgromadzeni są poddostawcy (np. okręg Seattle będący siedzibą firmy Microsoft);
- **dystrykty satelitarne** (ang. *satellite industrial platform*), które cechuje występowanie oddziału dużej firmy ponadnarodowej, który współpracuje z oddziałami, dostawcami i odbiorcami firmy macierzystej znajdującymi się poza dystryktem, zaś firmy lokalne są dostawcami usług wspierających np. budowlanych lub transportowych, jednak powiazania z nimi są słabe i krótkookresowe;
- **dystrykty zakotwiczone** (ang. *state-anchored industrial district*), w których występuje jedna duża instytucja publiczna, np. uczelnia wyższa, wokół której zlokalizowane są sieci partnerów.

AnnaLee Saxenian (1994) pokazała, że procesy współpracy i outsourcingu sprzyjały w latach 80. XX wieku rozwojowi firm w Dolinie Krzemowej. Dolina Krzemowa (ang. *Silicon Valley*) jest najbardziej znanym **klastrem** gospodarczym na świecie. Znajduje się między Palo Alto i San Jose w Kalifornii, a działają w niej m.in. niewielkie firmy z przemysłów elektronicznego i wytwarzania oprogramowania, aktywnie współpracujące ze sobą. Inny znany amerykański klaster to Droga 128 (ang. *Route 128*) w okolicach Bostonu. Jego struktura była od początku zdominowana przez duże, zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa, które nie korzystały z podwykonawców. Spowolnienie gospodarcze w latach 80. i 90. XX wieku spowodowało utratę pozycji konkurencyjnej firm tego klastra na rzecz podmiotów z Doliny Krzemowej, co zdaniem Saxenian wynikało z ograniczonego udziału firm z okolic Bostonu w sieciach międzyorganizacyjnych (Saxenian, 1994, s. 151).

Koncepcja **klastrów** gospodarczych (ang. *clusters*), nazywanych też gronami lub lokalnymi systemami produkcyjnymi (fr. *systèmes productifs localisés*) stanowiła inspirację dla Michaela E. Portera. Według Portera (2001) klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), które w poszczególnych dziedzinach konkurują między sobą, ale również współpracują (Porter, 2001, s. 84). W koncepcji klastra bierze się pod uwagę również powiązania firm zaangażowanych w podobne lub pokrewne działania, które mogą, ale nie muszą

kooperować z innymi w zakresie np.: specjalizacji, dzielenia się zasobami ludzkimi i wspólnego podwykonawstwa (Rosenfeld, 1997, s. 9). Relacje między szeregiem podmiotów włączonych do klastra, takich jak przedsiębiorstwa, ośrodki naukowe czy jednostki badawczo-rozwojowe, korzystnie wpływają na konkurencyjność i innowacyjność danego przemysłu w regionie. Porter (1990) przeprowadził badania wybranych regionów, w których aktywny rozwój klastrów wpłynął na podnoszenie konkurencyjności i zaproponował model „diamentu konkurencyjności", który szczegółowo opisywany jest w innych rozdziałach niniejszej książki, dotyczących dorobku Michaela E. Portera i zarządzania międzynarodowego. Model współpracy firm, uczelni i administracji publicznej, występujący m.in. w ramach dobrze funkcjonujących klastrów, określany jest mianem **potrójnej helisy** (ang. *triple helix*) (Etzkowitz i Leydesdorff, 1995) poprzez metaforyczne odwołanie do współzależnych i wzajemnie splątanych łańcuchów DNA. Elias G. Carayannis i David J. Campbell do powyższego modelu dodali media masowe i społeczeństwo obywatelskie jako ważny element tzw. **poczwórnej spirali** (ang. *quadruple helix*) (Carayannis i Campbell, 2012, s. 14).

23.4. Koordynacja poprzez rynek, hierarchię i sieć

Koordynacja oznacza uporządkowanie wysiłku zbiorowego poprzez tworzenie i wykorzystywanie określonych struktur. Współtwórca teorii kosztów transakcyjnych Oliver E. Williamson opisał dwa rodzaje takich struktur – rynek i hierarchię (Williamson, 1975). Transakcje to dwustronne relacje, których podejmowanie prowadzi do tworzenia określonych kosztów, wynikających m.in. z czasu związanego z koniecznością inwestowania zasobów (Beckert, 2010, s. 813). Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwo wybiera taki sposób koordynacji, który pozwala na minimalizację kosztów transakcji – przykładowo, w zależności od występujących kosztów decyduje się na zlecenie wytwarzania określonego wyrobu podwykonawcom (współpraca rynkowa) lub samodzielnej produkcji (w ramach hierarchii organizacyjnej). Rynkowa forma koordynacji wiąże się zwykle ze spisaniem formalnej umowy, która określa role i zobowiązania wzajemnie niezależnych stron. Bazuje ona na parametrach takich jak cena, ilość czy jakość przedmiotu wymiany. Hierarchiczna forma koordynacji dotyczy zastosowania odpowiednich poleceń, systemów i struktur kontroli w ramach tej samej organizacji.

Walter W. Powell (1990) zauważył istnienie form współpracy międzyorganizacyjnej, których opisana powyżej dychotomia nie pozwala w wystarczającym stopniu wyjaśnić (Powell, 1990, s. 323) i wskazał sieć jako trzecią formę koordynacji działalności (Powell, 1990, s. 300). Stwierdził, że sieci pozwalają na współpracę, która sprzyja nie tylko dzieleniu się informacją, ale i bardziej efektywnemu działaniu podmiotów dzięki wzajemnemu dostępowi do wiedzy jawnej i ukrytej uczestników sieci. Przewaga sieci nad pozostałymi dwiema formami koordynacji dotyczy: poprawy dostępu do zasobów i rozproszenie ryzyka, zwiększenia elastyczności i łatwości adaptacji do zmian, a także lepszego dostępu do informacji i umiejętności partnerów (Powell, 1990, s. 322).

Wśród sposobów zarządzania relacjami z partnerami można wyróżnić tzw. **koordynację wieloraką lub zbiorową** (ang. *plural governance*), która polega na łączeniu w jednej sieci elementów rynku i hierarchii (Bradach, 1997), np. zlecanie wytworzenia pewnego komponentu podwykonawcy przy jednoczesnej samodzielnej produkcji części potrzebnej partii komponentów albo utrzymywanie w ramach sieci zarówno restauracji zarządzanych przez partnerów-franczyzobiorców, jak i restauracji stanowiących własność firmy-licencjodawcy.

Dodatkowo, kierowanie działaniem podmiotów w sieci możliwe jest dzięki uzupełnieniu mechanizmów koordynacji rynkowej i hierarchicznej o społeczną formę koordynacji, która odwołuje się do norm społecznych, zaufania oraz oczekiwania od partnera określonych zachowań w warunkach ryzyka (Cannon, Achrol i Gundlach, 2000, s. 180; Bradach i Eccles, 1989, s. 97).

Karl Polanyi w wydanej w 1944 roku książce pt. *The Great Transformation* wskazywał na konieczność „osadzenia" (zakorzenienia, zakotwiczenia) (ang. *embeddedness*) rynku i gospodarki w społeczeństwie (Polanyi, 1957), czyli uzupełnienia analiz ekonomicznych o niezbędne aspekty społeczne. Tezę tę rozwinął Mark Granovetter (1985) w ramach koncepcji **społecznego zakorzenienia (osadzenia) relacji** (ang. *social embeddedness*). Społeczne zakorzenienie ma miejsce wówczas, gdy podmioty łączą relacje, których podłożem jest wzajemne zaufanie partnerów i orientacja na bliską, długookresową współpracę, obejmującą wymianę wiedzy ukrytej. Takie formy współpracy międzyorganizacyjnej różnią się od opisywanych przez ekonomistów zależności między uczestnikami życia gospodarczego, które oparte byłyby wyłącznie na mechanizmach wolnego rynku (Granovetter, 1985).

Kontynuator podejścia Granovettera, Brian Uzzi, wyróżnia dwie formy relacji partnerskich przedsiębiorstw: **powiązania rynkowe** (dalekie) (ang. *arm's-length ties*) oraz **powiązania zakorzenione** (bliskie) (ang. *embedded ties*) (Uzzi, 1996). Pierwsze występują między podmiotami, które pozostają niezależne, angażując się w krótkoterminowe transakcje i nie budując relacji z innymi podmiotami, co często prowadzi do wysokiej rotacji partnerów. W przypadku powiązań zakorzenionych relacje mają charakter powtarzalny i oparte są na bliskich więziach międzyorganizacyjnych. Zakorzenienie buduje zaufanie między partnerami, co ułatwia współpracę, w tym dzielenie się wiedzą czy innymi zasobami, jak również ogranicza koszty działalności związane z nadzorowaniem pracy partnerów (Uzzi, 1996, s. 675–679). Nadmierne zakorzenienie (ang. *over-embeddedness*) może jednak ograniczać korzyści przedsiębiorstwa, które porzuciłoby realizację własnych celów ekonomicznych na rzecz wspierania partnerów. Zbyt gęsta struktura relacji w sieci może prowadzić do zamykania się na innowacje i zmniejszania zróżnicowania sieci, prowadząc do bierności organizacji. Uzzi doszedł do wniosku, że najlepszy jest model równoważący relacje zakorzenione i rynkowe, podczas gdy dominacja któregoś z rodzajów relacji negatywnie wpływa na konkurencyjność i możliwości rozwoju firmy (Uzzi, 1996, s. 694).

Specyficznym przypadkiem relacji pomiędzy podmiotami jest **koopetycja** (ang. *coopetition*), czyli połączenie współpracy (ang. *cooperation*) i konkurencji (ang. *competition*) (Brandenburger i Nalebuff, 1996), które wykracza poza postrzeganie działalności rynkowej jako gry o sumie zerowej. Konkurencja nie musi oznaczać

dążenia do eliminacji lub pokonania przeciwnika, lecz możliwe jest prowadzenie rywalizacji w jednym obszarze przy jednoczesnej współpracy w innym. Istotną rolę Adam M. Brandenburger i Barry J. Nalebuff (1996) przypisali też komplementariuszom (ang. *complementor*s), czyli podmiotom, które dodają wartość do produktów i usług innych firm. Nawet jeśli brakuje pomiędzy nimi bezpośrednich porozumień partnerskich, samo kształtowanie oferty rynkowej w sposób zwiększający atrakcyjność propozycji innego przedsiębiorstwa może być postrzegane jako specyficzny przypadek współpracy. Giovanni B. Dagnino i Giovanna Padula (2002, s. 13–18) wyróżnili cztery relacje koopetycyjne. **Koopetycja bilateralna prosta** (ang. *simple dyadic coopetition*) polega na tym, że bierze w niej udział dwóch konkurentów realizujących to samo działanie (np. alians badawczo-rozwojowy). **Koopetycja bilateralna złożona** (ang. *complex dyadic coopetition*) oznacza udział dwóch konkurentów w ramach więcej niż jednego działania w łańcuchu wartości (np. połączenie działań z obszarów badań i rozwoju oraz produkcji podzespołów). W **koopetycję sieciową prostą** (ang. *simple network coopetition*) angażuje się więcej niż dwóch uczestników realizujących to samo działanie, zaś w **koopetycji sieciowej złożonej** (ang. *complex network coopetition*) bierze udział wiele konkurujących ze sobą podmiotów w ramach więcej niż jednego działania w danym łańcuchu wartości (czego przykładem mogą być klastry gospodarcze).

23.5. Alians jako sposób uzyskania dostępu do zasobów

Podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym wskazuje na rolę, jaką odgrywają zasoby w tworzeniu i realizacji strategii, a dorobek badań nad współpracą międzyorganizacyjną pozwala dostrzec możliwości wykorzystywania przez firmę zasobów pochodzących z jej otoczenia.

Gary Hamel i Coimbatore K. Prahalad (1993) wskazują, że utrzymanie trwałej przewagi może następować poprzez zwiększanie produktywności zasobów wynikające z ograniczania kosztów lub poprzez zastosowanie tzw. **dźwigni zasobów** (ang. *resource leverage*), czyli lewarowanie zasobów, optymalizację ich wykorzystania. Zarządzający firmą utrzymują napięcie (ang. *stretch*) pomiędzy aspiracjami przedsiębiorstwa, czyli jej zamysłem strategicznym (ang. *strategic intent*) a zasobami dostępnymi w organizacji i możliwymi do uzyskania od zewnętrznych partnerów (Hamel i Prahalad, 1993, s. 75–84). Dostęp do zasobów innych podmiotów pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji (Gulati, 1999, s. 400). Kwestię budowy strategii na bazie zasobów partnerów podnosili również John Hagel, III i John S. Brown (2006). Rozwinęli oni tzw. **strategię dźwigni** (ang. *leveraged growth strategy*), twierdząc że firma może przyspieszyć gromadzenie wiedzy i rozwój potencjału pracowników poprzez wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, uzupełniających potencjał tkwiący wewnątrz firmy (Hagel i Brown, 2006, s. 34).

Wiedza stanowi szczególnie istotny zasób, do którego dostęp ułatwia tworzenie aliansów. Dostęp do wiedzy i rozwiązań tworzonych przez partnerów wiąże się z modelem **otwartych innowacji**, w którym działalność innowacyjna wykracza poza

granice pojedynczej organizacji (Chesbrough, 2006). Firmy mogą korzystać z wyników prac badawczo-rozwojowych innych podmiotów, m.in. poprzez ich licencjonowanie lub stymulowanie nieodpłatnego udostępniania rozwiązań i dzielenie się wiedzą. W przypadku współpracy w modelu otwartych innowacji może dochodzić do udostępniania innemu podmiotowi wiedzy zdobytej jeszcze przed nawiązaniem współpracy (ang. *background knowledge*) i wyników wspólnych wysiłków partnerskich (ang. *foreground knowledge*), ale również wiedzy, która jest istotna w ramach prowadzonej współpracy, chociaż została samodzielnie rozwinięta przez organizację na potrzeby tego przedsięwzięcia (ang. *sideground knowledge*) albo wiedzy pojawiającej się dopiero po zakończeniu formalnej współpracy (ang. *postground knowledge*) (Bogers, 2011, s. 100).

Iyer N.S. Karthik (2002) wyróżnia cztery **fazy ewolucji współpracy** w formie aliansów i związanego z nimi uczenia się podmiotów. Pierwszy etap polega na uświadomieniu przez firmę konieczności współpracy i dokonania wstępnego wyboru partnerów (ang. *awareness and partner selection*). Przedsiębiorstwo rozważa, jakie podmioty są w posiadaniu pożądanych, uzupełniających zasobów oraz czy współpraca z nimi stworzy możliwości rozwoju działalności. Zaczyna badać, jakie umiejętności i cele działania mają partnerzy. Faza druga to poszukiwania (ang. *exploration*) – rozpoczęcie starań o pozyskanie partnerów, a następnie przejście do próbnego okresu współpracy. Firma nawiązuje kontakty i określa wstępne warunki współpracy. Firma partnerska staje się ważnym obszarem poszukiwań potrzebnej wiedzy. Partnerzy zaczynają się uczyć od siebie nawzajem, co prowadzi do wyrównywania poziomów wiedzy. Faza trzecia to rozbudowa współpracy (ang. *expansion*). Prowadzi ona do zwiększenia współzależności podmiotów oraz wzrostu liczby obszarów współpracy. Ostatnia, czwarta faza polega na zobowiązaniu do utrzymywania relacji (ang. *commitment to relationship*). Partnerzy ufają sobie i są chętni, by ponosić dalsze inwestycje we współpracę, a ich wysiłki nakierowane są na realizację wspólnych przedsięwzięć. Ta ostatnia, najbardziej dojrzała faza współpracy, nie występuje w niektórych aliansach.

Współpraca partnerska może stymulować dążenia do przejęcia wiedzy i kompetencji partnera. Partnerstwo staje się w takich przypadkach **wyścigiem w uczeniu się** (ang. *learning race*), w wyniku którego firmy pozyskują wiedzę partnera, w dłuższej perspektywie dążąc do samodzielności i zakończenia współpracy (Larsson i in., 1998, s. 287; Khanna i in., 1998). Yves L. Doz i Gary Hamel (1998) opisali typowy scenariusz wyścigu w uczeniu się, gdy jeden z partnerów posiada technologię, jednak potrzebuje wiedzy o lokalnym rynku i dostępu do klientów, zaś drugi podmiot zna rynek, choć nie może zaspokoić zaobserwowanego popytu i potrzebuje technologii. W tej sytuacji każda z firm dąży do tego, by przejąć wiedzę i umiejętności swojego partnera, a w wyścigu wygra ta organizacja, która szybciej zdobędzie potrzebną wiedzę i będzie w stanie samodzielnie zaspokajać potrzeby odbiorców (Doz i Hamel, 1998, s. 52). Częste kontakty między partnerami ułatwiają wymianę informacji i współpracę (firmy „rozumieją się bez słów" za sprawą dzielenia się wiedzą ukrytą). Analogiczne zjawiska można zaobserwować w sytuacji koncentracji przestrzennej firm, w tym firm, które nie współpracują bezpośrednio ze sobą, co można tłumaczyć

zjawiskiem **rozlewania się wiedzy** (ang. *knowledge spillover*), sprzyjającym podnoszeniu konkurencyjności grup firm, klastrów i regionów (Storper, 1995; Malmberg i Maskell, 2002, s. 434).

23.6. Podsumowanie

Rozdział był poświęcony tematyce relacji międzyorganizacyjnych i ich znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Przedstawiono podstawowe formy współdziałania gospodarczego, począwszy od aliansów, poprzez spółki joint ventures do organizacji wirtualnych. Ukazano specyfikę relacji współpracy w wymiarze geograficznym, w tym m.in. w formie dystryktów przemysłowych oraz klastrów gospodarczych. W rozdziale zwrócono również uwagę na specyfikę koordynacji sieciowej działalności podmiotów oraz na znaczenie dostępu do zasobów będących w posiadaniu innych organizacji, co prowadzi do takich sytuacji jak wyścig partnerów w uczeniu się. Temat relacji międzyorganizacyjnych odnosi się do wielu podejść, które pozwoliły na wyjaśnienie fenomenu współdziałania podmiotów, w tym do badań nad sieciami organizacyjnymi, neoinstytucjonalizmu, teorii kosztów transakcyjnych, teorii gier, modelu łańcucha wartości i strategii konkurencji Michaela E. Portera, czy podejścia zasobowego w organizacji.

Literatura

Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industrial. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, 7–21.

Becattini, G. (1986). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. W: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (s. 37–51). Geneva: International Institute for Labour Studies.

Beckert, J. (1996). Economic action what is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society*, 25(6), 803–840.

Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 93–117.

Bradach, J.L. (1997). Using the plural form in the management of restaurants chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303.

Bradach, J.L., Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation 2. The game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Currency Doubleday.

Byrne, J.A., Brandt, R., Port, O. (1993). The virtual corporation. The company of the future will be the ultimate in adaptability. *Business Week*, 8 February 1993, 36–40.

Cannon, J.P., Achrol, R.S., Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(2), 180–194.

Carayannis, E.G., Campbell, D.F.J. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. 21st-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*. New York: Springer.

Chesbrough, H.W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Boston, MA: Harvard Business Press.

Culpan, R. (2002). *Global business alliances: theory and practice*. Quorum Books: Westport.

Dagnino, G.B., Padula, G., (2002). Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation. *EURAM – the European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, 9–11 May 2002. Pozyskano z: https://www.researchgate.net/publication/228605296_Coopetition_Strategy_A_New_Kind_of_Interfirm_Dynamics_for_Value_Creation (12.12.2015).

Doz, Y. L., Hamel G. (1998). *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–126.

Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, 81(7–8), 109–115.

Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The triple helix – university – industry – government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14–19.

Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: Co-operate to compete*. London: McGraw-Hill.

Frankel, R., Schmitz Whipple, J., Frayer, D.J. (1996). Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 47–63.

Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 62–74.

Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: the new shape of business rivalry*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(1), 481–510.

Gulati, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.

Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371–385.

Hagel, J., III, Brown, J.S. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.

Harrigan, K.R. (1985). *Joint ventures, alliances, and corporate strategy*. Washington, DC: Beards Books.

Harrigan, K.R. (1988). Strategic alliance and partner asymmetries. *Management International Review*, 28, 53–72.

Inkpen, A.C. (2001). Strategic alliances. W: *Oxford Handbook of International Business* (s. 402–427). Oxford: Oxford University Press.

Karthik, I.N.S. (2002). Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 6(5), 1–14.

Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. (1998), The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210.

Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19–33.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285–305.

Malmberg, A., Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning*, 34(3), 429–449.

Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293–313.

Marshall, A. (1920). *Principles of economics. An introductory volume. 8th edition.* London: Macmillan and Co., Ltd.

Mowshowitz, A. (1986). Social dimensions of office automation. *Advances in Computers*, 25, 335–404.

Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.

Oliver, A.L., Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549–583.

Polanyi, K. (1957). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston, MA: Paper Beacon.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.

Porter, M.E. (2001). Grona a konkurencja. Nowe programy działania firm, państw i instytucji. W: M.E. Porter (red.), *Porter o konkurencji* (s. 245–357). Warszawa: PWE.

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.

Pyke, F., Sengenberger, W. (red.) (1992). *Industrial districts and local economic regeneration*. Geneva: International Institute of Labour Studies.

Rosenfeld, S.A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23.

Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stabell, C.B., Fjeldstad, Ø.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.

Storper, M. (1995). The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. *Journal of European Urban and Regional Studies*, 2(3), 191–221.

Storper, M. (1997). *The regional world. Territorial development in a global economy*. New York: Guilford.

Sydow, J. (1997). *Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.

Vyas, N.M., Shelburn, W.L., Rogers, D.C. (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 47–60.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

24

Zarządzanie międzynarodowe

(Aleksandra Wąsowska)

24.1. Wprowadzenie

Zarządzanie międzynarodowe (ang. *international management*), określane także mianem biznesu międzynarodowego (ang. *international business*), jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu badającą międzynarodowe aspekty zarządzania działalnością gospodarczą (Gorynia, 2012). Główne pytanie badawcze tej subdyscypliny dotyczy źródeł sukcesów i porażek przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Peng, 2004). Zainteresowanie przedsiębiorstwem (poziom mikro) odróżnia zarządzanie międzynarodowe od pokrewnej mu ekonomii międzynarodowej (ang. *international economics*), skupiającej się na zjawiskach zachodzących na poziomie gospodarki (poziom makro) (Gorynia, 2012).

Historycznie, tradycyjne teorie ekonomii międzynarodowej poprzedzały rozwój teorii zarządzania międzynarodowego. Z tego powodu pierwsza część rozdziału poświęcona będzie teoriom wymiany międzynarodowej oraz ich wpływowi na nauki o zarządzaniu. Następnie omówione zostanie pojęcie korporacji międzynarodowej, która ze względu na swoją wielowymiarowość, złożoność, a także siłę ekonomiczną, stanowi główny obiekt badań zarządzania międzynarodowego. W ostatniej części rozdziału omówimy podstawowe teorie biznesu międzynarodowego, dzieląc je na trzy główne nurty: ekonomiczny, organizacyjny i instytucjonalny.

24.2. Teorie wymiany międzynarodowej

Podstawą klasycznej teorii wymiany międzynarodowej jest koncepcja **przewagi komparatywnej**, sformułowana w 1817 roku przez Davida Ricardo (Serwach, 2011). W modelu ricardiańskim przyczyną handlu między narodami są różnice we względnych kosztach produkcji. W warunkach wolnego handlu każdy kraj eksportuje dobro, w produkcji którego ma relatywną przewagę kosztową, a międzynarodowy podział pracy przynosi korzyści wszystkim uczestnikom wymiany. Klasyczna teoria handlu nie wyjaśnia jednak, co jest źródłem przewagi komparatywnej, tj. z czego wynikają występujące między krajami różnice w relatywnych kosztach produkcji określonych dóbr.

Odpowiedzi na to pytanie udziela opracowana przez Eli Heckschera i Bertila Ohlina (Serwach, 2011) **teoria obfitości zasobów** (ang. *factor endowment theory*), określana mianem neoklasycznej teorii handlu zagranicznego. Zgodnie z modelem Heckschera-Ohlina źródłem przewagi komparatywnej jest wyposażenie kraju w czynniki produkcji. Każdy kraj eksportuje dobra, których produkcja wymaga zasobów, w które dany kraj jest relatywnie obficie wyposażony. Zarówno model ricardiański, jak i model Heckschera-Ohlina zakładają pełną mobilność czynników produkcji między sektorami w danym kraju, całkowity brak mobilności czynników produkcji między krajami, a także pełny dostęp do technologii i niezmienność technik wytwarzania we wszystkich krajach (Michałek, 2013).

To ostatnie założenie zostało uchylone przez neotechnologiczne i neoczynnikowe teorie wymiany międzynarodowej, rozwijane w latach 60. XX wieku. **Koncepcja luki technologicznej** (Posner, 1961) opiera się na spostrzeżeniu, że produktywność kraju zależy nie tylko od tradycyjnych czynników produkcji rozważanych w modelu Heckshera-Ohlina, takich jak ziemia, praca i kapitał, ale także od poziomu wiedzy technologicznej, pozwalającej organizować czynniki produkcji. Z tego powodu funkcje produkcji poszczególnych krajów nie są jednakowe, ponieważ innowacje technologiczne nie są wykorzystywanewe wszystkich krajach jednocześnie. Luka technologiczna, oznaczająca różny poziom wiedzy technologicznej, jest motorem handlu zagranicznego: kraje zaawansowane technologicznie w danej dziedzinie eksportują produkty do krajów mniej zaawansowanych.

Rozwinięciem koncepcji luki technologicznej była **teoria cyklu życia produktu** (Vernon, 1966) (mimo zbieżnej nazwy pozostająca bez związku z marketingowym modelem cyklu życia produktu Levitta, opisywanym w rozdziale dotyczącym marketingu). Teoria cyklu życia produktu Vernona zakłada, że początkowa przewaga konkurencyjna kraju, oparta na zdolnościach technologicznych, traci z czasem na znaczeniu. W miarę upowszechniania się produktu popyt staje się bardziej elastyczny, a zatem coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają czynniki kosztowe. Produkcję rozpoczynają kraje mniej zaawansowane technologicznie. Chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną, firmy z krajów zaawansowanych technologicznie przenoszą produkcję do krajów o niższych kosztach pracy, skąd następnie importują produkt do krajów macierzystych. Koncepcja cyklu życia produktu, opisując determinanty sprzedaży zagranicznej i bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz powiązania między tymi dwiema formami umiędzynarodowienia, wykracza poza ramy teorii handlu zagranicznego. Z tradycyjnymi teoriami łączy ją traktowanie wymiany międzynarodowej jako handlu prowadzonego między krajami.

Funkcjonujące w naukach o zarządzaniu pojęcie przewagi konkurencyjnej, oznaczającej zdolność przedsiębiorstwa do osiągania wyników lepszych niż konkurencja, zostaje w tradycyjnych modelach handlu zagranicznego zredukowane do przewagi komparatywnej, egzogenicznej względem przedsiębiorstwa i zakorzenionej w wyposażeniu kraju w czynniki produkcji. Teorie wymiany międzynarodowej stanowiły jednak inspirację dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Michael E. Porter (1990) nawiązuje do teorii obfitości zasobów, omawiając uwarunkowania konkurencyjności narodów. Opracowany przez niego **diament konkurencyjności** (ang. *competitive dia-*

mond, w polskich tłumaczeniach także: romb przewagi narodowej) składa się z czterech wyznaczników konkurencyjności: czynników produkcji (w tym infrastruktury, wykwalifikowanej siły roboczej, zasobów wiedzy i kapitału); krajowego popytu na produkty danej branży; branż pokrewnych i wspomagających oraz strategii, struktury i rywalizacji firm. Model diamentu konkurencyjności został również zaprezentowany w rozdziale niniejszego podręcznika, dotyczącym dorobku Michaela Portera. Omawiając problematykę konkurencyjności narodów, M.E. Porter (1990) wprowadza pojęcie **klastra przemysłowego**, definiowanego jako skoncentrowana geograficznie grupa firm, konkurujących i współpracujących ze sobą.

W odróżnieniu od tradycyjnych teorii wymiany międzynarodowej model diamentu konkurencyjności przewiduje, że „zamożność narodów tworzy się, a nie dziedziczy" (Porter, 1990/2001, s. 191). Kluczowym tworzywem przewagi konkurencyjnej nie są standardowe czynniki produkcji (ziemia, praca, kapitał), ale aktywa wypracowane, specjalistyczne, rzadkie i trudne do imitacji. Paradoksalnie, to właśnie niedobór tradycyjnych czynników produkcji stanowi impuls do innowacji, na bazie których budowana jest przewaga narodowa Podawanym przez Portera przykładem takiej innowacji jest technika *just-in-time*, pozwalająca oszczędzać powierzchnię magazynową, opracowana przez japońskie firmy borykające się z niedoborem jednego z tradycyjnych czynników produkcji – ziemi.

Tradycyjne teorie wymiany międzynarodowej opierały się na szeregu założeń upraszczających, których rewizja dała impuls do rozwoju współczesnych modeli wymiany międzynarodowej, uwzględniających rolę przedsiębiorstwa w procesach umiędzynarodowienia. Jednym z tych modeli jest **nowa teoria handlu**, stanowiąca teoretyczną odpowiedź na obserwowane od lat 60. XX wieku zjawisko **handlu wewnątrzgałęziowego** (tj. jednoczesnego importu i eksportu dóbr należących do tej samej branży), trudne do wytłumaczenia za pomocą teorii obfitości zasobów. Nowa teoria handlu, której głównym autorem był Paul Krugman, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (2008 r.), zakłada, że produkty w ramach branży są zróżnicowane horyzontalnie, tj. występują w wielu odmianach (Krugman, 1979). Dodatkowo, po stronie podażowej, występują korzyści skali, prowadzące do spadku kosztów i wzrostu konkurencyjności handlujących przedsiębiorstw. Dobrobyt handlujących społeczeństw rośnie dzięki spadkowi cen oraz większej różnorodności dóbr dostępnych na rynku (Michałek, 2013). Przełomowe znaczenie koncepcji Krugmana wynika z faktu, iż pozwala ona wyjaśnić handel wewnątrzgałęziowy między krajami o zbliżonym poziomie rozwoju. Ograniczeniem modelu Krugmana jest natomiast założenie o pełnej symetrii firm pod względem technologicznym (Cieślik, Michałek i Michałek, 2012).

„Nowa" nowa teoria handlu (ang. *„new" new trade theory*) uchyla założenie o homogeniczności firm, dostrzegając zróżnicowanie firm pod względem produktywności pracy (wynikające np. z różnic w nakładach na badania i rozwój) (Melitz, 2003). Eksporterami (a następnie także inwestorami zagranicznymi) zostają jedynie najbardziej produktywne firmy (hipoteza autoselekcji), ponieważ tylko one są w stanie pokonać bariery wejścia na rynki zagraniczne. Potraktowanie konkurencyjności międzynarodowej jako atrybutu firmy, a nie regionu czy gospodarki, stanowi punkt styczności teorii wymiany międzynarodowej i teorii biznesu międzynarodowego.

24.3. Przedsiębiorstwo jako aktor biznesu międzynarodowego

Domeną badań zarządzania międzynarodowego jest firma prowadząca działania na rynkach zagranicznych. Firmy decydujące się na ekspansję zagraniczną mają do wyboru wiele **form umiędzynarodowienia** (ang. *modes of entry*), różniących się poziomem ryzyka, zwrotem z inwestycji, stopniem kontroli oraz zaangażowaniem zasobów (Brouthers i Hennart, 2007). O sposobie umiędzynarodowienia decydują zarówno czynniki specyficzne dla firmy (np. charakter aktywów), jak i cechy rynku docelowego, takie jak dystans kulturowy (Kogut i Singh, 1988), ryzyko polityczne (López-Duarte i Vidal-Suárez, 2010) oraz jakość instytucji (Meyer i in., 2009). Najczęstszą i najprostszą formą działalności na rynkach zagranicznych jest **eksport** (realizowany przez agenta lub bezpośrednio). Inną niekapitałową formą wejścia na rynek zagraniczny jest **produkcja na zlecenie** (ang. *contract manufacturing*), zwana także podwykonawstwem, polegająca na produkcji kontraktowej części, podzespołów lub gotowych wyrobów na rzecz partnera za granicą. W przypadku **licencjonowania** firma zainteresowana obecnością na danym rynku udziela zgody na korzystanie z jej własności intelektualnej (np. technologii) firmie działającej na rynku docelowym. **Franchising** polega natomiast na udzieleniu firmie działającej za granicą prawa do korzystania ze znaku towarowego i wdrożenia wypracowanego modelu biznesu.

Kolejną grupę form umiędzynarodowienia stanowią działania kapitałowe, tj. związane z realizacją **zagranicznych inwestycji bezpośrednich** (ang. *foreign direct investment*, FDI, dalej: ZIB). ZIB definiuje się jako przepływy finansowe realizowane przez rezydenta jednego kraju (inwestora bezpośredniego, spółkę-matkę) w przedsiębiorstwo zlokalizowane w innym kraju (przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji, spółkę-córkę), w celu osiągnięcia długotrwałych korzyści z zaangażowanego kapitału. Za progową wartość udziału w kapitale spółki zagranicznej, powyżej której inwestycja uważana jest za ZIB, przyjmuje się 10% (Dunning i Lundan, 2008).

ZIB mogą mieć formę inwestycji typu *greenfield*, polegających na tworzeniu za granicą nowego przedsiębiorstwa od podstaw; międzynarodowych fuzji i przejęć (ang. *mergers and acquisitions*, M&A) oraz działań podejmowanych przy współudziale partnera zagranicznego (międzynarodowe *joint-ventures*). Przedsiębiorstwa, które realizują ZIB, kontrolując działania przynoszące wartość dodaną na terenie więcej niż jednego kraju, określa się mianem **korporacji międzynarodowych** (ang. *multinational corporation*, MNC).

Popularna typologia **motywów umiędzynarodowienia** (Dunning, 1988), opisująca przyczyny, dla których firmy prowadzą ZIB, obejmuje cztery elementy: poszukiwanie rynku zbytu (ang. *market seeking*), poszukiwanie efektywności (ang. *efficiency seeking*), poszukiwanie zasobów naturalnych (ang. *resource seeking*), poszukiwanie zasobów strategicznych (ang. *strategic assets seeking*). Motyw poszukiwania rynku dotyczy firm, które inwestują za granicą, aby dostarczać produkty i usługi w danym kraju i w krajach ościennych. Poszukiwaniem efektywności kierują się firmy inwestujące za granicą, aby wykorzystać różnice w relatywnym koszcie czynników produkcji na różnych rynkach geograficznych (arbitraż kosztowy), a także poszukujące korzyści skali i zakresu. Motyw poszukiwania zasobów naturalnych odnosi się do sytuacji, gdy

firmy inwestują za granicą, aby uzyskać dostęp do surowców lub produktów rolnych. Poszukiwaniem aktywów strategicznych motywowane są natomiast firmy inwestujące za granicą (zwykle w formie międzynarodowych fuzji i przejęć) w celu pozyskania zasobów niematerialnych o charakterze marketingowym lub technologicznym.

Dwa wymiary pozwalające opisać dostępne możliwości organizacji **łańcucha wartości** korporacji międzynarodowej to kontrola (własność) i lokalizacja. Poszczególne moduły łańcucha wartości mogą pozostawać pod kontrolą korporacji lub być powierzone podmiotowi zewnętrznemu (kryterium kontroli). Ponadto mogą one być zlokalizowane w kraju lub za granicą (kryterium lokalizacji). Cztery możliwe opcje organizacyjne to zatem: krajowe dostawy wewnętrzne (ang. *in-house sourcing*), obejmujące działania wykonywane w ramach firmy w kraju; outsourcing krajowy, obejmujący działania powierzone zewnętrznemu podmiotowi w kraju; ***captive offshoring***, obejmujący działania wykonywane w ramach firmy za granicą, tj. poprzez ZIB; oraz ***offshore outsourcing***, obejmujący działania powierzone zewnętrznemu podmiotowi zagranicznemu. Obie formy offshoringu można określić łącznie jako zaopatrzenie na rynkach międzynarodowych (ang. *international sourcing*) lub globalnych (ang. *global sourcing*). W rozliczeniach z dostawcami wewnętrznymi (tj. podmiotami powiązanymi) stosuje się **ceny transferowe**. Szczególnym rodzajem dostaw wewnętrznych są usługi (np. rozliczanie wynagrodzeń, obsługa księgowa, zakupy), świadczone przez **centra usług wspólnych** (ang. *shared service centres*) na rzecz podmiotów działających w ramach jednej grupy kapitałowej.

Delokalizacja modułów łańcucha wartości dotyczyła początkowo przede wszystkim działań produkcyjnych. Obecnie coraz więcej firm decyduje się na przeniesienie za granicę działalności innowacyjnej (Lewin, Massini i Peeters, 2009). Prace badawczo-rozwojowe prowadzone w filiach zagranicznych mogą służyć dwóm celom: adaptacji produktu do potrzeb lokalnych (ang. ***home base-exploiting R&D***) lub zwiększeniu zasobów wiedzy technologicznej w kraju pochodzenia (ang. ***home base-augmenting R&D***).

24.4. Teorie biznesu międzynarodowego

Pytanie o to, dlaczego istnieje firma międzynarodowa, nawiązujące do klasycznego pytania Ronalda Coase'a (1937) o przyczyny istnienia firmy, jako pierwszy postawił Stephen Hymer (1960). Uważał on, że warunkiem umiędzynarodowienia jest **posiadanie przewagi specyficznej dla firmy** (ang. *firm-specific advantage*), której źródłem mogą być np. zasoby marketingowe i technologiczne. Przewaga specyficzna dla firmy stanowi przeciwwagę dla kosztów związanych z umiędzynarodowieniem (ang. *liability of foreignness*), pozwalając korporacjom międzynarodowym skutecznie konkurować z lokalnymi graczami.

Koncepcja przewagi specyficznej dla firmy nie daje odpowiedzi na pytanie, dlaczego firmy decydują się na umiędzynarodowienie w formie kapitałowej, a nie np. poprzez eksport czy licencjonowanie. Odpowiedzi na to pytanie udziela **teoria internalizacji** (ang. *internalisation theory*) (Buckley i Casson, 1976), wywodząca się

z teorii kosztów transakcyjnych. Zgodnie z teorią internalizacji przyczyną wyboru kapitałowych form umiędzynarodowienia są niedoskonałości rynku (np. niepełna informacja, ograniczona liczba potencjalnych licencjobiorców) i wynikające z nich koszty transakcyjne (np. koszty monitorowania działalności partnera zagranicznego). Internalizacja polega na włączeniu działań realizowanych za granicą na zasadach kontraktowych do środka organizacji. W efekcie rynek zewnętrzny zostaje zastąpiony rynkiem wewnętrznym, co pozwala firmie maksymalizować korzyści wynikające z przewagi specyficznej dla firmy.

Próbą połączenia koncepcji przewagi specyficznej dla firmy, zaproponowanej przez Stephena Hymera, oraz teorii internalizacji, jest **model OLI** (ang. *ownership – location – internalisation*), określany także mianem teorii eklektycznej lub paradygmatu eklektycznego (Dunning, 1980). Przewaga własności (ang. *ownership advantage*), definiowana jako wyłączne posiadanie lub dostęp do szczególnego aktywa generującego przychód (Dunning, 1988), opiera się na zasobach takich jak aktywa trwałe, czynniki produkcji (zasoby naturalne, zasoby ludzkie, kapitał) oraz zasoby niematerialne (wiedza, marka, umiejętności organizacyjne). Zasoby można podzielić na specyficzne dla kraju (tj. dostępne wszystkich dla firm działających na danym rynku) i specyficzne dla firmy (tj. stworzone lub nabyte, a następnie kontrolowane przez konkretną firmę). Charakterystyczne dla przewag własności jest to, że choć ich powstawanie może wiązać się z zasobami specyficznymi dla kraju, to mogą być one wykorzystywane na różnych rynkach (Dunning, 1980).

Zgodnie z modelem OLI przewagi własności określają to, która firma umiędzynarodowi swoją działalność, tj. zaoferuje swoje produkty lub usługi na rynku zagranicznym. O tym, gdzie umiejscowiona będzie działalność, decyduje natomiast przewaga lokalizacji (ang. *location advantage*). W zależności od tego, jaki jest motyw umiędzynarodowienia, wybrany kraj powinien charakteryzować się odpowiednio dużym rynkiem, dostępnością zasobów naturalnych, niskimi kosztami produkcji lub dostępnością szczególnych zasobów. Dzięki umiędzynarodowieniu firmy wywodzące się z rynków o określonej strukturze zasobów, tworzących przewagę kraju pochodzenia (ang. *home country location advantage*) mogą wykorzystać przewagę lokalizacyjną kraju goszczącego (ang. *host country location advantage*) (Verbeke, van Tulder i Voinea, 2012).

Trzecim elementem modelu OLI jest przewaga internalizacji (ang. *internalisation advantage*), decydująca o stopniu kontroli nad działalnością zagraniczną i wykorzystywanymi w niej zasobami.

Model OLI, powstały w latach 70. XX wieku, jest wciąż popularną ramą teoretyczną badań nad determinantami umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Zgodnie z nazwą, jest on bowiem eklektyczny, tj. zdolny do absorpcji nowych prądów teoretycznych, wskazujących na nowe źródła przewagi własności, takie jak zarządzanie wiedzą w organizacji (Kogut i Zander, 2003), alianse i budowanie relacji (Dunning, 1997), a także pozyskiwanie zasobów w procesie umiędzynarodowienia (Dunning, 2000). W literaturze toczy się jednak debata nad tym, czy tradycyjne teorie biznesu międzynarodowego, w tym modelu OLI, są w stanie wyjaśnić zjawisko umiędzynarodowienia firm z gospodarek wschodzących (Cuervo-Cazurra, 2012). Jednym z inicja-

torów tej debaty był Mathews (2006), który na podstawie badań firm z Chin zaproponował **model LLL** (ang. *linkage – leverage – learning*), stanowiący odwrotność modelu OLI. Mathews (2006) zauważył, że firmy z rynków wschodzących ograniczają ryzyko związane z procesem umiędzynarodowienia, tworząc alianse oraz wspólne przedsięwzięcia z partnerami zagranicznymi. Uczestnictwo w sieci relacji biznesowych (ang. *linkage*), pozwala im pozyskać zasoby, do których nie mają dostępu na rynku krajowym. Wchodząc w relacje z firmami wyposażonymi w technologię czy wiedzę, firmy uczą się więcej niż ich partnerzy (ang. *leverage*), co jest drugim elementem modelu LLL. Ostatnim elementem modelu LLL jest proces uczenia się (ang. *learning*), który zachodzi dzięki powtarzaniu sekwencji tworzenia relacji i wykorzystania zasobów (Mathews, 2006).

W tym samym czasie co model OLI stworzona została inna tradycyjna koncepcja zarządzania międzynarodowego, zwana **modelem uppsalskim** lub podejściem procesowym (Johanson i Vahlne, 1977). W odróżnieniu od modelu OLI, bazującego na teorii kosztów transakcyjnych, model uppsalski wywodzi się z teorii behawioralnej przedsiębiorstwa (Cyert i March, 1963). Kluczową zmienną w modelu uppsalskim jest dystans psychiczny, definiowany jako zbiór czynników zakłócających przepływ informacji między firmą i rynkiem oraz utrudniających firmie zrozumienie specyfiki rynku zagranicznego (Johanson i Vahlne, 1977). W miarę jak firma nabiera doświadczenia w działalności zagranicznej, jej zdolność do lokowania działalności w krajach o dużym dystansie psychicznym, wzrasta. Ponadto, wraz z nabywaniem doświadczenia, wzrasta zaangażowanie firmy na każdym z rynków, przesuwając się od eksportu ku kapitałowym formom umiędzynarodowienia (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Konieczność samodzielnego pozyskania wiedzy rynkowej (ang. *experiential learning*) sprawia, że umiędzynarodowienie jest, zgodnie z modelem Uppsala, procesem długotrwałym i inkrementalnym.

Krytyka podejścia procesowego pojawiała się w literaturze na temat **firm typu *born global***, tj. przedsiębiorstw, które od początku swojego istnienia budują przewagę konkurencyjną, opierając się na wykorzystaniu zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach (Oviatt i McDougall, 1994; Sapienza i in., 2006). Badania poświęcone tej grupie firm dowodziły, że umiędzynarodowienie może nastąpić szybciej, niż przewidywał to model uppsalski. Argumentowano, że przyspieszone umiędzynarodowienie możliwe jest w przypadku firm dobrze wyposażonych w zasoby, działających w stabilnym otoczeniu międzynarodowym, wchodzących na rynki podobne do macierzystego (Oviatt i McDougall, 1994), a także pozyskujących zasoby za pośrednictwem sieci społecznych (Zhou, Wu i Luo, 2007).

Uppsalski model umiędzynarodowienia był kilkakrotnie aktualizowany i rozszerzany. W nowej interpretacji tego modelu, bazującej na podejściu sieciowym, Johanson i Vahlne (2009), zauważają, że umiędzynarodowienie jest pochodną funkcjonowania w sieci relacji biznesowych, dzięki którym możliwe jest dostrzeżenie i wykorzystanie szans rynkowych. Relacje biznesowe mogą z dwóch powodów stymulować ekspansję zagraniczną. Po pierwsze, zapewniają one dostęp do wiedzy partnerów i do ich sieci biznesowych za granicą. Po drugie, mogą one wymuszać wspólne umiędzynarodowienie, wynikające z silnych współzależności w ramach sieci.

W przypadku gdy firma nie dysponuje żadną istotną relacją biznesową, wybierać będzie rynki, na których tworzenie relacji jest najłatwiejsze, tj. rynki o niewielkim dystansie psychicznym. Bariery dla umiędzynarodowienia i szanse rynkowe są jednak w mniejszym stopniu zależne od specyfiki kraju, w większym stopniu zależąc od specyfiki relacji i sieci biznesowej. Wejście na rynek zagraniczny, podobnie jak wejście na każdy nowy rynek krajowy, wymaga rozpoznania aktorów, zrozumienia struktury łączącej ich sieci relacji oraz dołączenia do tej sieci. Tym samym głównym wyzwaniem stojącym przed firmą wchodzącą na rynki zagraniczne jest nie tyle pokonanie kosztów umiędzynarodowienia (ang. *liability of foreignness*), ile przezwyciężenie braku przynależności do sieci (ang. *liability of outsidership*).

Zgodnie z kolejną teorią umiędzynarodowienia, określaną mianem **podejścia ewolucyjnego** (Kogut i Zander, 1993), kluczowym zasobem korporacji międzynarodowych jest wiedza, w tym w szczególności wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*), często niemożliwa do transferowania poprzez transakcje rynkowe. Podstawą funkcjonowania korporacji międzynarodowych jest wewnętrzny transfer wiedzy. Początkowe etapy procesu internacjonalizacji polegają na przesyłaniu wiedzy z rynku macierzystego na rynki zagraniczne. W miarę jak postępuje proces uczenia się filii, istotna staje się umiejętność zarządzania wiedzą płynącą z różnych rynków i wykorzystywania tej wiedzy w ekspansji na nowe obszary. Skuteczne zarządzanie rozproszoną w organizacji wiedzą może być głównym źródłem przewagi konkurencyjnej korporacji międzynarodowej.

Szczególną cechą korporacji międzynarodowych jest zakorzenienie w wielu kontekstach lokalnych (ang. *multiple embeddedness*) (Meyer, Mudambi i Narula, 2011), zróżnicowanych pod względem dwóch wymiarów: dostępności zasobów oraz otoczenia instytucjonalnego. Teorią skupiającą się na znaczeniu kontekstu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest **neoinstytucjonalizm**. W podejściu neoinstytucjonalnym można wyróżnić dwie gałęzi: socjologiczną (opisującą m.in. zagadnienia legitymizacji i izomorfizmu, szerzej omówione w rozdziale piątym) oraz ekonomiczną, analizującą formalne i nieformalne reguły gry rynkowej (North, 1990). Znaczenie teorii instytucjonalnej dla zarządzania międzynarodowego polega na tym, że oferuje ona spójny język opisu różnic między kontekstami, w których działa firma (np. rynek krajowy i zagraniczny) (Estrin i in., 2009). Różnice te, określane mianem dystansu instytucjonalnego, dotyczą zarówno instytucji formalnych (np. sprawność systemu sprawiedliwości), jak i nieformalnych (np. kultura narodowa). Badania prowadzone w nurcie instytucjonalnym dotyczyły przede wszystkim aktywności zachodnich przedsiębiorstw na rynkach wschodzących oraz internacjonalizacji firm z rynków wschodzących. Meyer (2001) wykazał na przykład, że we wczesnym okresie transformacji ustrojowej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej firmy zagraniczne częściej wybierały samodzielne inwestycje w tych krajach regionu, w których rozwój instytucji rynkowych był najbardziej zaawansowany. Kostova i Roth (2002) wykazali, że dystans instytucjonalny stanowi poważne wyzwanie dla zarządzania wewnątrz korporacji międzynarodowej. Praktyki menedżerskie sprawdzone na poziomie centrali mogą bowiem nie mieć zastosowania w filiach (Kostova i Roth, 2002).

Perspektywa instytucjonalna pozwala lepiej zrozumieć źródła przewagi konkurencyjnej firm z krajów wschodzących. Firmy z rynków wschodzących dobrze adaptują się do trudnych warunków instytucjonalnych za granicą dzięki przewadze zakorzenionej w kraju pochodzenia (*home-country embedded advantage*), tj. doświadczeń zdobytych na rynku macierzystym (Cuervo-Cazurra i Genc, 2008), np. w okresie transformacji wolnorynkowej (Del Sol i Kogan, 2007).

Omówione teorie biznesu międzynarodowego można podzielić na trzy główne nurty, z których każdy koncentruje się na innych zmiennych wyjaśniających kluczowe decyzje związane z umiędzynarodowieniem firm. Nurt ekonomiczny (teoria internalizacji, model OLI) skupia się na analizie kosztów transakcyjnych oraz charakteru przewag specyficznych dla firmy, kraju pochodzenia oraz kraju docelowego. Nurt organizacyjny (model uppsalski, podejście ewolucyjne) podkreśla rolę uczenia się i transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Nurt instytucjonalny akcentuje znaczenie zmiennych kontekstowych. Te trzy nurty wzajemnie się uzupełniają, pozwalając lepiej zrozumieć proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, będący wynikiem interakcji zachodzących między zmiennymi na poziomie firmy i jej otoczenia.

24.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z zarządzaniem międzynarodowym. Omówione teorie można podzielić na trzy główne nurty, z których każdy koncentruje się na innych zmiennych wyjaśniających kluczowe decyzje związane z umiędzynarodowieniem firm. Nurt ekonomiczny (teoria internalizacji, model OLI) skupia się na analizie kosztów transakcyjnych (omówionej także w odrębnym rozdziale książki) oraz charakteru przewag specyficznych dla firmy, kraju pochodzenia oraz kraju docelowego. Nurt organizacyjny (model uppsalski, podejście ewolucyjne) podkreśla rolę uczenia się i transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Nurt instytucjonalny (por. także dyskusja teorii neoinstytucjonalizmu w innym rozdziale książki) akcentuje znaczenie zmiennych kontekstowych. Te trzy nurty wzajemnie się uzupełniają, pozwalając lepiej zrozumieć proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, będący wynikiem interakcji zachodzących między zmiennymi na poziomie firmy i jej otoczenia.

Literatura

Brouthers, K.D., Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.

Buckley, P. J., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. *Volume 1.* London: Macmillan.

Cieślik, A., Michałek, J., Michałek, A. (2012). Determinanty działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7–8, 67–84.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153–167.

Cuervo-Cazurra, A., Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Del Sol, P., Kogan, J. (2007). Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 901–927.

Dunning, J.H. (1980). Toward an eclectic theory of international production. *The International Executive*, 22(3), 1–3.

Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.

Dunning, J.H., Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy. 2nd edition*. Cheltenham: Edward Elgar.

Estrin, S., Baghdasaryan, D., Meyer, K. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1171–1196.

Gorynia, M. (2012). O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą. W: B. Skulska, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej: Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesora Jana Rymarczyka* (s. 37–50). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.

Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529.

Kostova, T., Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.

Krugman, P.R. (1979). Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469–479.

Lewin, A.Y., Massini, S., Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901–925.

López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M.M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575–588.

Mathews, J.A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.

Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71, 1695–1725.

Meyer, K.E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357–367.

Meyer, K.E., Estrin, S., Bhaumik, S.K., Peng, M.W. (2009). Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.

Meyer, K.E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.

Michałek, J.J. (2013). *Nowy nurt w teorii handlu międzynarodowego i jego znaczenie dla analizy skutków integracji walutowej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. IX Kongres Ekonomistów Polskich. Pozyskano z: http://www.pte.pl/kongres/referaty/Michalek%20J%20J/Micha%C5%82ek%20konferencji_PTE_J_Michalek%20ver.%202.pdf (25.10.2015).

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge–New York: Cambridge University Press.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

Peng, M.W. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 99–108.

Porter, M.E. (2001). Konkurencyjna przewaga narodów. W: Porter, M.E., *Porter o konkurencji* (s. 190–238). Warszawa: PWE.

Posner, M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.

Ricardo, D. (1957). *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*. Warszawa: PWN.

Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.

Serwach, T. (2011). Od handlu między państwami do handlu na poziomie przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 3, 47–65.

Verbeke, A., van Tulder, R., Voinea, L. (2012). New policy challenges for European multinationals: A resource bundling perspective. W: *New policy challenges for European multinationals. Volume 7* (s. 1–27). Bingley: Emerald Group Publishing.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

V

CZŁOWIEK W ORGANIZACJI

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

25

Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu

(Aleksandra Spik)

25.1. Psychologia i jej związki z zarządzaniem

Zarządzanie jest dziedziną nauki, która czerpie z innych dyscyplin i przenika się z nimi. Wśród nich psychologia zajmuje poczesne miejsce. Psychologia jest nauką, która zajmuje się badaniem zachowania i procesów psychicznych ludzi. Opisuje współzależność stanów somatycznych, umysłowych, emocjonalnych i wpływu środowiska (Strelau, 2005, s. 76–98). Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie właściwych dla psychologii metod badań, koncepcji i zagadnień, które są najczęściej wykorzystywane w badaniach z zakresu zarządzania.

Psychologia jest nauką empiryczną, opierającą wnioski na wynikach pomiarów i interpretacjach, zwykle korzystających z analiz statystycznych. Do podstawowych technik badawczych stosowanych w psychologii należą: obserwacje sytuacyjne, wywiady, badania eksperymentalne, testy psychologiczne oraz techniki projekcyjne. Poniżej szerzej opisane zostaną dwie z wymienionych metod: badania eksperymentalne i testy psychologiczne.

Badania eksperymentalne zasługują na szczególną uwagę, ponieważ jako jedyne z przytoczonych metod badań pozwalają wnioskować o przyczynowo-skutkowej relacji pomiędzy badanymi zjawiskami. Poprawny schemat eksperymentalny zakłada istnienie co najmniej dwóch grup badawczych: **eksperymentalnej** i **kontrolnej**. Zakładając, że celem badania jest sprawdzenie, czy zmienna A jest przyczyną zmiany zmiennej B, w grupie eksperymentalnej badacz wprowadza zjawisko A i sprawdza wpływ na B. W grupie kontrolnej przeprowadzane jest takie samo badanie zmiennej B, w identycznych warunkach, tylko nie występuje w niej zjawisko A. Brak zmiany zmiennej B w grupie kontrolnej, przy wystąpieniu zmiany w grupie eksperymentalnej, wskazuje na rzeczywisty wpływ zmiennej A.

W naukach społecznych, w tym w nauce o zarządzaniu, znacznie łatwiejsze do zaprojektowania i nierzadko z tego względu częściej stosowane są **badania korelacyjne**. Są to badania, w wyniku których można stwierdzić współwystępowanie badanych zjawisk. O **korelacji pozytywnej** pomiędzy badanymi zmiennymi mówimy wtedy, gdy ze wzrostem poziomu zmiennej A współwystępuje wzrost poziom zmiennej B. **Korelacja negatywna** oznacza współwystępowanie wzrostu A ze spadkiem poziomu B. **Korelacja pozorna** pomiędzy A i B zachodzi wtedy, jeśli obserwowane współwystępowanie zmian

w poziomach obu zmiennych jest spowodowane związkiem każdej z nich ze zmienną C. Badania korelacyjne bardzo często przeprowadzane są z wykorzystaniem **testów psychologicznych**. Nie każdy test czy kwestionariusz jest narzędziem psychologicznym. Aby test mógł być stosowany jako narzędzie badawcze, musi spełniać szereg kryteriów. Kryteria te przedstawiono w tabeli 24. Działem psychologii zajmującym się określaniem warunków, jakie powinny spełniać narzędzia wykorzystywane do pomiaru cech psychologicznych jest **psychometria**, nazywana też teorią testów psychologicznych.

Tabela 24. Kryteria poprawności testu psychologicznego

Dopracowany językowo	Pozycje testowe powinny być tak sformułowane, aby nie prowokować badanych do pewnego typu błędnych odpowiedzi, np.: błędu tendencji centralnej (gdy test skłania do wyboru odpowiedzi ze środka skali) lub potakiwania (skłonności do wyboru tylko pozytywnych odpowiedzi).
Odporny na zniekształcenia związane z aprobatą społeczną (ang. *social desirability bias*)	Skłonność badanych do wyboru odpowiedzi, które są społecznie aprobowane, jest niwelowana poprzez odpowiednie przeformułowanie pozycji testowych i stosowanie dodatkowych pytań badających podatność na aprobatę społeczną.
Rzetelny (ang. *reliable*)	Rzetelność odnosi się do powtarzalności pomiaru. Jeśli wskaźnik rzetelności obliczony dla danego testu ma wysoką wartość, należy spodziewać się, że przy kolejnych pomiarach uzyskany będzie zbliżony wynik.
Trafny (ang. *valid*)	Trafność dotyczy związków testu z podstawami teoretycznymi i empirycznymi, które pozwalają uznać, że test bada dokładnie to, co w założeniu powinien badać.
Obiektywny	Niezależnie od tego kto, gdzie i kiedy dokonuje oceny wyników tego samego testu, wypełnionego przez tego samego respondenta, powinien otrzymać takie same rezultaty.
Wystandaryzowany	Wyniki testu różnych osób można ze sobą porównywać tylko wtedy, jeżeli test zawsze jest przeprowadzany w identycznych warunkach. Standaryzacja obejmuje: czas trwania badania, kolejność prezentacji zadań lub pytań, możliwość (lub nie) powrotu do poprzednich zadań, zakres pomocy udzielanej badanemu, klucz wykorzystywany do oceny odpowiedzi, zasady oceny i interpretowania wyników.
Znormalizowany	„Surowe" wyniki testu (np. liczba poprawnych odpowiedzi) są pozbawione znaczenia psychologicznego. Aby ten wynik zinterpretować (określić, czy jest wysoki, czy niski), trzeba dysponować odpowiednim układem odniesienia. Każdy test psychologiczny ma stworzone tzw. normy dla określonych grup (np. dla reprezentantów tych samych płci, grupy wiekowej, poziomu wykształcenia, zawodu), pozwalające interpretować wyniki.
Dopasowany kulturowo	Adaptacja testu obcojęzycznego to znacznie więcej niż tłumaczenie. Niezbędne jest jego przystosowanie do specyfiki kultury i weryfikacja powstałego w wyniku adaptacji kulturowej narzędzia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hornowska (2010).

25.2. Podejście behawioralne i poznawcze

Behawioryzm to podejście zaproponowane przez Johna Watsona w początkach XX w., które w centrum zainteresowania psychologii umieszcza to, co **obserwowalne**. Obserwacji podlegają **zachowania (reakcje)** oraz **bodźce ze środowiska** (określane jako „**wzmocnienia**"), które powodują utrwalanie bądź wygaszanie (eliminację) pewnych zachowań. Charakterystyczne dla podejścia behawioralnego jest wyłączenie z kręgu zainteresowania naukowego procesów wewnętrznych, takich jak np. myślenie, odczuwanie emocji, czy motywacji, ze względu na ich spekulatywny charakter. Behawioralna analiza psychologiczna opiera się więc na tzw. **modelu czarnej skrzynki**, skoncentrowanym na zachowaniach i wzmocnieniach, a rezygnującym z refleksji nad procesami psychicznymi. Główne pojęcia nurtu behawioralnego to warunkowanie klasyczne (zaproponowane przez Iwana Pawłowa na podstawie badania zwierząt i zakładające, że określone bodźce wywołują odruchy, czyli bezwarunkowe reakcje) oraz warunkowanie sprawcze lub instrumentalne (analizowane m.in. przez Burhusa Skinnera i Edwarda Thorndike'a i uwzględniające uczenie się na bazie obserwacji skutków podejmowanych działań, co prowadzi do przyjmowania niektórych zachowań i eliminacji innych). Opracowane przez behawiorystów tzw. **rozkłady wzmacniania** są czasami wykorzystywane przy projektowaniu systemów premiowych w organizacjach w sposób, który ma stymulować pożądane zachowania.

Alternatywę wobec podejścia behawioralnego stanowi psychologia poznawcza, która jest obecnie dominującą perspektywą badawczą w psychologii. W podejściu poznawczym w centrum zainteresowania umieszczone jest to, co behawioryzm odrzucał jako niepodlegające naukowemu poznaniu, czyli **procesy poznawcze** – procesy **percepcji**, **uwagi**, **myślenia** i **pamięci**. Badania prowadzone przez psychologów społecznych dotyczą szczegółowych mechanizmów poznania, jego uwarunkowań i zaburzeń. Dla nauk o zarządzaniu istotne są m.in. odkrycia dotyczące sposobów przetwarzania informacji oraz zniekształceń w ich postrzeganiu i interpretowaniu. Daniel Kahnemann i Amos Tverski (Strelau, 2007, s. 303) opisali myślowe „drogi na skróty", określone jako **heurystyki**. Są to strategie poznawcze lub intuicje płynące z praktyki, wspierające rozwiązywanie złożonych zadań, które wymagają wnioskowania. Do najpopularniejszych heurystyk należą (Strelau, 2007, s. 303–304):

- **heurystyka dostępności** (ang. *availability heuristic*) – ocena oparta na informacjach, które są łatwo dostępne w pamięci;
- **heurystyka reprezentatywności** (ang. *representativeness heuristic*) – strategia poznawcza, przypisująca dany przedmiot do jakiejś kategorii na podstawie kilku właściwości, uznawanych za reprezentatywne dla tej kategorii;
- **heurystyka zakotwiczenia** (ang. *anchoring heuristic*) – zniekształcenie w ocenie prawdopodobnej wartości zdarzenia lub obiektu, wynikające z sugerowania się innym zdarzeniem (tzw. kotwicą), które poprzedziło w czasie oceniane zdarzenie. Prostym przykładem jest subiektywna ocena towaru jako taniego, w wyniku porównania z oglądanym wcześniej, bardzo drogim towarem.

Znaczenie heurystyk dla procesów podejmowania decyzji menedżerskich zostało szczegółowo omówione w innym rozdziale. Mechanizmy podejmowania decyzji to zagadnienia, które analizuje **psychologia ekonomiczna** (Strelau, 2007, s. 351–378). Jest to obszar badań, który wyjaśnia zachowania ekonomiczne, takie jak np. wybory konsumenckie czy skłonność do oszczędzania, odwołując się do dorobku teorii psychologicznych.

Dużą wartość praktyczną dla zarządzania i innych nauk społecznych prezentuje **teoria dysonansu poznawczego** (ang. *cognitive dissonance*) Leona Festingera (Moskowitz, 2009, s. 403–406; Wojciszke, 2006, s. 52–55). Koncepcja ta sugeruje, że ludzie zniekształcają obraz rzeczywistości, aby zachować kluczowe dla własnej samooceny poczucie wewnętrznej spójności. Dysonans poznawczy jest wywołany istnieniem w świadomości człowieka rozbieżnych elementów poznania. Rozbieżność ta rodzi napięcie, którego jednostka chce się pozbyć, czyli zredukować dysonans poznawczy. To zjawisko można zaobserwować przykładowo u osób palących papierosy. Bycie czynnym palaczem i świadomość, że jest to zachowanie negatywnie wpływające na zdrowie to dwa elementy poznania, których współistnienie wywołuje dysonans i prowadzi do logicznego wniosku: „Jako palacz postępuję nierozsądnie – szkodzę sobie". Taki wniosek zagraża jednak utrzymaniu pozytywnej samooceny, dlatego dysonans poznawczy zostaje prawdopodobnie zredukowany poprzez zdyskredytowanie informacji o szkodliwości palenia („Życie w mieście szkodzi tak samo jak palenie", „Palę zbyt mało papierosów, aby było to szkodliwe").

Przegląd innych zniekształceń w postrzeganiu i przetwarzaniu informacji przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Błędy decyzyjne – zniekształcenia w percepcji i przetwarzaniu informacji

Błędy decyzyjne	
Selektywna percepcja	Błąd poznawczy polegający na tym, że rejestrowane są tylko te bodźce z otoczenia, które mieszczą się w subiektywnej narracji osoby na temat rzeczywistości. Odrzucane (niezauważane) są te bodźce, które nie są z tą narracją zgodne.
Efekt pierwszeństwa	Informacje otrzymane jako pierwsze będą zapamiętane lepiej niż te, które docierają w dalszej kolejności. Efekt pierwszeństwa wyjaśnia, dlaczego pierwsze wrażenie ma często decydujący wpływ w tworzeniu opinii o nowej osobie czy sytuacji.
Efekt aureoli (ang. *halo effect*)	Zniekształcenie polegające na tym, że na podstawie jednej pozytywnej cechy (np. atrakcyjności fizycznej) automatycznie zakłada się istnienie u danej osoby innych pozytywnych cech (np. mądrości, dobroci, inteligencji).
Efekt świeżości	Informacje zapamiętane niedawno są lepiej odtwarzane niż te, które docierały wcześniej.
Efekt kontrastu	Kiedy dwa obiekty postrzegane są jednocześnie (lub jeden po drugim), pierwszy z nich automatycznie traktowany jest jako punkt odniesienia dla drugiego, co może prowadzić do subiektywnego zniekształcania (pomniejszania bądź wyolbrzymiania) cech drugiego obiektu.

Błędy decyzyjne	
Reaktancja psychologiczna	Opór psychiczny pojawiający się w odpowiedzi na ograniczenie wolności, spowodowane odebraniem możliwości wyboru. W efekcie to, do czego dostęp został utrudniony, jest postrzegane jako bardziej atrakcyjne i pożądane.
Odrzucanie cudzych pomysłów (ang. *not invented here syndrome*, NIH)	Pojawiający się w organizacji opór wobec wiedzy, która pochodzi z zewnątrz, przejawiający się w ignorowaniu lub odrzucaniu przez pracowników rozwiązań tylko dlatego, że nie zostały one wypracowane przez nich samych.
Zjawisko kwaśnych winogron	Zniekształcenie w ocenie rzeczywistości, polegające na umniejszaniu atrakcyjności celu po tym, jak nie udało się go osiągnąć (czyli uzasadnianiu wyboru mniej atrakcyjnego rozwiązania jako bardziej korzystnego).
Myślenie życzeniowe (ang. *wishful thinking*)	Przewidywanie najbardziej optymistycznych i pożądnych efektów działań, przy jednoczesnym odrzucaniu racjonalnych przesłanek i faktów, które są niezgodne z przyjętą wizją przyszłości.
Efekt fałszywej powszechności	Skłonność do przeceniania powszechności swoich cech i zachowań. Występuje szczególnie w sytuacji, gdy oceniane zachowania są angażujące emocjonalnie, kontrowersyjne lub dotyczą mniejszości w populacji.
Złudzenie korelacji	Tendencja do spostrzegania współwystępowania lub współzmienności między zjawiskami niemającymi ze sobą związku.
Niedocenianie znaczenia niepewności (iluzoryczność kontroli)	Przecenianie własnego wpływu na sytuację, na którą obiektywnie nie ma się wpływu. Skłonność do przeceniania współzmienności własnych działań i wyników tych działań.
Poszukiwanie potwierdzenia przyjętej tezy (strategia konfirmacyjna)	Przyjmowanie tylko tych informacji, które są zgodne z przyjętymi wcześniej przekonaniami. Zniekształcenie to dotyczy zarówno selekcji, jak i interpretacji informacji.
Kategoryzacja	Ustanowienie dowolnego kryterium podziału jakiejś grupy na dwie podgrupy wywołuje przekonanie, że przedstawiciele drugiej grupy są do siebie podobni pod względem wielu cech i zachowań. Proces kategoryzacji jest łatwo uruchamiany przez takie kategorie jak: płeć, wiek, kolor skóry.
Konserwatyzm poznawczy (potrzeba domknięcia)	Styl funkcjonowania poznawczego, który odznacza się małą tolerancją na wieloznaczność w obrębie jednego obiektu. Negowanie rzeczywistości, aby utrzymać czarno-białe wyobrażenie o świecie.

Źródła: Katz i Allen (1982), Strelau (2007; 2005), Wojciszke (2006), Moskowitz (2009) i Kłossowska (2006).

Przykładem zastosowania w zarządzaniu dorobku psychologii jest koncepcja **dominującej logiki menedżerskiej** Bettisa i Prahalada (1986), która uznawana jest za źródło zróżnicowania strategii i sposobów działania organizacji. Dominująca logika to reprezentowany przez kluczowych menedżerów sposób zarządzania i myślenia o określonej firmie – struktura wiedzy, budowana na zestawie schematów poznawczych oraz procesy zarządzania, przejawiające się w sposobach podejmowania najważniejszych decyzji. Dominująca logika jest kształtowana na podstawie następujących źródeł (Bettis i Prahalad, 1986, s. 492):

- **Uwarunkowania działań** (ang. *operant conditioning*) – zachowania, które zakończyły się sukcesem, są następnie utrwalane i będą powtarzane w przyszłości, natomiast zachowania, które nie dały spodziewanych rezultatów, są eliminowane. Autorzy skorzystali z prac behawiorystów dotyczących warunkowania sprawczego, tłumacząc utrwalenie zachowań poprzez występowanie nagród (czyli sukcesy), a eliminowanie zachowań – poprzez kary (porażki).
- **Paradygmaty** (ang. *paradigms*) – zbiór powszechnie podzielanych przekonań, charakterystyczny dla danej branży, firmy, czy grupy kierowniczej.
- **Proces rozpoznawania wzorców** (ang. *pattern-recognition process*) – wzorce skutecznych zachowań są zapamiętywane przez menedżerów na bazie doświadczeń w zarządzaniu firmą. Wzorce te stają się jednak bezużyteczne, gdy zmieniają się warunki gry rynkowej.
- **Błędy poznawcze** (ang. *cognitive biases*) – ze szczególnym uwzględnieniem heurystyki dostępności, czyli skłonności do podejmowania decyzji na podstawie tylko tych informacji, które są łatwo dostępne czy szybko przychodzą na myśl decydentom, co może być źródłem poważnych i systematycznych błędów.

Bettis i Prahalad (1995) wzbogacili następnie koncepcję dominującej logiki o funkcję **filtru informacyjnego**. W warunkach powszechnego obecnie przeciążenia informacyjnego menedżerowie posługują się dominującą logiką jako narzędziem selekcji informacji. Zauważane są tylko te bodźce z otoczenia, które pasują do schematów poznawczych dominującej logiki firmy. Firma działa na podstawie tak przefiltrowanych informacji, co na zasadzie sprzężenia zwrotnego wzmacnia jej dominującą logikę. W tym ujęciu dominująca logika to kluczowy aspekt organizacji, który w pierwszej kolejności musi zostać rozpoznany i „uświadomiony", aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować. Jej istnienie wyjaśnia też trudności związane z wprowadzaniem zmian w organizacji i stabilność kultury organizacyjnej.

Konsekwencjami błędów decyzyjnych w zarządzaniu interesował się również Sydney Finkelstein (2003), który badał porażki strategiczne firm i destrukcyjne wzorce zachowań menedżerskich, przyczyniające się do upadku firm. Analizy Finkelsteina (2003) wskazują na rolę zaburzeń percepcji w błędnych decyzjach podejmowanych przez menedżerów, w tym: przyjmowanie zniekształconej wizji rzeczywistości, eliminację informacji zakłócających ten obraz, tłumienie istotnych sygnałów z otoczenia, konsekwentne powtarzanie rozwiązań, które wydawały się skuteczne w przeszłości oraz posiadanie nadmiernie pozytywnego obrazu firmy i samego siebie.

25.3. Psychologia społeczna

Centralnym zagadnieniem dla **psychologii społecznej** jest to, jak **interakcje pomiędzy ludźmi** wpływają na ich myśli, uczucia, postrzeganie, motywacje i zachowania. Celem jest zrozumienie ludzkiego zachowania w kontekście społecznym. Co istotne, kontekst społeczny obejmuje nie tylko rzeczywistą, ale także wyobrażoną, symboliczną obecność innych ludzi. Koncepcje i wyniki badań psychologów społecz-

nych są szczególnie istotne dla rozumienia zachowań organizacyjnych i zarządzania zmianą w organizacji.

Praktycy zarządzania powinni być szczególnie wyczuleni na zjawisko określane jako **syndrom myślenia grupowego** (ang. *groupthink*). Irving Janis (1982, za: Wojciszke, 2006, s. 402) nazwał w ten sposób negatywną tendencję, związaną ze skłonnością grupy do niedopuszczania informacji niezgodnych z punktem widzenia jej przywódców i wywierania nacisku na członków, co prowadzi do autocenzury, izolacji od otoczenia oraz podejmowania nieoptymalnych decyzji. Na wystąpienie syndromu myślenia grupowego szczególnie narażone są grupy, których członkom zależy na utrzymaniu jakiegoś poglądu, postrzeganego jako pozytywny dla grupy (Henningsen i in., 2006). Do zgubnych skutków syndromu myślenia grupowego nawiązywał m.in. Sydney Finkelstein (2003), analizując przyczyny porażek menedżerskich, do których należało unikanie informacji niezgodnych z wizją rzeczywistości przywódców organizacji (Finkelstein, 2003, s. 168).

Socjolog Robert Merton opisał zjawisko **samospełniającej się przepowiedni** (ang. *self-fulfilling prophecy*). Przewidywania dotyczące przyszłego zachowania, zdarzenia lub cech jednostki modyfikują działania i interakcje w taki sposób, że faktycznie można uzyskać to, czego się oczekiwało (Madon i in., 2011, s. 578). W przeciwieństwie jednak do opisanego wcześniej myślenia życzeniowego samospełniająca się przepowiednia dotyczy wpływu fałszywego przekonania na interakcje pomiędzy osobami, a nie tylko błędnej oceny stanu rzeczywistego. Mechanizm samospełniającej się przepowiedni może prowadzić do zmiany zachowań lub postaw. W badaniach Rosenthala i Jacobsona (1974, za: Madon i in, 2011, s. 579), na podstawie przeprowadzenia fikcyjnych testów, wytworzono w nauczycielach przekonanie, że część dzieci posiada wybitne uzdolnienia i prawdopodobnie poczyni znaczące postępy w nauce w ciągu nadchodzącego roku szkolnego. Dzieci zaliczone do grupy „uzdolnionych" zostały dobrane w sposób losowy. Na koniec roku zmierzono rzeczywisty wzrost poziomu funkcjonowania intelektualnego przy wykorzystaniu standardowego testu inteligencji i w odniesieniu do grupy „uzdolnionych" uczniów, wzrost ten był istotnie wyższy niż w przypadku pozostałych osób (Madon i in., 2011, s. 579). Przypadek samospełniającej się przepowiedni, w którym pozytywne oczekiwania wobec danej osoby stają się źródłem pozytywnej zmiany, jest nazywany **efektem Pigmaliona.**

Rzeczywistość organizacyjna wymaga od kadry zarządzającej ciągłego formułowania sądów na temat wkładu pracy członków organizacji oraz przyczyn ich zachowań. Nieodzowna wydaje się tu wiedza na temat zasad postrzegania zdarzeń społecznych i zniekształceń w ich wyjaśnianiu, czyli znajomość **teorii atrybucji** (ang. *attribution theory*). Teoria atrybucji odpowiada na pytanie, w jaki sposób osoba postrzegająca zdarzenia społeczne formułuje wyjaśnienia przyczyn tych zdarzeń (Travis, 2010). **Atrybucja wewnętrzna** (dyspozycyjna) oznacza postrzeganie przyczyn wydarzenia wewnątrz jednostki jako efektu cech osobowości, temperamentu lub własnych wysiłków. **Atrybucja zewnętrzna** (sytuacyjna) przypisuje z kolei odpowiedzialność za wydarzenie czynnikom zewnętrznym, np. okolicznościom, na które dana osoba nie ma wpływu, w tym zachowaniom innych ludzi. **Podstawowy błąd atrybucji** (ang. *fun-*

damental attribution error) jest tendencją do przeceniania wpływu czynników dyspozycyjnych, przy jednoczesnym niedocenianiu czynników środowiskowych w ocenie przyczyn zachowań innych ludzi (Coleman, 2013, s. 72) – czyli występuje, gdy źródeł cudzego zachowania upatrujemy wyłącznie w działaniach (lub niedostatecznych wysiłkach) tej osoby, lekceważąc wpływ otoczenia na możliwości działania oraz na jego wyniki. **Egotyzm atrybucyjny** (ang. *self-serving bias)* to kolejny typowy błąd atrybucji, polegający na tym, że ludzie są skłonni przypisywać sobie zasługi za sukcesy (atrybucja wewnętrzna) i wypierać się odpowiedzialności za swoje niepowodzenia (atrybucja zewnętrzna) (Coleman, 2013, s. 73).

Zainteresowanie psychologią społeczną datuje się od roku 1895, kiedy Gustav Le Bonn opublikował słynne dzieło *Psychologia tłumu.* Krytycznie odnosząc się do roli tłumów w życiu społecznym i politycznym, opisał metody manipulowania zbiorowościami (Le Bon, 2010). Niektóre z myśli Le Bona były kontynuowane w badaniach nad **konformizmem**, czyli skłonnością do ulegania rzeczywistemu bądź wyobrażonemu wpływowi innych ludzi (Aronson, 2005, s. 34). Można wyróżnić dwa źródła tego wpływu (Aronson, 2005, s. 34–39). **Informacyjny wpływ społeczny** to uleganie poglądom czy zachowaniom innych ludzi, oparte na automatycznym przekonaniu, że postępowanie innych wynika z ich szczególnej wiedzy i doświadczenia. W ten sposób wyjaśnia się m.in. wpływ oglądania sondaży przedwyborczych na późniejsze decyzje wyborców. Natomiast **normatywny wpływ społeczny** to podporządkowanie się większości, aby zdobyć akceptację bądź uniknąć kary (np. wykluczenia). Ten mechanizm wyjaśnia m.in. powszechną skłonność do ulegania modom. Wpływ społeczny należy do zagadnień, które cieszą się szczególnym zainteresowaniem psychologów społecznych, a jednocześnie mają istotne znaczenie w zarządzaniu. Refleksję nad sposobami wpływania na ludzi podejmował wcześniej m.in. Dale Carnegie, autor wydanego w 1936 roku popularnego poradnika *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (ang. *How to win friends and influence people*) (Carnegie, 2005), w którym postulował stosowanie technik ingracjacji w celu utrzymywania pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Naukowe podejście do tych samych zagadnień zaprezentował Robert Cialdini, który w wydanej w 1984 roku pracy *Influence: the psychology of persuasion* (Cialdini, 2012) przedstawił sześć reguł wpływu społecznego, które zidentyfikował, opierając się na kilkuletnich obserwacjach praktyków wpływu społecznego oraz badaniach eksperymentalnych. Opisane reguły są naturalnym elementem współżycia społecznego, nabywanym przez ludzi w procesach socjalizacji, jednak ich automatyzm sprawia, że mogą stać się narzędziami manipulacji.

Reguła wzajemności nawiązuje do obowiązku przyszłego rewanżowania się za przysługi i inne dobra, które otrzymaliśmy (Cialdini, 2012, s. 38–40). Manipulacja ma miejsce wtedy, gdy celowo skłania się osobę do przyjęcia niepotrzebnego jej podarunku lub przysługi, aby wymusić w ten sposób świadczenia na swoją rzecz.

Reguła zaangażowania i konsekwencji – ludzie mają skłonność do kontynuowania podjętych działań i wdrażania dokonanych wyborów, nawet jeśli są one dla nich niekorzystne. Dzieje się tak ze względu na odczuwaną, wewnętrzną presję, aby zachowywać się w sposób spójny i konsekwentny (Cialdini, 2012, s. 80). W przypadku

manipulacji kluczowe jest uzyskanie początkowego zaangażowania w określone działanie, a sam fakt podjęcia działania wpływa na postawę osoby wobec sprawy, której to działanie dotyczy, co Cialdini określił jako **technika stopy w drzwiach** (Cialdini, 2012, s. 87).

Społeczny dowód słuszności – w sytuacji niepewności ludzie podejmują decyzje na podstawie tego, jak postępują inni (Cialdini, 2012, s. 134–137). Zachowanie jest uważane za poprawne tylko dlatego, że inni ludzie tak postępują. Henningsen i Henningsen (2015) w badaniach nad rolą wpływu społecznego w organizacjach analizowali, w jaki sposób uczestnicy grupowych procesów podejmowania decyzji dwojako oceniają wpływ sugerowania się zdaniem innych na jakość podejmowanych decyzji. Opieranie własnych decyzji na zdaniu innych ludzi wpływa pozytywnie na proces decydowania, jeśli motywacją decydentów jest chęć podjęcia jak najlepszej decyzji (**informacyjny wpływ społeczny**). Negatywnie wpływa natomiast na jakość procesu decyzyjnego sytuacja, gdy decydenci czują, że posiadanie odmiennego zdania narazi ich na ostracyzm społeczny (**normatywny wpływ społeczny**).

Reguła lubienia i sympatii – ludzie chętniej spełniają prośby osób, które znają i lubią (Cialdini, 2012, s. 190–191). Sympatię wzbudzać mogą: atrakcyjność fizyczna, uznanie osoby za podobną do nas, ingracjacja i częsty kontakt. Doliński, Nawrat i Rudek (2001) wykazali działanie reguły lubienia i sympatii w praktyce: nawiązanie krótkiej rozmowy z obcym człowiekiem wpływało na zwiększenie skłonności do spełnienia późniejszej prośby rozmówcy.

Reguła niedostępności – ludzie oceniają jako bardziej atrakcyjne możliwości, które są trudniej dostępne (Cialdini, 2012, s. 251–253). Użycie tej zasady polega na przykład na zasugerowaniu, że określony towar jest dostępny tylko dla wybranych klientów lub oferowany w ograniczonym czasie. Reguła bazuje na przekonaniu, że rzeczy dobre jakościowo są trudno osiągalne, jak również na opisanym wcześniej zjawisku **reaktancji psychologicznej**.

Reguła autorytetu – skłonność do podporządkowywania się osobie uznanej za autorytet (Cialdini, 2012, s. 243). Automatyzm ten wynika z przekonania, że osoba traktowana jako autorytet jest ekspertem, a posłuszeństwo jej zaleceniom będzie słusznym postępowaniem. Stosowanie reguły autorytetu polega na wykorzystaniu skłonności ludzi do automatycznego ulegania symbolom autorytetu (takim jak tytuł, ubiór, wiek) zamiast rzeczywistym źródłom autorytetu. Takie opieranie się na symbolach może być interpretowane jako przejaw stosowania **heurystyki reprezentatywności**.

Kluczowym aspektem funkcjonowania ludzi w organizacji jest przyjmowanie określonych ról, takich jak: współpracownik, podwładny, przełożony. Warto w tym kontekście przytoczyć wnioski z eksperymentu więziennego, prowadzonego na Uniwersytecie Stanforda. Dramatyczny przebieg kilkudniowego eksperymentu, który dotyczył symulacji warunków więziennych, skłonił eksperymentatorów do uznania przemożnego wpływu identyfikacji z rolą na psychikę człowieka, jak również potencjalnego destrukcyjnego wpływu czynników organizacyjnych i instytucjonalnych (Zimbardo, 2008).

25.4. Cechy osobowości i postawy

Ludzie wnoszą do organizacji swoje umiejętności, wiedzę, ale również specyfikę zachowań i relacji z innymi. Charakterystyczne dla danej jednostki wzorce zachowań, które wykazują między-sytuacyjną stałość, niezależnie od upływu czasu, określane są mianem osobowości (Strelau, 2007, s. 525). Dla potrzeb badań w zarządzaniu najczęściej wykorzystywane jest rozumienie osobowości jako zbioru cech (por. Erdheim, Wang, Zicker, 2006), który bywa opisywany przy wykorzystaniu tzw. modelu Wielkiej Piątki (ang. *Big Five*) autorstwa Paula Costy'ego i Roberta McCrae (1997). W wyniku analiz statystycznych cechy osobowości zgrupowano w pięć wymiarów i zbudowano na tej podstawie narzędzie pomiaru, tzw. Inwentarz Osobowości NEO-FFI (ang. *Neurotism Extraversion Openness – Five Factor Inventory*). Wymiary modelu Wielkiej Piątki zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Model osobowości jako zbioru cech, pogrupowanych w wymiary tzw. Wielkiej Piątki

Czynniki	Bieguny wymiaru	
Ekstrawersja (ang. *extraversion*)	rozmowny, energiczny, asertywny	cichy, nieśmiały, powściągliwy
Ugodowość (ang. *agreeableness*)	życzliwy, uprzejmy, czuły	zimny, kłótliwy, okrutny
Sumienność (ang. *conscientiousness*)	zorganizowany, odpowiedzialny, ostrożny	niedbały, niepoważny, lekkomyślny
Neurotyczność (ang. *neuroticism*)	zrównoważony, spokojny, pogodny	lękliwy, kapryśny, o zmiennych nastrojach
Otwartość na doświadczenia (ang. *openness to experience*)	twórczy, ciekawy świata, z dużą wyobraźnią	mało kreatywny, ograniczony, bez wyobraźni

Źródło: Costa i McCrae (1997).

Badania nad związkiem cech osobowości i wyników pracy zaowocowały wnioskiem o istotnej roli dopasowania cech osobowości do warunków i specyfiki pracy (Moss i in., 2007, s. 272; Makin, Cooper i Cox, 2000, s. 82). Współcześnie interesujący jest nurt badań nad związkiem cech osobowości ze specyficznymi zachowaniami w miejscu pracy, takimi jak zachowania prospołeczne (Omoto, Snyder i Hackett, 2010) czy zachowania przewciwproduktywne (Zhou, Meier i Spector, 2014).

Zgodnie z definicją osobowość jest stała, więc jej kształtowanie w organizacji jest utrudnione. Zarządzający mają jednak możliwość wpływania na **postawy wobec pracy**, które łatwiej poddają się kształtowaniu, są silnie związane z zachowaniem i umożliwiają przewidywanie zachowań pracowników (Meyer i Allen, 1997). Charakterystyczną cechą postaw jest to, że zawierają **ocenę obiektu postawy**, czyli jego ewaluację w zakresie: „*lubię – nie lubię*", „*dobry – zły*" (Böhner i Wänke, 2004, s. 17). **Postawę** można zatem określić jako stałą dyspozycję do procesów poznaw-

czych i emocjonalnych oraz zachowań, w których wyraża się określony stosunek do przedmiotu postawy. Do najczęściej badanych postaw pracowniczych należą: satysfakcja z pracy, identyfikacja z organizacją, lojalność oraz zaangażowanie organizacyjne. Lojalność oraz identyfikacja są współcześnie traktowane jako elementy składowe zaangażowania (Cohen, 2007). **Satysfakcja z pracy** to pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą (Strelau, 2007, s. 329). **Zaangażowanie organizacyjne** (ang. *organizational commitment*) (Cohen, 2007; Meyer i Allen, 1997) to indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią. Najpopularniejszą konceptualizacją zaangażowania organizacyjnego, wykorzystywaną współcześnie w badaniach, jest model Natalie Allen i Johna Meyera (1997) (por. również: Sinclair i in., 2005; Somers, 2009), zgodnie z którym zaangażowanie składa się z trzech, niezależnych od siebie komponentów:

- **zaangażowania afektywnego** – emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji;
- **zaangażowania trwania** – które oznacza potrzebę kontynuowania pracy dla organizacji, wynikającą z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub z braku postrzeganych alternatyw zatrudnienia;
- **zaangażowania normatywnego** – zaangażowania uwarunkowanego przez normy społeczne, poczucie zobowiązania, lojalność i wierność pracownika wobec organizacji.

Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego może być korzystne dla organizacji, ponieważ wysoki poziom zaangażowania afektywnego i normatywnego jest związany z pozytywnymi zachowaniami w organizacji, takimi jak niska absencja, spadek fluktuacji oraz lepsze wyniki pracy (Spik i Klincewicz, 2012). Zaangażowanie organizacyjne jest też związane ze specyficznym rodzajem zachowań organizacyjnych, które okazują się kluczowe dla dobrego funkcjonowania firmy – są nimi tzw. **zachowania obywatelskie w organizacji** (ang. *organizational citizenship behavior*) (Organ, Podsakoff i McKenzie, 2006). Zachowania obywatelskie w organizacji nie należą do obowiązków pracownika, są dobrowolne i niewynagradzane, ale jednocześnie są konieczne dla dobrego funkcjonowania każdej organizacji (Smith, Near i Organ, 1983). Do tej grupy należą m.in.: pomaganie współpracownikom, podejmowanie dodatkowych zadań dla dobra firmy czy samodzielne poszukiwanie sposobów lepszego wykonywania pracy (Podsakoff i in., 2006).

25.5. Emocje a zarządzanie

Emocje, w przeciwieństwie do cech osobowości, łatwo podlegają zmianom. Są uniwersalne dla wszystkich kultur i narodowości. To emocje tworzą i podtrzymują motywację do pracy (Barsade i Gibson, 2007, s. 38) oraz są nośnikiem wiarygodności w komunikacji (Hage i Powers, 1992, s. 97). Nie powinno więc dziwić, że Barsade i Gibson (2007), dokonując przeglądu badań nad rolą emocji w zarządzaniu,

stwierdzają, że ostatnie 30 lat w naukach o zarządzaniu można nazwać „emocjonalną rewolucją" (ang. *affective revolution*) (Barsade i Gibson, 2007, s. 36) ze względu na wzrost zainteresowania procesami afektywnymi. Hage i Powers (1992) stwierdzają, że kartezjańskie „Myślę, więc jestem" w społeczeństwie postindustrialnym powinno być zastąpione przez *„Czuję, więc jestem"* (Hage i Powers, 1992, s. 109). **Emocje** to złożony wzór zmian cielesnych i psychicznych, obejmujący pobudzenie fizjologiczne, uczucia, procesy poznawcze, ekspresję (mimika twarzy i postawa ciała) oraz specyficzne reakcje behawioralne, pojawiające się w odpowiedzi na sytuację ważną dla danej osoby (Gerrig i Zimbardo, 2008, s. 510).

Pierwszy nurt badań nad rolą emocji w naukach o zarządzaniu dotyczy koncepcji **inteligencji emocjonalnej** (IE), na którą zgodnie z koncepcją Solveya i Mayera składają się cztery elementy (Barsade i Gibson, 2007, s. 40):

1) **postrzeganie emocji** – stopień, w jakim osoba jest w stanie uświadamiać sobie własne emocje, wyrażać je oraz trafnie odczytywać emocje innych ludzi;
2) **umiejętność wykorzystywania emocji** – wiedza o tym, które emocje wspierają zdolności poznawcze oraz umiejętność modyfikowania swoich procesów afektywnych tak, aby wzbudzić emocje korzystne dla procesów poznawczych;
3) **rozumienie emocji swoich i innych ludzi** – zdolność do rozpoznawania złożonej dynamiki emocji, w tym również wiedza, jak zachodzi ewolucja stanów emocjonalnych (np. znacznie bardziej prawdopodobne jest, że zakłopotanie zamieni się w złość niż w żal);
4) **zarządzanie emocjami** – umiejętność kontrolowania emocji swoich i innych ludzi, w celu wspierania efektywnego działania. Umiejętność kontroli emocji pozwala na niezakłócone działanie w sytuacjach stresowych i pod presją czasu.

W badaniach nad rolą inteligencji emocjonalnej w organizacjach wykazano jej związki z wynikami pracy (Lyons i Schneider, 2005). Wyższy poziom IE był związany z lepszym rozwiązywaniem problemów i bardziej skutecznym radzeniem sobie z zadaniami menadżerskimi, dotyczącymi podejmowania decyzji i funkcjonowania w relacjach interpersonalnych (Matsumoto i in., 2004).

Badania nad procesami afektywnymi w organizacjach dotyczą również tematyki **pracy emocjami** lub pracy emocjonalnej (ang. *emotional labour*). Hochschild (2009) wprowadziła to pojęcie, aby nazwać wysiłek emocjonalny, którego podejmują się osoby zatrudnione w zawodach wymagających częstego kontaktu z klientem. Zjawisko pracy emocjonalnej można zaobserwować w takich profesjach jak stewardessa, pielęgniarka czy nauczyciel. Praca emocjonalna wymaga od jednostki, aby wzbudziła lub stłumiła uczucia, utrzymywała określony wyraz twarzy i ton głosu, który odpowiednio wpłynie na klienta, np. wywoła poczucie bezpieczeństwa lub zadowolenia. Hochschild (2009, s. 20) dostrzega zjawisko **komercjalizacji emocji** – swoistego „handlu" emocjami w ramach stosunku pracy. Pracownik zmuszony jest odciąć się od swoich autentycznych uczuć, w zamian utrzymując i wyrażając emocje, które często stoją w rażącej sprzeczności z sytuacją, której doświadcza.

Trzecim obszarem zainteresowania badaczy emocji w organizacjach jest kwestia **zarażania emocjami** (ang. *emotional contagion*) i związku odczuwanych emocji

z jakością pracy. Zarażanie emocjami można określić jako proces, który prowadzi do dzielenia się emocjami jednej osoby z innymi członkami grupy. Jest to skłonność do naśladowania niewerbalnych zachowań innych osób, takich jak: wyraz twarzy, ton głosu, postawa ciała, ruchy (Barsade i Gibson, 2007, s. 38). Badania nad zarażaniem emocjami w organizacjach wskazują na istotne znaczenie dzielenia się emocjami. Indukowanie pozytywnych emocji wpływa na poprawę procesów decyzyjnych (Isen, 2001). W badaniach z udziałem uczestników studiów MBA zastosowano symulację zadań menedżerskich, aby sprawdzić wpływ pozytywnego i negatywnego afektu na efektywność pracy kierowniczej (Staw i Barsade, 1993). Wykazano w ten sposób wpływ pozytywnego afektu na dokładność i precyzję podejmowanych decyzji, wykorzystywanie większej liczby dodatkowych informacji przy podejmowaniu decyzji oraz lepsze dopasowanie decyzji do kontekstu sytuacyjnego. Inne badania wskazywały na wpływ pozytywnych emocji w grupie na podnoszenie kreatywności i zmniejszanie absencji (Barsade i Gibson, 2007, s. 46). Efektem zarażania emocjami jest emocjonalna spójność grupy, podczas gdy mała zgodność emocjonalna wśród kierownictwa okazała się wpływać na większe natężenie konfliktów, mniejszą współpracę i gorszy wynik finansowy (Barsade i in., 2000).

25.6. Psychoanaliza i podejście psychodynamiczne

Psychoanaliza to nazwa szkoły terapeutycznej, stworzonej na przełomie XIX i XX wieku w Wiedniu przez Zygmunta Freuda. Prace uczniów i kontynuatorów Freuda doprowadziły do powstania wielu szkół psychoanalitycznych, które określane są zwykle jako **nurt psychodynamiczny**. Charakterystyczne dla klasycznej psychoanalizy jest wprowadzenie do psychologii pojęcia nieświadomości, mechanizmów obronnych ego, postrzegania psychiki człowieka jako dynamicznej gry sił pomiędzy trzema poziomami osobowości (*id*, *ego* i *superego*) oraz podkreślanie roli dzieciństwa w kształtowaniu osobowości człowieka. Pojęcie **mechanizmów obronnych *ego*** wprowadziła do psychoanalizy Anna Freud, aby nazwać sposoby, jakimi *ego* broni się przed zalewem zagrażających mu treści nieświadomych (Freud, 1997). Stosowanie mechanizmów obronnych odbywa się poza kontrolą świadomości, co pomaga wyjaśniać przyczyny irracjonalnych zachowań ludzi. Do mechanizmów obronnych *ego* należą (Freud, 1997, s. 122–124):

- **wyparcie** – niedopuszczanie do świadomości uczuć, wspomnień, myśli, które są bolesne lub budzą lęk;
- **projekcja** – nieświadome przypisywanie własnych nieakceptowanych uczuć lub myśli innej osobie lub osobom w otoczeniu;
- **racjonalizacja** – tworzenie akceptowanych społecznie i logicznych wyjaśnień, aby zaprzeczyć prawdziwym motywom działania (swoim lub innych ludzi);
- **sublimacja** – dojrzały sposób radzenia sobie z konfliktowymi treściami w psychice, polegający na skierowaniu energii związanej z nieakceptowanym impulsem (np. popędem seksualnym bądź agresją) na działania akceptowane społecznie (np. twórczość).

Podejście psychodynamiczne zastosowane w dziedzinie zarządzania pozwala dostrzec, że „w świecie pracy ludzie realizują wiele świadomych i nieświadomych celów, których złożoności i dynamiki nie wykłada się w żadnej szkole zarządzania" (Carr i Lapp, 2009a, s. 657). Psychoanalityczne badania nad organizacjami zostały zapoczątkowane przez prace Wilfreda Biona i współpracowników z londyńskiego Tavistock Institute of Human Relations w latach 60. XX wieku (Driver, 2003, s. 43). Bion w swojej analizie zachowań grupowych wykazał, że w grupach często przejawia się regresja do dziecinnych wzorców zachowania. Jest to kontynuacja odkryć Anny Freud, ale na poziomie organizacyjnym grupy stosują mechanizmy obrony przed lękiem w sposób odmienny od jednostek. W sytuacjach wywołujących lęk grupy uciekają się do jednego z trzech rodzajów działań (Morgan, 2005, s. 252–254):

- **metoda zależności** – odcięcie się od doraźnych kłopotów i przeniesienie uwagi na osobę idealizowanego przywódcy, który ucieleśnia pożądane cechy własnych ego członków grupy;
- **czekanie na wybawcę** – grupa uzależnia rozwiązanie problemu od pojawienia się „cudownego" wybawcy, co usprawiedliwia bezczynność grupy i jednocześnie paraliżuje jej działania;
- **walka–ucieczka** (ang. *fight and flight*) – grupa dokonuje projekcji swoich obaw na jakiegoś wroga zewnętrznego, który ucieleśnia nieświadomy lęk, jakiego doświadcza grupa. Wrogiem może zostać na przykład konkurent w otoczeniu firmy lub przepis prawny, wprowadzony przez rząd. Proces walki–ucieczki jednoczy grupę, ale jednocześnie utrudnia radzenie sobie z rzeczywistością, bo energia poświęcana jest na walkę z urojonym zagrożeniem.

Melanie Klein rozbudowała klasycznie freudowskie podejście o tzw. **relacje z obiektem** (Anderson, 2012). Położyła nacisk na rolę związków z ważnymi osobami w dzieciństwie w kształtowaniu osobowości człowieka, co wpływa na późniejsze sposoby funkcjonowania w relacjach społecznych. Z kolei uczeń Zygmunta Freuda, Carl Gustav Jung, wprowadził psychoanalizę na zupełnie nowe tory, uzupełniając o element transcendencji. Charakterystyczną cechą **analizy jungowskiej** jest nacisk na rolę **archetypów**, które wiążą jednostki ze zbiorową nieświadomością (Driver, 2003, s. 264). Przykładem archetypu w organizacji jest cień, czyli wyparty aspekt organizacji, który działa jako rezerwuar sił niechcianych i tłumionych, ale także niewykorzystanego i niedocenionego potencjału. Uświadomienie sobie istnienia cienia pozwoli uwolnić nowe zasoby energii i zdolności twórczych (Driver, 2003, s. 264). Hatch, Kostera i Koźmiński (2010) opisują, w jaki sposób archetypy i oparte na nich mity organizacyjne mogą przyczynić się do doskonalenia przywództwa. Archetypy są ich zdaniem elementami spajającymi organizacje z przeszłością, a także symbolami mogącymi wspierać wprowadzanie zmian organizacyjnych.

Badacze zajmujący się zachowaniami organizacyjnymi w perspektywie psychodynamicznej, Adrian Carr i Cheryll Lapp (2009a), zaobserwowali wzrost zainteresowania psychodynamicznym kontekstem zjawisk organizacyjnych. Uznali to za oznakę rosnącego zapotrzebowania na bardziej złożone niż dotychczas interpretacje rzeczywistości organizacyjnej, które uwzględniałyby aspekty irracjonalne, nieświa-

dome i emocjonalne. Przykładem takiego ujęcia może być analiza funkcjonowania pracowników, którzy zostają wysłani przez firmę do jej zagranicznych oddziałów (ang. *expatriates*) (Carr i Lapp, 2009b). Analizując konflikt pomiędzy koniecznością dopasowania się do nowego otoczenia a dążeniami do utrzymania własnej tożsamości, autorzy wskazują na paradoks: im bardziej pracownik stara się być otwarty na różnorodność, uniknąć izolacji i zaakceptować złożoność nowego środowiska, tym bardziej musi chronić swoją tożsamość przed pochłonięciem przez nowe, obce otoczenie, co powstrzymuje procesy adaptacji do nowych warunków.

Badania osadzone w nurcie psychodynamicznym często ujawniają zdehumanizowaną i patologiczną stronę funkcjonowania organizacji (Driver, 2003, s. 55). Howard Schwartz (2003), autor badań nad organizacyjnym totalitaryzmem i polityczną poprawnością, zaproponował psychodynamiczną interpretację wprowadzenia standardów politycznej poprawności jako reguły w administrowaniu uniwersytetem. Polityczna poprawność na uniwersytecie ma stanowić przejaw narcystycznej wizji świata, w której inni nie mają prawa do prywatności. *Superego* zostaje zastąpione *ego* idealnym. Autor analizuje takie uczucia jak wstyd i wściekłość, które wpłynęły na deprecjonowanie tradycyjnych wartości uniwersytetu (np. wolności debaty), utożsamianych z figurą ojca, przy alternatywnej, matczynej roli, związanej z tworzeniem hermetycznego świata idealnego.

Warto zaznaczyć, że psychoanaliza nie jest podejściem nastawionym na rozwiązywanie problemów praktycznych, dlatego rzadko oferuje konkretne rekomendacje i pozostaje raczej przedmiotem zainteresowania teoretyków orgnizacji. Psychoanalityczne interpretacje funkcjonowania organizacji mogą wydawać się egzotyczne i niezrozumiałe, a poprawne zrozumienie podejścia psychodynamicznego w zarządzaniu wymaga dużej wiedzy i doświadczenia. Charakterystyczne dla tego nurtu analizy głębokiego, niedostrzegalnego poziomu zjawisk oraz sięganie do kulturowego i literackiego uniwersum symboli bywają mało atrakcyjne dla praktyków zarządzania.

Podejściem, które podobnie jak psychoanaliza, swoje zastosowanie znajduje głównie w psychoterapii, jest nurt humanistyczny w psychologii. Zgodnie z tą perspektywą ludzkie zachowanie jest motywowane potrzebą rozwoju i dążeniem do indywidualnej samorealizacji. Podkreślana jest rola akceptacji, autentyzmu i budowania dobrego kontaktu w relacjach międzyludzkich (Strelau, 2007, s. 771). Wpływ podejścia humanistycznego można obecnie odnaleźć w rozwijającym się szerokim nurcie indywidualnych szkoleń określanych jako **coaching**. Coaching (Huflejt-Łukasik i Peczko, 2012, s. 489–300) koncentruje się na wyznaczaniu i realizacji celów osobistych w obszarze kariery, finansów czy relacjach interpersonalnych. Coaching, a także inne szkolenia biznesowe, korzystają z wielu podejść psychologicznych. Nurtem, który bardzo często wykorzystywany jest szkoleniach biznesowych jest **neurolingwistyczne programowanie** (ang. *neuro-linguistic programming*, NLP). Koncepcja ta powstała jako synteza trzech najbardziej efektywnych nurtów psychoterapii w USA: psychoterapii Gestalt Fritza Pearlsa, podejścia Virginii Satir oraz hipnoterapii Miltona Eriksona (Strelau, 2007, s. 775). Popularnym podejściem, choć funkcjonującym na pograniczu naukowej psychologii, jest **psychologia zorientowana na proces** (ang. *process-oriented psychology*, POP). Centralna dla tego podejścia jest tzw. praca z procesem, czyli odkrywanie znaczeń niezrozumiałych czy dyskomfortowych aspektów

życia człowieka. Właściwe odczytanie tych sygnałów ma pozwolić na harmonijne poddanie się przemianie, która jest procesem wewnętrznego doskonalenia (Strelau, 2007, s. 773).

25.7. Analiza transakcyjna

Analiza transakcyjna to zaproponowane przez Erica Berne'a (2007) podejście wykorzystywane w psychoterapii, które znajduje zastosowanie do rozwiązywania problemów organizacyjnych. **Transakcja** interpretowana jest jako każda wymiana komunikatów pomiędzy dwoma osobami (Mathews, 2011, s. 30). **Stany „ja"** to spójne systemy myśli, uczuć i odpowiadających im zachowań, wyodrębnione ze względu na to, jakiego poziomu tożsamości dotyczą (Mathews, 2011, s. 30). Wyróżnia się trzy stany „ja": **Rodzic**, **Dorosły**, **Dziecko**. Będąc w stanie „ja" Rodzica, osoba myśli, zachowuje się i czuje tak, jak postępowali wobec niej rodzice, albo inne dorosłe osoby, które poznała w okresie dzieciństwa. Rodzic może pełnić funkcję ratownika, prześladowcy, opiekuna lub normodawcy (Mathews, 2011, s. 31). Dla stanu „ja" Dorosłego charakterystyczne są myśli, uczucia i zachowania typowe dla dojrzałego człowieka, takie jak logiczne myślenie, konstruktywne podejście, umiejętność dystansu do swoich uczuć (Mathews, 2011, s. 32). Stan „ja" Dziecko to z kolei myśli, uczucia i zachowania charakterystyczne dla sposobów funkcjonowania w dzieciństwie, a dziecko może być spontaniczne, podporządkowane lub zbuntowane (Mathews, 2011, s. 32). W zależności od tego, które stany „ja" uczestniczą w transakcji, można mówić o transakcjach: **komplementarnych** lub równoległych (z wzajemnie uzupełniającymi się stanami „ja") lub **krzyżowych** (gdy osoby wchodzące w interakcje kierują komunikat do innego stanu „ja" partnera niż ten, w którym same się aktualnie znajdują). Transakcje **ukryte** występują wtedy, gdy niejawny przekaz towarzyszy innej transakcji i w ten sposób jest skrywany przez społecznie akceptowaną formę komunikacji. **Pozycja życiowa** wynika z przekonań na własny temat i na temat innych ludzi. Berne zidentyfikował cztery kombinacje przekonań, oparte na dwóch wymiarach: „Ja jestem/nie jestem OK" i „Ty jesteś/nie jesteś OK", które wpływają na rozwiązywanie codziennych problemów, oczekiwania wobec innych i angażowanie się w działania komunikacyjne (Mountain i Davidson, 2011, s. 80).

Jaiswal i Srivastava (2013) wykazali związek pomiędzy dominującym stanem „ja" a stylem rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Osoby z dominującym stanem Dziecko są bardziej skłonne do stosowania rywalizującego stylu rozwiązywania konfliktów, w sytuacjach konfliktowych przejawiają brak woli współpracy, zachowują się autokratycznie, mają też skłonność do naruszania granic innych ludzi i stosowania gróźb. Natomiast osoby o dominującym stanie „ja" Dorosły częściej stosują styl dostosowawczy, czyli przejawiają dobrą wolę, skłonność do współpracy i oferowania pomocy oraz zdolność dystansowania się do swoich racji. Analiza transakcyjna w organizacjach umożliwia m.in. rozpoznanie typowych wzorców komunikacyjnych, identyfikację ukrytych transakcji, które mogą utrudniać funkcjonowanie organizacji, analizę typowych gier psychologicznych i przez to usprawnianie współpracy między członkami organiza-

cji (Mathews, 2011, s. 35–39). Jest też popularna w doradztwie organizacyjnym, pozwalając jednocześnie oddziaływać na jednostki i grupy (Moreau, 2005).

25.8. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z zastosowaniem podejść psychologicznych w zarządzaniu, oferując omówienie metod badawczych typowych dla psychologii oraz przegląd koncepcji i badań z pogranicza psychologii i zarządzania, pogrupowanych według nurtów badawczych psychologii. Omówione zostały m.in. podejścia behawioralne i poznawcze – dwa nurty o odmiennym przedmiocie zainteresowań i sposobie prowadzenia badań, koncentrujące się odpowiednio na ludzkich zachowaniach albo procesach percepcji, myślenia i zapamiętywania. Kolejna część rozdziału dotyczyła psychologii społecznej i zjawisk, pozwalających na wyjaśnianie interakcji między ludźmi, m.in. poprzez analizę zjawisk atrybucji, konformizmu, syndromu grupowego myślenia oraz reguł wpływu społecznego. Omówione zostały również badania nad cechami osobowości oraz postawami, w tym postawami pracowniczymi, które są szczególnie częstym przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania (w tym: postawy zaangażowania organizacyjnego oraz satysfakcji z pracy). Współcześnie coraz większe znaczenie dostrzega się w roli emocji w zarządzaniu, a ta tendencja znalazła odzwierciedlenie w dalszej części rozdziału, w której przedstawione były zjawiska takie jak: inteligencja emocjonalna, zarażanie się emocjami, praca emocjonalna oraz komercjalizacja emocji. W rozdziale opisano też przykłady zastosowań **nurtu psychoanalitycznego** w badaniach nad organizacjami oraz dorobek **analizy transakcyjnej** opracowanej przez Erica Berne'a.

Problematyka rozdziału jest powiązana z zagadnieniami, opisanymi w rozdziałach dotyczących procesów podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych, przedsiębiorczości oraz gier politycznych w organizacji. Perspektywa psychologiczna jest istotna dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania z kilku względów. Po pierwsze, przedstawione instrumentarium pojęciowe jest kluczowe dla wielu obszarów nauk o zarządzaniu, w szczególności badań nad zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Po drugie, różnorodne nurty psychologiczne stworzyły szeroki wachlarz metod badawczych, które z powodzeniem są stosowane w organizacji i zarządzaniu. Wreszcie, nie do przecenienia jest rola psychologicznej refleksji nad jednostką i zbiorowością, która wzbogaca zarządzanie o głębsze rozumienie funkcjonowania człowieka.

Literatura

Aronson, E. (2005). *Człowiek – istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Anderson, R. (2012). *Kliniczne wykłady na temat teorii Klein i teorii Biona*. Warszawa: Oficyna Ingenium.

Barsade, S.G, Ward, A.J., Turner, J.D.F., Sonnenfeld, J.A. (2000). Top your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 805–836.

Barsade, S.G., Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–51.

Berne, E. (2007). *W co grają ludzie?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Böhner, G., Wänke, M. (2004). *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Bettis, R.A., Prahalad, C.K. (1986). Dominant logic: new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 185–501.

Bettis, R.A., Prahalad, C.K. (1995). Dominant logic: retrospection and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.

Carnegie, D. (2005). *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

Carr, A.N., Lapp, C.A. (2009a). Organization theory and organization behavior: through the lens of the psychodynamics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21(3), 381–405.

Carr, A.N., Lapp, C.A. (2009b). Encapsulation: Expatriates inside a complex world. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12(4), 648–664.

Cialdini, R. (2012). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.

Coleman, M.D. (2013). Emotion and the ultimate attribution error. *Current Psychology*, 32, 71–81.

Costa, R.R., McCrae, P.T. (1997). Personality trait as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.

Doliński, D., Nawrat, M., Rudek, I. (2001). Dialogue involvement as a social influence technique. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(1), 1395–1405.

Driver, M. (2003). Nothing clinical, just business? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and interventions. *Human Relation*, 56(1), 39–59.

Erdheim J., Wang M., Zicker M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 969–970.

Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.

Freud, A. (1997). *Ego i mechanizmy obronne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gerrig, R.J., Zimbardo, P.G. (2008). *Psychologia i życie*. Warszawa:Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hage, J., Powers, C.H. (1992). *Post-industrial lives. Roles and relationship in the 21st century*. London: Sage Publications.

Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, J. (2010). *Trzy oblicza przywództwa*.Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Huhleit-Łukasik, M., Peczko, B. (2012). Coaching. W: L. Grzesiuk, H. Suszek (red.), *Psychoterapia. Pogranicza* (s. 389–412). Warszawa: Eneteia.

Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Henningsen, D.D., Henningsen, M.L.M., Eden, J., Cruz, M.G. (2006). Examining the symptoms of groupthink and retrospective sensemaking. *Small Group Research*, 37, 36–64.

Henningsen, D.D., Henningsen, M.L.M. (2015). A preliminary examination of perceptions of social influence in group decision making. *Journal of Business Communication*, 52 (2), 188–204.

Isen, A.M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75–85.

Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Jaiswal, B., Srivastava, P. (2013). The effect of transactional analysis of ego states on conflict management styles. *Journal of Soft Skills*, 7(2), 7–12.

Katz, R. Allen, T. (1982). Investigating the not-invented-here syndrome. A look at the performance, tenure and communications patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.

Kłossowska, M. (2006). O motywach sprzyjających vs. przeciwdziałających powstawaniu uprzedzeń. *Psychologia Społeczna*, 2, 13–22.

Le Bon, G. (2010). *Psychologia tłumu*. Warszawa: Wydawnictwo Antyk.

Lyons, J.B., Schneider, T.R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693–703.

Madon, S, Willard, J., Guyll, M., Scherr, K.C. (2011). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power and link to social problems. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(8), 578–590.

Makin, P.J., Cooper, C.J., Cox C.J. (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Mathews, J. (2011). Transactional analysis derivatives an approach to organizational change and development. *Annamalai Journal of Business Study and Research*, 3(1), 30–40.

Matsumoto, D., LeRoux, J.A, Bernhard, R., Gray, H. (2004). Unraveling the psychological correlates of intercultural adjustment potential. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 281–309.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moreau, J. (2005). Using transactional analysis to increase organizational performance. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 355–364.

Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Moss, S.A, McFarland, J., Ngu, S., Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to close individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259–275.

Mountain, A., Davidson, C. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Farnham, Surrey: Gower.

Moskowitz, G. (2009). *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.

Omoto, A.M., Snyder, M., Hackett, J.D. (2010). Personality and motivational antecedents of activism and civic engagement. *Journal of Personality*, 78, 1703–1734.

Organ, D., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pitelis, C.N. (2007). Behavioral resource-based view of the firm. *Organization Science*, 18(3), 478–493.

Pritchard, C.L. (2002). *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. WIG-Press, Warszawa.

Schwartz, H. (2003). Narcisstistic emotion and university administration W: S. Fineman (red.), *Emotions in organizations* (s. 190–216). Thousand Oaks, CA–London: Sage Publications.

Sinclair, R.R., Tucker, J.S., Cullen, J.C., Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1280–1289.

Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment profiles on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.

Smith, C.A., Near, J.W., Organ, D. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

Spik, A., Klincewicz, K. (2012). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 409–428). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Staw, B.M., Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sad der-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.

Strelau, J. (2005). *Psychologia – podręcznik akademicki. Tom 1*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.

Strelau, J. (2007). *Psychologia – podręcznik akademicki. Tom 3*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.

Travis, R., Jr. (2010). What they think: Attributions made by youth workers about youth circumstances and the implications for service delivery in out-of-school time programs. *Child & Youth Care Forum*, 39, 443–464.

Wojciszke, B. (2006). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Zimbardo, P. (2008). *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynia zło*? Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zhou, E.Z., Meier, L.L., Spector, P.E. (2014). The role of personality and work stressors in predicting counterproductive work behavior: A three way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286–296.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

26

Nurt *Human Relations* i zachowania organizacyjne

(Adrianna Jaskanis i Julita Majczyk)

26.1. Wprowadzenie

Zachowania organizacyjne są obszarem badawczym, który interesuje się tym, w jaki sposób pojedyncze osoby, zespoły i struktury wpływają na zachowania ludzi w organizacji. Fundament dla rozwoju badań zachowań organizacyjnych stworzyli Elton Mayo i Mary Parker Follet, których prace w latach 20. XX w. dały początek nurtowi nazywanemu *Human Relations.*

Do najbardziej popularnych zagadnień w obszarze zachowań organizacyjnych należą te związane z motywacją i przywództwem oraz zachowaniami zespołowymi w organizacji, które są uwarunkowane takimi kategoriami jak: emocje, postawa, wartości, percepcja czy cechy osobowości. Emocje można określić jako wydarzenie pośredniczące pomiędzy zdarzeniem a rezultatem, którego doświadcza jednostka, np. strachem, mikroekspresją mimiczną (Russell, 2003, s. 151). Postawa, analizowana przede wszystkim na gruncie nauk behawioralnych, określa zachowania motoryczne, które jednostka prezentuje wobec obiektu lub sytuacji (Darwin, 1872) oraz jest wartościowaniem koncepcji jednostki/grupy społecznej wobec napotkanego obiektu według psychologicznych atrybutów (Greenwald i Banaji, 1995, s. 5). Z kolei percepcja społeczna odnosi się do powstawania wrażenia i umiejętności przetwarzania informacji społecznych (Niedenthal i in., 2005, s. 190). Cechy osobowościowe określają względnie trwałe style myślenia, doświadczania i działania (McCrae i Costa, 1997, s. 509), natomiast wartości postrzega się jako kryteria, które służą ludziom zarówno podczas dokonywania wyborów działań, jak i ocenie własnej, osób trzecich czy wydarzeń (Schwartz, 1992, s. 1).

26.2. Prekursorzy nurtu *Human Relations*

Nurt zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczął się wraz z pracami badawczymi prowadzonymi od 1927 r. pod kierunkiem Eltona Mayo w zakładach Western Electric Company w Hawthorne. Ich celem było wyjaśnienie, czy i w jaki sposób czynniki fizyczne, takie jak poziom oświetlenia czy temperatura w pomieszczeniach zakładów

pracy oraz długość i częstotliwość przerw, długość dnia i tygodnia pracy wpływają na produktywność pracowników (Hersey i Blanchard, 1993, s. 56 i 57; Mayo, 2010, s. 161; Drucker, 1986, s. 18). Spośród objętych badaniami pracowników wybrano grupę eksperymentalną, podlegającą wyżej wymienionym zmianom, oraz grupę kontrolą pracującą, w nieulegającym zmianom środowisku pracy. Rezultaty eksperymentu nie były dla badaczy przekonujące (Mayo, 2010, s. 162). Niezależnie od typu wprowadzanej zmiany w grupie eksperymentalnej, produktywność pracy rosła w obu grupach, co skierowało uwagę badaczy na inne czynniki poza wprowadzanymi w eksperymentach zmianami, w tym na zagadnienia związane z organizacją zespołów pracowniczych oraz udziałem w zadaniach wykonywanych przez zespoły (Mayo, 2010, s. 163). Kolejny etap badań w Hawthorne umożliwił sformułowanie wniosków odnośnie do relacji pomiędzy czynnikami pracy a jej produktywnością. W okresie badania pracownic ich produktywność systematycznie rosła i spadała liczba dni absencji w pracy, co zinterpretowano jako wynik poczucia przynależności do wyróżnionej przez badaczy grupy pracowniczej. Z kolei badanie przeprowadzone wśród mężczyzn pokazało, że pracownicy nie dążyli do maksymalizacji osiąganych przez siebie wyników indywidualnie, a raczej do przestrzegania ustalonych w obrębie grupy określonych norm w zakresie produktywności.

Eksperymenty Mayo potwierdziły wpływ pracowników wzajemnie na siebie, jak również to, że przynależność do grupy i związany z tym status mogą okazać się ważniejsze niż dobre warunki fizyczne pracy czy możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia (Franke i Kaul, 1978, s. 638), co pozwoliło zakwestionować podejście do pracowników proponowane przez naukowe zarządzanie. Na podstawie badań powstało pojęcie „efektu Hawthorne", który polega na zmianie zachowania badanych osób w miejscu pracy w bezpośrednim wyniku bycia obserwowanym (Adair, 1984, s. 334). Przeprowadzone w Hawthorne badania i ich rezultaty budzą wątpliwości naukowców, m.in. w związku z wyłączeniem pojedynczych zmiennych, którym podlegała grupa eksperymentalna i kontrolowania innych (Dickson i Roethlisberger, 1966), a niektórzy twierdzą, że analiza danych statystycznych zgromadzonych w Hawthorne nie potwierdza wniosków, jakie zostały sformułowane (Levitt i List, 2011).

Istotny wkład w rozwój nurtu *Human Relations* wniosła także Mary Parker Follett, która zajmowała się zagadnieniami dotyczącymi relacji pomiędzy pracownikami (Kaag, 2008, s. 148), odrzucając tradycyjne, hierarchiczne podejście (Phillips, 2010, s. 57). Follet widziała przywództwo jako zdolność do rozwoju i wprowadzenia w życie pomysłu grupy, rozróżniając władzę „nad innymi" (ang. *power over*) od władzy „z innymi" (ang. *power with*), z których ta pierwsza prowadzi do zwierzchnictwa, a druga do współdziałania w osiąganiu wyznaczanych celów i zadań pracowników. Tym samym Follett zaproponowała nowe podejście do odpowiedzialności w organizacji, odchodząc od odpowiedzialności „przed kimś" na rzecz odpowiedzialności „za coś". Follett wprowadziła pojęcie „prawo sytuacji" (ang. *law of the situation*) (Phillips, 2010, s. 47), które mówi o tym, że ludzie zaangażowani w podjęcie decyzji w organizacji nie powinni wzajemnie traktować się jak przełożeni i podwładni, ale jako partnerzy, których wspólnym celem jest rozwiązanie danego problemu i osiągnięcie wyznaczonego celu. Dodatkowo Follett zaproponowała typologię sposobów

zarządzania konfliktem jako jej zdaniem naturalnym elementem pracy zespołowej, wyróżniając styl dominujący, kompromisowy i integrujący (Sethi, 1962, s. 217). Najskuteczniejszym spośród nich jest styl integrujący, który wymaga zaangażowania się dwóch stron konfliktu w opracowanie rozwiązania umożliwiającego najpełniejszą realizację wzajemnych potrzeb i oczekiwań.

Dokonania Follet i twierdzenie, że konflikt jest nieodłącznym elementem pracy zespołowej, pozwoliły m.in. na budowę modelu rozwiązywania konfliktów opartego na dwóch wymiarach: asertywności i współpracy (Kilmann i Thomas, 1977). Zgodnie z modelem konflikt można rozwiązać poprzez zastosowanie: stylu konkurującego (chęć zdominowania drugiej strony), stylu unikania (wycofanie się obu stron w obawie, że konflikt jest nie do rozwiązania), świadomej rezygnacji lub przedkładania własnych potrzeb nad chęcią utrzymania dobrych relacji z drugą stroną konfliktu, jak również stylów kooperatywnych: kompromisu lub współpracy. W kompromisie dwie strony decydują się zrezygnować z części swoich potrzeb i oczekiwań oraz deklarują wzajemne ustępstwa celem wypracowania rozwiązania. Współpracując ze sobą, strony prezentują nie tylko swoje stanowiska, ale i rzeczywiste interesy, potrzeby i oczekiwania względem danego rozwiązania, co pozwala im wspólnie wypracować wzajemnie korzystne rozwiązanie danej sytuacji konfliktowej.

Rezultaty badań Mayo (ujawnienie znaczenia czynników o charakterze psychosocjologicznym wpływających na produktywność pracowników) oraz rozważania Follett (w obszarze zagadnień dotyczących władzy, autorytetu, odpowiedzialności i konfliktów) przyczyniły się do rozwoju nowych koncepcji w zarządzaniu i zainspirowały późniejsze badania nad motywacją, przywództwem, zespołami pracowniczymi i relacjami między członkami zespołów.

26.3. Badania motywacji pracowników

Motywację można rozumieć jako gotowość do działania (Ryan i Dec, 2000, s. 54). Koncepcje motywacji uzupełniają kulturowe, biologiczne i sytuacyjne uwarunkowania zachowań ludzkich (Maslow, 1943, s. 371). Motywacja może oznaczać też skłonność do ponoszenia wysiłków na rzecz osiągnięcia celu organizacyjnego, gdy ten jest zbieżny z celem indywidualnym, przez co jego osiągnięcie pozwala zrealizować osobiste potrzeby (Robbins, 1989, s. 147).

Behawioryzm zakłada, że zachowanie człowieka uwarunkowane jest przez środowisko zewnętrzne, a o jego działaniach decydują kary i nagrody, występujące w otoczeniu. Teoria warunkowania instrumentalnego/sprawczego Skinnera, uważanego za twórcę behawioryzmu, wyjaśnia, że jednostka uczy się zarówno zachowań, które prowadzą do osiągania zamierzonych celów, jak i tego, jakich zachowań unikać, by nie narażać się na niechciane rezultaty. Jednostka będzie zatem bardziej zmotywowana do działania, jeśli osiągane cele zaspokajają jej potrzeby (Skinner, 1969). Zachowanie, które stanowi instrument pozwalający na osiąganie rezultatów, utrwala się w wyniku odniesionych skutków działania. Te konsekwencje określa się wzmocnieniem pozytywnym, kiedy rezultaty są pożądane i korzystne, określane jako

nagrody, oraz wzmocnieniem negatywnym, kiedy nie pojawia się oczekiwana konsekwencja (Kozielecki, 2000, s. 31). Wzmocnienie negatywne nie jest więc tożsame z karą; oznacza jedynie powstrzymanie się od zastosowania bodźca. Do moderowania zachowań instrumentalnych i utrwalania pożądanych zachowań służą procedury stosowania nagród. Wśród nich wymieniamy cztery warianty stosowania wzmocnień pozytywnych (Kozielecki, 2000, s. 35–37):

- procedury stałych odstępów czasowych, gdzie nagradza się regularnie w odstępstwach czasowych (np. przekazywana co miesiąc pensja);
- stałych proporcji, czyli nagradzanie po wykonaniu pewnej pracy (np. wynagrodzenie na podstawie umowy o dzieło, wypłacane po odbiorze pracy);
- zmiennych odstępów czasowych – nagradzanie w nieregularnych odstępach czasu (np. nieregularnie wypłacane premie);
- zmiennych proporcji, czyli zmienna liczba reakcji, po której otrzymujemy bodziec (np. niemożliwa do przewidzenia wysokość premii uznaniowej).

Koncepcja motywacji zaproponowana przez Abrahama Maslowa zakłada istnienie hierarchii ludzkich potrzeb, w których niezaspokojenie określonego rodzaju potrzeby stanowić będzie motywację do działania, a zaspokojenie – pozwala na koncentrację wysiłków na dążeniu do zaspokojenia kolejnego poziomu potrzeb zgodnie z modelem, określanym często jako **piramida potrzeb Maslowa**. W miarę jak osoba zaspokaja potrzeby niższego rzędu, takie jak potrzeby fizjologiczne czy bezpieczeństwa, jest w stanie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, np. przynależności czy uznania, choć nie jest możliwe zaspokojenie którejkolwiek z potrzeb w pełni, a jedynie w znacznym stopniu (Maslow, 1943, s. 380). Koncepcja Maslowa, chociaż prosta i intuicyjna, nie została zweryfikowana empirycznie, a u jej podstaw leżą ogólnie znane fakty, obserwacje i eksperymenty (Maslow, 1943, s. 370–371). Już w latach 60. XX wieku powstawały artykuły naukowe, wskazujące na rozbieżność pomiędzy popularnością tej teorii a stopniem jej naukowej weryfikacji (por. przegląd publikacji w: Wahaba i Bridwell, 1976, s. 212). Koncepcja Maslowa przyczyniła się jednak do dalszych badań nad motywacją, m.in. poprzez stworzenie propozycji operacjonalizacji poszczególnych zmiennych modelu, które prezentowano w kwestionariuszach ankiety czy weryfikację hierarchicznego charakteru potrzeb poprzez zastosowanie analizy czynnikowej (Payne, 1970; Roberts i in., 1971; Herman i Hulin, 1973; Waters i Roach, 1973). Wyniki analizy statystycznej danych pochodzących z tych badań nie potwierdziły możliwości odzwierciedlenia pięciu głównych potrzeb poprzez wyodrębnione statystycznie czynniki ani dopuszczalności zredukowania „piramidy" do dwóch poziomów – potrzeb wyższego i niższego rzędu (Hall i Nougaim, 1968). Nie potwierdzono także tezy Maslowa o istnieniu w danym momencie jednej dominującej potrzeby, która warunkuje działania danej osoby (Lawler i Suttle, 1972; Rauschenberger, Schmitt i Hunter, 1980). Warto zwrócić uwagę na fakt, że koncepcja Maslowa nie dotyczyła motywacji pracowników w środowisku pracy, a ogólnej motywacji do działania, podczas gdy dopiero późniejsze badania motywacji odwoływały się już do kontekstu organizacyjnego.

Próba potwierdzenia koncepcji Maslowa zaowocowała m.in. powstaniem nowej koncepcji motywacji autorstwa Claytona Alderfera, który położył silny nacisk na jej

empiryczną weryfikację (Alderfer, 1969). Powstała w ten sposób **teoria ERG** (egzystencji – ang. *existence*, relacji/komunikacji/kontaktu – ang. *relatedness* i rozwoju – ang. *growth*). Podobnie jak u Maslowa teoria Alderfera zakładała, że po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu wzrasta motywacja do osiągania potrzeb wyższego rzędu. Motywacja jednostki może być jednak uwarunkowana potrzebami z dwóch lub więcej poziomów, a ich hierarchia może różnić się w przypadku poszczególnych osób. Gdy jednostce nie udaje się zrealizować określonej potrzeby, skupia się ona na potrzebach z niższego poziomu hierarchii.

Model zaproponowany przez **Douglasa McGregora** (1960) wprowadza pojęcia **„teorii X"** i **„teorii Y"**, które nie odzwierciedlają teorii naukowych, a jedynie subiektywne sposoby interpretowania rzeczywistości organizacyjnej i zachowań pracowniczych, wykorzystywane przez przełożonych. Model odwołuje się do dwóch typów pracowników: X i Y, wymagających zróżnicowanych sposobów motywowania. X to osoby, które charakteryzują się wrodzoną awersją do pracy (McGregor, 1966, s. 5), dlatego należy je nadzorować i kontrolować wykonywanie przez nich określonych zadań. Osoby typu X, ceniące sobie bezpieczeństwo, nie będą gotowe do podejmowania wyzwań w pracy, a od kierownika będą oczekiwać formalnych wskazówek dotyczących wykonywanych zadań. Osoby typu Y charakteryzują się naturalną chęcią do pracy, czują się odpowiedzialne za osiąganie określonych celów i wykonanie zadań oraz oczekują swobody działania (McGregor, 1966, s. 15). Motywowanie osób typu X powinno opierać się zatem na zaspokajaniu ich potrzeb niższego rzędu (zgodnie z koncepcją Maslowa), zaś motywowanie osób typu Y polegać ma na zaproponowaniu im uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, oferowaniu ambitnych i stanowiących wyzwanie zadań czy budowaniu przyjaznych relacji pomiędzy współpracownikami i kierownictwem. Podobnie jak koncepcji Maslowa, również modelowi McGregora brakuje dowodów empirycznych oraz naukowo potwierdzonego wpływu stosowania określonej „teorii" na poziom motywacji pracowników.

Kolejna koncepcja motywacji odnosi się do zaproponowanego przez **Fredericka Herzberga** podziału na **czynniki motywacyjne i higieniczne** (ang. *motivation-hygiene theory*). Czynniki higieniczne powodują, że stosunek ludzi do pracy jest neutralny (ale ich brak wywołuje niezadowolenie), a te drugie – bezpośrednio motywują do działania (Herzberg, 1976, s. 58–60). Herzberg zerwał z tradycyjnym sposobem myślenia o motywacji, w którym przeciwieństwem satysfakcji było niezadowolenie. To zaś oznacza, że eliminacja czynników powodujących niezadowolenie z pracy nie powoduje satysfakcji z pracy (Herzberg, 1976, s. 84–101). Czynniki wywołujące zadowolenie i niezadowolenie z pracy będą więc rozbieżne, a sama eliminacja czynników powodujących niezadowolenie z pracy nie podnosi motywacji do pracy, a jedynie prowadzi do sytuacji, w której dana praca nie będzie powodowała niezadowolenia. Wśród czynników higieny pracy Herzberg wyróżnił m.in. politykę firmy i zasady administracji, stosowanie nadzoru, relacje międzyludzkie w miejscu pracy, warunki pracy, wynagrodzenie, status oraz bezpieczeństwo, a wśród czynników motywujących: osiągnięcia, uznanie, ciekawą pracę, odpowiedzialność, postępy i rozwój osobisty (Herzberg, 1976, s. 71).

To, czy dane zagadnienie stanowi czynnik higieniczny, czy motywujący wydaje się jednak uwarunkowane kulturowo i historycznie, powiązane z realiami lokalnego

rynku pracy czy standardami branżowymi – sformułowane przez Herzberga rozróżnienie dwóch rodzajów czynników jest więc przydatne w analizach i projektowaniu systemów motywacyjnych, ale wykaz konkretnych czynników opracowany przez Herzberga nie posiadał walorów uniwersalności. Krytyka koncepcji Herzberga dotyczyła: ingerencji badacza w interpretację i kategoryzację poszczególnych czynników higienicznych i motywacyjnych (House i Wigdor 1967, s. 369), zakresu ocen satysfakcji z pracy, w których negatywna ocena niektórych aspektów może być niwelowana przez bardzo pozytywne oceny innych, skutkując ogólnie neutralnym stosunkiem do pracy (House i Wigdor 1967, s. 373), czy pominięcia czynników sytuacyjnych, które mogły mieć wpływ na ocenę sytuacji. Za problematyczne uznano też przyjęte przez Herzberga założenie, że satysfakcja prowadzić będzie do większej produktywności pracowników, co stoi m.in. w sprzeczności z badaniami analizowanymi przez Vrooma (1966, za: House i Wigdor 1967, s. 374–375).

Książka **Davida C. McClellanda** *The Achieving Society* (McClelland, 1961) poświęcona jest czynnikom psychologicznym odgrywającym istotną rolę w rozwoju społecznym, wśród których autor wyróżnia potrzebę osiągnięć (ang. *need for achievement*, NAch), władzy (ang. *need for power*, NP) oraz afiliacji (ang. *need for affiliation*, NAff). McClelland twierdzi, że istnieje wzorzec motywacji właściwy dla przywódców (ang. *leadership motive pattern*; *empire building pattern*), który umożliwia uczestnikom organizacji bycie efektywnymi menedżerami na wysokich szczeblach organizacji (McClelland, 1975). Wzorzec ten zakłada: silną potrzebę władzy (dla której uzasadnieniem jest chęć udziału w walce o wpływy), słabą potrzebę afiliacji (która pozwala podejmować trudne decyzje organizacyjne, nie zważając na możliwość bycia nielubianym) oraz wysoki poziom samokontroli (ang. *self-control*, *activity inhibition*) (który powoduje, że osoba zainteresowana będzie utrzymaniem dotychczasowego systemu organizacyjnego i porządku) (McClelland, 1975; McClelland i Burnham, 1976). W przeprowadzonych badaniach stwierdzono, że osoby odczuwające silną potrzebę osiągnięć sprawdzą się w sytuacjach wymagających przedsiębiorczości (McClelland i Winter, 1969), osoby odczuwające silną potrzebę władzy okażą się skuteczne jako menedżerowie (McClelland i Burnham, 1976), a otrzymywane przez pracowników awanse są silnie związane z przejawianym przez nich przywódczym wzorcem motywacji (McClelland, 1982).

McClelland jako pierwszy odniósł się do zagadnienia motywacji pracowników na stanowiskach menedżerskich, podczas gdy we wcześniejszych badaniach analizowano potrzeby i motywacje pracowników wykonawczych. Odrębne wzorce potrzeb i motywacji mogą dotyczyć ekspertów-pracowników wiedzy (ang. *knowledge workers*) (Drucker, 1986, s. 28), dla których szczególnie ważny jest rozwój zgodny z ich zainteresowaniami (Carleton, 2011). Pracownicy wiedzy uzupełniają klasyczną dychotomię odwołującą się do osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (ang. *blue collar*) oraz menedżerskich i administracyjnych (ang. *white collar*). Odmienne uwarunkowania mogą dotyczyć pracowników firm usługowych, wykonujących pracę biurową (ang. *pink collar*) w warunkach analogicznych do stanowisk wykonawczych w przedsiębiorstwach produkcyjnych (Van Horn i Schaffner, 2003). Kelley (1985) jako pierwszy wyodrębnił też grupę tzw. złotych kołnierzyków (ang. *gold collar*), zło-

żoną z osób niezależnych i kreatywnych, które angażują się w zadania problemowe; ich praca jest wymagająca i nierutynowa, a potrzeby istotnie różne od innych grup pracowniczych.

Teoria oczekiwań zaproponowana przez **Victora Vrooma** (1964) zakłada, że poziom motywacji człowieka do działania opiera się na trzech elementach. Zachowania ludzi w organizacji mają wynikać z oczekiwania (ang. *expectancy*) przełożenia poniesionego wysiłku na osiągnięcie celu, szacowanych korzyści (ang. *instrumentality*) będących efektem wyników pracy, które zamierza się osiągnąć, oraz z atrakcyjności oczekiwanych rezultatów, czyli wartości (ang. *valence*), którą jednostka może osiągnąć, podejmując się realizacji działań. Jeśli oczekiwane osiągnięcia przewyższają szacowany poziom poniesionego nakładu pracy i wartość korzyści spełnia indywidualne potrzeby jednostki, wówczas poziom motywacji wzrasta, co przejawia się w jej aktywności i chęci działania. Tym bardziej, że wszystkie decyzje są wynikiem subiektywnych opinii podyktowanych osobistym doświadczeniem, wiedzą, oczekiwaniami czy potrzebami.

Relacje pomiędzy organizacją i pracownikiem można interpretować przez pryzmat tzw. **kontraktu psychologicznego**, który określa domniemane, wzajemne oczekiwania i zobowiązania stron, uzupełniając podpisaną między nimi umowę o pracę (Rousseau, 1989, s. 123–124). Kontraktu psychologicznego nie formalizuje się na piśmie, a warunki wymiany zwykle nie są zwerbalizowane, ale realizacja przez organizację oczekiwań pracownika może prowadzić do legitymizacji działań, inspiracji i motywacji pracownika (Cullinane i Dundon, 2006, s. 124–125).

Ocenę poniesionego wysiłku w stosunku do korzyści otrzymanych przez jednostkę, która podjęła się działania, można traktować jako miernik słuszności zachowań organizacyjnych, o czym traktuje **teoria sprawiedliwości**. Otrzymane nagrody (wynagrodzenie, pochwałę, szacunek) pracownicy organizacji porównują z korzyściami odniesionymi przez inne osoby, jak również odnoszą do własnych korzyści, które osiągnęli w podobnych sytuacjach przy określonych nakładach pracy (wiedzy, doświadczenia, czasu). Jeśli według oceny pracownika nagroda jest porównywalna z tymi zastosowanymi punktami odniesienia, wówczas zakłada on słuszność zastosowanego wzmocnienia. W sytuacji odwrotnej pracownik doświadcza niesprawiedliwości – niedoszacowania wartości nagrody lub jej przeszacowania w przypadku porównywanego pracownika (Adams, 1965, s. 273). Taki stan motywuje pracownika do wyeliminowania nierówności, może ograniczać motywację do pracy, a nawet doprowadzić do rezygnacji z udziału w organizacji.

Jedną z przyczyn, dla której badano zagadnienia motywacji, było przekonanie, że zadowolenie z pracy pozwoli na wzrost produktywności pracowników, spadek absencji i rotacji oraz większą lojalność wobec organizacji. Badania empiryczne nie dostarczyły jednak dowodów na związki pomiędzy wzrostem satysfakcji z pracy a innymi wynikami w organizacji. Z tego powodu zainteresowaniem badaczy cieszą się również inne postawy pracownicze, w szczególności **zaangażowanie organizacyjne**, czyli indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji, pozwalające wyjaśnić m.in. przyczyny odejść pracowników, absencji czy niskiej produktywności (Meyer i Allen, 1991, s. 67–72).

26.4. Badania przywództwa w organizacji

Przywództwo w organizacji może być rozpatrywane na wielu płaszczyznach, przez pryzmat: wpływu, który może wywierać osoba przywódcy, pozycji zajmowanej w grupie, osiąganych wyników lub procesu przywódczego (Northouse, 2004; Grint, 2005). Istnieje wiele źródeł przywództwa, które może wynikać zarówno ze względów formalnych (np. zajmowanego stanowiska przez daną osobę w hierarchii organizacyjnej), jak i nieformalnych (np. wrodzonych cech przywódczych danej osoby). Stanowiska menedżerskie w ramach organizacji wiążą się zarówno z określonym autorytetem, jak i rolami kierowniczymi. Interpersonalna rola przywódcy (Mintzberg, 1975) polega na wytyczaniu celów, motywowaniu zespołu i tworzeniu warunków do pracy. Ten sam menedżer poza granicami organizacji, projektu czy zespołu nie musi być jednak postrzegany jako przywódca, a gdy jego działania są sprzeczne z jego deklaracjami, wartościami czy kulturą organizacji, bezpośrednio wpływa to na obniżenie poziomu zaufania pracowników (Ogunfowora, 2014). Oznacza to, że nie każdy menedżer jest przywódcą, a nie każdy przywódca jest menedżerem.

Pierwsze teorie z obszaru przywództwa, teorie cech, zdobywające popularność na początku XX wieku, miały wskazywać, czy przywódców można kształtować, czy może są to jedynie osoby posiadające określone, wrodzone cechy (Stogdill, 1974). Późniejsze podejście behawioralne dotyczyło analizy sposobów działania jednostki i jej stylu postępowania (m.in. analizy Roberta R. Blake'a i Jane Mouton). W odpowiedzi na wyzwania zróżnicowanych warunków, w jakich muszą działać przywódcy, powstały modele sytuacyjne (Hersey i Blanchard, 1969), które stały się podwaliną dla tzw. transakcyjnych modeli przywództwa (Bass, 1990). W późnych latach 70. XX wieku powrócono do przekonania o posiadaniu przez przywódców szczególnych cech, co przekładało się na rozwinięcie koncepcji przywództwa charyzmatycznego oraz przywództwa transformacyjnego, które pokazuje, w jaki sposób przedkładanie dobra organizacji nad własne może prowadzić do wzrostu zaangażowania i motywacji współpracowników (Burns, 1978). Do współczesnych koncepcji przywództwa można zaliczyć m.in. przywództwo autentyczne (ang. *authentic leadership*), które kładzie nacisk na etyczną postawę lidera i przejrzystość jego działań (Avolio i in., 2009).

Klasyczne interpretacje pracy kierowniczej były ukształtowane przez propozycje Taylora (1911), który zakładał podział na **kierownika planującego i wydającego polecenia** oraz pracownika, wykonującego te polecenia, jak również przez Henry'ego Fayola (1916/1949), który jako typowy zestaw umiejętności kierowniczych wymieniał umiejętności koncepcyjne, interpersonalne oraz techniczne. Z takim rozumieniem pracy kierowniczej zerwał **Henry Mintzberg** (1975), który, opierając się na badaniach empirycznych, zaproponował **typologię ról menedżerskich**. Analiza rzeczywistych działań podejmowanych w codziennej pracy przez kierowników pozwoliły Mintzbergowi wyróżnić trzy zakresy ról menedżerskich: decyzyjną, informacyjną i interpersonalną, z których każda wymaga zróżnicowanych form działania. Przykładowo, do ról interpersonalnych należy rola przywódcy, która wymaga od menedżera umiejętności definiowania i wytyczania celów oraz motywowania członków zespołu (Mintzberg, 1975, s. 54).

Wśród **behawioralnych modeli przywództwa** wyróżnić można m.in. siatkę kierowniczą (ang. *managerial grid*) Roberta R. Blake'a i Jane Mouton. Koncepcja ta polegała na doskonaleniu stylów kierowania dzięki ich diagnozie za pomocą wykresu z dwoma wymiarami: orientacją na ludzi oraz orientacją na zadania. Przecięcie się obu wymiarów, mierzonych w 9-stopniowej skali, pozwala zidentyfikować 81 pozycji, z których każda określa odrębny styl kierowania. Pięć najbardziej skrajnych stylów możliwych do identyfikacji w siatce autorzy koncepcji opisali w książce *The Managerial Grid* (Blake i Mouton, 1964). Wyróżnili oni styl zubożony (o minimalnym zakresie działań podejmowanych przez daną osobę, wyłącznie w celu utrzymania uczestnictwa w ramach organizacji), autorytarny (największa koncentracja na zadaniach), zrównoważony (uzyskiwanie określonych postępów w realizacji pracy w równowadze z dbałością o morale zespołu), klubowy (koncentrowanie się przywódcy na budowaniu dobrej atmosfery w zespole pracowniczym, a pracy w dogodnym tempie) i zespołowy (zaangażowanie i zobowiązanie ludzi do pracy poprzez akcentowanie wspólnoty interesów i wspólnego celu, relacje w zespole oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku).

Sytuacyjne modele przywództwa miały wskazać zależności pomiędzy zróżnicowanymi uwarunkowaniami w organizacji i jej otoczeniu a efektywnością stylów przywództwa. Pierwszy model sytuacyjny zaproponował Fred Fiedler (1967), sugerując, że skuteczny przywódca prezentuje właściwy styl przywódczy względem podległej mu grupy osób w określonej sytuacji. Czynniki sytuacyjne odnoszą się do relacji warunkowanej stopniem zaufania i szacunku pomiędzy przywódcą i zespołem, poziomu strukturyzacji zadania w wyniku określenia procedur działania lub oczekiwanych rezultatów, jak również władzy rozumianej jako siła oddziaływania lidera na grupę poprzez stosowanie odpowiednich wzmocnień. W celu weryfikacji nastawienia przywódcy na zadania bądź ludzi Fiedler zaproponował narzędzie diagnozujące – kwestionariusz *Least Preferred Co-Worker* (LPC, kwestionariusz najmniej preferowanego współpracownika). Wysokie wartości LPC obliczane na podstawie kwestionariusza wskazują, że przywódca zorientowany jest bardziej na ludzi, ponieważ pomimo nieukładającej się współpracy dana osoba oceniana była przez niego pozytywnie. Niska wartość odzwierciedla nastawienie na realizację zadań i ocenę podwładnych wyłącznie z perspektywy osiągniętych przez nich rezultatów. Mając na uwadze trzy czynniki sytuacyjne, Fiedler określa, w jakich sytuacjach przywódca nastawiony na zadania bądź na ludzi okaże się skuteczny. Jego zdaniem, jeśli okaże się, że naturalny dla danej osoby styl przywódczy nie jest skuteczny w danej sytuacji, należy starać się zmienić uwarunkowania sytuacyjne lub odpowiednio dostosować sposób działania. Model Fiedlera krytykowany był m.in. ze względu na normatywne rozgraniczenia wartości wskaźnika LPC, mającego wskazywać na nastawienie na zadania bądź na ludzi (Shiflett, 1981), budowę kwestionariusza, rzetelność narzędzia oraz problemy interpretacyjne, wynikające z uzyskania przez respondenta średnich wyników wskaźnika LPC (Rice, 1978; Schriesheim, Bannister i Money, 1979).

W innym modelu, autorstwa Stephena Greena i Terence'a Mitchella (1979), zachowania przywódcy wobec współpracowników uzależniono od **atrybucji wyników pracy podwładnych**, czyli interpretacji źródeł tych wyników (odpowiednio atrybu-

cja zewnętrzna – odwołująca się do oddziaływania czynników sytuacyjnych – lub wewnętrzna – nawiązująca do wysiłków podejmowanych przez pracownika). Badania przeprowadzone na podstawie tego modelu wykazały m.in. tendencję do przypisywania określonych atrybucji w przypadku nieosiągania przez pojedynczego pracownika lub zespół pracowników pożądanych wyników (dodatkowe informacje dotyczące teorii atrybucji znajdują się w rozdziale dotyczącym wkładu psychologii w rozwój teorii zarządzania).

Inny **model przywództwa sytuacyjnego** zaproponowali Paul Hersey i Ken Blanchard, uzależniając zachowanie lidera zarówno od konkretnego stanu rzeczy, w którym operuje, jak i kompetencji oraz poziomu motywacji pojedynczego członka zespołu. Styl przywódczy w tym modelu określa się na podstawie dwóch wymiarów: zadań i relacji, które tworzą cztery typy stylów przywódczych (Hersey i Blanchard, 1993, s. 128). Proponowane odpowiednio style to:

- S1 – dyrektywny, rozumiany jako instruujący osobę wykonującą zadanie;
- S2 – trenerski, skoncentrowany na uczeniu, organizowaniu pracy i nadzorowaniu postępów jednostki;
- S3 – wspierający, umożliwiający podejmowanie decyzji;
- S4 – delegujący zadania i nadający uprawnienia jednostce.

W modelu Herseya i Blancharda, wymiar oznaczony jako „zadania" odzwierciedla stopień, w jakim przywódcy są gotowi do organizowania zespołu, definiowania ról członków zespołu i delegowania im zadań do wykonania. Wymiar relacji określa stopień, w jakim przywódcy są skłonni utrzymywać osobiste kontakty z członkami zespołu poprzez bezpośrednią komunikację i zapewnienie im wsparcia emocjonalnego.

Zastosowanie odpowiedniego styl przywództwa determinują wspomniane już kompetencje i poziom motywacji pojedynczego członka zespołu. Pracowników można podzielić na:

- R1 – zmotywowanych, lecz pozbawionych wymaganych zdolności;
- R2 – zdemotywowanych, bez umiejętności;
- R3 – kompetentnych, ale ostrożnych (o wysokiej dojrzałości zawodowej, ale niskiej dojrzałości psychologicznej);
- R4 – samodzielnych ekspertów, gotowych wziąć odpowiedzialność za działania.

Skuteczne przywództwo w opinii Herseya i Blancharda ma polegać na dopasowaniu stylu do specyfiki podwładnych. Model Herseya i Blancharda ewoluował w czasie, będąc punktem wyjścia do opracowania kolejnych narzędzi diagnozujących styl i skuteczność stylu przywódczego w określonej sytuacji, np. *Leader Adaptability and Style Inventory* – LASI (Hersey i Blanchard, 1974) czy *Situational Leadership II* – SL II (Blanchard i in., 2007).

Innym podejściem jest koncepcja **Bernarda Bassa**, która wyszczególnia **przywództwo transakcyjne i transformacyjne** (Bass, 1990a; Bass, 1990b). Zakłada ona, że przywódcy transakcyjni koncentrują się na nagradzaniu pracowników za ich wysiłki oraz składaniu obietnic nagród w zamian za podjęte działania (Bass, 1990a, s. 22).

Przywództwo transformacyjne polega z kolei na kształtowaniu określonej wizji oraz zaszczepianiu u podwładnych dumy z racji realizowanych celów i wykonywanych zadań, dzięki czemu przywódca zyskuje szacunek i zaufanie (Bass, 1990a, s. 22). Fenomen przywódcy transformacyjnego jest związany z jego wewnętrzną motywacją i zapałem, poprzez które stara się wyzwalać energię u innych. Stawiany za wzór wykazuje się wytrwałością w dążeniu do celu, przy zachowaniu pełnej odpowiedzialności za jego realizację.

26.5. Badania zachowań zespołowych w organizacji

Prace prekursorów nurtu *Human Relations* doprowadziły też do rozpoczęcia badań zespołów, ich oddziaływania na członków i na sposób funkcjonowania organizacji. Zespół to – zgodnie z definicją Edgara Scheina – każda liczba osób, które są związane wzajemnymi interakcjami, są psychologicznie świadome siebie i postrzegają siebie jako grupę (Schein, 1980, s. 145). Zespoły w organizacji powołuje się, aby realizowały określone cele i zadania, a praca zespołowa ma prowadzić do osiągnięcia efektu synergii (wyników pracy zespołu większych niż suma wyników pracy wykonywanej samodzielnie przez każdego uczestnika). Zespół ponadto określa normy i standardy zachowań, warunkujące przynależność do zespołu. Według koncepcji Bruce'a Tuckmana rozwój zespołów obejmuje cztery fazy (Tuckman, 1965, s. 396). Pierwsza z nich polega na kształtowaniu się zespołu (ang. *forming*), gdy uczestnicy rozpoznają zadania, jakie są przed nimi stawiane oraz sposoby ich realizacji, w dużej mierze polegając na przywódcy. W drugiej fazie, nazywanej burzą (ang. *storming*), w zespole dochodzi do wewnętrznych konfliktów, które w fazie trzeciej – określania norm (ang. *norming*) – są rozwiązywane, a członkowie zespołu zaczynają współpracować, wzajemnie wymieniają się opiniami i poglądami, czego wynikiem jest kształtowanie się norm zespołowych. W ostatniej, czwartej fazie zespół znajduje sposoby osiągnięcia wyznaczonego celu czy zadania i podejmuje określone działania ukierunkowane na ich osiągnięcie (ang. *performing*).

Ze względu na rosnące zainteresowanie zespołami w ramach organizacji podjęto również tematy związane z tym, w jaki sposób budować zespoły pracownicze, aby te osiągały jak największą efektywność (Katzenbach i Sims, 1994). Potrzebę lepszego zrozumienia dynamiki zespołów potwierdziły m.in. badania psychologiczne Philipa Zimbardo (2008) – eksperyment symulujący przebywanie w więzieniu. W ciągu kilku dni odgrywania ról strażników i więźniów, uczestnicy eksperymentu do tego stopnia zmienili swoja zachowania, że badania musiały zostać przerwane przed planowanym terminem ze względu na zagrożenie dla zdrowia i psychiki uczestników. Popularną typologię ról grupowych oferuje koncepcja Mereditha Belbina (1993), który badał sposób, w jaki rola zespołowa, czyli wkład wnoszony przez jednostkę w relacje interpersonalne w środowisku pracy (Belbin, 2010, s. 38) przyczynia się do rezultatów pracy zespołu. Belbin wyróżnił łącznie dziewięć ról zespołowych (np. myśliciela, perfekcjonistę czy realizatora działań), sugerując, że każdy członek grupy przyjmuje jedną bądź więcej ról, co ułatwia określanie i przewidywanie jego zachowań w zespole.

Warto wskazać także wyzwania i problemy wynikające z pracy zespołowej, do których należy m.in. syndrom grupowego myślenia (ang. *groupthink*), szczegółowo przeanalizowany przez Irvinga Janisa (1972). Syndrom grupowego myślenia występuje w sytuacjach niepewności, gdy decyzję należy podjąć pod presją czasu, a członkowie zespołu są pewni siebie, nie dopuszczają informacji sprzecznych z ich opiniami i poglądami, wymuszając konformistyczne zachowania i tworząc iluzję jednomyślności (Janis, 1972).

26.6. Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano dorobek badań naukowych związanych z zachowaniami organizacyjnymi, zapoczątkowanych przez nurt *Human Relations* oraz kontynuowanych przez badaczy zajmujących się teoriami motywacji, przywództwa oraz zachowań zespołowych w organizacji. Opisano problemy powiązane z perspektywą psychologiczną w zarządzaniu, korzystając m.in. z aparatu pojęciowego, metod badawczych i dorobku badań nad psychologicznymi aspektami pracy. Zagadnienia zaprezentowane w rozdziale stanowią fundament dla rozwoju badań nad motywacją do pracy, przywództwem w organizacji, dynamiką zespołów pracowniczych i konfliktów organizacyjnych oraz uwarunkowaniami i wyzwaniami pracy we współczesnych organizacjach.

Literatura

Adair, J.G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 78, 413–432.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology. Volume 2* (s. 267–299). New York: Academic Press.

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Bass, B.M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B.M. (1990b). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693–703.

Belbin, M. (1993). *Team roles at work*. London: British Library.

Belbin, M. (2010). *Nie tylko zespół*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Blanchard, K., The Ken Blanchard Companies (2007). *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459–468.

Cullinane, N., Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129.

Darwin, C. (1872). *The expression of emotion in man and animals*. London: Murray.

Dickson, M.B., Roethlisberger, F.J. (1966). *Counselling in an organization: A sequel to the Hawthorne studies*. Boston, MA: Harvard University Press.

Drucker, P.F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management.* London: Pitman and Sons.

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Franke, R.H., Kaul, J.D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643.

Green, S.G., Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 429–458.

Greenwald, A.G., Banaji, M.R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hall, D.T., Nougaim, K.E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 12–35.

Herman, J.B., Hulin, C.L. (1973). Managerial satisfactions and organizational roles: An investigation of Porter's need deficiency scales. *Journal of Applied Psychology*, 7, 118–124.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22–37.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

House, R.J., Wigdor, L.A. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390.

Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.

Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Kaag, J. (2008). Women and forgotten movements in American philosophy: The work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker Follet. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 44(1), 134–157.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1994). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: HarperCollins.

Kelley, R.E. (1985). *The gold-collar worker: Harnessing the brainpower of the new work force*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kilmann, R., Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.

Kozielecki, J. (2000). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.

Lawler, E.E., III, Suttle, J.L. (1972). A casual correlational test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 265–287.

Levitt, S.D., List, J.A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Mayo, E. (2010). Hawthorne and the Western Electric Company. W: R.J. Stillman (red.), *Public administration: Concept and cases* (s. 149–158). Wadsworth: Cengage Learning.
McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
McClelland, D.C, Winter, D.G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: The Free Press.
McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
McClelland, D.C. (1982). Leadership motive and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.
McClelland, D.C., Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.
McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA – London: MIT Press.
Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
Mintzberg, H. (1975). Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
Niedenthal, P.M., Barsalou, L.W., Winkielman, P., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2005). Embodiment in attitudes, social perception, and emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 9(3), 184–211.
Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice.* London: Sage Publications.
Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467–1490.
Payne, R. (1970). Factor analysis of Maslow-type need satisfaction questionnaires. *Personnel Psychology*, 23, 251–268.
Phillips, J.R. (2010). Scholarship and public service: The life and work of Mary Parker Follett. *Public Voices*, 11(2), 47–69.
Rabinowitz, S., Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265–288.
Rauschenberger, J., Schmitt, N., Hunter, J.E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 654–670.
Rice, R.W. (1978). Psychometric properties of the esteem for Least Preferred Coworker (LPC scale). *The Academy of Management Review*, 3(1), 106–118.
Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Roberts, K.H., Walter, G.A., Miles, R.E. (1971). A factor analytic study of job satisfaction items designed to measure Maslow's need categories. *Personnel Psychology*, 24, 205–220.
Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
Russell, J.A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172.
Ryan, R.M, Dec, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Schriesheim, C.A., Bannister, B.D., Money W.H. (1979). Psychometric properties of the LPC scale: An extension of Rice's review. *Academy of Management Review*, 4(2), 287–290.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

Sethi, N.K. (1962). Mary Parker Follett: Pioneer in management theory. *The Journal of the Academy of Management*, 5(3), 214–221.

Shiflett, S. (1981). Is there a problem with the LPC score in leader match? *Personnel Psychology*, 34, 765–769.

Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York–London: Harper & Brothers.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

Van Horn, C., Schaffner, H. (2003). Work in America. Santa Barbara: ABC-CLIO.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.* New York: John Wiley & Sons.

Wahaba, M.A., Brindwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212–240.

Waters, L.K., Roach, D. (1973). A factor analysis of need fulfillment items designed to measure Maslow need categories. *Personnel Psychology*, 26, 185–190.

Zimbardo, P. (2008). *Efekt Lucyfera: Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

27

Poza głównym nurtem – wpływ krytyki kapitalizmu na teorię zarządzania

(Przemysław Wiśniewski)

27.1. Wprowadzenie

Nurty intelektualne, wywiedzione z myśli XIX wiecznych filozofów, zwłaszcza Marksa, przyczyniły się do umocnienia w zarządzaniu rozwiązań humanizujących organizacje oraz większego upodmiotowienia pracowników. W rozdziale omówione zostaną podejścia czerpiące inspirację z różnych koncepcji intelektualnych, z których każde stawało się istotne w innym okresie czasu: ruch związków zawodowych urósł w siłę z początkiem XX wieku, feminizm nabrał wiatru w żagle w latach 60. i 70. XX wieku, ruchy ekologiczne zyskały istotne społeczne poparcie w ostatnich dwóch dekadach minionego stulecia, a zarządzanie humanistyczne rozwijało się od początków zarządzania jako dyscypliny naukowej, przyczyniając się do pojawienia się wyodrębnionej, krytycznej teorii zarządzania, popularnej od lat 90. XX wieku. Wszystkie te podejścia wywodzą się z koncepcji filozoficznych, wyrażających postulaty etyczne i egalitarne, a przede wszystkim niezgodę na zastane relacje społeczno-ekonomiczne. Łączy je sceptycyzm wobec: efektywności mechanizmów rynkowych, zdolności ludzi do podejmowania w pełni racjonalnych decyzji oraz możliwości samodzielnej regeneracji środowiska naturalnego. Podejścia postulują bardziej złożone cele dla organizacji, wśród których osiągnięcie zysku przez właścicieli ustępuje miejsca zapewnianiu korzyści uczestnikom oraz interesariuszom organizacji. Akcentując dbałość o prawa człowieka, a przede wszystkim podmiotowość jednostki wymiarze psychologicznym i ekonomicznym, przedstawiciele omawianych nurtów starają się połączyć różne klasy nieuprzywilejowane i stworzyć wspólną wizję, która okaże się atrakcyjniejsza od proponowanej przez system kapitalistyczny. Reprezentanci tych perspektyw krytykują kapitalizm za przyznawanie prymatu indywidualnej konkurencji między ludźmi (co osłabia możliwości realizacji celów wspólnotowych), nadmierną konsumpcję dóbr (w tym zasobów nieodnawialnych) oraz niewłaściwe pojmowanie wolności jednostki jako braku ograniczeń prawnych (nie zaś ekonomicznych).

27.2. Koncepcje ekonomiczne Karola Marksa

XIX-wieczny niemiecki filozof i ekonomista Karol Marks utrwalił kategorię myślenia dialektycznego, głosząc, iż świat rozwija się w wyniku wewnętrznych napięć między przeciwieństwami, nie zaś w drodze ewolucyjnych przemian (Marks, 1955). Marks szukał sprzeczności kształtujących społeczeństwo, a przedmiotem jego zainteresowania był rozwijający się w Europie Zachodniej kapitalizm.

Kapitalizm, który krytykował Marks, był systemem opartym na:

- prywatnej własności środków produkcji;
- względnej wolności rynku i konkurencji między jego uczestnikami;
- możliwości dokonywania transakcji terminowych (odroczone płatności i kredyt pieniężny);
- istnieniu instrumentów finansowych (w tym weksli i papierów dłużnych).

Marks badał najbardziej elementarną formę bogactwa, jaką jest wytworzony towar, czyli efekt ludzkiej pracy przeznaczony do wymiany, któremu przypisuje się różne wartości, w tym przede wszystkim wartość wynikającą z nakładu pracy niezbędnej do wytworzenia towaru. W teorii Marksa wartość danego dobra należy rozpatrywać względem „niezmiennej miary", jaką jest ilość pracy potrzebnej do jego wytworzenia – *„zakrzepłego czasu pracy"* (Marks, 1951, s. 54–55), w tym również trudnych do oszacowania nakładów pracy potrzebnych do wytworzenia środków produkcji czy wydobycia zasobów. Płaca robotnika nie odpowiada rzeczywistej wartości efektów jego pracy, którą zagarnia właściciel środków produkcji – kapitalista. W ten sposób praca ludzka stała się towarem, a człowiek funkcjonuje społecznie na prawach rzeczy, której wartość i przydatność nieustannie się wycenia i zaniża z korzyścią dla kapitalistów.

Marks wprowadził pojęcie *alienacji pracy*, czyli sytuację, w której człowiek nie ma związku z przedmiotem swojej pracy, sama zaś praca nie jest dla niego wyrazem podmiotowości i twórczości (nie wspominając o byciu źródłem szczęścia), lecz powodem utrapienia (Kołakowski, 2009a, s. 134). Alienacja miała być następstwem podziału pracy, a jej konsekwencje miały ponosić wszystkie warstwy społeczne łącznie z kapitalistami, którzy w pierwszym okresie akumulacji kapitału są organizatorami produkcji, potem jednak powierzają zarządzanie innym, przez co własność przestaje być tożsama z zarządzaniem i rośnie władza kapitału, przejawiającego się jako siła społeczna (Kołakowski, 2009a, s. 289).

Marks zastanawiał się nad tym, w jaki sposób określić sprawiedliwą cenę towaru, czyli jak określić ekwiwalent wymiany jednej rzeczy czy usługi na drugą. Filozof zauważał, że dawniej wartość szacowano w odniesieniu do ilości czasu niezbędnej na wytworzenie danego towaru lub wykonanie usługi, ale w czasach mu współczesnych w wycenie uwzględniano również komponent kapitału i ziemi, a sama praca różniła się złożonością czy niezbędnymi umiejętnościami. Prowadziło to do wniosku, że na jednostkę pracy przypadają różne ilości kapitału osób ją wykonujących (Kołakowski, 2009a, s. 269), a konkretne przedmioty użytkowe są nośnikami abstrakcyjnej wartości wymiennej. Rzecz, która staje się towarem w drodze wymiany, nie jest wymieniana wedle obiektywnej wartości, lecz według abstrakcyjnego miernika zwanego ceną.

Marks wyróżniał **wartość wymienną** towaru, na którą składa się wynagrodzenie za jego wytworzenie (**kapitał stały**: wartość zużytych w procesie produkcji materiałów i maszyn, jak również **kapitał zmienny**: wynagrodzenia wypłacane robotnikom) oraz arbitralnie przypisywana **wartość dodatkowa** (Balibar, 2007, s. 77). Wartość dodatkowa powstaje w relacji handlowej i jest zawłaszczana przez posiadaczy kapitału, którzy kształtują cenę towaru w warunkach konkurencji. Robotnik opłacany jest zawsze niżej, niż wynosi wartość wymienna wytworzonych przez niego towarów, a różnica jest zyskiem kapitalisty uzyskanym w drodze wyzysku robotnika. Możliwość zdobycia wartości dodatkowej z towaru motywuje posiadacza kapitału do podejmowania aktywności. Wartość dodatkową można powiększyć dzięki rozwiązaniom organizacyjnym, w których robotnicy traktowani są jako zasób, np. poprzez zwiększanie czasu lub zakresu pracy robotników, podnoszenie produktywności oraz korzystanie z nowych rozwiązań technologicznych. Obok prostej cyrkulacji towarów, służącej zaspokojeniu potrzeb (relacji wymiennych, w których osoba sprzedaje wytworzony przez siebie towar, uzyskując za niego pieniądze, następnie wydając je na inny potrzebny jej towar, którego sama nie może wyprodukować), Marks zidentyfikował drugą formą obrotu, właściwą dla przemysłowego kapitalizmu, w ramach której kapitalista wykorzystuje pieniądze, by kupić towary (np. surowce, maszyny, pracę robotników) po to, by wytworzyć następne towary, które trafią na rynek i zapewnią mu wartość dodatkową (Marks, 1951, s. 157).

Istotą kapitału w ujęciu Marksa nie jest jego fizyczny lub finansowy charakter, lecz możliwość kształtowania porządku społecznego, jaką kapitał zapewnia swoim posiadaczom (Galbraith, 2014, s. 77). Niezdolność robotników do oporu względem niekorzystnych dla nich uwarunkowań społecznych jest, według Marksa, zdeterminowana ekonomicznie – do utrzymania *status quo* wystarcza kapitalistom sama możliwość wykluczenia wybranych jednostek z systemu produkcji oraz takie kształtowanie świadomości przez materialne warunki życia, by relacje międzyludzkie przypominały wymianę towarów. **Utowarowienie** relacji społecznych sprawia, że niektóre relacje między ludźmi zdają się nie przynosić korzyści porównywalnych z tymi, które zapewniają towary. Towar staje się obiektem uwielbienia i motywem, dla którego podejmuje się aktywności życiowe (**fetyszyzm towarowy**), dlatego Marksa można uznać za prekursora współczesnej krytyki konsumpcjonizmu.

Marks opowiadał się za powstaniem społeczeństwa socjalistycznego, które urzeczywistni hasła wolności i równości, odda pod kontrolę ludzi całość wytworów ich własnej pracy i pozwoli przynosić korzyści wspólnotowe (Kołakowski, 2009a, s. 176), ale nie postrzegał swojej teorii jako narzędzia działania politycznego. Uważał, że system kapitalizmu zawali się pod ciężarem własnych sprzeczności, przypisując szczególną rolę postępowi technicznemu i doskonaleniu produkcji. Działać miały one na niekorzyść robotników, przyczyniając się do wydłużania czasu pracy przy obsłudze maszyn, bez powiązania poziomu wynagrodzeń z rosnącą produktywnością pracy. Mechanizacja miała zwiększać rywalizację o pracę, tworząc „rezerwową armię przemysłową", czyli pozbawionych środków do życia bezrobotnych (Marks, 1951, s. 690) i prowadząc do postępującego zubożenia proletariatu – najniższych klas społecznych, wykluczanych z systemu produkcji i wyalienowanych społecznie (Marks, 1951,

s. 695). Marks postrzegał więc postęp technologiczny w kapitalizmie jako źródło upowszechnienia nędzy (Kołakowski, 2009a, s. 156), wskazując jednak na możliwości alternatywnej organizacji procesów społecznych. Według Marksa możliwość zwiększania skali produkcji i tempa wytwarzania towarów (za którą nie idzie skracanie dnia roboczego, lecz jedynie zmniejszanie czasu pracy wymaganego do wytworzenie jednostki towaru) będzie wymuszać kolejne oszczędności na sile robotniczej. Analogiczną sytuację można współcześnie zaobserwować w wielu gospodarkach, w których rośnie produktywność przy utrzymywaniu względnie niskiego poziomu płac ze względu na dużą konkurencję o pracę lub/oraz presję pracodawców. Postęp techniczny i coraz bardziej intensywna konkurencja pomiędzy kapitalistami względem rozproszonych sił pracowników doprowadzą do sytuacji, w której robotnikom trudno będzie płacić jeszcze mniej. Coraz mniejszy zysk odnotują sami kapitaliści, ponieważ najwięksi konsumenci wytwórów masowej produkcji, a więc sami robotnicy, będą odnosić tak niskie korzyści z pracy, że nie będzie ich stać na zakup wytworzonych środków konsumpcji. Trudności, jakie napotkają kapitaliści i robotnicy okażą się nie do przezwyciężenia i doprowadzą do walki klas, której efektem będzie dialektyczne przejście do odmiennego systemu – komunizmu – w którym ukształtują się nowe stosunki społeczne. Jak sugerował Marks, „w ostatecznym rachunku przyczyną wszystkich rzeczywistych kryzysów jest zawsze nędza i ograniczona konsumpcja mas" (Marks, 1957, s. 32).

27.3. Marksizm na tle pokrewnych koncepcji ekonomiczno-społecznych

Warto umieścić dorobek Marksa na tle doświadczeń przedsiębiorstw przemysłowych w XIX i na początku XX wieku. Tradycyjne systemy zarządzania opierały się na ścisłym podziale pracy, kontroli jej wykonania i upowszechnianiu zrutynizowanych metod zarządzania produkcją. System ten przyczynił się do znacznego wzrostu produktywności, ale również utrwalał pozycję ekonomiczną i społeczną posiadaczy środków produkcji (przedsiębiorców i dostawców kapitału), przy jednoczesnym uzależnianiu podległych im osób świadczących pracę. Teoretycy naukowego zarządzania postrzegali pracownika w sposób przedmiotowy, a proponowany przez nich system delegowania decyzji i kontroli pracy przypominał rozwiązania stosowane w armii, gdy przymus stawał się środkiem dystrybucji zasobów ludzkich. Postulaty oddzielenia planowania pracy od jej wykonania były realizowane zarówno w XX-wiecznych zachodnich fabrykach, jak i w bolszewickiej Rosji, w której przedstawicieli klasy robotniczej traktowano, wbrew ideologicznym deklaracjom, czysto instrumentalnie. Ekspansja omawianych technik organizatorskich pozwoliła na poprawę warunków życia pokaźnej części globalnej populacji, w tym również robotników, spośród których wielu jeszcze w XIX wieku bytowało na granicy biologicznego przetrwania. Efekty specjalizacji pracy i unowocześniania technik produkcyjnych można postrzegać jako rodzące jednocześnie dobre i złe konsekwencje, a współczesne realia pracy w wielu krajach istotnie różnią się od okoliczności

towarzyszących rozwojowi naukowego zarządzania. Model stosunków pracy przypominający czasy Taylora występuje jednak nadal w niektórych azjatyckich zakładach przemysłowych, w odniesieniu do których stosuje się anglojęzyczną nazwę *sweat-shop* (Ngai i in., 2013).

Marks był zwolennikiem centralizacji procesów wytwórczych, antycypując XX-wieczne tendencje w teorii i praktyce zarządzania. Różnił się w tym zakresie od wielu myślicieli XIX wieku, którzy optowali za produkcją w ramach niewielkich komun (np. rosyjski anarchista Michaił Bakunin) lub postulowali powrót do rzemieślnictwa sprzed rewolucji przemysłowej (jak wielu socjalistów utopijnych). Socjalizm u swego zarania był wyrazem moralnego oburzenia przeciw nędzy i skrajnym nierównościom, a socjaliści, w odróżnieniu od komunistów, nie opowiadali się za całkowitym zniesieniem własności prywatnej czy doskonałą równością konsumpcji (Kołakowski, 2009a, s. 184), lecz chcieli reformować stosunki społeczne. Socjalizm utopijny wyprzedzał twórczość Marksa i zajmował się poszukiwaniem idealnego modelu organizacji społecznej. Tworzący na przełomie XVIII i XIX wieku Henri de Saint-Simon podkreślał znaczenie aktywnej roli państwa w zarządzaniu produkcją i dystrybucją w celu optymalnego wykorzystania zasobów natury i zmniejszenie udręki najniższych klas społecznych, pokładając wiarę w naukę jako motor rozwoju i rolę sprawnej administracji państwowej. Inny XIX-wieczny utopijny socjalista, Robert Owen, był sprawnym organizatorem i racjonalizatorem, zarządzającym zakładami przemysłowymi, w których zabronił pracy dzieciom, wprowadził programy edukacji pracowników oraz zainicjował program budownictwa mieszkań dla zatrudnionych. To on sformułował przejęte przez Marksa przekonanie o tym, że praca jest miernikiem wartości, a niskie płace robotników i ich ograniczone siły nabywcze stanowią źródło kryzysów nadprodukcji i nieefektywności kapitalizmu. Dla odróżnienia od socjalizmu utopijnego, nurt refleksji teoretycznej, do którego przynależał Marks, nazywa się socjalizmem naukowym.

Z marksizmem związana jest też geneza socjaldemokracji – nurtu demokratycznego i równościowego, który postulaty humanistyczne realizuje w rzeczywistości kapitalistycznej, przyczyniając się do ucywilizowania systemu ekonomicznego i poprawy losu osób pracujących, a nie stawiając sobie za cel zniesienia tego systemu. Poglądy Marksa znalazły swoje odzwierciedlenie w wielu innych nurtach intelektualnych oraz w praktyce politycznej, m.in. w działaniach pobudzających rozwój gospodarczy przez stymulowanie konsumpcji.

Równolegle do upowszechniania marksizmu wzrastała też popularność związków zawodowych. XIX-wieczni robotnicy fizyczni byli zwykle pozbawieni wykształcenia, pracowali od okresu dzieciństwa, pobierali niskie wynagrodzenia za kilkunastogodzinną pracę i nie byli objęci żadnymi ubezpieczeniami społecznymi. Rosnąca migracja do miast sprawiała zaś, że byli łatwo zastępowalni przez innych, jeszcze tańszych robotników. Konkurując o pracę, nie skupiali się na grupowych interesach i nie organizowali w zrzeszenia, z czasem jednak ich siła zaczęła rosnąć. Zorganizowany ruch robotniczy powstał w Wielkiej Brytanii już w drugiej dekadzie XIX wieku, przy udziale wspomnianego Roberta Owena, który postulował m.in. wprowadzenie

ośmiogodzinnego dnia pracy (dla zwiększenia efektywności pracy) oraz zrównanie praw kobiet i mężczyzn, a atrakcyjność tych postulatów przyczyniła się do dynamicznego rozwoju związków zawodowych na wyspach brytyjskich (Kumar, 1990). Związki zawodowe bywały zwalczane z użyciem przemocy przez prywatne, parapolicyjne agencje, ale na początku XX wieku kapitaliści i rządy zaakceptowali ruch pracowniczy jako stronę, z którą musieli podjąć dialog społeczny. W wielu krajach pojawiły się pierwsze układy zbiorowe, w ramach których strony określały ramowe warunki płacy w poszczególnych branżach oraz warunki jej godnego i bezpiecznego świadczenia. W organizacjach brano też częściej pod uwagę konieczność motywowania pracowników, zapewniania im korzyści pozapłacowych, ochrony dóbr osobistych w miejscu pracy, a także większego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne w organizacji. Współczesne polityki płacowe oraz kształtowanie warunków pracy, określane z udziałem państwowego regulatora i związków zawodowych (prowadzących dialog społeczny w ramach którego tworzone są zbiorowe układy pracy) stanowią odpowiedź na opisane przez Marksa wyzwania rosnącej produktywności i zwiększającej się podaży towarów, a także niechęci kapitalistów do ograniczania czasu pracy. Wyzwaniem dla rynków pracy są dziś jednak utrzymujące się, wysokie poziomy bezrobocia, obejmujące również młodych ludzi z klasy średniej, skazanych na sytuację permanentnej niepewności zatrudnienia i braku wsparcia społecznego, określanych mianem „prekariatu" (Standing, 2011). Problemem są też rosnące nierówności dochodowe (Picketty, 2013).

Wiele środowisk robotniczych uważało związki zawodowe za niewystarczające narzędzie ochrony praw pracowniczych, utrwalające niekorzystny dla robotników układ zależności między nimi a posiadaczami kapitału. Z tendencji zmierzających do szybkiej zmiany stosunków społecznych wyrósł **anarchosyndykalizm**, zapoczątkowany przez Georgesa Sorela pod koniec XIX wieku i oparty na samorządności pracowniczej, czyli na samodzielnym, kolektywnym i demokratycznym kierowaniu organizacją przez cały jej aktyw. Anarchosyndykaliści uważali, że nadzieją proletariatu na lepszy los jest zaś uczestnictwo w syndykatach rewolucyjnych budujących świadomość i solidarność robotników, z których miał narodzić się „totalny przewrót" (Kołakowski, 2009b, s. 173). Sorel opowiadał się za zniesieniem państwa na rzecz demokratycznych zrzeszeń wytwórczych powiązanych w luźną federację, wzorem niewielkich społeczności zamieszkujących górskie rejony Szwajcarii, zorganizowanych wedle zasad demokracji bezpośredniej, bliskich produkcyjnej samowystarczalności (Kołakowski, 2009b, s. 179). Współcześnie istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw zarządzanych demokratycznie, głównie w krajach Ameryki Południowej, gdzie anarchosyndykalizm inspirował ruch przejmowania fabryk w latach 90. XX wieku. Historia zna również próby demokratycznego kierowania rozległymi systemami produkcji. Na przykład w latach 1920–1921 tysiące włoskich fabryk objętych strajkiem wytwarzało i sprzedawało produkty, zarządzając łańcuchem dostaw bez udziału kadr kierowniczych w formule „strajku czynnego", czyli współdziałaniu kolektywu pracowniczego w czynnościach związanych z organizacją procesu produkcji (Górski, 2005, s. 52–55).

27.4. Orientacja humanistyczna w zarządzaniu, teoria antyorganizacji i krytyczne badania nad zarządzaniem

Swobodne nawiązania do marksizmu miały wpływ na **orientację humanistyczną w zarządzaniu**, przejawiającą się w bardziej podmiotowym traktowaniu uczestników organizacji czy grup interesariuszy. Badacze tacy jak Mary Parker Follett, Elton Mayo czy Abraham Maslow interesowali się zachowaniami organizacyjnymi, dążąc nie tylko do odkrycia mechanizmów funkcjonowania organizacji, ale również do aktywnego kształtowania rzeczywistości (praktyk organizacyjnych) w sposób przynoszący korzyści możliwie wszystkim jej uczestnikom. Podejście różniło się więc od naukowego zarządzania, kładącego nacisk na efektywność, postrzeganą w sposób technokratyczny, podczas gdy nurt humanistyczny starał się postrzegać procesy organizacyjne w kontekście psychologii, etyki, polityki i historii, próbując zrozumieć rolę człowieka w procesach organizacyjnych (Mele, 2003).

Ważną perspektywą teoretyczną w ramach nurtu humanistycznego jest **radykalny humanizm**. Reprezentują go m.in. teoretycy z tzw. szkoły frankfurckiej Theodor W. Adorno i Max Horkheimer (autorzy *Dialektyki Oświecenia*), Jürgen Habermas (twórca teorii racjonalności komunikacyjnej) oraz Herbert Marcuse (autor *Człowieka jednowymiarowego*), badający wpływ kapitalizmu na przemiany kultury i osobowości ludzi oraz relacje między społeczeństwem a jednostkami. Badacze krytykowali kulturę popularną jako utrwalającą władzę kapitału. Marcuse uważał przy tym proletariat za skorumpowany przez społeczeństwo dobrobytu, które ogranicza gotowość do zmiany społecznej. Zmiany mogli zainicjować studenci, artyści i intelektualiści, dystansujący się od cywilizacji technologicznej opartej na kulcie pracy i produkcji (Kołakowski, 2009c, s. 396).

Erich Fromm, wywodzący się ze szkoły frankfurckiej, ale związany również z badaniami psychologicznymi w nurcie psychoanalizy, analizował nieuświadomione motywy, jakimi kierują się ludzie, gdy ograniczają swobody osobiste w celu zapewnienia sobie bezpieczeństwa, oraz zastanawiał się nad możliwymi ścieżkami socjalizacji, której celem winno być zapewnienie jednostce szczęścia i uniknięcie krzywd. Według Fromma rozwinięty kapitalizm przemysłowy jest zorientowany na dostarczanie produktów, które dają jednostkom jedynie chwilową satysfakcję. Celem działań organizacyjnych staje się więc maksymalizowanie tymczasowego zaspokojenia konsumenta, nie zaś tworzenie dobrostanu społecznego i budowanie „zdrowego społeczeństwa" (Fromm, 1995, s. 26). Formy życia wspólnotowego podporządkowane są zasadzie wydajności, co wpływa na uprzedmiotowienie człowieka, który w ramach edukacji czy świadczenia pracy zgodnie ze sformalizowanymi zasadami traci potencjał twórczego działania. By upodmiotowić człowieka i umożliwić mu wykorzystanie własnego potencjału, należy odejść od stosowania zasady wydajności w każdym obszarze funkcjonowania społecznego, a także od przymusu pracy (Fromm, 1995). Według Fromma człowiek jest jednostką o ogromnym potencjale twórczego działania, wymagającą nie restrykcyjnej kontroli i dyscyplinowania unieważniających jednostkę we własnych oczach jako trybik w maszynie produkcji (Fromm, 1987), lecz bezpieczeństwa, zrozumienia, wspierania (Kołakowski, 2009c, s. 382). Na marginesie

warto zauważyć, iż Fromm był jedną z pierwszych ważnych postaci włączających do refleksji naukowej termin „bojkotu konsumenckiego". Uczynił to w 1976 roku w książce *Mieć czy być* (Fromm, 1995), w której jako cel tego typu bojkotów wskazał ograniczenie nadmiernego konsumpcjonizmu (nie zaś działania na rzecz eliminowania negatywnych lub szkodliwych praktyk producentów, z którymi bojkoty konsumenckie kojarzą nam się w XXI wieku).

Lata 60. i 70. XX wieku przyniosły kres względnej stabilności społecznej i politycznej w krajach Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, której w okresie powojennym towarzyszył niespotykany wcześniej, systematyczny wzrost gospodarczy oraz zmniejszanie się nierówności społecznych i dochodowych dzięki szerokiej redystrybucji dóbr przez aparat państwowy. Dwie dekady od zakończenia II wojny światowej w dorosłe życie weszło pokolenie wyżu demograficznego, którego wielu przedstawicieli kwestionowało tradycyjną kulturę i konserwatywne normy społeczne. Zmianom obyczajowym coraz częściej towarzyszyły postulaty odwołujące się do sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej wywiedzione z nurtów marksistowskich, a także często wzajemnie przeciwstawne postulaty polityczne: pacyfizmu łączonego często z ekologizmem, czy wywiedzionego z chińskiego systemu politycznego terroru rewolucyjnego, skierowanemu przeciw aparatowi państwa. Ruchy kontrkulturowe, kontestujące kształt rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, tworzyły bogatą mozaikę ideolową, opartą na: krytyce akumulacji kapitału, postaw konsumpcjonistycznych i niezrównoważonego rozwoju gospodarczego zaburzającego równowagę w środowisku naturalnym. Ruchy te kwestionowały tradycyjne modele społeczne i role społeczne, zabiegały o zniesienie mechanizmów kontroli państwowej i poszerzenia zakresu indywidualnej wolności. Bywały również sceptyczne wobec rozwoju technologicznego w związku z obawami o jego trudne do przewidzenia konsekwencje.

Ruchy kontestacyjne i kontrkulturowe wywarły wpływ na wielu naukowców, niekoniecznie będących wcześniej zwolennikami politycznej radykalnej lewicy czy aktywnie zabiegających o społeczną sprawiedliwość, a ich prace z lat 70. XX wieku zostały przyjęte przez odbiorców jako manifesty podtrzymujące przygasającą rewoltę społeczną. Twórcy ci nie stworzyli ruchu intelektualnego, ale ich wkład można ujmować w ramach nurtu **teorii antyorganizacji** (ang. *anti-organisation theory*). Należą do nich: Theodore Roszak (twórca terminu „kontrkultura", autor publikacji na temat wpływu industrializacji na środowisko i kondycję psychiczną człowieka) (Snell, Simmonds i Webster, 2011, s. 105–113), Robert Pirsing (pisarz, autor filozoficznej powieści pt. *Zen i sztuka oporządzania motocykla*) i Charles Reich (autor książki *Zieleni się Ameryka*, inspirującej ruch hippisowski do odrzucania modelowych zachowań, właściwych dla kontestowanego systemu, postrzeganego jako niezgodny z naturą „wyścig szczurów", unikania czynnego oporu wobec aparatu państwa i dążenia do uzyskania wewnętrznej harmonii i bezkonfliktowego współistnienia z ludźmi i naturą) (Reich, 1970).

Poglądy Reicha stały się inspiracją dla ruchów ekologicznych, a ideały współdziałania i zrozumienia znalazły odzwierciedlenie w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi, marketingiem relacji i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Przyczyniły się też do uwzględniania postulatów etycznych w działalności organizacji

komercyjnych, uznania wartości komunikacji nieformalnej, odchodzenia od tradycyjnej hierarchii i biurokratycznej kontroli, a nawet wprowadzenia w organizacjach mniej formalnego żargonu czy organizacji przestrzennej biur w sposób ułatwiający bardziej swobodną komunikację (Martin i Siechl, 1983, s. 61).

Na początku lat 90. XX wieku rozwinął się nurt krytycznych badań nad zarządzaniem, dekonstruujący mechanizmy sprawowania władzy w organizacjach i odcinający się od imperatywu podnoszenia efektywności procesów w organizacji. Przełomową pracą konstytuującą nurt w obiegu naukowym była książka Mattsa Alvesona i Hugh Willmotta *Critical Management Studies* (Alvesson i Willmott, 1992), a kolejne ważne publikacje związanych z nim autorów wyraźnie wskazywały na inspiracje teorią krytyczną, postmodernizmem (*Organisation Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* autorstwa Mary Jo Hatch) czy psychoanalizą (*Organisation in Depth: the Psychoanalysis of Organisations* autorstwa Yannisa Gabriela). Badacze kojarzeni z nurtem CMS występują przeciwko praktykom powierzchownego interpretowania złożonych procesów organizacyjnych, współcześnie nieporównywalnie bardziej skomplikowanych niż u zarania nauk o zarządzaniu na początku XX wieku (Alvesson, Willmott, 1992, s. 24). Badacze ci postrzegają zarządzanie jako naukę pragmatyczną, która traktuje człowieka w sposób nadmiernie instrumentalny i nie włącza się w poszukiwanie rozwiązań emancypacyjnych. Nawiązując do humanistycznej orientacji w zarządzaniu, zwracają uwagę na alienację pracownika w sztucznych strukturach organizacyjnych, które nie uwzględniają indywidualnych potrzeb, cech osobowości czy emocji członków organizacji – samo wyrażenie opinii tych ostatnich w kwestii rozwiązywania pojawiających się problemów organizacyjnych bywa ograniczone procedurami (Forester, 1989). Badacze postrzegają organizację jako środowisko opresyjne, niewystarczająco demokratyczne, będące odzwierciedleniem uprzywilejowania określonych grup społecznych, a przez to wpychające pracowników w relacje podległości (Kostera i Zawadzki, 2015). Zwracają oni uwagę, iż interesy członków organizacji nie są jednakowe, solidarność bywa najczęściej złudna, a stosunki wewnętrzne nie powinny opierać się na wzajemnym, instrumentalnym wykorzystywaniu.

27.5. Alternatywne perspektywy dla badań nad zarządzaniem – alterglobalizm, feminizm, ruchy ekologiczne i podstawowy dochód gwarantowany

Nie da się omówić współczesnych zjawisk organizacyjnych bez umiejscowienia ich w kontekście procesów globalizacyjnych. Termin „globalizacja" został spopularyzowany przez Theodore'a Levitte'a (1983), a upowszechnił się na przełomie XX i XXI wieku za sprawą ekonomisty Josepha Stiglitza (2003) oraz Naomi Klein, autorki bestsellera pt. *No Logo* (Klein, 2001). Zjawisko globalizacji wiąże się z osłabianiem roli państw i wzmacnianiem znaczenia międzynarodowych firm, co można traktować jako efekt oddziaływania ideologii neoliberalnej, akcentującej uniwersalizację zasad funkcjonowania gospodarek, zmniejszanie regulacji rynków finansowych oraz rynków pracy, jak

również ograniczanie aparatu i funkcji państwa na wszystkich polach prócz obronności (Stiglitz, 2003). Zjawisko globalizacji wpływa na cele i funkcje organizacji oraz stymuluje rozwój praktyk takich jak offshoring, czyli transgraniczne przemieszczanie wybranych funkcji w ramach struktur organizacyjnych, wykorzystywanie międzynarodowych nierówności na rynkach pracy czy szpiegostwo przemysłowe.

Z niezgody na konsekwencje globalizacji zrodziły się **ruchy alterglobalistyczne**, aktywne szczególnie w latach 90. XX wieku i w pierwszej dekadzie nowego stulecia. Ruchy te zwróciły uwagę opinii publicznej na nierówny rozkład zysków i kosztów wynikających z pogłębiania się procesów globalizacyjnych, a także odegrały ważną rolę w cywilizowaniu warunków pracy u zagranicznych podwykonawców zachodnich firm, korzystających z tanich zasobów pracy w krajach rozwijających się. Obecnie trudno już mówić o międzynarodowym ruchu alterglobalistycznym, który rozproszył się na wiele lokalnych ruchów społecznych, artykułujących wąskie postulaty polityczne, połączonych krytycznym stosunkiem do współczesnego kapitalizmu. Najsilniejszym z nich wydaje się dziś ruch na rzecz sprawiedliwego handlu (ang. *fair trade*), często wspierany przez związki zawodowe i lewicowe partie, który przeciwstawia się nadmiernemu konsumeryzmowi, działa na rzecz praw pracowniczych, poprawy warunków płacowych oraz stabilności zatrudnienia, upowszechnia postawy zakupowe preferujące lokalne i ekologiczne produkty, piętnuje nieodpowiedzialne społecznie organizacje i propaguje włączenie kryterium etycznego w decyzje zakupowe (Clarke i in., 2007, s. 231–249).

Kolejnym ważnym problemem społecznym, do którego odnoszą się badacze organizacji, jest **dyskryminacja kobiet**, która przejawia się w dysproporcji płac kobiet i mężczyzn, marginalnym udziale kobiet we władzach dużych organizacji, feminizacji zawodów niskopłatnych, niedostępności wybranych szczebli rozwoju zawodowego dla kobiet oraz deprecjonowaniu pracy domowej. Kobiety częściej są stereotypizowane, w wyniku czego napotykają trwałe bariery awansu i rozwoju kompetencji. Można również zauważyć dostosowanie struktur i praktyk organizacyjnych do wymogów mężczyzn, stanowiących niegdyś niemal całość załóg pracowniczych, a także utrzymywanie się nieformalnych relacji między pracownikami-mężczyznami, które zapewniają im lepszy dostęp do informacji. Dodatkowo, organizacje często doceniają zachowania ryzykowne typowe dla mężczyzn i wymuszające konkurencję wewnętrzną, deprecjonując wartości współpracy zespołowej opartej na relacjach. Zdarza się również, że utrudniają godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym (kultura długich godzin) i stygmatyzują osoby zabiegające o uelastycznienie systemu pracy (choćby czasowe).

Odpowiedzialne społecznie organizacje podejmują działania na rzecz wyrównywania szans, a także **zarządzania różnorodnością**, czyli wdrażania strategii wykorzystywania zróżnicowanych potencjałów i talentów osób różniących się m.in. wykształceniem, płcią, cechami osobowościowymi, rasą czy stylem pracy (Milliken i Martins, 1996, s. 403–404). Odpowiedzią na te nierówności bywa polityka państwowa, afirmująca udział kobiet w życiu politycznym i na rynku pracy. Starania na rzecz zapewnienia równości w organizacjach i na rzecz różnorodności są wyrazem strategii politycznej wspierającej równe traktowanie kobiet i mężczyzn określanej jako ***gender***

mainstreaming, zgodnie z którą problemy i doświadczenia kobiet oraz mężczyzn stają się integralnym elementem planowania, wdrażania i monitorowania polityk czy procesów (True i Mintrom, 2001, s. 28). Tego rodzaju polityka akceptuje zróżnicowanie trajektorii kobiecych i męskich karier, np. ścieżka awansów kobiet w niektórych środowiskach organizacyjnych jest z zasady wydłużona względem mężczyzn, a kariera kobiet może być też częściej przerywana okresami wychowywania dzieci. Polityka *gender mainstreamingu* bywa jednak krytykowana za nastawienie ewolucyjne i stosowanie jedynie miękkich narzędzi oddziaływania na organizacje, a do jej krytyków należą m.in. badaczki reprezentujące nurt ekonomii feministycznej.

Według reprezentantek **ekonomii feministycznej** dążenie do maksymalizacji zysków lub użyteczności było zachowaniem, które dominowało w sferze publicznej (na rynku), podczas gdy zachowania w gospodarstwach domowych charakteryzowały się altruizmem i troską o innych. Historyczna tendencja do wyłącznego skupiania się na stosunkach między mężczyznami na rynku doprowadziła do wykluczenia z refleksji naukowej tematu domowej pracy kobiet. Ekonomistki feministyczne odpowiedziały na to, definiując ekonomię jako naukę o **zabezpieczeniu społecznym** (Cagatay, 2003, s. 15–16), stawiając przed ekonomią utylitarne cele społeczne, a wśród nich poprawę pozycji ekonomicznej i podmiotowości kobiet. Tradycyjnej **gospodarce reproduktywnej** (odtwarzającej warunki niezbędne do kontynuowania produkcji) przypisuje się nieograniczoną podaż nieodpłatnej pracy kobiet, która jest w stanie rekompensować każdą zmianę wynikającą z polityki makroekonomicznej (Beneria, 2008, s. 2). Kobiety osłaniają swoje rodziny przed złymi skutkami kryzysów, pracując ciężej w domu i poza domem, co rekompensuje spadek dochodów klas średniej i niższej w okresie pogłębiających się nierówności oraz ograniczania dostępu do usług publicznych. Praca kobiet, w rzeczywistości dwuetatowa, wiąże się z niewspółmiernie wysokimi wydatkami czasu i energii (Elson i Cagatay, 2000). Zrozumienie tego faktu przyczyniło się do wprowadzenia innowacji organizacyjnych, które miały jednak niewielki wpływ na poprawę sytuacji kobiet: specjalne urlopy, możliwość telepracy, preferencje w zatrudnianiu osób w wieku poprodukcyjnym i racjonalizacja dopasowania zadań do możliwości.

Współczesne organizacje coraz częściej prezentują się jako wrażliwe ekologicznie, ale często ta wrażliwość ogranicza się do deklaratywnych stwierdzeń, a ekologia kojarzy się wielu menedżerom z kosztami ochrony środowiska, które ograniczają zyski przedsiębiorstwa.

Zdaniem przedstawicieli ruchów ekologicznych błędna jest polityka nieprzerwanego wzrostu gospodarczego kreującego wzrost konsumpcji, gdyż środowisko naturalne postrzega się jako podstawę społeczeństwa i gospodarki. Współczesne organizacje wprowadzają do swoich strategii elementy **zarządzania środowiskowego**, polegającego na identyfikacji i ewentualnej korekcie relacji na płaszczyźnie organizacja–środowisko w celu ich najlepszej możliwej integracji, aby ograniczyć negatywny wpływ organizacji na środowisko, zapewniając neutralne lub nawet dodatnie oddziaływanie na ekosystem.

Zalążki tego rodzaju praktyk odnajdujemy w przedsiębiorstwach, zwłaszcza niemieckich, już w latach 80. XX wieku. Podczas Szczytu Ziemi ONZ w Rio de

Janeiro w 1992 roku przyjęto szereg zasad, które w polityce gospodarczej i społecznej uwzględniają konieczność ochrony środowiska, w tym dotyczących obniżania emisji gazów cieplarnianych w celu ograniczenia negatywnych zmian klimatycznych będących efektem działalności człowieka. Stanowiły one m.in. inspirację dla rozwoju energetyki odnawialnej (odnawialnych źródeł energii, OZE), służącej nie tylko ochronie środowiska, ale również transformacji gospodarki. Energetyka odnawialna demokratyzuje system produkcji energii, w którym uczestniczy więcej mniejszych przedsiębiorstw, często działających na zasadach spółdzielczych. W wytwarzanie i sprzedaż energii angażują się też **prosumenci** – osoby uczestniczące w wytwarzaniu dóbr, które same mogą być zarówno ich konsumentami, jak i sprzedawcami, niekoniecznie dążąc do osiągania korzyści materialnych (Toffler, 1980, s. 321).

Nurt **ekofeminizmu** analizuje relacje pomiędzy systemem patriarchalnym, pracą kobiet a środowiskiem naturalnym. Zgodnie z tą koncepcją pierwotnym systemem ekonomicznym jest **ekonomia natury** – samoodtwarzający się system, w którym nic się nie marnuje, a każdy element jest połączony z pozostałymi i wartościowy ze względu na funkcjonalność względem innych elementów. Logice tej przeciwstawia się ekonomia podporządkowana ludzkim intencjom, z zależnościami liniowymi, a nie sieciowymi, nastawiona na konsumpcję zasobów bez zachowania wszystkich funkcji metabolicznych systemu opartego na środowisku naturalnym (Salleh, 2003, s. 61–74). Ekofeminizm definiuje koszty trwania systemu kapitalistycznego, wymieniając wśród nich dług wobec kobiet, związany z wykonywaną przez nie pracą reprodukcyjną i koszty dla środowiska, ceni też lokalność i różnorodność społeczną.

Jednym z przyszłych wyzwań dla nauki o zarządzaniu wydaje się koncepcja **podstawowego dochodu gwarantowanego** (bezwarunkowego dochodu podstawowego, ang. *unconditional basic income*, UBI), który miałby być wypłacany bezwarunkowo każdej osobie, bez konieczności spełniania wymagań dotyczących pracy (Van Parijs, 1992, s. 3–4). Jego ewentualne wprowadzenie doprowadziłoby do radykalnych zmian w systemie wsparcia społecznego i na rynku pracy, zaburzając znane z dotychczasowej literatury zależności dotyczące finansowej motywacji do pracy. Postulaty jego wprowadzenia są elementem programów niektórych partii lewicowych; eksperymentowano też z jego stosowaniem na niewielką skalę. Jego wprowadzenie rozważa się jako remedium na permanentne utrzymywanie się dużych niezagospodarowanych rezerw na rynku pracy i konieczność redystrybucji dóbr, zapobiegającej trwałemu wypchnięciu części społeczeństwa poza margines ekonomiczny. Współcześnie wzrost produktywności przemysłu przestał bezpośrednio wpływać na wzrost liczby miejsc pracy, a w wielu sektorach zachodzi wręcz relacja odwrotna. Rośnie z kolei rynek usług, treści kultury, informacji oraz usług społecznych, które są współtworzone przez członków społeczeństwa. Często nie powstają one w ramach wyodrębnionych procesów organizacyjnych, w klasycznych miejscach wynagradzanej pracy w zamian za regularne wynagrodzenie. Ich wytworzenie z korzyścią dla społeczeństwa jest jednak pracą, podobnie jak pracą jest opieka babci nad wnukiem, w czasie której następuje przekazywanie wiedzy i doświadczeń. Podstawowy dochód gwarantowany miałby obejmować każdego wytwórcę wartości, niezależnie od tego, czy są one materialne, czy niematerialne, w ramach sformalizowanego procesu organizacyjnego lub

nie, w odniesieniu do dóbr dających się wycenić czy też nie. Podstawowy dochód gwarantowany mógłby radykalnie zmienić charakter pracy i przebieg procesów organizacyjnych, przynosząc daleko idące konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania.

27.6. Podsumowanie

W rozdziale omówione zostały nurty intelektualne, które wzbogaciły aparat pojęciowy nauk o zarządzaniu oraz wywarły wpływ na humanizację procesów zarządzania. Nurty te odgrywały istotną rolę w okresach intensywnych przemian ekonomicznych, społecznych, technologicznych i emancypacyjnych od XIX wieku do czasów współczesnych. Ich krytyczny stosunek do kapitalizmu wpływa czasem na postrzeganie tych nurtów jako krytycznych wobec teorii zarządzania czy nawet ich odrzucanie przez niektórych badaczy ze względu na instrumentalną rolę względem praktyki politycznej. W rozdziale omówione zostały m.in.: koncepcje ekonomiczne Karola Marksa, które stanowiły punkt odniesienia dla większości zaprezentowanych później nurtów. Kolejne opisane podejścia obejmują: socjalizm utopijny, anarchosyndykalizm, orientację humanistyczną w zarządzaniu, radykalny humanizm, nurt teorii antyorganizacji, nurt krytycznym w badaniach nad zarządzaniem, a także nurty wywiedzione z feminizmu, ekologii oraz krytyki przebiegu i rezultatów procesów globalizacji. W rozdziale omówiono również najbardziej aktualne zagadnienia, badane przez naukowców, którzy łączą dorobek badawczy, orientacje metodologiczne i postulaty ideowe reprezentowane przez różne nurty spośród omawianych w rozdziale.

Literatura

Alvesson, M., Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Balibar, E. (2007). *Filozofia Marksa*. Warszawa: Książka i Prasa.

Beneria, L. (2008). The crisis of care, international migration, and public policy. *Feminist Economics*, 14(3), 1–21.

Cagatay, N. (2003). Gender Budgets and Beyond: Feminist Fiscal Policies in the Context of Globalisation. *Gender & Development*, 11(1), 15–24.

Clarke, N., Barnett, C., Cloke, P., Malpass, A. (2007). Globalising the consumer: Doing politics in an ethical register. *Political Geography*, 26(3), 231–249.

Elson, D., Cagatay, N. (2000). The social content of macroeconomic policies. *World Development*, 28(7), 188–205.

Forrester, J. (1989). *Planning in the face of power*. Berkeley–Los Angeles: University of California Press.

Fromm, E. (1995). *Mieć czy być*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Fromm, E. (1987). O poczuciu bezsiły. W: J. Łoziński (red.), *Szkoła Frankfurcka, tom II, część 1* (s. 119–137). Warszawa: Kolegium Otryckie.

Galbraith, J.K. (2014). 'Kapital' for the twenty-first century? *Dissent Magazine*, Spring 2014. Pozyskano z: https://www.dissentmagazine.org/article/kapital-for-the-twenty-first-century (30.10.2015).

Górski, R. (2006). *Anarchosyndykalizm. Strajki, powstania, rewolucje 1892–1990*. Poznań–Kraków: Inicjatywa Pracownicza.

Habermas, J. (1973). What does a crisis mean today? Legitimation problems in late capitalism. *Social Research*, 40(4), 643–667.

Jameson, F. (1997). Culture and finance capitalism. *Critical Inquiry*, 24(1), 246–265.

Klein, N. (2001). *No logo.* London: Flamingo.

Kołakowski, L. (2009). *Główne nurty marksizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostera, M., Zawadzki, M. (2015). Zarządzanie dla ludzi. *Dziennik Opinii*, 15.04.2015 http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarzadzanie-dla-ludzi

Kumar, K. (1990). Utopian thought and communal practice – Robert Owen and the Owenite communities. *Theory and Society*, 19(1), 1–35.

Levitt, T. (1983). Globalisation of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

Martin, J., Siechl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organisational Dynamics*, 12(2), 52–64.

Marks, K. (1951). *Kapitał, tom I*. Warszawa: Wiedza i Życie.

Marks, K. (1957). *Kapitał, tom III*. Warszawa: Wiedza i Życie.

Marks, K. (1955). *Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej*. Warszawa: Książka i Wiedza

Mele, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(01), 77–88.

Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.

Ngai, P., Huilin, L., Yuhua, G., Yuan, S., Ruckus, R. (2013). *Ausbeutung und Widerstand in Chinas Foxconn-Fabriken*. Vienna: Mandelbaum Verlag.

Picketty, T. (2013). *Capital in the twenty-first century*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stiglitz, J. (2003). *Globalisation and its discontents*. New York–London: W.W. Norton & Company.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: William Collins Sons & Co. Ltd.

True, J., Mintrom, M. (2001). Transnational networks and policy diffusion: The case of gender mainstreaming. *International Studies Quarterly*, 45(1), 27–57.

Van Parijs, P. (1992). Competing justifications of basic income. W: P. van Parijs (red.), *Arguing for basic income: Ethical foundations of a radical reform* (s. 3–43). New York–London: Verso.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

28

Wyzwania współczesnej pracy

(Marcin Żemigała)

28.1. Wprowadzenie

W obliczu przemian we współczesnym świecie, związanych z rozwojem technologii i globalizacją, również w środowisku pracy zachodzą zmiany, z którymi pracownicy zmuszeni są sobie radzić. Przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału będą trzy obszary:

- równowaga między życiem zawodowym i prywatnym (ang. *work-life balance*), która ze względu na postępującą ingerencję sfery zawodowej w prywatność pracowników, także za sprawą nowoczesnych technologii i przyspieszenia tempa pracy i życia, staje się coraz bardziej zachwiana;
- coraz większa kontrola pracowników przez ich przełożonych, która jest konsekwencją zjawisk wymienionych w punkcie poprzednim (zmiany technologiczne, przyspieszenie tempa życia i pracy);
- dyskryminacja pracowników, na którą w największym stopniu narażone są mniejszości społeczne, mające też największe problemy z utrzymaniem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i odczuwające największe negatywne skutki rozrostu kontroli także w tych dwóch sferach.

28.2. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym

Koncepcja *work-life balance* wyrosła na gruncie konfliktów, które mogą zaistnieć między sferą zawodową a prywatną na skutek ich wzajemnego przenikania się (Frone, Russel i Cooper, 1992, s. 65–78). Już w latach 70. XX w. okazało się, że rozdzielenie życia prywatnego i sfery zawodowej wśród reprezentantów społeczeństwa amerykańskiego staje się niemożliwe. W związku z tym zrodziła się koncepcja koncentrująca się na próbach integracji tych dwóch sfer i łagodzeniu lub przeciwdziałaniu konfliktom, jakie się w nich pojawiają (Kanter, 1989, s. 77–114). Najczęściej wymienia się konflikty związane z czasem, napięciem i zachowaniem, co może mieć wpływ na odgrywanie różnych ról społecznych w tych sferach (Greenhaus i Beutell, 1985, s. 76–88). Koncepcja równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym nie ogranicza się tylko do płaszczyzny praca–rodzina (Mohd i Noor, 2011, s. 240–248; Lewis, 2008, s. 524–541), lecz rozciąga

się też na całą sferę prywatną i zawodową (White i in., 2003, s. 175–195). Według S.C. Clarka chodzi o sprawne działanie i satysfakcję w obu sferach, osiągane przez minimalizowanie konfliktów istniejących w każdej z nich, a także związanych z przekraczaniem granic sfery zawodowej i prywatnej (Clark, 2000, s. 747–770), co podkreśla wzajemną relację obu sfer i konfliktów, jakie w nich mogą wystąpić (Westman, Brough i Kalliath, 2009, s. 587–595). Problematyka nie ogranicza się więc jedynie do tradycyjnie pojmowanej rodziny i jej relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych (w tym: z punktu widzenia kobiet) (Kavanagh i Halpern, 1977, s. 66–73), lecz uwzględnia także różne modele życia społecznego (ten Brummelhuis i van der Lippe, 2010, s. 173–193) i różne modele rodziny (oboje rodzice/partnerzy zarabiają, samotny rodzic wychowujący dziecko, problem zewnętrznej opieki nad dzieckiem, opieka sprawowana przez ojca) (Amstad i in., 2011, s. 151–169). Okazuje się, że zakłady pracy, które uwzględniają w swoich działaniach te aspekty, osiągają lepsze wyniki (Malik i Hussain, 2011, s. 402–409), m.in. poprzez kreowanie przyjaznych rodzinie miejsc pracy (Bloom, Kretschmer i van Reenen, 2011, s. 343–367), przy czym podnosi się satysfakcja pracowników (Anafarta, 2011, s. 168–177), a także poprawia stan ich zdrowia (van Steenbergen i Ellemers, 2009, s. 617–642). Badania nad elastycznym podejściem do organizacji pracy i czasu pracy pokazały jednak, że tego typu działania mogą także mieć skutki negatywne (Hochschild, 1997, s. 79–97) i zamiast poprawiać poczucie równowagi, dają w pewnych przypadkach odmienne wyniki (Briscoe, Wardell i Sawyer, 2011, s. 258–282). Chodzi np. o pracę zdalną, nienormowany czas pracy czy pracę zmianową. Równowagę może także naruszać zbyt duże zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę (Halbesleben, Harvey i Bolino, 2009, s. 1452–1465). Może ono prowadzić do pracoholizmu, charakteryzowanego tradycyjnie przez trzy wymiary: zaangażowanie (zaabsorbowanie), presję (zobowiązanie) i przyjemność (zadowolenie), przy czym ten ostatni wymiar wśród pracoholików jest na niskim poziomie, a pozostałe dwa na wysokim (Spence i Robbins, 1992, s. 160–178). Pracoholizm polega na poświęcaniu nadmiernego czasu na aktywność zawodową, mimo możliwości dokonania innego wyboru. Pracoholicy zbyt ciężko pracują, niechętnie zaprzestają czynności zawodowych i często mentalnie przebywają w pracy nawet wtedy, gdy fizycznie są już gdzie indziej, co jest określane przez badaczy mianem obsesji na punkcie pracy (Bakkeri i in., 2008, s. 187–200). Zjawisko nadmiernego zaangażowania w pracę i uzależnienia od pracy w danej organizacji lub na danym stanowisku pozwala dodatkowo wyjaśnić koncepcja zakładów dodatkowych (ang. *side-bets*) (Meyer i Allen, 1984, s. 372–378; Spik i Klincewicz, 2012, s. 409–428), pierwotnie sformułowana przez Howarda Beckera. Chodzi w niej o zaangażowanie czasu, energii lub własnych zasobów finansowych w działania związane z pracą dla danego pracodawcy. Pracownik podejmuje te inwestycje w oczekiwaniu przyszłych korzyści, co w konsekwencji może uzależnić go od obecnego miejsca pracy, gdyby ewentualne korzyści miały zostać utracone w przypadku zmiany miejsca pracy (Becker, 1960, s. 32–40). W efekcie może dojść do fetyszyzacji pewnych elementów rzeczywistości organizacyjnej i „psychicznego uwięzienia" pracownika w jego własnym miejscu pracy. Zgodnie z metaforą psychicznego więzienia, organizacje mogą być postrzegane jako zjawiska psychiczne, które powodują ograniczanie i kontrolowanie pracowników (Morgan, 2005, s. 232, 267–271).

Innym zjawiskiem, związanym z zachwianiem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, jest syndrom wypalenia zawodowego, definiowany przez Christinę Maslach jako wyczerpanie, depersonalizacja (oddzielenie się pracownika do wykonywanej przez niego pracy, wykonywanie pracy mechanicznie, bez mentalnego zaangażowania) i nieefektywność, występujące łącznie i przez dłuższy czas (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001, s. 397–422). Negatywny wpływ na równowagę można także zaobserwować w zawodach wymagających tzw. pracy emocjami (ang. *emotional labor*), czyli takiej, która cechuje się bezpośrednim kontaktem (wzrokowym lub słuchowym) z drugą stroną (lub szerszą publicznością), wymaga od pracownika wywołania pewnego stanu emocjonalnego (pozytywnego lub negatywnego) u drugiej strony relacji i pozwala przełożonemu na kontrolowanie emocji pracownika (Hochschild, 2012, s. 147). Taki rodzaj pracy jest typowy dla pracowników sprzedaży czy obsługi klienta. Z kolei wśród pracowników wyższych szczebli zidentyfikowany został pewien specyficzny tryb czy też styl pracy, który przez Sylwię Ann Hewlett i Carolyn Buck Luce określony został jako praca ekstremalna (Hewlett i Luce, 2006, s. 49–59). Autorki zaznaczają, że są dwa warunki konieczne dla wystąpienia pracy ekstremalnej: bardzo dobre wynagrodzenie i co najmniej 60-godzinny tydzień pracy oraz co najmniej pięć z dziesięciu warunków wystarczających: nieprzewidywalny rytm wykonywanej pracy, szybkie jej tempo i krótki czas na realizację zadań, bardzo szeroki (w warunkach standardowych przekraczający możliwości jednego pracownika) zakres odpowiedzialności, obowiązki służbowe wykonywane poza regulaminowymi godzinami pracy, nieograniczona czasowo dostępność dla klientów, odpowiedzialność za zyski i straty, odpowiedzialność za rekrutację i wprowadzanie nowych pracowników, dużo podróży służbowych, wielu bezpośrednich zwierzchników, fizyczna obecność w miejscu pracy przez co najmniej dziesięć godzin dziennie (Hewlett i Luce, 2006, s. 49–59). Najbardziej skrajnym zjawiskiem, jakie można zidentyfikować we współczesnej pracy związanym z wydłużaniem dnia pracy i przeciążeniem obowiązkami jest śmierć z przepracowania określana japońskim terminem *karoshi* (Sparks i in., 1997, s. 391–408).

Okazuje się, że szczególnie wiele problemów z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego mają kobiety i matki (Perrsons i in., 2010, s. 133–151), co przejawia się m.in. w zachowaniach noszących znamiona dyskryminacji wobec nich.

28.3. Kontrola pracowników przez zwierzchników

Z problematyką *work-life balance* silnie wiąże się kontrolowanie pracowników przez ich zwierzchników, gdyż te procesy wykraczają niekiedy poza sferę zawodową, a zdarza się, że także w niej bywają kontrowersyjne i zaburzają tę równowagę.

Kontrola jest nieodzowną, klasyczną funkcją zarządzania; może przejawiać wiele różnych form i być realizowana z wykorzystaniem szerokiego portfela metod (Koontz i O'Donnel, 1969, s. 660–765). Nie pozostaje także bez wpływu na życie prywatne pracowników i poziom stresu związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Obrazuje to model Roberta Karaska, składający się z dwóch wymiarów: wymagania odnośnie do stanowiska pracy i poziomu kontroli pracy przez pracownika (poziom

swobody decyzyjnej). Wysokie wymagania w zakresie wykonywanej pracy przy jednoczesnym małym poziomie jej kontrolowania przez pracownika (wysokim poziomie kontroli pracy przez przełożonych) powodują duży poziom negatywnych napięć (Karasek, 1979, s. 285–308). Tymczasem w organizacjach zaobserwować można tendencję rozwoju procesów kontroli pracowników w kierunku panoptykonu (Guidi, 2004, s. 405–431; Moore, 2000, s. 697–709) – modelowej koncepcji kontroli, stworzonej przez J. Benthama w celu zastosowania w więzieniach. Głównym założeniem panoptykonu było odizolowanie od siebie więźniów i poddanie ich obserwacji w taki sposób, aby nie wiedzieli, czy w danym momencie są obserwowani, ale mieli świadomość, że obserwacja może być ciągła. Idea panoptyzmu rozwinięta została przez Michela Foucaulta, krytycznie podchodzącego do inwazyjności kontroli (2009, s. 191–220). Tendencje do kontroli totalnej można było zaobserwować już w pierwszym okresie rozwoju zarządzania jako dyscypliny naukowej, za czasów Fredericka Taylora, który sam miał być owładnięty obsesją kontrolowania wszystkich i wszystkiego (Morgan, 2005, s. 238). Współcześnie takie podejście umożliwiają łatwo dostępne zaawansowane technologie (np. monitoring, urządzenia śledzące ruch w sieci komputerowej, urządzenia nawigacji satelitarnej) (Bain i Taylor, 2000, s. 2–18), które pozwalają śledzić każdy ruch czy gest pracownika przez cały czas jego obecności w miejscu pracy, a czasem także po opuszczeniu przez niego zakładu pracy, odzierając go tym samym z prywatności. Inna forma ingerencji w prywatność pracowników poprzez procesy kontrolne wiąże się ze wspominaną już pracą emocjonalną, kiedy to kontroli podlega wyrażanie określonych emocji, np. uśmiech lub pogodny wyraz twarzy, wyrażenie zaangażowania czy entuzjazmu (Grandey, Fisk i Steiner, 2005, s. 893–904). Niektóre firmy zaczynają ograniczać ingerencję w sprawy prywatne swoich pracowników (McCreary, 2008, s. 123–131). W szczególności usuwane (lub ignorowane) są z archiwów firmowych dane mogące naruszać prywatność (Karla, 2010, s. 101–109). Stosuje się do tego specjalne systemy informatyczne, filtrujące prywatne wiadomości e-mail pracowników, przychodzące na korporacyjne adresy (ang. *Perceived E-mail Privacy*, PEP; *Communication Boundary Management*, CBM) (Snyder, 2010, s. 266–294).

Jedną z najczęściej spotykanych form kontroli pracowników przez zwierzchników jest kontrola czasu pracy (Żemigała, 2013, s. 309). Z jednej strony widać tendencje do wydłużania czasu pracy, niekoniecznie związanego z fizyczną obecnością w miejscu pracy (Schor, 2000, s. 73–86), z drugiej zaś skracanie oficjalnej liczby godzin spędzanych fizycznie w pracy w różnych krajowych systemach prawa pracy (Lehndroff, 2000, s. 39–56). Dodatkowo wzrastają możliwości uelastycznienia czasu pracy, wykonywania pracy w trybie zdalnym, wspólnych stanowisk pracy, pracy na część etatu, kompresji czasu pracy, elastycznego rozpoczynania i kończenia pracy czy indywidualnych harmonogramów pracy (Berg i in., 2004, s. 331–349), które redukują negatywne napięcia związane z pracą i mogą poprawić poczucie równowagi między sferą pracy zawodowej a życia prywatnego. Prócz organizacyjnych rozwiązań, które można zastosować w łagodzeniu konfliktów między sferą zawodową a prywatną, wiele zależy od podejścia przełożonych i ich kompetencji. W tej perspektywie z pomocą przychodzi koncepcja inteligencji emocjonalnej i jej pięciu wymiarów, podzielonych na 25 szczegółowych kompetencji emocjonalnych (Goleman, 1999, s. 48–50), które

zaprezentowano w tabeli 27. Dwa pierwsze wymiary grupują kompetencje osobiste, określające to, jak człowiek radzi sobie sam ze sobą, natomiast kolejne to kompetencje społeczne, określające to, jak człowiek radzi sobie z innymi ludźmi (Goleman, 1999, s. 48–50).

Tabela 27. Wymiary inteligencji emocjonalnej według Daniela Golemana

Wymiar inteligencji emocjonalnej	Kompetencje emocjonalne
Samoświadomość – wiedza o własnych wewnętrznych stanach, preferencjach i intuicyjnych ocenach	1. Świadomość emocjonalna – rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków. 2. Poprawna samoocena – poznanie swoich silnych i słabych stron. 3. Wiara w siebie – poczucie własnej wartości, świadomość własnych możliwości i umiejętności.
Samoregulacja – panowanie nad własnymi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami	4. Samokontrola – kontrolowanie własnych szkodliwych emocji i impulsów. 5. Spolegliwość – utrzymywanie norm uczciwości i prawości. 6. Sumienność – odpowiedzialność za własne działania. 7. Przystosowalność – elastyczne dostosowywanie się do zmian. 8. Innowacyjność – przyjmowanie nowych pomysłów, podejść, informacji.
Motywacja – skłonności emocjonalne prowadzące do nowych celów lub pomagające w ich osiąganiu	9. Dążenie do osiągnięć – starania osiągnieć lepszych wyników, dążenie do doskonałości. 10. Zaangażowanie – utożsamianie celów osobistych z celami grupowymi lub organizacyjnymi. 11. Inicjatywa – wykorzystywanie szans i okazji. 12. Optymizm – wytrwałość w dążeniu do celu mimo przeszkód i niepowodzeń.
Empatia – świadomość uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób	13. Rozumienie innych – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób, aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami, zmartwieniami. 14. Doskonalenie innych – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności. 15. Nastawienie usługowe – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. 16. Wspieranie różnorodności – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi. 17. Świadomość polityczna – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród osób z władzy.
Umiejętności społeczne – wzbudzanie u innych osób pożądanych reakcji	18. Wpływanie na innych – opanowanie metod skutecznego przekonywania. 19. Porozumienie – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów. 20. Łagodzenie konfliktów – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich. 21. Przewodzenie – inspirowanie jednostek i grup, kierowanie nimi. 22. Katalizowanie zmian – inicjowanie, kierowanie zmianami. 23. Tworzenie więzi – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z ludźmi. 24. Współpraca – wspólna praca z innymi w jednym, wspólnym celu. 25. Umiejętności zespołowe – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu.

Źródło: Goleman (1999, s. 48–50).

Z koncepcją inteligencji emocjonalnej związane jest podejście przywództwa naturalnego (ang. *primal leadership*). Jest to przywództwo emocjonalne, oparte na empatii i współbrzmieniu (rezonansie, synchronizacji, wzmocnieniu emocjonalnym), czyli pozytywnym kierowaniu emocjami pracowników. Jest ono przeciwstawiane rozdźwiękowi (dysonansowi, brakowi harmonii, rozstrojeniu emocjonalnemu), a więc kierowaniu emocji w stronę negatywną, które w konsekwencji niszczy emocjonalne oparcie (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002, s. 22–23; 37–42). Inna popularna w ostatnich latach koncepcja przywództwa autentycznego (ang. *authentic leadership*) wykorzystuje pozytywne emocje i bazuje między innymi na samoświadomości lidera, perspektywie moralnej, samoregulacji i jego autentyczności (Avolio i Gardner, 2005, s. 315–338; Ciuk, 2012, s. 429–442).

28.4. Zjawisko dyskryminacji w pracy

Dyskryminacja jest najczęściej definiowana za Gordonem W. Allportem jako złamanie zasady równego traktowania w odniesieniu do pojedynczych osób lub też pewnych ich grup (Allport, 1979, s. 51–56). Dyskryminacja w pracy to stosowanie różnych standardów w stosunku do reprezentantów różnych grup społecznych (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562). Może się przejawiać na różnych etapach kariery zawodowej, np. podczas rekrutacji, awansów lub degradacji, w dostępie do niektórych działów w zakładzie pracy czy oferty doskonalenia zawodowego. Na dyskryminację są szczególnie narażone grupy mniejszości społecznych. Dla właściwego zrozumienia zjawiska dyskryminacji kluczowe są trzy pojęcia: postawy, uprzedzenia i stereotypy (Dovidio i Hebl, 2005, s. 11–35). Postawy to procesy indywidualnej świadomości, które określają aktualne i potencjalne reakcje człowieka wobec otoczenia (Marody, 1975, s. 12). Uprzedzenia to z kolei rodzaj negatywnych i niesprawiedliwych postaw w stosunku do grup społecznych i ich reprezentantów, które oparte są na niekompletnych, zafałszowanych, niemających rzeczywistych podstaw danych i są odporne na dowody im przeczące (Ponterotto, 1991, s. 216–224). Stereotypy natomiast to przekonania (o konotacji pozytywnej lub negatywnej) o typowych cechach i panujących zachowaniach w tych grupach. Niekiedy potrafią przyjąć także formę teorii generalizujących to, jak i dlaczego zachowują się ludzie zaliczani do pewnej grupy (Hilton i von Hippel, 1996, s. 237–271). Do kryteriów dyskryminacyjnych zalicza się między innymi rasę, płeć czy wiek.

Podstawą dyskryminacji rasowej może być rasizm – zarówno tradycyjny (ang. *old-fashioned racism*), jak i nowoczesny (ang. *modern racism*). Tradycyjne postawy rasistowskie wyrażają się bezpośrednią, silną demonstracją wrogości przeciwko przedstawicielom innych ras, co jest motywowane subiektywnym przekonaniem o ich niższości (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562). Wzmacniane jest to przez negatywne stereotypy o mniejszościach rasowych, np. dotyczące osób o innym kolorze skóry (Brief, Butz i Deitch, 2005, s. 119–148). Rasizm nowoczesny ma wymiar bardziej subtelny i nie tak bezpośredni. Negatywne postawy w stosunku do innych ras są racjonalizowane, a ich demonstracja jest maskowana powodami niezwiązanymi

z rasą, aby zachować wizerunek osoby pozbawionej uprzedzeń rasowych. W takim podejściu np. osoby o odmiennym kolorze skóry są postrzegane jako niepotrafiące się dopasować do potrzeb rynkowych, źle się pozycjonujące, niepotrafiące zadbać o własne kariery i zyski, co jest uznawane za bezsprzeczne fakty, a nie przejaw rasizmu czy uprzedzeń na tle rasowym (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562).

Dyskryminacja ze względu na płeć może się przejawiać w niedoreprezentowaniu (lub też nadreprezentacji) jednej z płci w ramach niektórych zawodów, branż lub działów w zakładach pracy. Rozwarstwienie ze względu na miejsce w strukturze organizacyjnej to tzw. segregacja płci (ang. *sex segregation*) (Jacobs, 1999, s. 125–141), która może mieć charakter poziomy (związany z ograniczeniami w możliwościach pracy w określonych branżach lub rodzajach działalności) lub pionowy (związany z utrudnionym dostępem do wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej) (Kacprzak, 2013, s. 257–301). Jeżeli chodzi o segregację poziomą, okazuje się, że więcej kobiet pracuje w działalności usługowej (np. sprzedaż) i urzędach, a mężczyzn jest więcej w branżach produkcyjnych, rzemieślniczych i w transporcie (Jacobs, 1999, s. 125–141; Stroh i Reilly, 1999, s. 307–324). Jeżeli chodzi natomiast o segregację pionową, utrudniony jest dostęp kobiet do najwyższych szczebli kierowniczych (Kacprzak-Choińska, 2013, s. 257–301). Zjawisko związane z barierami w awansach, które napotykają kobiety, i faworyzowanie w tym względzie mężczyzn, nazwane zostało szklanym sufitem (ang. *glass ceiling*) (Lyness i Thompson, 1982, s. 359–375), gdyż bariery te są subtelne, niewidoczne, a jednak skutecznie utrudniające lub uniemożliwiające awans (Powell, 1999, s. 325–345). Z czasem w badaniach nad barierami, które napotykają kobiety przy awansach zawodowych, zidentyfikowano ich różne odmiany. Występują tzw. szklane ruchome schody (ang. *glass escalator*), czyli uprzywilejowanie mężczyzn w zawodach zdominowanych przez kobiety (Mason, 1997, s. 163–173). Kiedy już kobieta – mimo pojawiających się trudności – awansuje na wysokie stanowisko kierownicze, jej pozycja staje się bardzo ryzykowna i niepewna, co zostało określone jako szklany klif (ang. *glass cliff*) (Ryan i Haslam, 2005, s. 81–90). Z kolei tzw. lepka podłoga (ang. *sticky floor*) oznacza niewielkie szanse awansu i dotyczy niższych poziomów w strukturze organizacyjnej i stanowisk początkowych, na których kobiety pozostają przez długi czas (Bjerk, 2008, s. 961–982). Dyskryminacja płci często bywa wyjaśniana stereotypowym postrzeganiem płci i ról społecznych, zawodowych czy rodzinnych odgrywanych przez ich reprezentantów, a także ograniczeniami fizycznymi lub czasowymi (Acker, 2011, s. 65–80).

Dyskryminacja ze względu na wiek (ang. *ageism*) dotyczyć może każdego wieku (Glover i Branine, 2002, s. 3–21), faktycznego lub postrzeganego (Glover i Branine, 2002, s. 47–64), choć początkowo zagadnienie to wiązano tylko z pracownikami ze starszych grup wiekowych, a jego występowanie próbowano uzasadniać czynnikami biologicznymi, psychologicznymi i społecznymi (Duncan, 2002, s. 25–46). Tak jak w innych rodzajach dyskryminacji istotną rolę odgrywają negatywne stereotypy. Starsi pracownicy są stereotypowo odbierani jako osiągający gorsze wyniki, wolniejsi, mniej chętni do pozyskiwania nowej wiedzy, przy czym nawet jeżeli tak nie jest, są gorzej oceniani niż ich młodsi współpracownicy (Rupp, Vodanovich i Crede, 2006, s. 1337–1364; McCann i Giles, 2004, s. 163–199; Kacprzak-Choińska, 2013,

s. 303–340). Warto podkreślić, że młodsi pracownicy częściej przejawiają zachowania dyskryminacyjne ze względu na wiek niż pracownicy starsi (Rupp, Vodanovich i Crede, 2005, s. 335–362), choć także ci młodzi pracownicy padają ofiarą dyskryminacji: bywa, że płaci im się niższe stawki, przejawia wobec nich negatywne postawy lub pomija przy planowaniu awansów (Duncan i Loretto, 2004, s. 95–115; Kacprzak-Choińska, 2013, s. 303–340).

Zachowania dyskryminacyjne mogą mieć także za podstawę religię, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientację seksualną czy wygląd (np. nadwaga, otyłość) (Dovidio i Hebl, 2005, s. 11–35). Często dochodzi do nałożenia się na siebie różnych kryteriów dyskryminacyjnych, co określane jest jako dyskryminacja wielokrotna (ang. *multiple discrimination*) (Hannet, 2003, s. 65–86; Ferdman, 1999, s. 17–34; Shaw, 2010, s. 227–252).

28.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z naturą współczesnej pracy i wyzwaniami, jakie stoją przed pracownikami. Poruszono tematykę równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym, kontroli pracowników przez ich przełożonych oraz dyskryminacji. W zakresie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym skoncentrowano się na podstawowych rodzajach konfliktów między tymi dwiema sferami, poruszono problem wypalenia zawodowego, pracy emocjami, pracy ekstremalnej i *karoshi*. Omawiając kontrolę, przybliżono zagadnienie panoptykonu, rolę nowoczesnych technologii, inteligencji emocjonalnej i przywództwa w procesach kontroli. Przy omawianiu dyskryminacji skoncentrowano się na trzech głównych kryteriach dyskryminacyjnych: rasie, płci i wieku. Zagadnienia związane z wyzwaniami współczesnej pracy są istotne na gruncie teorii organizacji i zarządzania ze względu na szybkie zmiany współczesnego świata organizacji i rosnącą rolę sfery zawodowej w życiu współczesnych ludzi – pracowników.

Literatura

Acker, J. (2011). Theorizing gender, race, and class in organization. W: E.L. Jeans, D. Knights, P.Y. Martin (red.), *Handbook of gender, work & organization* (s. 65–80). West Sussex: John Wiley & Sons.

Allport, G.W. (1979). *The nature of prejudice*. Cambridge: Perseus Books Publishing.

Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfring, A., Semmer, N.K. (2011). Meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.

Anafarta, N. (2011). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach. *International Joumal of Business and Management*, 6(4), 168–177.

Avolio, J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Bain, O., Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work & Employment*, 15(1), 2–18.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.

Becker, S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

Berg, P., Applebaum, E., Bailey, T., Kalleberg, A.L. (2004). Contesting time: International comparisons of employee control of working time. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 331–349.

Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *The Economic Journal*, 118(530), 961–982.

Bloom, N., Kretschmer, T., Reenen, J., Van. (2111). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343–367.

Brief, A.P., Butz, R.M., Deitch, E.A. (2005). Organizations as reflections of their environments: The case of race composition. W: R.L. Dipboye, A. Colella (red.), *Discrimination at work, the psychological and organizational bases* (s. 119–148). New Jersey–London: Lawrence Erlbaum Associates.

Briscoe, F., Wardell, M., Sawyer, S. (2011). Membership has its privileges? Contracting and access to jobs that accommodate work-life needs. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(2), 258–282.

Ciuk, S. (2012). Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 429–442). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.

Dovidio, J.F., Hebl, M.R. (2005). Disrimination at the level of the individual: Cognitive and affective factors. W: R.L. Dipboye, A. Colella (red.), *Discrimination at work, the psychological and organizational bases* (s. 11–35). New Jersey–London: Lawrence Erlbaum Assosiates.

Duncan, C. (2002). Ageism, early exit, and the rationality of age – based discrimination. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 25–46). Burlington: Ashgate Publishing.

Duncan, C., Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95–115.

Ferdman, B.M. (1999). The color and culture of gender in organizations, attending to race and ethnicity. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 17–34). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Foucault, M. (2009). *Nadzorować i karać*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia.

Frone, M.R., Russel, M., Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.

Glover, I., Branine, M. (2002). 'Do not go gentle into that good night': some thoughts on paternalism, ageism, management and society. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 47–64). Burlington: Ashgate Publishing.

Glover, I., Branine, M. (2002). Introduction: the challenge of longer and healthier lives. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 3–21). Burlington: Ashgate Publishing.

Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo, odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Wrocław–Warszawa: Jacek Santorski–Wydawnictwa Biznesowe.

Grandey, A.A., Fisk, G.M., Steiner, D.D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893–904.

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

Guidi, M.E.L. (2004). 'My own utopia'. The economics of Bentham's panopticon. *European Journal of the History of Economic Thought*, 11(3), 405–431.

Halbesleben, J.R.B., Harvey, J., Bolino, M.C. (2009.). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.

Hannett, S. (2003). Equality at the intersections: The legislative and judicial failure to tackle multiple discrimination. *Oxford Journal of Legal Studies*, 23(1), 65–86.

Hewlett, S.A., Luce, C.B. (2006). Extreme jobs, the dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, 84(12), 49–59.

Hilton, J.L., von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237–271.

Hochschild, A.R. (2012). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.

Hochschild, A.R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79–97.

Jacobs, J.A. (1999). The sex segregation of occupations. Prospects for the 21st century. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 125–141). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Kacprzak-Choińska, A. (2013). Dyskryminacja ze względu na płeć. W: K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych* (s. 257–301). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Kacprzak-Choińska, A. (2013). Dyskryminacja ze względu na wiek. W: K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych* (s. 303–340). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Kanter, R.M. (1989). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77–114.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Karla, J. (2010). Privacy concerns with social software in the workplace: A discussion of concepts to make Enterprise 2.0. *International Journal of Business Research*, 10(5), 101–109.

Kavanagh, M.J., Halpern, M. (1977). The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(1), 66–73.

Koontz, H., O'Donnel, C. (1969). *Zasady zarządzania, analiza funkcji kierowniczych.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lehndroff, S. (2000). Working time reduction in the European Union, a diversity of trends and approaches. W: L. Golden, D. Figart (red.), *Working time, international trends, theory and policy perspectives* (s. 39–56). London–New York: Routledge.

Lewis, J., Campbell, M. (1997). What's in a name? 'Work and family' or 'work and life' balance policies in the UK since 1997 and the implications for the pursuit of gender equality. *Social Policy & Administration*, 42(5), 524–541.

Lyness, K.S., Thompson, D.E. (1982). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359–375.

Malik, M.I., Hussain, S., Mahmood, A. (2011). Examining a chain relationship of layoff survivors' role overload, work-life balance and their productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 402–409.

Marody, M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny – pojęcia postawy*. Warszawa: PWE.

Maslach, Ch., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.

Mason, E.S. (1997). A case study of gender differences in job satisfaction subsequent to implementation of an employment equity programme. *British Journal of Management*, 8(2), 163–173.

McCann, R., Giles, H. (2004). Ageism in the workplace: A communication perspective. W: T.D. Nelson (red.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons* (s. 163–199). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.

McCreary, L. (2008). What was privacy? *Harvard Business Review*, 86(10), 123–131.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.

Mohd Noor, K. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 11(2), 240–248.

Moore, A.D. (2000). Employee monitoring and computer technology: Evaluate surveillance vs. privacy. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 697–709.

Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Perrsons, D., McDowell, L., Fagan, C., Ray, K., Ward, K. (2010). Gender, social class and work–life balance in the New Economy. W: R. Crompton, S. Lewis, C. Lyonette (red.), *Women, men, work and family in Europe* (s. 133–151). Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.

Ponterotto, J.G. (1991). The nature of prejudice, revisited: Implications for counseling intervention. *Journal of Counseling & Development*, 70(1), 216–224.

Powell, G.N. (1999). Reflections on the glass ceiling, recent trends and future prospects. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 325–345). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

Rupp, D.E., Vodanovich, S.J., Crede, M. (2005). The multidimensional nature of ageism: Construct validity and group differences. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 335–362.

Rupp, D.E., Vodanovich, S.J., Crede, M. (2006). Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337–1364.

Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that woman are over–represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.

Schor, J.B. (2000). Working hours and time pressure, the controversy about trends in time. W: L. Golden, D. Figart (red.), *Working time, international trends, theory and policy perspectives* (s. 73–86). London–New York: Routledge.

Shaw, J. (2010). An explication of the legal and moral obligation to eradicate workplace ageism. W: S. Vettori (red.), *Ageing populations and changing labour markets, social and economic impacts of the demographic time bomb* (s. 227–252). Farnham, Burlington: Gower Publishing Ltd, Ashgate Publishing Co.

Snyder, J.L. (2010). E–mail privacy in the workplace. *Journal of Business Communication*, 47(3), 266–294.

Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408.

Spence, J.T., Robbins, A.S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178.

Spik, A., Klincewicz, K. (2012). W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 409–428). Warszawa:Wolters Kluwer Polska.

Stroh, L.K., Reilly, A.H. (1999). Gender and careers, W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 307–324). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

ten Brummelhuis, L.L., van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173–193.

van Steenbergen, E.F., van, Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617–642.

Westman, M., Brough, P., Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 587–595.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.

Woodman, R.W., Ganster, D.C., Adams, J., McCuddy, M.K., Tolchinsky, P., Fromkin, H. (1982). A survey of employee perceptions of information privacy in organizations. *Academy of Management Journal*, 25(3), 647–663.

Ziegert, J.C., Hanges, P.J. (2005). Employment discrimination: The role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 553–562.

Żemigała, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

29

Teorie kultury organizacji

(Katarzyna Kowalczyk i Michał Szukała)

29.1. Wprowadzenie

Początki systematycznej refleksji nad tematyką kultury organizacyjnej przypadają na lata 20. i 30. ubiegłego wieku i wiążą się z badaniami w obszarze antropologii kulturowej. W latach 40. amerykańska antropolog Ruth Benedict prowadziła badania dotyczące różnic między kulturami narodowymi Japonii i Stanów Zjednoczonych, które stały się podwaliną badań nad kulturą organizacyjną w latach 70. Przewagę ekonomiczną firm japońskich w tamtym czasie wiązano właśnie z różnicami w kulturze organizacyjnej poszczególnych firm z tego kraju (Schein, 1990). W latach 50. w Wielkiej Brytanii ukazał się artykuł na temat kultury organizacyjnej pt. *Zmiana kultury w fabryce* autorstwa Eliotta Jaquesa. W latach 70. XX wieku badania prowadził holenderski badacz Geert Hofstede. Mimo że, podobnie jak Benedict, zajmował się kulturami narodowymi, to jego aktywność badawcza przyczyniła się do wzrostu popularności zagadnienia kultury organizacyjnej. Na lata 80. XX wieku przypada z kolei wzmożona aktywność naukowa wielu uznanych badaczy kultury, takich jak Ouchi, Peters, Waterman, Deal, Kennedy, Morgan czy Smircich. U podstaw zwiększonego zainteresowania tym zagadnieniem leżało przekonanie, że kultura organizacyjna jest istotnym czynnikiem wpływającym na zachowania organizacji, grup i jednostek.

29.2. Definicja kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji kultury organizacyjnej, będących efektem długoletnich dyskusji badaczy. Osią tych dyskusji jest problem określenia zarówno tego, czym jest kultura organizacyjna, jak i sposobów jej pomiaru. Samo pojęcie przyjmuje także różne wariacje: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji czy kultura przedsiębiorstwa. Różnice w postrzeganiu kultury wynikają z tego, że stanowi ona przedmiot zainteresowania wielu dziedzin naukowych: antropologii, socjologii, psychologii społecznej czy zachowań organizacyjnych. Badaczy organizacji i zarządzania interesuje przede wszystkim sfera

porównań organizacji w kontekście kulturowym, kultura korporacyjna, organizacyjne poznanie (ang. *organizational cognition*), symbolika organizacyjna i nieświadome procesy w organizacji (Smircich, 1983).

W zależności od przedmiotu zainteresowania kultura jest postrzegana w odmienny sposób. W badaniach kultur narodowych jest ona rozumiana jako zmienna niezależna, pozwalająca na porównanie, w jaki sposób narodowe cechy i wartości wpływają na elementy procesu zarządzania. Kultura w rozumieniu kultury korporacyjnej jest zasobem organizacyjnym zarządzanym przez organizację. W tym ujęciu zainteresowanie badaczy dotyczy tego, w jaki sposób kształtować wewnętrzną kulturę, by sprzyjała realizacji celów przez organizację. Dla badaczy, którzy zajmują się organizacyjnym poznaniem, symboliką organizacyjną czy nieświadomymi procesami organizacja sama w sobie jest kulturą. To podejście opisuje ją w ujęciu metafory rdzennej – kultura jest zjawiskiem dynamicznym, tworzonym przez członków organizacji. W organizacyjnym poznaniu kultura jest systemem wspólnej wiedzy i przekonań.

W perspektywie symbolicznej rozumiana jest jako system wspólnych symboli i znaczeń. Dla badaczy nieświadomych procesów kultura wiąże się z nieuświadomionymi procesami psychicznymi czy uniwersalnymi wymiarami ludzkiego umysłu. Mimo tych odmiennych podejść, definicje formułowane przez większość badaczy opisują kulturę organizacyjną jako zjawisko związane z budowaniem tożsamości organizacji, wspólnie wyznawanymi wartościami, wspólnym rozumieniem rzeczywistości (McAuley, Duberley i Johnson, 2007).

29.3. Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina

Podstawą dla większości współczesnych definicji kultury organizacyjnej są badania amerykańskiego psychologa społecznego **Edgara Scheina**, którego koncepcje odcisnęły znaczące piętno na wielu nurtach nauki o zarządzaniu. Model kultury organizacyjnej Scheina wyróżnia poszczególne elementy kultury organizacyjnej na podstawie dwóch kryteriów: widoczności dla zewnętrznego obserwatora oraz stopnia ich uświadomienia wśród członków organizacji. Przejawy funkcjonowania kultury organizacyjnej zostały podzielone na trzy poziomy: artefaktów, wartości i ukrytych założeń (Schein, 2004). Najłatwiejszym do dostrzeżenia i zrozumienia elementem kultury organizacyjnej są **artefakty**, rozumiane jako zewnętrzne przejawy funkcjonowania organizacji. Mogą się one wyrażać w trzech formach:

- fizycznej: wygląd członków organizacji, sposób zorganizowania przestrzeni siedziby organizacji, logo organizacji;
- behawioralnej (zachowań): wzorce komunikacji, tradycji i obyczajów, rytuałów;
- językowej (werbalnej): żargon organizacji, anegdoty, historie, mity założycielskie.

Artefakty – z powodu swego sformalizowania – stanowią dla członków organizacji oczywisty element kultury, w której funkcjonują. Pomimo że nie zawsze są oni w stanie określić funkcjonalne znaczenie poszczególnych artefaktów, to uznają ich

znaczenie dla organizacji. Ryzyko błędnej interpretacji występuje wyłącznie wśród nowych członków organizacji i obserwatorów organizacji nieposiadających jeszcze wiedzy na temat dwóch pozostałych poziomów kultury (Schein, 2004, s. 25–27).

Poprzez **wartości** Edgar Schein rozumiał cele uznawane przez członków danej kultury za istotne. Stanowią one podstawę wydawania osądów o charakterze moralnym i etycznym oraz wynikających z nich działań i postaw. Charakteryzują się znacznie niższą podatnością na zmiany niż artefakty, nawet gdy w ramach kultury organizacyjnej pojawiają się tendencje do przeprowadzenia daleko idących zmian w zestawie wyznawanych wartości (Schein, 2004, s. 28–30).

Obowiązujące normy i wartości wpływają na ukształtowanie się wspomnianych wyżej artefaktów. Jako przykład wartości można podać szacunek wobec zwierzchników. Oczekiwaną wobec członków organizacji normą staje się okazywanie im szacunku. Artefaktem, poprzez który przejawia się ustanowiona norma, może być na przykład wspominanie znaczącej roli lidera organizacji w okresie jej powstawania czy zajmowanie przez prezesa dużego, reprezentacyjnego gabinetu.

Podstawę kultury, nazywaną przez Scheina rdzeniem, stanowią **założenia kulturowe**. Są one nieuświadamiane przez członków kultury i wykraczają poza ich osobiste poglądy, stanowiąc nie zawsze w pełni spójny zbiór. Założenia wpływają jednocześnie na postrzeganie przez członków organizacji rzeczywistości. Schein wymienia założenia kulturowe, do których odnosi się każda kultura (Schein, 2004, s. 138):

- natura prawdy i rzeczywistości: w jaki sposób w danej kulturze dociera się do prawdy o świecie i co uznaje się za fałsz i prawdę;
- natura czasu: sposoby mierzenia czasu i znaczenie jego upływu w kulturze;
- stosunek do otoczenia: jak kultura sytuuje siebie w przestrzeni, czy dąży do rozszerzania swojej przestrzeni, czy też poszukuje nisz;
- istota ludzkiej natury: czy ludzie są z natury dobrzy lub źli, czy należy obdarzać ich zaufaniem;
- natura tego, co ludzkie (natura ludzkiej aktywności): w jaki sposób ludzie powinni ze sobą działać (konkurencja czy współpraca), indywidualizm czy kolektywizm;
- natura relacji międzyludzkich: czy zróżnicowanie wśród członków organizacji poprawia jej funkcjonowanie, czy też zwiększa ryzyko wystąpienia wewnętrznych konfliktów (to ostatnie założenie kulturowe bywa również prezentowane w polskich tłumaczeniach jako „stosunek jednorodności do różnorodności", por. Hatch, 2002, s. 216).

Według Scheina to, w jaki sposób kultury odpowiadają na wymienione powyżej problemy, wpływa na ich funkcjonowanie w relacjach z otoczeniem oraz stosunki wewnątrz organizacji. Ponadto wpływ założeń przejawia się w występujących w kulturze artefaktach, wartościach i normach.

Trójpoziomowy model kultury organizacyjnej Scheina pozwala na dostrzeżenie procesu powstawania i przenikania się założeń i wartości kulturowych istniejących na poziomie podświadomości członków organizacji do poziomu zewnętrznych artefaktów kulturowych. Model Scheina traktuje kulturę jako strukturę tworzoną w ramach grupy, stanowiącą nieodłączny element jej funkcjonowania, podobnie jak wszelkich

stosunków międzyludzkich. Konsekwencją tego założenia jest według Scheina możliwość zaistnienia procesu zmian w sferze wartości i założeń, które następnie mogą wpłynąć na artefakty występujące w danej kulturze organizacyjnej (Schein, 2004, s. 29–298).

Schein założył, że kultura jest niezbędnym elementem powstawania każdej grupy. Bez ukształtowania się podzielanych przez jej członków wzorów zachowań, myślenia i działań niemożliwe jest mówienie o grupie, lecz jedynie o agregacji jednostek niepołączonych więzami (Schein, 2004, s. 64–65). Schein podziela opinię wielu badaczy zwracających uwagę na integracyjną rolę kultury, używających metafory kultury jako kleju spajającego organizację (Schein, 2004, s. 293; Bate, 1984) lub traktujących kulturę jako czynnik budujący etnocentryzm wzmacniający morale członków organizacji i budujący etos kulturowy (Morgan, 2013, s. 140).

Dla pełnego zrozumienia funkcjonowania kultury organizacyjnej w modelu Edgara Scheina niezbędne wydaje się poznanie jego podejścia do procesu kształtowania grupy i powiązanej z nią kultury organizacyjnej, co zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Fazy rozwoju grupy i powiązanej z nia kultury organizacyjnej

Faza	**Dominujący przekaz**	**Zachodzące procesy społeczne i dominujące wewnątrz grupy emocje (ang. *socioemotional focus*)**
1. Formowania (*Group Formation*)	„Lider wie najlepiej, co powinniśmy robić”	Znacząca rola lidera, na zachowaniach którego wzorują się pozostali członkowie powstającej grupy; nieprecyzyjne kryteria przynależności; poszukiwanie tożsamości grupy; walka o wpływy i znaczenie występujących w grupie ról społecznych.
2. Budowania (*Group Building*)	„Jesteśmy wspaniałą grupą, łączy nas przyjaźń”	Tendencja do idealizacji wzajemnych stosunków; dążenie do poszukiwania elementów łączących grupę; odrzucenie wartościowania postaw członków grupy w celu zachowania wewnętrznej harmonii.
3. Funkcjonowania (*Group Work*)	„Nasza grupa dobrze funkcjonuje, ponieważ akceptujemy to, jacy jesteśmy”	Dążenie do egzekwowania obowiązujących w grupie norm kulturowych oraz wartościowanie postaw członków na podstawie kryterium ich przestrzegania; stabilizacja wartości; negatywny stosunek do prób ich zmiany i nowych członków grupy.
4. Dojrzałości (*Group Maturity*)	„Wiemy, kim jesteśmy, czego chcemy i potrafimy to osiągnąć. Odnosimy sukcesy, więc musimy mieć rację”	Dążenie do przetrwania grupy i zachowania jej kultury; kreatywność i indywidualizm jej poszczególnych członków, postrzegane przez pozostałych jako zagrożenie dla jej funkcjonowania i dalszego trwania; stopniowa utrata zdolności adaptowania się do wyzwań stawianych przez otoczenie, spadek innowacyjności; powstrzymanie wzrostu liczebności grupy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schein (2004, s. 70–85).

Należy zauważyć, że opracowany przez Scheina model rozwoju grupy i kultury może być stosowany głównie w opisie funkcjonowania większych liczebnie grup oraz sformalizowanych organizacji. Stosowanie powyższego modelu jest możliwe również w odniesieniu do funkcjonujących w ramach organizacji subkultur, których członkowie dążą do zmiany obowiązujących wewnątrz organizacji norm (Schein, 2004, s. 63–64).

Do modelu Scheina nawiązywał włoski badacz **Pasquale Gagliardi**, który uważał, że podstawowym celem każdej organizacji jest utrzymanie tożsamości (Gagliardi, 1986, s. 127). Aby go zrealizować, w ramach organizacji formułowane są strategie wtórne: instrumentalne (konkretne zadania i cele). Ponadto, według Gagliardiego organizacje tworzą strategie ekspresyjne, których celem jest odróżnienie się od otoczenia, na przykład poprzez silne wyrażanie swojej sfery symbolicznej lub funkcjonujących w danej kulturze ważnych opowieści wyrażających jej wartości (Gagliardi, 1986, s. 125).

W przypadku, gdy powyższe strategie zawodzą, możliwe są trzy główne strategie zmiany kulturowej, przyjmowane przez organizację:

- błędne koło zmian – organizacja nie uczy się na dotychczasowych doświadczeniach i wciąż stosuje niesprawdzające się metody zmiany; według Gagliardiego niektóre organizacje „wolą umrzeć niż się zmienić" (Gagliardi, 1986, s. 129);
- rewolucja kulturowa – podstawą strategii jest zmiana dotychczas obowiązujących wartości będących podstawą jej funkcjonowania; „tradycyjne" zachowania i szanowane dotąd symbole są odrzucane i zwalczane przez przywódców; często dochodzi do wymiany członków organizacji (Gagliardi, 1986, s. 130);
- zmiany ewolucyjne („inkrementalizm kulturowy") – powolne zmiany w systemie norm i wartości; poszanowanie dla części symboli i wartości (Gagliardi, 1986, s. 131).

Gagliardi nie przesądza, czy rola przywódcy ma charakter decydujący dla powodzenia przyjętej strategii. W świetle jego badań kluczową rolę mogą odgrywać pozostali członkowie organizacji, uznający potrzebę zmian, lub wspólne oddziaływania obu czynników (Gagliardi, 1986, s. 132).

29.4. Kultura organizacyjna a wyniki firmy

Początkowo kultura organizacyjna była pomijana wśród czynników wpływających na wyniki firmy. W prowadzonych od 1977 roku badaniach 62 przedsiębiorstw postrzeganych jako doskonałe, T.J. Peters i R.H. Waterman wskazali na kulturę organizacji jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wpływający na sposoby pracy i podejmowania decyzji (Peters i Waterman, 2004, s. 48, 64). To podejście stało się inspiracją dla postrzegania kultury jako zmiennej organizacyjnej, którą można kształtować w celu uzyskiwania przez organizację pożądanych wyników. Liczne badania pokazały, że kultura ma wpływ na funkcjonowanie organizacji (Cameron i Quinn, 2006), może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej

(Barney, 1986) oraz kluczowym źródłem efektywności organizacyjnej (Zheng, Yang i McLean, 2010). Mimo przesłanek empirycznych, związek pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami firmy pozostaje niejednoznaczny (Hartnell, Ou i Kinicki, 2011). Denison i Mishra (1995), analizując dane pozyskane z 764 organizacji, zidentyfikowali cztery główne wymiary kultury powiązane z wynikami firmy: misję, spójność, zaangażowanie i zdolność do adaptacji. Misja i spójność były najlepszymi predyktorami rentowności, zaangażowanie i zdolność do adaptacji wiązały się z innowacjami, a zdolność do adaptacji i misja – ze wzrostem sprzedaży. Kultura organizacyjna wywiera również wpływ na jednostki – morale pracowników, zaangażowanie, produktywność, zdrowie czy dobrostan emocjonalny (Cameron i Quinn, 2006), co również przekłada się na efektywność firmy. Wbrew oczekiwaniom wielu menedżerów bezpośrednie sterowanie kulturą nie wydaje się jednak możliwe i chociaż badania potwierdzają wpływ kultury na wyniki organizacji, znacznie trudniejsze byłoby krótkookresowe dostosowanie kultury, by organizacja osiągała pożądane rezultaty.

29.5. Badanie kultury organizacyjnej

Diagnoza kultury organizacyjnej ma duże znaczenie dla zarządzania firmą, szczególnie w przypadku organizacji, które podlegają fuzji lub przechodzą zmiany strukturalne (Cameron i Quinn, 2003). Badania kultury dokonuje się w oparciu o podejście ilościowe lub jakościowe. To, które podejście powinno zostać zastosowane, zależy od natury badanego problemu – czasami wskazane jest łączenie obu metod, aby zapewnić całościowe ujęcie tematu (Smircich, 1980).

W badaniach ilościowych mamy do czynienia z pomiarem określonego zjawiska. Jednym z najbardziej znanych narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej jest model CVF (ang. *Competing Values Framework*) (Quinn i Rohrbaugh, 1983). Zdaniem jego twórców, kultury można podzielić, opierając się na dwóch wymiarach (wewnętrzy–zewnętrzny; stabilność–elastyczność), które przekładają się na cztery typy kultur: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Dla organizacji typu klanowego ważna jest praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, lojalność i tradycja. Cechami organizacji typu adhokratycznego są: dynamika działania, kreatywność, podejmowanie ryzyka i elastyczność. Organizacje typu hierarchicznego cenią wydajność, rzetelność, przewidywalność i stabilizację. Organizacje typu rynkowego są zorientowane na osiąganie celów i nastawione na rywalizację. Na modelu *Competing Values Framework* bazuje Narzędzie do Pomiaru Kultury Organizacyjnej OCAI (ang. *Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI mierzy sześć kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej, które dotyczą następujących cech firmy: przywództwa, zarządzania pracownikami, tego, co spaja organizację, strategii oraz sukcesu (Cameron i Quinn, 2006). Badania ilościowe kultury organizacyjnej umożliwiają przewidywanie oraz wnioskowanie przyczynowo-skutkowe, a ich wyniki mogą być uogólnione na daną populację. Pozwalają one na stosunkowo szybkie zebranie interesujących badacza danych, a uzyskane dane liczbowe ułatwiają porównania grup. Do ich ograniczeń należy jednak koncentrowanie się na weryfikacji sformułowanych wcześniej hipotez,

bez poszukiwania, nieujmowanie kontekstu badanego zjawiska oraz problemy związane z budową narzędzi i udzielaniem przez badanych odpowiedzi.

Jakościowe badania kultur organizacyjnych mają swoje korzenie w antropologii kulturowej. Zdaniem amerykańskiego antropologa Clifforda Geertza uczestniczenie w kulturze polega na interpretacji i tworzeniu nowych symboli oraz na rozwijaniu wrażliwości na interpretacje dokonywane przez innych. Z tego powodu zadaniem badacza jest nie tylko wyróżnianie ważnych w danej kulturze symboli, ale również dokonywanych przez członków kultury interpretacji (Geertz, 1973, s. 126–141; Smircich, 1983, s. 350). Zaproponowana przez Geertza metoda tzw. gęstego opisu (ang. *thick description*) stanowiła inspirację dla wielu badaczy (Geertz, 1973, s. 3–30). Geertz podkreślał znaczenie gromadzenia szczegółowych informacji o badanych kulturach, dokonywanych obserwacjach oraz zachowaniach rozmówców, które powinny być rejestrowane dla celów późniejszych analiz. Wyjaśniając znaczenie gęstego opisu, antropolog odwołał się do przykładu mrugnięcia okiem, które może być zarówno nerwowym tikiem, jak i „puszczeniem oka" do rozmówcy w celu przekazania informacji możliwej do odczytania tylko przez drugą stronę interakcji. Celem metody opisu gęstego jest więc odczytanie znaczeń, a nie wyłącznie zarejestrowanie zjawiska (Geertz, 2005, s. 35).

W jakościowych badaniach kultur organizacyjnych wykorzystuje się zwykle metodę etnograficzną, stanowiącą obecnie popularny nurt badania organizacji (Kostera, 2003). Badania etnograficzne są prowadzone w naturalnym środowisku badanego i polegają na gromadzeniu danych, które opisują zachowania uczestników, a następnie ich zrozumieniu i interpretacji. W celu pozyskania danych najczęściej wykorzystuje się takie metody badawcze jak obserwacja, wywiad otwarty czy analiza tekstu. Metody stosowane przez etnografów zakładają zwykle długi okres trwania badań, bezpośredni kontakt badacza z „terenem", czyli badaną organizacją, stosowanie tzw. gęstego opisu oraz triangulację metod i źródeł danych (czyli zbieranie danych przy wykorzystaniu dwóch lub większej liczby metod oraz konfrontowanie różnych ich źródeł, np. poprzez prowadzenie wywiadów z uczestnikami organizacji, posiadającymi odmienne spojrzenie na analizowane zagadnienia). Przykładem etnograficznych badań organizacji (określanych też jako badania w obszarze antropologii organizacji) są prace Moniki Kostery, która interesuje się rozumieniem symboli odczytywanych przez uczestników kultury w celu rozumienia sensu otaczającej rzeczywistości (Kostera, 2010). W swoich analizach skupia się na dwóch przejawach kultury symbolicznej: mitach i archetypach, będących w jej opinii najgłębszym poziomem kultury łączącym uczestników organizacji.

Jednym ze sposobów gromadzenia i analizy danych jakościowych, wykorzystywanym w badaniach jakościowych, jest technika teorii ugruntowanej zaproponowana w 1967 roku przez socjologów Anselma Straussa oraz Barneya Glasera. Pozwala ona usystematyzować procesy gromadzenia i analizy danych w badaniach terenowych. W wyniku kontaktów z terenem i prowadzonych obserwacji lub wywiadów badacz stopniowo pogłębia swoją wiedzę na temat analizowanych zjawisk, a opierając się na zebranych danych, dokonuje systematycznych podsumowań w poszukiwaniu występujących regularności. Taki „oddolny" proces pogłębiania wiedzy pozwala na formułowanie roboczych hipotez, które następnie podlegają weryfikacji poprzez dalsze

obserwacje lub wywiady, pozwalające na „ugruntowanie" wniosków i stworzenie propozycji teoretycznych, będących bezpośrednim wynikiem danych empirycznych. Jak pisze Konecki (2000), zbieranie danych, budowanie hipotez i ich weryfikacja nie są wyraźnie rozdzielone w czasie, wielokrotnie przeplatają się w procesie generowania teorii. Teoria ugruntowana opiera się ciągłych analizach porównawczych (ang. *constant comparative method*) – procesie zbierania danych ukierunkowanym na poszukiwania elementów wspólnych w porównywanych obiektach, zjawiskach czy pojęciach.

Siła metod jakościowych w badaniach kultury organizacyjnej polega na umożliwieniu zbadania tego, co niewidoczne, czyli wartości, przekonań i założeń leżących u podstaw kultury organizacyjnej. Są użyteczne przy badaniu zjawisk, o których niewiele wiadomo lub ukrytych aspektów zjawisk już zbadanych, co umożliwia zyskanie nowego spojrzenia (Kostera, 2003). Metody jakościowe są jednak czasochłonne, zwykle nie pozwalają na uogólnienie wniosków poza badane obiekty (organizacje), a zaangażowanie badacza może zniekształcać otrzymane wyniki.

29.6. Podsumowanie

Zagadnienie kultury organizacyjnej jest jednym z najczęściej analizowanych zjawisk w nauce o zarządzaniu. W zależności od zakresu podejmowanych rozważań kultura jest postrzegana w odmienny sposób: jako zasób organizacyjny, system wspólnych symboli i znaczeń lub zmienna podlegająca procesowi zarządzania.

W rozdziale przedstawiono model kultury organizacyjnej Edgara Scheina, uznawany za fundamentalny dla rozwoju tej sfery nauki o organizacji. Jego dorobek był rozwijany między innymi przez wspomnianego w rozdziale Pasquale Gagliardiego, który stworzył model strategii zmiany kulturowej w organizacji. Na podkreślenie zasługują także badania nad związkami pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami przedsiębiorstwa, prowadzone przez Kima Camerona i Roberta Quinna. W ramach omówienia metod badań kultury na szczególne wyróżnienie zasługują dokonania Clifforda Geertza (opis gęsty) oraz twórców pojęcia teorii ugruntowanej Anselma Straussa i Barneya Glasera, stanowiące podstawę ogromnej części współcześnie podejmowanych badań jakościowych nad organizacjami. Tematyka kultury organizacyjnej jest związana z omawianymi w odrębnych rozdziałach zagadnieniami wpływu kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji, jak również związków pomiędzy kulturą a dobrymi praktykami organizacyjnymi oraz sposobami wprowadzania zmian.

Literatura

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.

Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization Studies*, 5, 43–66.

Bowles, M.L. (1993). The gods and goddesses: Personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, 14(3), 395–418.

Cameron, K.S, Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006*). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey–Bass.

Carr, A. (2002). Jung, archetypes and mirroring in organizational change management: Lessons from a longitudinal case study. *Journal of Organizational Change Management*, 15(5), 477–489.

Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.

Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.

Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.

Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. *Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2007). *Organization theory. Challenges and perspectives*. Harlow–London–New York: Prentice Hall.

Morgan, G. (2013). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Peters, T.J., Waterman, R.H., Jr. (2004). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

Pinnington, A., Morris, T. (2003). Archetype change in professional organizations: Survey evidence from large law firms. *British Journal of Management*, 14(1), 85–99.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco – London: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.

Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

30

Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania

(Michał Szukała)

30.1. Wprowadzenie

Według pioniera nauki o zarządzaniu, Fredericka Taylora, pracownik na stanowisku wykonawczym miał zostać zwolniony z konieczności refleksji nad wykonywanymi, zaplanowanymi przez jego kierowników działaniami. Zredukowanie pracownika do roli metaforycznego trybu w maszynie sprawiało, że w taylorowskim podejściu do organizacji brakowało refleksji nad znaczeniem obecnej w niej kultury. Pionierem badań nad wpływem kultury na struktury gospodarcze był niemiecki socjolog **Max Weber**. Za szczytowe osiągnięcie Zachodu uważał doskonale zorganizowaną i racjonalną strukturę wielkiej fabryki. W opinii Webera racjonalne sprawowanie biurokratycznej władzy było swoistym dopełnieniem kapitalistycznego etosu przedsiębiorczości, którego korzeni dopatrywał się w protestanckiej etyce pracy, a więc czynniku religijno-kulturowym (Weber, 2011).

Pod koniec XIX w. społeczeństwa pozaeuropejskie dokonywały prób przenoszenia wzorców zachodnich do swoich krajów. Przykładem była szybka, lecz fragmentaryczna westernizacja społeczeństwa Japonii. Szybko zdano sobie sprawę, że japoński sukces dokonał się za sprawą połączenia zachodnich metod zarządzania i japońskiej kultury. Próby wyjaśnienia tego fenomenu podjęła się amerykańska antropolog **Ruth Benedict**. W trakcie II wojny światowej poddała analizie kulturę Japonii. Swoje wnioski zawarła w wydanej w 1946 r. książce *Chryzantema i miecz*. Benedict potraktowała kulturę jako rzeczywistość determinowaną przez symbole. W jej opinii wartościami wiążącymi społeczeństwa są symbole i typowy dla nich sposób życia. Kluczowy dla Benedict jest kulturowy proces przekazywania tradycji, zapewniający trwanie społeczeństw i kultur (Benedict, 2005, s. 93–95). Dorobek badawczy Benedict stał się jednym z fundamentów nowego podejścia do badań nad organizacjami: perspektywy symboliczno-interpretującej, zajmującej się odkrywaniem tego, w jaki sposób uczestnicy organizacji postrzegają świat. Zaletą tej metody jest zażegnanie niebezpieczeństwa narzucenia badanym znaczeń i interpretacji, z którymi utożsamia się badacz. Równie istotne było również odrzucenie etnocentryzmu w postrzeganiu innych kultur, rozumianego jako porównywanie zaobserwowanych instytucji do tych obecnych w kulturze Zachodu. Dla innych badaczy podejście Benedict było wzo-

rem dążenia do całościowego badania kultur w celu zrozumienia mechanizmów ich funkcjonowania.

30.2. Geert Hofstede: kultura jak feniks

Do rzeczywistego przełomu w badaniach nad organizacjami w kontekście różnic kulturowych brakowało systematycznej refleksji nad wielością sposobów przejawiania się kultur narodowych w funkcjonowaniu organizacji. Niezbędne było przeprowadzenie szeroko zakrojonych badań obejmujących organizacje działające w wielu kręgach kulturowych, lub jednej firmy dążącej do realizowania zunifikowanych standardów zarządzania w swoich oddziałach w różnych krajach świata. Na początku lat 70. XX wieku holenderski badacz **Geert Hofstede** rozpoczął ambitne badania nad wpływem kultur narodowych na funkcjonowanie i zachowania pracowników koncernu IBM w ponad czterdziestu krajach (Hofstede, 1980). Respondentami byli przedstawiciele koncernu, których, jak zauważył Hofstede, łączyło wiele wspólnych cech (podobne wykształcenie, pozycja społeczna, wykonywane obowiązki), ale różniła narodowość, dzięki czemu ewentualne różnice kulturowe mogły być łatwe do zidentyfikowania.

Podstawą badań prowadzonych przez Hofstede było wielowymiarowe postrzeganie kultury, którą porównał do cebuli. Jej zewnętrzną, widoczną warstwą są symbole rozumiane przez członków danej kultury, takie jak język, kultura materialna, oznaki statusu i prestiżu społecznego. Pod tą warstwą kultury-cebuli kryją się bohaterowie ważni w danej kulturze, stanowiący element jej tożsamości poprzez symboliczne wyrażanie istotnych wartości: np. bezinteresownego poświęcenia lub pomysłowości. Hofstede uważa, że rytuały umieszczone w trzeciej warstwie kultury są uważane przez jej członków za niezbędne dla jej funkcjonowania. W kontekście kultury organizacji Hofstede rozumie poprzez rytuał m.in. sposoby prowadzenia rozmów, okazywania szacunku i organizowania ważnych spotkań.

Wszystkie trzy warstwy Hofstede określił jako **praktyki kultury**. Pomimo że są widoczne dla zewnętrznych obserwatorów, ich znaczenie mogą prawidłowo zinterpretować wyłącznie uczestnicy danej kultury, utożsamiający się z charakterystycznymi dla niej wartościami. Wartości rozumiane są w tym przypadku jako skłonności do dokonywania przez członków danej kultury wyborów pomiędzy pozytywnymi lub negatywnymi „wektorami uczuć", np.: dobry–zły, piękny–brzydki, racjonalny–irracjonalny, logiczny–paradoksalny (Hofstede i in., 2011, s. 24).

Teoretyczną podstawą badań Hofstede były pochodzące z lat 50. XX wieku badania amerykańskich badaczy, socjologa **Alexa Inkelesa** i psychologa **Daniela Levinsona**, którzy opracowali listę czynników wpływających na funkcjonowanie społeczeństw, grup oraz jednostek w ramach danej kultury. Ich zdaniem wszystkie kultury świata mogą zostać opisane poprzez ich odmienności w: sposobach rozwiązywania konfliktów (a także wyrażaniu uczuć i kontrolowaniu zachowań agresywnych), a w podejściu do jednostki – jej podmiotowości, relacji ze społeczeństwem, postawie wobec autorytetu władzy (Inkeles i Levinson, 1954).

Klasyfikacja Inkelesa i Levinsona stanowiła inspirację dla kolejnego pokolenia naukowców podejmujących badania nad organizacjami. Jak przyznawał sam Hofstede, wykazywały one zaskakującą zbieżność z wynikami badań nad pracownikami IBM (Hofstede i in., 2011, s. 46). Hofstede zmodyfikował listę czynników wpływających na kulturę narodową. Wyróżnił **cztery wymiary kultury**, rozumiane jako mierzalne aspekty pozwalające na określenie pozycji każdej badanej kultury narodowej wobec innych: **dystans wobec władzy, kolektywizm/indywidualizm, kobiecość/męskość** i **unikanie niepewności**. Już po opublikowaniu wyników badań nad IBM, dzięki współpracy z innymi badaczami Hofstede dodał jeszcze piąty wymiar: **orientację długo- lub krótkoterminową** (Hofstede i in., 2011, s. 52–53). Odpowiedzi pracowników IBM dotyczące np. ich stosunku wobec władzy zostały uzupełnione danymi jakościowymi na temat ich kraju. W ramach procesu walidacji wyników badań Hofstede wraz ze swoimi współpracownikami sprawdził występowanie związków korelacji pomiędzy ok. 400 wskaźnikami, dotyczącymi wymiarów takich jak między innymi związek pomiędzy indywidualizmem a skłonnością do mobilności lub pomiędzy wyznaniem religijnym a dążeniem do unikania niepewności. W publikacjach poświęconych swoim badaniom Hofstede skupiał się na najsilniejszych korelacjach, a wyniki ponownie przeprowadzonych przez niego w roku 2010 badań wykazały wysoką stabilność związków pomiędzy badanymi zmiennymi (Hofstede i in., 2011, s. 54).

Holenderski badacz zauważa, że poza zidentyfikowanymi wymiarami kultury na kulturę organizacyjną mogą również wpływać inne czynniki. Szczególnie wiele miejsca w swoich badaniach poświęcił wpływom różnic etnicznych i regionalnych. Największe znaczenie mają one w krajach będących „tyglami kulturowymi" (USA) lub wyraźnie podzielonych etnicznie (Belgia). Jak zauważa Hofstede, kultury organizacyjne są zjawiskiem odmiennym od kultur narodowych. Przynależność do organizacji jest kwestią świadomego, czasowego wyboru, co powoduje, iż jej wartości nie oddziałują na członków organizacji tak trwale jak wymiary kultury narodowej. Społeczeństwa mają również znacznie większy potencjał odtwarzania swoich wartości w czasie swego funkcjonowania. Hofstede do opisu tego zjawiska stosuje metaforę mitycznego Feniksa. Społeczeństwa są dla niego stale odradzającymi się organizmami, zachowującymi przez pokolenia zdolność odtwarzania swoich wartości (Hofstede i in., 2011, s. 40–41).

Wskaźnik dystansu władzy definiowany jest poprzez określenie występującego w danej kulturze poziomu akceptacji dla nierównego podziału władzy w ramach organizacji (Hofstede i in., 2011, s. 73). Hofstede zadał pracownikom firmy IBM pytania dotyczące sprzeciwu wobec decyzji podejmowanych przez ich zwierzchników oraz pożądanej przez nich formy relacji z szefem. Największy dystans władzy występował w krajach azjatyckich, latynoskich, Europie Środkowej i niektórych krajach Europy Zachodniej (Francja). Znacznie mniejszy dystans władzy charakteryzował kraje niemieckojęzyczne, dawne kolonie brytyjskie oraz kraje Skandynawii. Dystans władzy przekłada się na stosunki występujące w miejscu pracy. W krajach o niewielkim dystansie władzy pracownicy i przełożeni uznają się wzajemnie za partnerów. Różnice w zakresie władzy są postrzegane wyłącznie jako wynikające z czasowo odgrywanych ról, a nie wyższości. Ten pragmatyzm w postrzeganiu zjawiska władzy wpływa na strukturę organizacji, ograniczając możliwości rozbudowy ich hierarchicz-

nej struktury. Z różnego dystansu władzy wynika również występowanie lub brak przywilejów związanych ze sprawowaniem władzy.

Według Hofstede **indywidualizm** jest cechą społeczeństw, w których więzi międzyludzkie są luźne. Ich członkowie skupiają się na zaspokajaniu potrzeb własnych i rodziny. Kolektywizm jest typową cechą społeczeństw opartych na silnych więzach pomiędzy ich członkami oraz wysokim stopniem lojalności i odwzajemnienia. (Hofstede i in., 2011, s. 102). W ramach analizy indywidualistycznego lub kolektywnego podejścia w organizacjach pracownicy IBM byli pytani między innymi o znaczenie czasu wolnego i swobody w wyborze odpowiadającego im stylu pracy (czynniki indywidualistyczne) oraz warunków pracy i prowadzonych w organizacji szkoleń (czynniki kolektywistyczne). Najwyższe **wskaźniki indywidualizmu** występują w kulturach bogatych krajów Zachodu (USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Nowa Zelandia). Kolektywizm jest cechą dominującą w większości krajów ubogich, ale także w niektórych państwach o bardzo wysokim poziomie życia, jak np. Tajwan czy Singapur. Jak zauważa Hofstede, kolektywizm jest cechą występującą na tyle często, że indywidualizm jest w skali świata wyłącznie odstępstwem od powszechnego modelu. Według autora badań kluczem do zrozumienia tych różnic są czynniki historyczne, takie jak dominująca filozofia (np. konfucjanizm w Chinach) czy doświadczenia osadników zdanych na własne siły (przykład Ameryki Północnej).

Kolektywizm i indywidualizm determinują zachowania pracowników przedsiębiorstw i dobór kandydatów do pracy przez menedżerów. Od pracowników w kulturach indywidualistycznych wymaga się inicjatywy w wykonywaniu obowiązków i dbałości o interes firmy, nie muszą jednak przy tym wykazywać silnej identyfikacji grupowej. W społeczeństwach kolektywistycznych czynnikiem liczącym się już na etapie rekrutacji jest przynależność grupowa, np. powiązania towarzyskie lub rodzinne. Typowe dla indywidualizmu traktowanie pracy jako transakcji rynkowej sprzyja pragmatycznemu ocenianiu pracy członków organizacji. Typowym przykładem takiego nastawienia jest zarządzanie przez cele i cykliczne rozmowy na temat wyników pracy. Społeczeństwa kolektywistyczne nie akceptują publicznego oceniania innych. W kulturach azjatyckich funkcjonowanie organizacji jest więc realizowane w tej sferze za pomocą subtelnych sygnałów, nieczytelnych dla postronnych obserwatorów.

Wskaźnik męskości został przez Hofstede wyodrębniony poprzez analizę przypisywanego przez badanych znaczenia czynników określanych jako typowo męskie (osiąganie wysokich dochodów, zdobywanie uznania w miejscu pracy, osiąganie awansów, wyzwania zawodowe) lub kobiece (poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy, nastawienie na współpracę, relacje z przełożonymi, gwarancje zatrudnienia). Jak zauważa Hofstede, preferencje pracowników wobec wymienionych czynników były silnie skorelowane z ich płcią (Hofstede i in., 2011, s. 146–148). Najniższy poziom męskości występuje w kulturach północnej Europy (Szwecja, Holandia, Dania, Norwegia). Zdaniem Hofstede wyjaśnienia tej prawidłowości należy dopatrywać się w doświadczeniach historycznych tych krajów, w których kulturach znaczącą rolę odgrywały kobiety. Wysoki poziom męskości występuje m.in. w kulturach Ameryki Łacińskiej, Wielkiej Brytanii czy Stanów Zjednoczonych, w których pamięć historyczna jest silnie nasycona archetypami żołnierza-bohatera.

W funkcjonowaniu organizacji poziom męskości ma wpływ na rodzaj i zasięg występujących konfliktów. Kultury kobiece wykazują skłonność do rozwiązywania konfliktów za pomocą rozmów i dążenia do osiągnięcia kompromisu. W kulturach męskich częściej dochodzi do eskalacji, a dużą rolę odgrywa rywalizacja między menedżerami i pracownikami. Dla jej zażegnania kluczowy jest autorytet kierownictwa, a nie dążenie do polubownego rozwiązania sporu, jak ma to miejsce w kulturach kobiecych. W kulturach męskich występuje również silniejsza korelacja pomiędzy wynikami uzyskiwanymi przez pracowników a ich zarobkami, niż w kierujących się ideałami równości kulturach kobiecych.

Krytycy założeń teorii Hofstede'a zwracają uwagę, że niektóre wymiary kultury mogą być interpretowane w sposób stereotypujący. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim wymiaru kobiecość/męskość. Może on być traktowany w sposób wartościujący przez badaczy skupiających się na korzyściach gospodarczych wynikających z dominacji wartości wymiaru męskiego i nieuwzględniających sukcesu gospodarczego państw, w których dominują wartości kobiece (np. dobrobytu socjalnego państw skandynawskich). Takie podejście bywa uważane za europocentryczne i seksistowskie (Witte, 2012, s. 143).

Wartość **wskaźnika niepewności** informuje o odczuwanym przez członków danej kultury zagrożeniu w sytuacjach nieprzewidzianych lub dotąd nieznanych. Poczucie przewidywalności wpływa między innymi na regulowanie życia społecznego poprzez znaczną liczbę formalnych przepisów. Wskaźnik ten jest silnie skorelowany z położeniem geograficznym danej kultury. Unikanie niepewności jest typowe dla państw latynoamerykańskich i większości europejskich. Nastawienie na ryzyko występuje w państwach Dalekiego Wschodu (poza Japonią). Hofstede wyjaśnia te prawidłowości doświadczeniem historycznym: oparciu społeczeństw Zachodu na tradycji rządów prawa (obszar cywilizacji rzymskiej) oraz silnymi tradycjami rządów autorytarnych w Azji (konfucjanizm cywilizacji Wschodu) (Hofstede i in., 2011, s. 201–202).

Orientacja długoterminowa oznacza dążenie do rozwijania umiejętności i cech charakteru przynoszących korzyści w przyszłości (np. oszczędności). Przeciwstawna jej **orientacja krótkoterminowa** dąży do pielęgnowania cnót wiążących się z przeszłością i teraźniejszością – np. szacunku wobec tradycji. Kulturami o zdecydowanie najsilniejszej tendencji długoterminowej są kraje Dalekiego Wschodu, takie jak Chiny, Japonia, Korea Południowa. Skłonność do myślenia w kategoriach krótkoterminowych jest typowa głównie dla bogatych społeczeństw, których przedstawiciele mają poczucie stabilności swojej pozycji społecznej (USA, Kanada, Wielka Brytania), oraz społeczeństw afrykańskich (co może wynikać z doświadczeń walki o przetrwanie kolejnego dnia) (Hofstede i in., 2011, s. 201–202).

Długoterminowa orientacja organizacji sprzyja realizowaniu przez jej członków specyficznych modeli kariery, opartych na wyrzeczeniach i rezygnacji z życia prywatnego. Co ważne, cechy te wykazują nie tylko przedsiębiorcy, ale również pracownicy i kandydaci do pracy; przekładają się one też na strukturę organizacji. Według odwołującego się do dorobku Hofstede badacza kultury chińskiego kapitalizmu Gordona Reddinga (1990) jedną tajemnic sukcesu tamtejszych firm jest praktyka kooperacji pionowej wyrażającej się przede wszystkim dążeniem do porozumienia pomiędzy menedżerami/właścicielami przedsiębiorstwa a jego pracownikami. W tak

funkcjonujących organizacjach traci na znaczeniu hierarchiczna struktura na rzecz realizowania wspólnego interesu poprzez zaangażowanie w wykonywanie nawet najprostszych, rutynowych obowiązków (Redding, 1990, s. 209). W kulturach długoterminowych istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji mają również sieci powiązań horyzontalnych opartych między innymi na sieciach relacji międzyludzkich (określanych w Chinach jako *guanxi*). Są one traktowane przez członków tych społeczeństw jako inwestycja wykraczająca poza pragmatyczne funkcjonowanie w organizacji (Hofstede i in., 2011, s. 253).

Poza oceną wpływu kultur narodowych na strukturę organizacji i ich społeczne uwarunkowania, badania Geerta Hofstede i późniejsze analizy prowadzone we współpracy z synem, Janem Hofstede, służą ocenie zagrożeń i szans związanych z **kontaktami międzykulturowymi**. Zjawisko to należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia percepcji kultury przez jednostkę stykającą się z nią po raz pierwszy w ramach organizacji, jak również środowiska goszczącego cudzoziemca. Pierwszą reakcją w zetknięciu z nową kulturą jest krótki **okres euforii**. Po niej następuje faza **szoku kulturowego**, której przyczyną jest kontakt z zewnętrznymi przejawami innej kultury narodowej, takimi jak rytuały i symbole. Obcokrajowiec nie jest w stanie szybko odkryć i przyswoić głębszych warstw kultury, takich jak wartości. Dopiero w trzeciej fazie zetknięcia z kulturą (**adaptacji**) dochodzi do poznania niektórych wartości leżących u podstaw funkcjonowania kultury. Podczas **fazy równowagi** możliwa jest asymilacja kulturowa lub dwie pozostałe reakcje: poczucie dyskryminacji i wyobcowania lub pełne wtopienie się w obcą dotąd kulturę (Hofstede i in., 2011, s. 391–393).

Odpowiednikiem fazy euforii po stronie kultury goszczącej jest **okres zaciekawienia** zwyczajami i zachowaniami przybysza. W fazie **etnocentryzmu** cudzoziemiec będzie oceniany na podstawie kryteriów i wartości typowych dla danej kultury. W kulturach nastawionych na długotrwałe i częste kontakty z cudzoziemcami etnocentryzm przeradza się w **policentryzm** (faza trzecia). Długotrwałe oddziaływanie wzajemnych kontaktów przybyszów i miejscowej kultury prowadzi do narodzin społeczeństwa lub organizacji **wielokulturowej**. Zdaniem Hofstede szczególnie podatne na ten rodzaj ewolucji są kultury o słabym stopniu unikania niepewności. W skrajnym wypadku kultura tego typu może przejawiać w zachowaniach swoich członków cech **ksenofilii**, czyli postawy afirmującej obce kultury i krytycznej wobec własnych wartości (Hofstede i in., 2011, s. 394–395).

30.3. Fons Trompenaars: kultura jak grawitacja

Fons Trompenaars wspólnie z Charlesem Hampdenem Turnerem podzielali pogląd Hofstede, że kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość zarządzania jest kultura, w jakiej funkcjonuje organizacja. Dla Hofstede kultura była odradzającym się feniksem. Trompenaars i Hampden-Turner porównali kulturę do grawitacji – nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak mocno wiąże nas z Ziemią, dopóki nie spróbujemy się od niej oderwać. Kultura jest niewidoczna, ale nieświadomie kultywujemy jej wartości. Dla obu szkół myślenia o kulturze w zarządzaniu jest oczywiste, że składa się

Tabela 29. Wymiary kultury według Trompenaarsa

Wymiar kultury		Przykładowa różnica kulturowa, wpływająca na funkcjonowanie organizacji
Alternatywa, definicja, przykłady krajów	**Alternatywa, definicja, przykłady krajów**	
Uniwersalizm (USA, Niemcy) – rozpatrywanie sytuacji i procesów w odniesieniu do obowiązujących zasad.	Partykularyzm (Chiny, b. ZSRR) – ważne są zobowiązania wynikające ze stosunków międzyludzkich.	Odmienne postrzeganie umów – U: „świętość zapisów"; P: nadmierna szczegółowość zapisów porozumienia to brak zaufania wobec drugiej strony.
Indywidualizm (USA, Polska) – postrzeganie jednostki jako podmiotu działającego samodzielnie i podejmującego samodzielne decyzje.	Kolektywizm (Chiny, Niemcy) – jednostka ma znaczenie wyłącznie jako część zbiorowości, do której należy.	Podejmowanie decyzji – I: szybkie podejmowanie decyzji przez menedżera; K: kosztowne wysiłki na rzecz uzyskania kompromisowego rozwiązania.
Powściągliwość (Japonia, Wielka Brytania, Polska) – dążenie do kontrolowania emocji i nieprzekładanie ich na stosunki w organizacji.	Emocjonalność (Holandia, USA, Francja) – otwarte, publiczne okazywanie wszelkiego rodzaju emocji.	Ton głosu – P: podnoszenie głosu jako utrata twarzy; E: emocjonalne, pełne ekspresji wypowiedzi traktowane jako dowód zaangażowania w sprawy organizacji.
Wycinkowość (USA, Wielka Brytania, Szwecja) – dążenie do wyodrębniania stosunków z podwładnymi i dostosowywanie ich do sytuacji w organizacji.	Całościowość (Niemcy, Chiny) – stałe budowanie autorytetu i barier w kontaktach menedżerów z pracownikami.	Krytyka pracownika – W: oddzielenie merytorycznych zarzutów od osoby pracownika; C: krytyka traktowana jako atak personalny, zakwestionowanie jego lojalności wobec organizacji.
Osiąganie statusu (USA, Norwegia) – model kariery wynikającej z osobistych osiągnięć i pracy.	Przypisywanie statusu (Chiny, Bliski Wschód) – dziedziczenie pozycji majątkowej i zawodowej.	Oznaki statusu – OS: brak wyraźnego dążenie do manifestowania wyższej pozycji hierarchicznej; PS: okazywanie podwładnym zewnętrznych oznak wyższego statusu w organizacji.
Czas sekwencyjny (Wielka Brytania, USA, Holandia) – postrzeganie czasu jako logicznego ciągu zdarzeń	Czas synchroniczny (Japonia, Francja) – współistnienie przeszłości, teraźniejszości, przyszłości.	Harmonogram – CSekw: dokładne planowanie działań i zdarzeń; Csynchr: brak przywiązania do zakładanych terminów działań i ich kolejności.
Walka z naturą (USA, Francja) – postrzeganie środowiska zewnętrznego jako obszaru podboju.	Obłaskawianie natury (Japonia) – współistnienie z warunkami zewnętrznymi.	Stosunek do preferencji klientów przedsiębiorstwa – WzN: próba kształtowania preferencji klientów; ON: dostosowanie działań organizacji do ich gustów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars i Turner (2002, s. 47–187).

ona z wielu warstw, z których widzimy wyłącznie zewnętrzną, związaną z fizycznymi artefaktami (Trompenaars i Turner, 2002, s. 36–39).

Trompenaars zdecydowanie odrzuca sugestię, jakoby globalizacja prowadziła do unifikacji kulturowej. Unifikacja może dotyczyć procesów technologicznych i modeli zarządzania, ale nie samych ludzi. Paradoksalnie, z punktu widzenia zwolenników globalizacji, koniecznym wymogiem jej rozwoju jest zrozumienie kulturowych uwarunkowań funkcjonowania gospodarki. Podobnie jak Hofstede, również Trompenaars i Hampden-Turner traktują kulturę jako zjawisko wielowarstwowe. Wyróżnili oni kategorie kultury określające stosunek do ludzi, czasu i otoczenia. Podzielili je na siedem wymiarów kultury, z których pięć pierwszych dotyczy stosunków międzyludzkich.

Najbardziej praktyczną częścią koncepcji Trompenaarsa jest metoda „koła godzenia wartości". Jest to propozycja rozwiązywania sprzecznych wobec siebie wartości w ramach wielonarodowych organizacji. Klasycznym przykładem może być wykorzystywanie indywidualizmu do realizacji kolektywnych interesów firmy. Łączenie pozornie sprzecznych wymiarów kultury może prowadzić do zażegnania wewnętrznych napięć międzykulturowych (Trompenaars i Turner, 2012, s. 22–25).

Metody badawcze Trompenaarsa spotkały się z fundamentalną krytyką ze strony Geerta Hofstede. Według Hofstede określone przez Trompenaarsa wymiary kultury nie są efektem jego badań, lecz zapożyczeniem z osiągnięć amerykańskich socjologów, m.in. Talcotta Parsonsa i Edwarda Shilsa. Hofstede kwestionuje również jakość zgromadzonych przez Trompenaarsa danych, które według niego dotyczą wyłącznie dwóch aspektów kultur narodowych: dystansu władzy i poziomu indywidualizmu (Hofstede i in., 2011, s. 58, 64).

30.4. Rozwój badań nad znaczeniem kultur narodowych

Trzy dekady intensywnego rozwoju badań nad znaczeniem kultur narodowych w zarządzaniu przyniosły ogromną liczbę studiów – zarówno poświęconych funkcjonowaniu konkretnych kultur, organizacji, jak i obejmujących porównania dotyczące zbliżonych do siebie struktur organizacji w odmiennych warunkach kulturowych. Dokonania Hofstede i Trompenaarsa stanowiły również inspirację do podejmowania badań interdyscyplinarnych łączących zarządzanie z historiografią, socjologią czy hermeneutyką.

Przykładem popularyzacji tego nurtu są studia przypadku, oparte na opowieściach menedżerów. Wskazują na uzależnienie modelu przywództwa od wartości kulturowych (Landes, 2007). Inny nurt badań analizuje możliwość wykorzystania głęboko zakorzenionych wartości kulturowych w tworzeniu narracji, mających budować wizerunek i tożsamość organizacji (Godelier, 2007; Kostera, 2010; Szukała, 2014).

Większość analiz kultur narodowych w organizacjach poświęcona jest praktycznym skutkom ich oddziaływania. Poza analizami wpływu kultury na podstawowe dla zarządzania organizacją procesy (Pheng i Yuquan, 2002) poruszane są również kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością korporacji wielonarodowych

w kontekście kulturowym (Anyanwu i Nweake, 2014; Furmańczyk, 2010). Z krytyką spotyka się negatywny wpływ ponadnarodowych korporacji na lokalne kultury redukowane w ich strategiach rozwoju wyłącznie do zbioru konsumentów o specyficznych potrzebach (Śliwa, 2012, s. 209).

Część badaczy, podobnie jak Trompenaars, podkreśla, że we współczesnych organizacjach wielokulturowych niezbędne jest badanie wpływu na ich funkcjonowanie innych czynników, takich jak wyznanie, wykształcenie, religia, pochodzenie etniczne. Ten rozwijany od lat 90. (Thomas, Ely, 1996) nurt badań nazywany jest **zarządzaniem różnorodnością** (Glinka, Kostera i Brzozowska, 2012). Postuluje się traktowanie tego elementu życia organizacji jako istotnego zasobu, wzbogacającego funkcjonowanie organizacji o doświadczenia jej interesariuszy (Özbilgin i Tatli, 2008). Wydaje się więc, że omówione powyżej klasyczne teorie poświęcone kulturom narodowym mogą stanowić podstawę do dalszych badań nad wpływem kultur narodowych na działanie organizacji.

32.3. Podsumowanie

Zagadnienie wpływu kultur narodowych na zarządzanie organizacjami jest współcześnie bardzo popularnym tematem badań. Czynnikami sprzyjającymi badaniom są: rozwój globalnych korporacji, w ramach których dochodzi do współpracy pomiędzy pracownikami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych, jak również popularność prowadzonych na skalę międzynarodową badań ilościowych, pozwalających na porówania międzykulturowe. Duże znaczenie miało również czerpanie inspiracji badawczych z dorobku innych nauk społecznych, m.in. antropologii kulturowej, psychologii i socjologii.

W rozdziale przedstawiono model badań Geerta Hofstede'a. Głównym elementem opracowanej przez niego teorii wpływu kultur narodowych na organizacje jest koncepcja czterech wymiarów kultury, rozumianych jako mierzalne współczynniki charakteryzujące stosunek danej kultury do władzy, indywidualizmu, niepewności, czynnika męskości oraz nastawienia w myśleniu o przyszłości. Hofstede zajmował się również kwestią kontaktów międzykulturowych i odmiennego postrzegania zjawisk przez osoby z danej kultury oraz pochodzące spoza niej, stykające się z nowymi zwyczajami. Na wyróżnienie zasługują również badania Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampdena Turnera. Podobnie jak rozważania Hofstede ich wnioski opierają się na założeniu wielowarstwowej kultury, ale inaczej je interpretują. Podejście pozwala na poszukiwanie sposobów zmniejszania napięć wewnątrz wielokulturowej organizacji, wynikających z występowania w niej sprzecznych wartości.

Zagadnienie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji zostało również omówione w rozdziale dotyczącym kultury organizacji. Z kolei rozdział omawiający dorobek Maxa Webera i jego kontynuatorów odwołuje się do klasycznych badań nad wpływem kultury protestanckiej na funkcjonowanie gospodarki. Przy okazji omawiania zagadnień dotyczących teorii zarządzania międzynarodowego zauważono również znaczenie kultury narodowej jako jednej z form wpływu instytucjonalnego.

Literatura

Anyanwu, S.A.C., Nweake, L.I. (2014). Ethical challenges in international business operations. *Journal of Business & Retail Management Research*, 8(2), 105–110.

Benedict, R. (2005). *Wzory kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.

Furmańczyk, J. (2010). Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii. *Problemy Zarządzania*, 8(2), 104–120.

Glinka, B., Kostera, M., Brzozowska, A. (2012). Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (s. 285–304). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Godelier, E. (2007). "Do you have a garage?" Discussion of some myths about entrepreneurship. *Business and Economic History Online*, 5, 1–20.

Hofstede, G. (1980). *Culture consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills–London: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Inkeles, A., Levinson, D.J. (1954). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. W: G. Lindzey, E. Aronson (red.), *The handbook of social psychology IV* (s. 418–506). New York: McGraw-Hill.

Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Landes, D.S. (2007). *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.

Özbilgin, M.F., Tatli A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pheng, L.S., Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40, 7–16.

Redding, S.G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.

Szukała, M. (2014). „Od pucybuta do milionera" – budowanie tożsamości korporacji i przywódcy poprzez tworzenie mitów założycielskich. W: A. Krzysztofek (red.), *Zarządzanie i marketing* (s. 255–262). Kraków: AT Wydawnictwo.

Śliwa, M. (2012). Kwestie praktyczne zarządzania w kontekście wielonarodowym. Perspektywa firmy i jej interesariuszy. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (s. 205–220). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Thomas, D.A., Ely, R. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2012). *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Weber, M. (2011). *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Witte, A.E. (2012). Making the case for a post-national cultural analysis of organizations. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 141–159.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

31

Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka

(Katarzyna Kowalczyk)

31.1. Wprowadzenie

Inspiracje dla nowych modeli teoretycznych w naukach o zarządzaniu zmieniają się w czasie. Lata 80. XX wieku wiążą się ze spadkiem popularności perspektywy modernistycznej (prezentowanej również jako tzw. funkcjonalizm w teorii organizacji) i wzrostem zainteresowania tematyką kultury organizacji, analizowaną zwłaszcza w ramach paradygmatu symboliczno-interpretującego (interpretatywizmu i symbolizmu). Podejście to, czerpiące z dorobku takich nauk jak antropologia, semiotyka czy lingwistyka, zakłada, że otoczenie organizacji ma charakter symboliczny, wynikający z interpretacji, nadawanych mu przez uczestników organizacji, które wywołują skutki materialne (Hatch, 2002, s. 77). Tym, co różniło modernistów od symbolistów był m.in. sposób badania zjawisk – moderniści opowiadali się za podejściem zobiektywizowanym, oznaczającym badanie zjawisk „z zewnątrz", z perspektywy niezależnego obserwatora. Dla symbolistów właściwe było podejście subiektywne, wymagające doświadczania organizacji „od wewnątrz", bazujące na rozumieniu znaczeń i ich interpretacji. W perspektywę symboliczno-interpretacyjną wpisuje się aktywność badawcza Karla Weicka, amerykańskiego teoretyka komunikacji, którego prace nad organizacjami na stałe zapisały się w naukach o zarządzaniu. Jest on autorem prac dotyczących takich zagadnień jak: przetwarzanie informacji w organizacjach (ang. *organizational information theory*), nadawanie sensu (ang. s*ensemaking*) czy organizacje wysoce niezawodne (ang. *high reliability organizations*), które zostaną przybliżone w tym rozdziale.

31.2. Teoria informacji organizacyjnych i koncepcja organizowania

Weick patrzy na organizację z punktu widzenia procesu organizowania, czym różni się od wcześniejszych badaczy, zainteresowanych organizacją jako obiektem, posiadającym względnie trwałe cechy. Organizacje posługują się informacjami, które są niejasne, niepewne i niejednoznaczne. Ich interpretacja daje wiele możliwości, co może prowadzić do różnych rezultatów. Organizowanie jest procesem, który służy zawężaniu tych możliwości i redukcji ich liczby (Weick, 1976, s. 6). Jest to proces

przetwarzania informacji (Griffin i in., 2014, s. 241) a więc sposób, za pomocą którego organizacje zbierają, kierują i wykorzystują dane (West i Turner, 2007, s. 243). Zarządzanie dużymi ilościami informacji jest jednym z głównych wyzwań stojących przed organizacjami – pozyskiwane przez nie informacje stanowią surowy materiał, który poddawany jest obróbce, a któremu w procesie organizowania nadawany jest sens (Osika, 2011). Teoria informacji organizacyjnych (ang. *organizational information theory*) stanowi ramy teoretyczne dla wyjaśnienia tego, w jaki sposób organizacje nadają sens informacjom.

Organizowanie determinuje przebieg procesu komunikacji w organizacjach, który wpływa na zachowanie ludzi i ich produktywność. Podstawą procesu organizowania jest działanie polegające na redukcji niejasności i wieloznaczności pozyskiwanych informacji, czyli dążenie do zrozumienia tego, co się dzieje. Teoria informacji organizacyjnych opiera się na następujących założeniach (West i Turner, 2007, s. 296):

- Organizacje funkcjonują w środowisku informacyjnym, w którym występują różne bodźce i komunikaty.
- Organizacje otrzymują ogromną liczbę informacji, które muszą zinterpretować. Informacje te różnią się stopniem ekwiwokacji (jednoznaczności), co może prowadzić do pomyłek. Poza ekwiwokacją na rozumienie wiadomości wpływają także różnice w posiadanych informacjach i umiejętność ich interpretacji przez członków organizacji.
- Organizacje angażują się w przetwarzanie informacji, by zredukować niejednoznaczność informacji. Jednym ze sposobów tej redukcji jest stosowanie zasad (przepisów), będących wskazówkami, które mówią, w jaki sposób analizować ekwiwokację i jak na nią reagować. Innym sposobem redukcji ekwiwokacji jest zaangażowanie się w tzw. cykle komunikacyjne, które obejmują:
  - **działanie** (ang. *act*) – akt komunikacyjny, zainicjowany przez jednostkę lub grupę;
  - **odpowiedź** (ang. *response*) – reakcję na wiadomość;
  - **dostosowanie** (ang. *adjustment*) – akt komunikacyjny sformułowany przez organizację, która próbuje zmniejszyć niejednoznaczność (informację zwrotną).

Opisując proces organizowania, Weick odwołuje się do teorii ewolucji Darwina, mówiącej o tym, że organizmy, które nie są w stanie przystosować się do warunków środowiska – wymierają. W podobny sposób teoria organizowania zakłada, że organizacje, które nie przystosują się do swojego środowiska – upadają (Dainton i Zelley, 2015, s. 168). Organizowanie jest procesem ewolucyjnym i obejmuje cztery stadia: ekologiczną zmianę, ustanawianie, selekcję i utrzymanie.

Ekologiczna zmiana (ang. *ecological change*) – odnosi się wymiany doświadczeń aktorów społecznych, która umożliwia nadawanie im sensu i redukowanie niepewności. Zapewnia ona „ustanowione środowisko – surowy materiał dla nadawania sensu" (Weick, 1979, s. 130).

Ustanawianie (ang. *enactment*) – jedno z najważniejszych pojęć w podejściu Weicka, jest dla organizowania tym, czym zmienność dla procesu naturalnej selekcji (Weick, 1979, s. 130). Ustanawianie napędza wszystkie inne zjawiska w organizacji

(Weick, 2001, s. 187, za: Saetre i in., 2003, s. 1130). Termin ten zawiera się w zachowaniu aktorów społecznych oraz środowiska i zakłada współtworzenie przez nich działań – aktorzy tworzą otoczenie, które wpływa następnie na ich funkcjonowanie. Używając jakiegoś pojęcia, uczestnicy interakcji kreują to zjawisko, konstruują rzeczywistość. Według Weicka, jednostki i organizacje podlegają stałemu procesowi samotworzenia (Weick, 1979).

Selekcja (ang. *selection*) – proces, który pozwala odpowiedzieć na pytanie: „Co tu się dzieje?". Polega na zmniejszeniu niejednoznaczności poprzez zastosowanie dostępnych schematów poznawczych. Schematy te można sobie wyobrazić jako mapy przyczynowe, zawierające powiązane ze sobą zmienne, pozyskane na podstawie przeszłych doświadczeń. Pozwalają one na odwzorowanie niejasnej sytuacji, co zmniejsza strach i umożliwia przejście do działania. Mapy pomagają nadawać sens temu, co się dzieje, oraz umożliwiają organizowanie (Saetre i in., 2003, s. 1130).

Utrzymanie (ang. *retention*) – polega na zapisaniu i przechowaniu działań lub produktów skutecznego nadawania sensu, dzięki którym udało się zredukować niejasność i dwuznaczność (Weick, 1979, s. 131).

Proces organizowania nie przebiega w sekwencji liniowej – poszczególne etapy są ze sobą luźno powiązane (ang. *loosely coupled systems*), co zapewnia organizacjom elastyczność w działaniu i umożliwia dopasowanie się do zmian w środowisku.

31.3. Sensemaking – nadawanie sensu

Nadawanie sensu jest jednym z kluczowych pojęć w podejściu Weicka. Sam pomysł nie pochodzi jednak od niego – myśl ta rozwinęła się na gruncie nauk o informacji i informatyki dzięki Brendzie Dervin oraz Danielowi Russellowi. Opisywali oni proces, za pomocą którego ludzie włączają nową wiedzę do już istniejącej (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32). Dervin, będąca teoretykiem komunikacji, przedstawiała nadawanie sensu jako działania, które umożliwiają zrozumienie skomplikowanych pomysłów, nie przez ich studiowanie, a przez ich wykonywanie. Nadawanie sensu jest więc procesem uczenia się i zależy od wiedzy, emocji oraz wcześniejszych doświadczeń uczącego się (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32). Russell definiował je jako proces poszukiwania reprezentacji i przetwarzania jej informacji, w wyniku czego powstanie inna reprezentacja, pozwalająca dostrzec strukturę, formę i zawartość danego zbioru informacji (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32).

Istnieje wiele definicji nadawania sensu. Podstawowa idea zakłada, że jest to proces, który zachodzi na bieżąco i dotyczy tego, w jaki sposób ludzie zauważają wydarzenia, w jaki sposób nadają im znaczenia i jak te znaczenia wpływają na ich teraźniejsze i przyszłe zachowania (Miles, 2012, s. 241). Nadawanie sensu wiąże się z udzieleniem odpowiedzi na pytania: „Jak coś się wydarzyło?", „Co to wydarzenie znaczy?", „Co powinienem zrobić?". Proces ten odbywa się przez interakcje ze środowiskiem i pozwala na większe uporządkowanie świata.

Karl Weick łączy nadawanie sensu bezpośrednio z zachowaniami organizacyjnymi i tworzeniem wiedzy organizacyjnej, związanej z artykulacją nieuświadomio-

nych dotąd informacji i kompetencji. Organizacje są złożonymi podmiotami, które posiadają nieprzewidywalne środowisko. Członkowie organizacji chcą je zrozumieć i uczynić bardziej przewidywalnym, więc interpretują i nadają mu sens poprzez rozmowy. Weick uważa, że „organizacje powołane są do tego, by ciągle mówić do siebie po to, by dowiedzieć się, co myślą" (Weick, 1995, s. 133).

Proces nadawania sensu posiada siedem właściwości (Weick, 1995, s. 17):

- tworzenie tożsamości (jednostka nadaje sobie sens, przyjmując tożsamość);
- retrospekcję (jednostka analizuje swoje przeszłe interakcje, starając się nadać im znaczenie);
- ustanawianie społecznych działań (nadawanie sensu jest aktywnością społeczną, ludzie starają się kształtować elementy środowiska, w którym uczestniczą);
- nadawanie znaczenia odbywa się tu i teraz (jednostki jednocześnie kształtują środowisko i reagują na nie);
- wskazówki (ludzie wyodrębniają z kontekstu sygnały, które pomagają im podjąć decyzję o tym, które informacje są istotne);
- preferowanie prawdopodobieństwa, a nie pewności przy ocenie wydarzeń.

Nadawanie sensu wymaga trzech podstawowych elementów: sygnałów, ram i ich wzajemnego połączenia. Ramy pochodzą z przeszłych procesów socjalizacji i są strukturami wiedzy, umożliwiającymi zrozumienie zdarzeń. Sygnały pochodzą z aktualnych sytuacji i wyzwalają proces nadawania znaczenia.

Weick odróżnia nadawanie sensu od interpretacji – interpretacja zakłada, że w świecie istnieje już coś, co ma być odkryte, a w wyniku interpretacji niejasność zniknie, podczas gdy nadawanie sensu odwołuje się do procesu, w którym ludzie tworzą to, co będą interpretować, redukując w ten sposób dwuznaczność. Nadawanie sensu polega na poszukiwaniu nowych interpretacji przeszłych zjawisk organizacyjnych, które nie zostały wcześniej nazwane i w odpowiedni sposób wyodrębnione (Bonecki, 2012, s. 60). Zachodzi wtedy, gdy brakuje ram i jasnych sygnałów, co robić, gdy stan obecnie postrzegany różni się od oczekiwanego. Nadawanie sensu jest szczególnie potrzebne wtedy, gdy w otoczeniu następuje gwałtowna zmiana, na którą nie jest się przygotowanym, co wywołuje wyzwania adaptacyjne. Umożliwia jednostkom lepsze zrozumienie tego, co się dzieje w ich otoczeniu, lepsze poznanie swojej organizacji.

Najbardziej znanym przykładem ilustrującym zjawisko nadawania sensu jest historia, która wydarzyła się w 1949 r. w Mann Gulch (Weick, 1993), dotycząca katastroficznej w skutkach akcji gaszenia pożaru. Z wysłanej na miejsce grupy piętnastu strażaków-skoczków spadochronowych aż dwunastu zginęło. Weick upatrywał przyczyn tragedii właśnie w utracie sensu: skoczkowie, zastawszy ogień innego typu, niż się spodziewali, starali się racjonalizować sytuację, ignorując sygnały o zagrożeniu. Schematy poznawcze, którymi dysponowali, nie pasowały do otaczającej ich rzeczywistości i utrudniały podejmowanie decyzji. Nagłej utracie zdolności interpretowania wydarzeń towarzyszyło poczucie, że wszechświat przestaje być racjonalnym, uporządkowanym systemem, a wszelkie próby zrozumienia tego, co się dzieje, nie przynoszą skutku. Dowódca, który jako jedyny zdał sobie sprawę z grożącego grupie niebezpieczeństwa, nakazał załodze zmianę kierunku marszu, co zdezorientowało

strażaków. Kiedy ogień podszedł blisko, dowódca polecił wszystkim zrzucenie swojego ekwipunktu i wskoczenie w ogień ewakuacyjny. Skoczkowie, nie wiedząc, że droga do rzeki została odcięta, nie zrozumieli sensu poleceń przełożonego i zignorowali je. Wybuchła panika, w wyniku której 12 osób spłonęło. Przeżył dowódca, dzięki swojemu niekonwencjonalnemu pomysłowi oraz dwóch strażaków, którzy zdołali się ukryć w szczelinie grani. Pozostali strażacy nie wykonali poleceń dowódcy, nie rozumiejąc ich sensu, co przypłacili życiem.

Weick, jako przedstawiciel nurtu symboliczno-interpretatywnego, patrzy na proces nadawania sensu w organizacji przez pryzmat kultury rozumianej jako metafora rdzenna. W tej perspektywie kultura jest czymś, co za pośrednictwem symboli umożliwia rozumienie świata, jest procesem budowania rzeczywistości, pozwalającym na dostrzeganie i rozumienie wydarzeń (Kostera, 2003, s. 31). W takim ujęciu organizacja, będąca zjawiskiem kulturowym, rozumiana jest jako „przedsięwzięcie poznawcze", w którym „badacz poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu widzenia świata" (Kostera, 1996, s. 65). Jak pisze Weick (2007, s. 119), kultura składa się z charakterystycznych sposobów poznania i nadawania sensu.

Proces nadawania sensu można również opisać z perspektywy zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą. W tych ujęciach polega on na rezygnacji z dotychczasowym przestarzałych schematów interpretacyjnych i tworzeniu nowych (Bonecki, 2012, s. 51). Działanie stwarza strategię, o strategii tej można zaś wnioskować z podejmowanych, skutecznych działań.

W teorii Weicka można dostrzec podobieństwa do innych teorii, m.in. do teorii społecznej konstrukcji rzeczywistości, zaproponowanej przez Petera L. Bergera i Thomasa Luckmanna i mówiącej o tym, że rzeczywistość jest tworem społecznym, a „członkowie społeczeństwa tworzą ze swych zachowań pewne schematy znaczeniowe" (Hatch, 2002, s. 56). Zbliżone podejście oferuje również teoria uważności (ang. *mindfullness*) Ellen Langer, odnosząca się do aktywnego przetwarzania informacji i zdolności do wyciągania nowych wniosków (Burgoon, Berger i Waldron, 2000), jak również badania nad rozwojem tożsamości, które zorientowane są na proces i opisują trwającą w czasie adaptację jednostki do nieznanego otoczenia (Ojha, 2005).

Poglądy Weicka nie są wolne od pewnych ograniczeń. Według Westa i Turnera (2007) można podać w wątpliwość przekonanie, że w organizacji ludzie kierowani są przez zasady. Pracownicy mogą nie być świadomi reguł komunikacji w swoim środowisku pracy, swoich procedur wyboru, a ich działania mogą bardziej opierać się na intuicji niż zasadach. Miles (2012, s. 244), przytaczając inne ograniczenia teorii, zwraca uwagę, że nadawanie sensu może być oderwane od rzeczywistości, a w pewnych sytuacjach dla menedżerów byłoby korzystniej, gdyby zamiast koncentrować się na możliwościach czy prawdopodobnych znaczeniach wydarzeń, skupiali się na tym, co obiektywnie istnieje. Przytacza również argument dotyczący ignorowania przez Weicka istoty procesu uczenia się. Teoria zakłada, że członkowie organizacji działają, potem nadają znaczenie swoim działaniom, następnie znowu działają – ciągłe działanie jest najważniejsze. Miles pisze o włączeniu etapu związanego z refleksją, w którym menedżerowie aktualizują swój proces myślenia i mają możliwość włączenia do niego nowych informacji. Kolejna uwaga odnosi się tego, że w teorii Weicka

działanie zawsze wyprzedza myślenie i interpretację, tymczasem częste są sytuacje, w których to myślenie poprzedza działanie. Dyskusji poddawana jest również retrospektywność (Brown i in., 2004, s. 4) – według teorii Weicka, nadawanie znaczenia zawsze jest retrospektywne (dotyczy przeszłych wydarzeń) i nie towarzyszy mu myślenie przyszłościowe, choć nie ma badań, które pokazują, że nadawanie sensu nie może być zorientowane na przyszłość. Brown ze współpracownikami (2004, s. 4) zwraca uwagę, że nie ma zgody co do tego, kiedy nadawanie sensu ma konkretnie miejsce. Według niektórych badaczy proces ten zachodzi cały czas, dla każdej interakcji i wydarzenia, dla innych jest ono związane z rzadkimi sygnałami, które występują przede wszystkim w czasie kryzysu.

31.4. Uważność i organizacje wysoce niezawodne

Nauka o zarządzaniu zawdzięcza Weickowi również prace nad organizacjami wysoce niezawodnymi (ang. *high reliability organizations*, HRO). Są to organizacje, które mimo działania w trudnych i złożonych warunkach skutecznie unikają kryzysów (np. linie lotnicze, straż pożarna, elektrownie jądrowe). Nie mogą pozwolić sobie na popełnianie błędów, ponieważ ich skutki byłyby katastrofalne. W naukach o zarządzaniu opisywane są zazwyczaj organizacje, w których nacisk kładziony jest na skuteczność działania (ang. *efficacy organizations*). Organizacje te funkcjonują według innych reguł niż organizacje typu HRO. Dlatego, by można było wyjaśnić funkcjonowanie tych drugich, Weick i Roberts wprowadzili pojęcie zbiorowego umysłu, stanowiące rozwinięcie koncepcji uważności (ang. *mindfullness*) Ellen Langer. Przez zbiorowy umysł rozumieją wzory wzajemnych relacji lub działań w systemie społecznym (Weick i Roberts, 1993). Wyróżnia się pięć elementów, które zapewniają „uważność" i sprawdzają się w pracy w nieprzewidzianych warunkach: zaabsorbowanie porażką (ang. *preoccupation with failure*) poprzez zwracanie uwagi na wczesne sygnały zagrożenia; niechęć do upraszczania interpretacji (ang. *reluctance to simplify interpretations*), która może prowadzić do niewłaściwych ocen sytuacji; uważność w działaniu (ang. *sensitivity to operations*), związana z uwzględnianiem złożoności systemu, w którym się funkcjonuje; zaangażowanie w utrzymanie zdolności do powracania do pożądanego stanu (ang. *commitment to resilience*) po wystąpieniu problematycznego zdarzenia; szacunek dla wiedzy eksperckiej (ang. *deference to expertise*), wpływający na wiarygodność. Te pięć charakterystyk pomaga organizacjom typu HRO radzić sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami.

31.5. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z osobą Karla Weicka, jednego z głównych przedstawicieli nurtu interpretatywistyczno-symbolicznego, którego działalność badawcza na stałe wpisała się do kanonu nauk o zarządzaniu, stanowiąc ważne źródło inspiracji dla kolejnych badaczy. Nawiązania do prac Weicka można

znaleźć w rozdziałach dotyczących zarządzania technologiami oraz organizacyjnego uczenia się.

Rozdział zawiera opis kluczowych pojęć, które Weick wykorzystywał w swoich badaniach: organizowania, rozumianego jako działanie polegające na redukcji niejasności i wieloznaczności oraz ustanawiania (ang. *enactment*), zgodnie z którym aktorzy tworzą lub ustanawiają środowisko, które wpływa następnie na ich działania. Przedstawiono też teorię nadawania sensu (ang. *sensemaking*), która opisuje, w jaki sposób ludzie zauważają i nadają znaczenie wydarzeniom, oraz jak owe wydarzenia wpływają na ich zachowania. Nauka o zarządzaniu zawdzięcza Weickowi również prace nad organizacjami wysoce niezawodnymi, które mimo działania w trudnych i złożonych warunkach skutecznie unikają porażek i niepowodzeń.

Literatura

Ancona, D. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. W: S. Snook, N. Nohria i R. Khurana (red.), *The handbook for teaching leadership* (s. 3–19). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bonecki, M. (2012). Sensemaking – Wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej. *Filo – Sofija*, (18), 49–69.

Braun, T.L., Martz, W.B., Jr. (2007). *Business continuity preparedness and the mindfulness state of mind.* The 13th America's Conference on Information Systems, AMCIS 2007, Keystone, Colorado. Pozyskano z: http://www.butlercommonplace.org/thoughts/images/5/5a/BcpMindfulness.pdf (26.01.2015).

Brown, A, Colville, I., Pye, A. (2014). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.

Burgoon, J.K., Berger, C.R., Waldron, V.R. (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues*, 56(1), 105–127.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53, 267–278.

Dainton, M., Zelley, E.D. (2015). *Applying communication theory for professional life. A practical introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Griffin, E., Ledbetter, A., Sparks, G. (2014). *A first look at communication theory*. New York: McGraw-Hill.

Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kolko, J. (2010a). Sensemaking and framing: A theoretical reflection on perspective in design synthesis. W: *Proceedings of the Design Research Society Montreal Conference on Design & Complexity*. Montreal, Canada. Pozyskano z: http://www.drs2010.umontreal.ca/data/PDF/067.pdf (26.01.2015).

Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Mehra, P. (2011). *Business communication for manager*. New Delhi: Pearson India.

Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Ojha, A.K. (2005). Sensemaking and identity development: Different fields, similar processes, but how? *Journal of Intercultural Communication*, 10. Pozyskano z http://www.immi.se/intercultural/nr10/ojha.htm (06.11.2015).
Osika, G. (2011). Procesy innowacyjne w organizacji a koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka. *Organizacja i Zarządzanie*, 1(13), 121–134.
Russell-Rose, T, Tate, T. (2012). *Designing the search experience*. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
Saetre, A.S., Soernes, J-O., Browing, L.D., Stephens, K. (2003). Organizational members' enactment of organizational environments and media use: A study of ICT practices in Norway and the United States. *Proceedings of the Joint Conference Informing Science and Information Technology Education*, Pori, Finland. Pozyskano z: http://www.proceedings.informingscience.org/IS2003Proceedings/docs/141Saetr.pdf (06.11.2015).
Weber, K., Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660.
Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
Weick, K., Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381.
Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
Weick, K., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
West, R., Turner, L. (2007). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York: McGraw-Hill.

VI

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, INNOWACJE I WIEDZA

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

32

Teorie przedsiębiorczości

(Agnieszka Brzozowska)

32.1. Wprowadzenie

W literaturze znajdziemy wiele teorii przedsiębiorczości, które mają wyjaśniać naturę tego zjawiska (por. np. Schumpeter, 1960; Kirzner, 1989; Shane i Venkatraman, 2000). Teorie te zakorzenione są w różnych dyscyplinach naukowych, do których należą: zarządzanie, ekonomia, psychologia, socjologia i antropologia, co sprawia, że badania nad przedsiębiorczością mają charakter interdyscyplinarny i trudno jest mówić o jednej definicji przedsiębiorczości. W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną najważniejsze osiągnięcia badaczy reprezentujących różne nurty badań, a zagadnienia związane z przedsiębiorczością są również prezentowane w rozdziale dotyczącym badań nad modelami biznesowymi.

32.2. Ekonomiczne podejście do przedsiębiorczości

Autorzy literatury z zakresu ekonomii stoją na stanowisku, że pierwsze wzmianki dotyczące przedsiębiorczości znajdują się w pracy autorstwa XVIII-wiecznego ekonomisty Richarda Cantillona (1959), który opisywał przedsiębiorczość jako istotne zjawisko ekonomiczne, wprowadzając podział aktorów gospodarczych na grupy: właścicieli gruntów, przedsiębiorców oraz pracowników najemnych i podkreślał rolę przedsiębiorcy w wymianie i obrocie dóbr w gospodarce. Pierwszym badaczem, który wprowadził na stałe termin przedsiębiorczości do literatury naukowej był Jean-Baptiste Say (1960, s. 550), który opisał możliwe do osiągnięcia zyski przedsiębiorcze oraz zwrócił uwagę na kluczową rolę przedsiębiorcy w procesie produkcji i przewidywania potrzeb uczestników rynku. Say (1960, s. 596) zauważył również, że przedsiębiorca nie musi dostarczać organizacji kapitału; powinien raczej poszukiwać okazji rynkowych.

W neoklasycznej teorii ekonomii, której jednym z prekursorów był XIX-wieczny ekonomista Alfred Marshall, analizom podlegają warunki równowagi na rynku przy założeniu posiadania przez przedsiębiorcę idealnej wiedzy (wszystkich informacji, niezbędnych do prowadzenia działalności), istnienia doskonałej konkurencji oraz

niezróżnicowanych towarów, a także braku barier rynkowych wejścia i wyjścia, przez co rynek staje się odpowiednikiem „czarnej skrzynki", pozwalającej podmiotom na maksymalizowanie zysków (Marshall, 1890/1930, s. 554–598). Krytycy wskazują jednak, że nie każdy właściciel firmy będzie w podobnym stopniu przedsiębiorczy (Loasby, 1982, s. 235), a perspektywa neoklasyczna w niedostatecznym stopniu wyjaśnia zachowania przedsiębiorcze.

Szkoła austriacka w ekonomii analizuje procesy rynkowe przez pryzmat ludzkiego działania i jego efektów (von Mises, 2007, s. 215). Jej przedstawicielem był m.in. Joseph A. Schumpeter, według którego funkcją przedsiębiorcy jest zrywanie z dotychczasowymi wzorcami produkcji poprzez wdrażanie nowych sposobów wytwarzania, a jednocześnie docenianie znaczącego wpływu zachowań indywidualnych osób na procesy rynkowe (Schumpeter, 1995, s. 162). Za przyczynę rozwoju gospodarczego Schumpeter (1995, s. 102) uznaje wprowadzanie nowych kombinacji czynników wytwórczych, czyli działalność, którą zajmują się przedsiębiorcy. Poprzez ciągłą reorganizację posiadanych zasobów przedsiębiorca wytrąca rynek z równowagi, wprowadzając „twórczą destrukcję" (ang. *creative destruction*). Schumpeter wprowadził pojęcie innowacji w naukach ekonomicznych, rozumianej nie jako stworzenie nowego pomysłu lub rozwiązania, ale wprowadzenie go do praktyki gospodarczej (Schumpeter, 1960, s. 104).

Israel M. Kirzner wskazuje na indywidualny charakter działań przedsiębiorcy, który realizuje założone cele i wykorzystuje szanse rynkowe, dokonując odpowiedniej alokacji w celu zaspokojenia popytu (Kirzner, 1973, s. 15). Do unikalnych zdolności przedsiębiorcy należy wrażliwość na informacje (ang. *alertness to information*), pozwalająca lepiej od innych osób rozpoznawać szanse rynkowe (Kirzner, 1989, s. 27), jak również subiektywna umiejętność dostrzegania i wykorzystywania okazji biznesowych (Kirzner, 1979, s. 158). S.A. Alvarez i J.B. Barney (2007) sugerują, że szanse nie muszą istnieć obiektywnie i czekać na odkrycie (jak sądził Kirzner), ale mogą być też tworzone przez samych przedsiębiorców za sprawą kreatywności i innowacyjnego wykorzystania zasobów.

Przedsiębiorca w ujęciu Casson (1982; 1987) ma się specjalizować w podejmowaniu decyzji na temat zasobów i ich alokacji na rynkach, na których koszty pozyskania informacji są różne dla różnych osób.

William J. Baumol powiązał zagadnienie przedsiębiorczości z dorobkiem głównych nurtów ekonomii jako zjawisko stałe i niezmiennie występujące w społeczeństwie, postulując wsparcie przez instytucje publiczne tych działań przedsiębiorców, które są produktywne, czyli wpływają na wzrost PKB (Baumol, 1990, s. 898), a produktywność przedsiębiorców wiążąc z efektywnością działań podejmowanych przez te instytucje.

Na zjawisko przedsiębiorczości możemy spojrzeć również w kontekście teorii agencji, która interesuje się asymetrycznymi pozycjami stron w organizacji – pryncypała (właściciela) i agenta (menedżera) (Shleifer i Vishny, 1997). Alternatywnych ekonomicznych interpretacji przedsiębiorczości dostarcza wreszcie perspektywa, która analizuje powstawanie firm przez pryzmat procesów rozpowszechniania się wiedzy pomiędzy organizacjami (ang. *knowledge spillovers*) (Acs i in., 2009).

32.3. Psychologiczne podejście do przedsiębiorczości

Badania psychologiczne analizują przedsiębiorczość z perspektywy cech osobowościowych jednostki, poszukując m.in. cech związanych z sukcesem w prowadzeniu biznesu (Rauch i Frese, 2007). Wewnętrzne umiejscowienie kontroli związane jest z poczuciem, że kieruje się własnymi działaniami i ma się wpływ na swój los, podczas gdy zewnętrzne umiejscowienie kontroli wiąże się z poglądem, że wszystko to, czego doświadcza jednostka, jest dziełem przypadku (Rotter, 1966). Poczucie wpływu na własny los jest jednym z czynników psychologicznych, które charakteryzują przedsiębiorcę (Cromie, 2000; Robinson i in., 1991). Badacze A. Rauch i M. Frese (2000, s. 14) zauważają, że właściciele firm mają nieco wyższy poziom wewnętrznego poczucia kontroli w porównaniu z resztą populacji. Nie ma natomiast pod tym względem różnic pomiędzy przedsiębiorcami-założycielami firmy a przedsiębiorcami, którzy zdobyli kontrolę nad firmą poprzez jej dziedziczenie (Begley i Boyd, 1987). Pokrewnym zagadnieniem jest rozróżnienie pomiędzy wewnątrzsterownością (ang. *inner-direction*, cechą osobowości, związaną z samodzielnością w ocenie sytuacji i podejmowaniu decyzji) a zewnątrzsterownością (ang. *other-direction*, oparciem decyzji na innych osobach lub zjawiskach). Okazuje się, że przedsiębiorcy, którzy ponieśli porażkę przy prowadzeniu firmy, mają zwykle niższy poziom wewnątrzsterowności niż ci, którym się powiodło (Brockhaus, 1980; Durand i Shea, 1974). Osoby, które osiągają sukces, są bardziej pewne siebie i mają skłonność do działania. Osoby zewnątrzsterowne częściej natomiast doświadczają poczucia bezsilności (Maddi, Kobasa i Hoover, 1979).

Wysoki poziom potrzeby osiągnięć przejawia się chęcią ciągłego doskonalenia się, wybierania zadań, które są ambitne i osiągalne oraz skłonnością do myślenia w dłuższej perspektywie czasowej i planowaniem strategicznym (McClelland, 1961). Badania pokazują, że istnieje związek pomiędzy motywacją osiągnięć a przedsiębiorczością (Johnson, 1990). Przedsiębiorcy uzyskują w badaniach wyższy poziom motywacji osiągnięć w porównaniu do grupy kontrolnej (Hornady i Aboud, 1971; Begley i Boyd, 1987).

Kolejne różnice psychologiczne można zaobserwować w sposobach podejmowania ryzyka. Warto zaznaczyć, że według Franka H. Knighta (1921) ryzyko i niepewność to dwa różne zjawiska. Ryzyko prowadzenia firmy wiąże się z przewidywalną niepewnością, od której można się ubezpieczyć, natomiast niepewność jest zjawiskiem niemierzalnym, niemożliwym do przewidzenia, a koszty jej wystąpienia spadają na przedsiębiorcę. Niektórzy autorzy sugerowali, że brakuje jednoznacznych dowodów na wyjątkową skłonność przedsiębiorców do podejmowania ryzyka (McClelland, 1961; Brockhaus, 1980). Inni wskazywali jednak, że można wyodrębnić przedsiębiorców z populacji pod względem wyższej skłonności do podejmowania ryzyka (Sexton i Bowman, 1986; Begley i Boyd, 1987), choć ta rozbieżność może wynikać z odmiennych sposobów postrzegania ryzyka w poszczególnych badaniach (Stewart i Roth, 2001; Zhao i in., 2010). Właściciele firm potrafią prawidłowo ocenić ryzyko dotyczące obszaru biznesowego oraz szanse powodzenia przedsięwzięcia, tym samym minimalizując ryzyko niepowodzenia (Palmer, 1971). Ocena ryzyka związana jest z systematycznymi analizami informacji pochodzących z otoczenia w celu znale-

zienia szans biznesowych i uniknięcia niepowodzeń, a także z posiadanymi doświadczeniem i wiedzą (Welsch i Young, 1982). Ponadto przedsiębiorcy mają wyższą skłonność do tolerowania niejasności sytuacji (Schere, 1982; Begley i Boyd, 1987), przy czym niejasność łączy się z takimi cechami jak nowość, złożoność i trudność znalezienia rozwiązania (Budner, 1962). Przedsiębiorcy różnią się od menedżerów w organizacjach oceną ryzyka, ponieważ posługują się odmiennymi heurystykami (Baron, 1998) oraz wykazują większą pewność siebie (Busenitz i Barney, 1997), przy czym owe uproszczone strategie myślowe mogą niestety prowadzić do popełniania błędów poznawczych (Tversky i Kahneman, 1974).

Przekonanie o własnej skuteczności jest przeświadczeniem jednostki o możliwości poradzenia sobie z zadaniem w danych warunkach (Bandura, 1997). U przedsiębiorców jest ono na wysokim poziomie, co oznacza przekonanie o możliwości realizacji powziętych planów, a poziom stresu związanego z możliwym niepowodzeniem nie jest u nich wysoki w porównaniu do osób o niskim poziomie poczucia własnej skuteczności. Osoby z wysokim poczuciem skuteczności są też bardziej zdeterminowane do tego, aby pokonywać przeszkody pojawiające się podczas realizacji zadania (Bandura, 1989).

Badacze analizują również inne cechy, które mogą okazać się kluczowe dla przedsiębiorczości, np. pasję w działaniu, która może się przejawiać w trzech obszarach: inwencji, tworzenia oraz rozwijania przedsięwzięcia (Cardon i in., 2013). Pasja napędza aktywność i pomaga w poszukiwaniach funduszy u inwestorów, zatrudnianiu oraz motywowaniu pracowników (Cardon i in. 2009). Bardziej doświadczeni właściciele firm mają bogatsze wzorce poznawcze, które umożliwiają lepsze rozpoznawanie szans biznesowych w porównaniu do przedsiębiorców prowadzących firmę od niedawna (Baron i Ensley, 2006). Kolejną często wymienianą w badaniach na przedsiębiorczością cechą jest optymizm (Markman i Baron, 2003), który okazuje się szczególnie pomocny w fazie zakładania firmy (Shook, Priem i McGee, 2003). Zbyt wysoki poziom optymizmu może jednak niekorzystnie wpływać na efektywność nowych przedsięwzięć (Hmieleski i Baron, 2009).

Warto wspomnieć również o podejściu biograficznym w badaniach nad przedsiębiorczością (Howe, 1982, s. 1073), które jest uważane za metodę pozwalającą zdobyć wiedzę o cechach osobistych przedsiębiorców, ich zachowaniach, wartościach, postawach, motywacjach i kontekście środowiskowym (Kuhnert i Russel, 1990). Jest to metoda przydatna również w nauczaniu przedsiębiorczości oraz pozwalająca samym przedsiębiorcom uczyć się podczas opowiadania swojej historii i analizowaniu jej poprzez rozmowy (Rae i Carswell, 2000).

32.4. Socjologiczne i antropologiczne podejście do przedsiębiorczości

Teorie socjologiczne dotyczą społecznego kontekstu przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy zawdzięczają wiele osiągnięć dobrze rozwiniętym sieciom społecznym, które promują zaufanie i ułatwiają zauważanie szans biznesowych przez przedsiębiorcę, poszukiwania inwestorów oraz wspólników (Shane i Cable, 2002). Kolejnym obszarem analiz są motywy, dlaczego ktoś staje się przedsiębiorcą i jaki jest wpływ

doświadczenia życiowego na tę decyzję. Jednostka może być zmuszona do założenia firmy przez zaistniałe okoliczności (nie mając innej alternatywy) lub może to być jej wybór (Chrysostome, 2010). Analizom poddawany jest również wpływ etnicznej identyfikacji oraz pochodzenia na decyzje przedsiębiorcze (Reynolds, 1991).

Przedmiotem badań antropologicznych są wierzenia, zwyczaje i kultura danej społeczności. Perspektywa antropologiczna wiąże się z badaniem związków kultury z przedsiębiorczością (Berger, 1991). Pochodzenie etniczne ma wpływ na postawy i zachowania, a kultura wpływa na postawy przedsiębiorcze członków społeczności (Sahin i in., 2007), co jako pierwszy dostrzegł Max Weber, opisując związki pomiędzy religią a aktywnością gospodarczą (por. inny rozdział niniejszej książki).

Teoria ekologii populacji, którą opracowali Michael T. Hannan i John H. Freeman (1984; 1989), skupia się na poszukiwaniu wzorców zachowań organizacji, które prowadzą do sukcesu lub porażki, zwracając uwagę na uzależnienie organizacji od otoczenia oraz mechanizmów selekcji naturalnej, które doprowadzają do powstawania i upadku organizacji. U podstaw tego nurtu leży biologiczna metafora ewolucji, oparta na dorobku Charlesa Darwina, a badacze uważają, że procesy zachodzące na rynku stanowią odzwierciedlenie procesów biologicznych, które można zaobserwować w populacji (Caroll, 1983). Badaczy interesują nisze, czyli fragmenty bezpośredniego otoczenia organizacji, w którym działa organizacja oraz jej bezpośredni konkurenci, korzystający ze wspólnej, ograniczonej puli zasobów. Analizy ekologów organizacji kojarzą się z demografią ze względu na wykorzystanie wskaźników urodzeń i zgonów oraz analizy tendencji ilościowych, pozwalające na identyfikację czynników sprzyjających rozwojowi i przetrwaniu.

Alternatywne podejście do przedsiębiorczości odwołuje się do pojęcia przedsiębiorczego brikolażu (ang. *entrepreneurial bricolage*), rozumianego jako radzenie sobie z wyzwaniami poprzez wykorzystywanie kombinacji dostępnych zasobów do rozwiązywania nowych problemów i wykorzystywania pojawiających się szans (Baker i Nelson, 2005, s. 333). Podejście nawiązuje do pojęcia brikolażu, wprowadzonego przez antropologa Claude'a Lévi-Straussa dla opisania działań analogicznych do procesów „majsterkowania" przy wykorzystaniu tego, co w danym momencie mamy pod ręką. Badaczy tego nurtu interesują zachowania przedsiębiorcze, pozwalające na rozwiązywanie problemów w prowadzonej działalności, zwłaszcza wobec ograniczonej dostępności zasobów w otoczeniu.

32.5. Inne aspekty badań nad przedsiębiorczością

Przedsiębiorczość można analizować w kontekście procesu. W. Gartner (1985) zaproponował zintegrowany model tego procesu, składający się z czterech wymiarów, zasługujących na odrębne analizy:

- przedsiębiorca jako podmiot procesu;
- organizacja, która powstaje w wyniku procesu;
- otoczenie i jego uwarunkowania, wpływające na organizację;
- procesy przyczyniające się do stworzenia nowego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorczość może być traktowana jako właściwość sposobów zarządzania firmą, a badacze starają się zidentyfikować różnice między firmami przedsiębiorczymi a nieprzedsiębiorczymi. Tak powstał wskaźnik orientacji przedsiębiorczej (ang. *entrepreneurial orientation*, EO), który odzwierciedla właściwy dla całej organizacji sposób tworzenia strategii, podejmowania decyzji menedżerskich i działania (Rauch i in., 2009). Badacze proponują pomiar orientacji przedsiębiorczej za pomocą badań ankietowych pracowników organizacji opartych na standardowym kwestionariuszu EO, opracowanym zgodnie z zasadami psychometrii. Pierwszą wersję narzędzia badawczego zaproponowali Jeffrey G. Covin i Dennis P. Slevin (1989), wprowadzając trzy wymiary pozwalające mierzyć „strategiczną postawę" firmy (ang. *strategic posture*): innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka (Covin i Slevin, 1989, s. 86). Lumpkin i Dess (1996) uważali, że te trzy wymiary są od siebie niezależne i wspólnie składają się na konstrukt orientacji przedsiębiorczej. Pracując nad ulepszeniem kwestionariusza, dodali dwa kolejne wymiary: autonomię i skłonność do rywalizacji (ang. *competitive aggressiveness*) (Covin i Slevin, 1988; Miller, 1983; Kreiser, Marino i Weaver, 2002), zaprezentowali bogaty przegląd literatury, uzasadniający uwzględnienie pięciu wymiarów analizowanego zjawiska oraz przyczynili się do utrwalenia w literaturze obecnie stosowanej nazwy „orientacja przedsiębiorcza". Kwestionariusz EO został opisany m.in. w publikacji Lumpkina i Dessa (2001). Wszystkie trzy wymiary badane w kwestionariuszu powinny być na wysokim poziomie, żeby organizację móc określić jako przedsiębiorczą (Miller i Freisen, 1983). Zauważono również, że innowacyjność w firmie jest wyższa, kiedy cechuje ją orientacja przyszłościowa (Rohrbeck, 2010, s. 4).

Przedsiębiorczość realizowana w ramach większych struktur organizacyjnych nazywana jest przedsiębiorczością wewnętrzną, przedsiębiorczością korporacyjną lub intraprzedsiębiorczością (ang. *intrapreneurship*). Polega ona na umiejętności dostrzegania i wykorzystywania szans rynkowych oraz okazji wewnętrz organizacji (Burgelman, 1983; Kuratko i in., 1990; Zahra, 1991; Birnkinshaw, 1999), czemu sprzyjać mogą: kultura organizacji, zachowania nieformalne jej uczestników oraz wsparcie ze strony kierownictwa. Przedsiębiorcy korporacyjni różnią się od przedsiębiorców indywidualnych pod względem warunków, w jakich działają, posiadanych zasobów oraz odpowiedzialności, kierując przedsięwzięciem od momentu jego powstania do późniejszej komercjalizacji (Pinchot, 1985).

J.W. Carland i in. (1984) zauważyli różnorodność strategii prowadzenia firm i wyodrębnili dwie grupy: właścicieli firm typu *small business* oraz właściwych przedsiębiorców. Przedsiębiorców charakteryzować ma innowacyjne podejście do biznesu, potrzeba zmian, twórczego działania i poszukiwania nowych rozwiązań, a także silne dążenie do własnego rozwoju, uczenia się i doskonalenia umiejętności, jak również potrzeba rozwoju firmy, pomnażania jej zysków i utrzymania niezależności. Przedsiębiorców interesuje długoterminowe podejście do zarządzania, podczas gdy właściciele firm typu *small business* skupiają się przede wszystkim na zapewnieniu firmie założonego dochodu w celu przetrwania bez długookresowych planów, chęci rozwoju przedsiębiorstwa czy wprowadzania innowacji.

Wraz z postępującą globalizacją coraz bardziej popularne stają też badania nad przedsiębiorczością międzynarodową (por. np. Oviatt i McDougall, 2005), w tym badania firm określanych anglojęzycznym mianem *born global*, których oferta produktowa i sposoby działania umożliwiają działalność na skalę globalną, bez konieczności początkowego rozwoju wyłącznie na rynku krajowym (por. np. Kudina, Yip i Barkema, 2008). Globalizacja oraz postęp technologiczny sprzyjają też intensyfikacji ruchów migracyjnych, co sprawia, że badania nad przedsiębiorczością imigrantów są coraz bardziej istotne (Aldrich i Waldinger, 1990; Portes, 1995; Glinka, 2013). Na wagę przedsiębiorczości imigrantów wpływa odkrycie związane z wpływem pochodzenia etnicznego na postawę i zachowanie (Baskerville, 2003) oraz badania pokazujące różnice w przedsiębiorczych zachowaniach i postawach ze względu na kulturę środowiska, z którego pochodzi przedsiębiorca (North, 1990; Shane, 1994).

Jednym z rodzajów przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość akademicka, z którą często wiąże się anglojęzyczne określenia spółek *spin-off* i *spin-out*, oznaczające podmioty tworzone przez członków społeczności akademickiej (Shane, 2004, s. 4) i wyodrębniane w celu komercjalizacji dóbr intelektualnych, wypracowanych przez instytucję naukową (Agarwal i in., 2004, s. 2). Źródłem rozwoju innowacyjnych firm bywa też transfer technologii lub transfer wiedzy z instytucji naukowej do przedsiębiorstwa (Siegel i in., 2003; Rothaermel, Agung i Jiang, 2007; Bercovitz i Feldman, 2008). Duży problem związany z definicją przedsiębiorcy akademickiego stanowi to, czy tym terminem można określić tylko pracownika uniwersyteckiego bądź byłego pracownika (Carayannis, Rogers i in., 1998; Steffensen, Rogers i Speakman, 2000), czy może również studentów i absolwentów (McQueen i Wallmark, 1982; Smilor, Gibson i Dietrich, 1990; Rappert, Webster i Charles, 1999). W literaturze brakuje jednej, uniwersalnie akceptowalnej typologii firm typu *spin-off*. Nlemvo, Pirnay i Surlemont (2002) zaproponowali podział na firmy bazujące na wiedzy skodyfikowanej (ang. *codified knowledge*), które najczęściej są zorientowane na rozwój i oferowanie produktu, oraz frmy bazujące na wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*), częściej działające w sektorze usług, co potwierdzają De Cleyn i Braet (2009). Heirman i Clarysse (2004) oraz Wright, Clarysse i inni (2007) podkreślali znaczenie firm związanych z funduszami *venture capital*, które bazują na skodyfikowanej wiedzy i aktywnie chronią własność intelektualną, a popularność patentów kontrolowanych przez nowe firmy technologiczne (mierzona ich liczbą cytowań) zwiększa szanse zgromadzenia funduszy i ułatwia rozwój firmy (Rothaermel i Thursby, 2005).

Kolejnym wątkiem, który interesuje wielu badaczy przedsiębiorczości (Austin i in. 2006; Seelos i Mair, 2005) jest przedsiębiorczość społeczna, definiowana jako działania innowacyjne, mające pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych oraz podnoszeniu dobrobytu społeczeństwa przez tworzenie nowych przedsięwzięć (Zahra i in., 2009, s. 519). Przedsiębiorcy społeczni mogą wykorzystywać szanse rynkowe dla wsparcia grup marginalizowanych społecznie (Martin i Oksberg, 2007, s. 33) oraz wprowadzania innowacji społecznych (Smith i Stevens, 2010), a celem przedsiębiorczości społecznej jest przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju

(Seelos i Mair, 2004). Uzupełnieniem aktywności przedsiębiorców społecznych są działania w obszarze odpowiedzialności społecznej (CSR) dużych przedsiębiorstw, których współpraca z przedsiębiorcami pozwala zwiększać skuteczność (Hart i Christensen, 2002) i zmieniać świat na lepsze (Drayton, 2002). Oparte na współpracy, hybrydowe modele biznesowe okazują się najlepiej sprzyjać przedsiębiorczości społecznej, a badacze analizują związane z nimi przykłady dobrych praktyk (Santos i in., 2015). Szczególne znaczenie mają również więzi między członkami danej wspólnoty, które sprzyjają uzyskiwaniu lepszym wyników ekonomicznych (Coleman, 1987; 1988) a także zdolność aktorów do mobilizacji zasobów (Portes, 1998, s. 6). Z tych powodów badaczy przedsiębiorczości interesuje również tematyka analiz sieci społecznych i kapitału społecznego (Gartner, 1985; Bourdieu i Wacquant, 1992; Portes i Sensenbrenner, 1993).

32.6. Podsumowanie

W rozdziale omówiono zagadnienia związane z badaniami przedsiębiorczości, które dotyczą zarówno wpływu na gospodarkę pojedynczych przedsiębiorców, procesów zachodzących wewnątrz firm (w tym intraprzedsiębiorczości), jak i zjawisk społecznych (jak np. przedsiębiorczości społecznej). Opisano najważniejsze nurty badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości oraz uporządkowano chronologicznie i tematycznie rozwijane na przestrzeni lat teorie – od klasycznych teorii przedsiębiorczości do teorii skoncentrowanej na jednostkach oraz ich wpływie na otoczenie, w którym działają. Tematy omówione w rozdziale mają istotne znaczenie dla rozwoju teorii zarządzania i przygotowują bazę do dalszych rozważań na temat roli przedsiębiorczości w gospodarce i rozwoju społeczeństw.

Literatura

Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P., Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30.

Agarwal, R., Ehambadi, R., Franco, A.M., Sarkar, M.B. (2004). Knowledge transfer through congenital learning: spin–out generation, growth and survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501–522.

Aldrich, H.E., Waldinger, R. (1990). Ethnicity and entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 16, 111–135.

Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillem, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship: Theory and Pratice*, 30(1), 1–22.

Baker, T., Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. W: R. Vasta (red.), *Annals of child development, Vol. 6. Six theories of child development*, (s. 1–60). Greenwich, CT: JAI Press.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4–6.

Baron, R.A. (1998). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.

Baron, R.A., Ensley, M.D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344.

Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1–14.

Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.

Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics of associated with performance in entrepreneurial firms and small businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79–83.

Bercovitz, J., Feldman, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organizational Science*, 19(1): 69–89.

Berger, B. (1991). The Culture of Modern Entrepreneurship. W: B. Berger (red.), *The Culture of Entrepreneurship* (s. 13–32), San Francisco, CA: ICS Press.

Birnkinshaw, J. (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Pratice*, 24(1), 9–36.

Bourdieu, P., Wacquant, L.J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. London: University of Chicago Press.

Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509–520.

Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50.

Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.

Busenitz, L.W., Barney, J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.

Cantillon, R. (1959). *Essay on the nature of trade in general*. London: Frank Cass and Co.

Carayannis, E.G., Rogers, E.M., Kurihara, K., Allbritton, M.M. (1998). High-technology spin-offs from government R&D laboratories and research universities. *Technovation*, 18(1), 1–11.

Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J., Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.

Cardon, M.S., Gregoire, D.A., Stevens, Ch.E., Patel, P.C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28, 376–377.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359.

Carrol, G.R. (1983). *Ecological models of organizations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes and Noble Books.

Casson, M. (1987). Entrepreneur. W: J. Eatwell i in. (red.), *The new Palgrave: A dictionary of economics, Vol. 2* (s. 151–153). London: MacMillan.

Chrysostome, E. (2010). The success factors of necessity immigrant entrepreneurs: In search of a model. *International Business Review*, 52(2), 137–152.

Coleman, J.S. (1987). Norms as social capital. W: G. Radnicky, P. Bernholtz (red.), *Economic imperialism* (s. 133–155). New York: Paragon.

Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95–S120.

Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclination: Some approaches empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1): 7–30.

De Cleyn, S.H., Jacoby, A., Braet, J. (2009). Success factors in new product development: How do they apply to company characteristics of academic spin-offs? *Journal of Private Equity*, 13(1), 51–61.

Defourny, J., Borzaga, C. (red.) (2001). *The emergence of social enterprise*. London–New York: Routledge.

Drayton, B. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120–132.

Durand, D., Shea, D. (1974). Entrepreneurial activity as a formation of achievement motivation and reinforcement control. *Journal of Psychology*, 88(1), 57–63

Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.

Glinka, B. (2013). *Przedsiębiorczość polskich imigrantów w USA*. Warszawa: Poltext.

Hannan, M., Freeman, J.H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–64.

Hannan, M., Freeman, J.H. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hart, S.L., Christensen, C.M. (2002). The great leap. *Sloan Management Review*, 44(1), 51–56.

Heirman, A., Clarysse, B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective. *Journal of Technology Transfer*, 29(3–4), 247–268.

Hmieleski, K.M., Baron, R.A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488.

Hornady, J., Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, 141–153.

Howe, M.J.A. (1982). Biographical evidence and the development of outstanding individuals. *American Psychologist*, 37(10), 1071–1081.

Johnson, B. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement and the entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, 39–54.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship.* Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I.M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I.M. (1989). *Discovery, capitalism and distributive Justice*. New York: Basil Blackwell.

Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx. Pozyskano z: http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html (15.07.2015).

Kudina, A., Yip, G., Barkema, H. (2008). Born global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38–44.

Kuhnert, K.W., Russel, C.J. (1990). Using constructive developmental theory and biodata to bridge the gap between personnel selection and leadership. *Journal of Management*, 16(3), 595–607.

Kuratko, D.F., Montagno R.V., Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(1), 49–58.

Loasby, B.J. (1982). The entrepreneur in economic theory. *Scottish Journal of Political Economy*, 29(3), 235–245.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.

Maddi, S.R., Kobasa, S.C., Hoover, M. (1979). An alienation test. *Journal of Humanistic Psychology*, 19, 73–76.

Markman, G.D., Baron, R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.

Marshall, A. (1890/1930). *Principles of economics*. London: Macmillan and Company.

Martin, R.L., Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29–39.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, JN: D. Van Nostrand.

McQueen, D.H., Wallmark, J.T. (1982). Spin-off companies from Chalmers University of Technology. *Technovation*, 1, 305–315.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.

Miller, D., Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Norton.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.

Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, 13(3), 32–38.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring.* New York: Haper and Row.

Pirnay, F., Surlemont, B., Nlemvo, F. (2002). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics*, 21(4), 355–69.

Portes, A. (1995). *The economic sociology of immigration: Essays on networks, ethnicity, and entrepreneurship.* New York: Russell Sage Foundation.

Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.

Portes, A., Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.

Rae, D., Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education and Training*, 42(4–5), 220–227.

Rappert, B., Webster, A., Charles, D. (1999). Making sense of diversity and reluctance: academic-industrial relations and intellectual property. *Research Policy*, 28(8), 873–890.

Rauch, A., Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organisational Psychology* (s. 101–142). Chichester: Wiley.

Rauch, A., Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Reynolds, P. (1991). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47–70.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 13–32.

Rohrbeck, R. (2010). Towards a maturity model of organizational future orientation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6.

Rothaermel, F.T., Agung, S.D., Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691–791.

Rothearmel, F., Thursby, M. (2005). University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance. *Research Policy*, 34(3), 305–320.

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28.

Sahin, M., Nijkamp, P., Baycan-Levent, T. (2007). Migrant entrepreneurship from the perspective of cultural diversity. W: L.-P. Dana (red.), *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship* (s. 99–115). Cheltenham: Edward Elgar.

Santos, F.M., Pache, A.-C., Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.

Say, J.B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej.* Warszawa: PWN.

Schere, J.L. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings of the National Academy of Management*, 404–408.

Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

Schumpeter, J.A. (1995). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: PWN.

Seelos, C., Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.

Sexton, D.L., Bowman, N.B. (1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. W: R. Ronstadt, J.A. Homaday, R. Peterson, K.H. Vesper (red.), *Frontiers of entrepreneurship research* (s. 40–51). Wellesfey, MA: Babson Center for Entrepreneurial Studies.

Shane, S.A. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 627–642.

Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation.* Cheltenham–Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Shane, S., Cable, D. (2002). Network ties, reputation and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364–381.

Shane, S., Venkatraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), s. 737–783.

Shook, Ch.L., Priem, R.L., McGee, J.E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29(3), 379–399.

Siegel, A. Donald, S., Waldman, D., Atwater, L. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: Improving effectiveness of university-industry collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 111–133.

Smilor, R.W., Gibson, D.V., Dietrich, G.B. (1990). Spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 63–76.

Smith, B.R., Stevens, C.E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scalin of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575–598.

Steffensen, M., Rogers, E.M., Speakman, K. (2000). Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 93–111.

Stewart, Jr. W.H., Roth, P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145–153.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124–1131.

von Mises, L. (2007). *Ludzkie działania.* Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.

Welsch, H.P., Young, E.C. (1982). The information source selection decision: The role of entrepreneurial personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, 20(4), 49–57.

Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P., Lockett, A. (2007). *Academic entrepreneurship in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.

Zhao, H., Seibert, S.E., Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

33

Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji-dostawcy

(Krzysztof Klincewicz)

33.1. Wprowadzenie

Rozdział dotyczy procesów tworzenia innowacji i rozwiązań technologicznych oraz wprowadzania ich na rynek. Stanowi uzupełnienie opisanej wcześniej perspektywy organizacji-użytkownika i oferuje przegląd koncepcji teoretycznych oraz badań empirycznych, dotyczących: znaczenia innowacji dla organizacji, ich powstawania i dyfuzji, mechanizmów rozwoju i doskonalenia technologii oraz zagadnień, związanych z modelami sektorowych, regionalnych i narodowych systemów innowacji.

33.2. Znaczenie innowacji dla organizacji

Innowacja jest zwykle rozumiana jako wdrożenie przez organizację produktu, procesu, metody marketingowej lub organizacyjnej, które są nowe lub znacząco udoskonalone w porównaniu z wcześniej stosowanymi rozwiązaniami (OECD, 2008, s. 48). Istotne wydaje się rozróżnienie pomiędzy stworzeniem nowego rozwiązania (w tym dokonaniem wynalazku, ang. *invention*) a jego wdrożeniem (które jest niezbędne, aby można było mówić o innowacji). Podwaliny pod współczesne badania w obszarze zarządzania innowacjami stworzył Schumpeter, który sugerował, że to właśnie innowacje są źródłem rozwoju gospodarczego: dopiero praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań, a nie samo dokonanie wynalazku, przynosi korzyści organizacjom (Schumpeter, 1954, s. 59).

Zarządzanie innowacjami rozwijane w krajach kapitalistycznych różniło się przez dziesięciolecia od zainteresowań badaczy z bloku wschodniego, którzy koncentrowali się raczej na zjawisku postępu technicznego i tworzeniu nowych rozwiązań niż na zagadnieniach ich komercjalizacji. Przykładem może być stworzona przez radzieckiego inżyniera Henryka Altszullera teoria rozwiązywania problemów wynalazczych (ros. TRIZ, *Теория решения изобретательских задач*), podejmująca próbę wyjaśnienia mechanizmów tworzenia wynalazków i regularności w rozwoju technologii w celu wspierania indywidualnej i organizacyjnej kreatywności (Altszuller, 1972), w ostatnich latach przeżywająca renesans również w krajach zachodnich.

Schumpeter na przestrzeni lat zmieniał poglądy na rolę innowacji w rozwoju gospodarczym. Początkowo był przekonany o kluczowym znaczeniu drobnych, kreatywnych przedsiębiorców jako źródeł innowacji (w literaturze pogląd ten prezentowany jest jako tzw. model I Schumpetera lub „Schumpeter's Mark I"), ale późniejsze obserwacje realiów gospodarczych skłoniły badacza do uwypuklenia roli największych firm, z pozycjami rynkowymi zbliżonymi do monopolistów, które ułatwiają wprowadzanie przełomowych innowacji (model II Schumpetera) (Coombs, Saviotti i Walsh, 1987, s. 94–95). Różnica między tymi dwoma modelami stała się okazją do debaty na temat efektywności różnych rodzajów organizacji we wspieraniu innowacji. Prowadzone przez ostatnie dziesięciolecia badania empiryczne wskazywały najczęściej na istnienie pozytywnego związku między wielkością firmy a jej innowacyjnością (Cohen, 1995, s. 184–191; Freeman i Soete, 1997, s. 227–232). Abernathy i Clark (1985) sugerowali, że w przypadkach pojawienia się na rynku przełomowych innowacji, z dostosowaniami do nowej rzeczywistości najlepiej poradzą sobie największe firmy z długoletnim doświadczeniem na danym rynku (ang. *incumbents*). Z tą sugestią nie zgadzał się Clayton Christensen, argumentując, że obecni, duzi gracze branżowi nie potrafią poradzić sobie z innowacjami o charakterze radykalnym ze względu na konserwatywne sposoby pracy, inercję organizacyjną i tendencje do koncentracji na potrzebach największych obsługiwanych klientów, przy lekceważeniu nowych szans rynkowych (Christensen, 1997). Christensen, opisując realia dużych przedsiębiorstw, sugerował, że najlepszym rozwiązaniem będzie dla nich wyodrębnianie spółek odpryskowych (ang. *spin-off*) zajmujących się innowacyjnymi rozwiązaniami, ale w kolejnych latach największe firmy „wzięły sobie do serca" krytykę Christensena i obecnie powszechne w branżach technologicznych jest wspieranie inicjatyw pracowniczych i reagowanie na zaobserwowane trendy w rozwoju technologii.

Badacze strategii postrzegają innowacje jako istotny czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną firmy, wynikającą z różnicowania oferty w porównaniu z konkurentami (Porter, 1985, s. 120) czy koncentracji na pozycji lidera produktowego (Treacy i Wiersema, 1995, s. 90). Ekonomista William Baumol (2004, s. 246–247) dla uzasadnienia konieczności rozwoju i wprowadzania innowacji użył analogii „gry Czerwonej Królowej" (ang. *Red Queen game*), nawiązując do słynnej książki Lewisa Carrolla, w której Alicja słyszy od napotkanej Królowej, że „trzeba biec tak szybko, jak się potrafi, żeby zostać w tym samym miejscu. Jeśli chce się znaleźć w innym miejscu, trzeba biec co najmniej dwa razy szybciej!" (Carroll, 1975, s. 171). Wykorzystanie innowacji jako sposobu nadrabiania zaległości postulowała też koncepcja luki technologicznej, oparta na modelu handlu międzynarodowego, zaproponowanym przez Posnera (1961).

Popularne są również badania młodych i niewielkich, innowacyjnych firm (ang. *start-ups*), w większości gospodarek traktowanych jako ważne źródło innowacji. Jednym z pierwszych przykładów takich badań był ambitny projekt analiz firm założonych przez absolwentów lub pracowników amerykańskiej uczelni MIT (Roberts, 1991). Innowacje są źródłem rozwoju nowych firm technologicznych (ang. NTBFs, *new technology-based firms*) (Almus i Nerlinger, 1999) oraz skupisk takich firm, klastrów czy kreatywnych regionów, których najczęściej podawanym przykładem jest Dolina Krzemowa (ang. Silicon Valley) w Kalifornii, w której mechanizmy powsta-

wania sieci zależności pomiędzy innowacyjnymi firmami oraz uzyskiwania przez firmy przewag konkurencyjnych były przedmiotem analiz Annalee Saxenian (1994).

Roli innowacji w działalności przedsiębiorstw dotyczy też tzw. hipoteza Portera (Porter i van der Linde, 1995), zgodnie z którą wprowadzenie przez rząd bardziej restrykcyjnych regulacji prawnych i standardów środowiskowych ma pozytywny wpływ na innowacyjność, a tym samym konkurencyjność firm. Hipoteza wywołała ożywioną dyskusję teoretyków i nie znalazła jednoznacznego potwierdzenia w badaniach empirycznych. Firmy mogą korzystać z przewag pioniera, gdy rygorystyczne regulacje środowiskowe w danym kraju wyprzedzają tendencje międzynarodowe, ale wątpliwości wzbudziła sugestia Portera, jakoby te regulacje miały zawsze oferować wymierne korzyści dla branż regulowanych, podwyższając efektywność wykorzystania zasobów i innowacyjność (Roediger-Schluga, 2004, s. 23–24). Badania empiryczne pokazały, że taki „wymuszany" rozwój innowacji przez firmy w odpowiedzi na wprowadzane regulacje ograniczał ich innowacyjność w innych obszarach ze względu na konieczną zmianę priorytetów inwestycyjnych (Roediger-Schluga, 2004, s. 257). Hipoteza Portera nie sprawdza się też w przypadku firm pochodzących z małych, otwartych gospodarek, dla których ważniejsze od lokalnych regulacji będą standardy narzucane przez dużych partnerów handlowych (Rugman i Verbeke, 2003, s. 551–553; Faber, Kemp i van der Been, 2008, s. 176), a sugerowane przez Portera zależności będą dotyczyć głównie dużych podmiotów, aktywnie zaangażowanych w tworzenie innowacji, posiadających wystarczające zasoby finansowe i możliwość przerzucenia części kosztów na klientów (Gallagher, 2008, s. 11).

W okresie PRL-u polskie przedsiębiorstwa rozwijały innowacje przede wszystkim w celu przezwyciężenia ograniczeń w zaopatrzeniu, gdyż wiele istotnych materiałów i komponentów nie było dostępnych w gospodarce centralnie sterowanej. W gospodarce wolnorynkowej bardziej powszechne jest natomiast tworzenie innowacji w celu lepszego zaspokojenia potrzeb klientów i zdobywania nowych rynków, choć zdarzają się też działania ukierunkowane na doskonalenie struktury zaopatrzenia firmy, w tym rozwój technologii odnawialnych źródeł energii i podnoszenie energooszczędności procesów przemysłowych.

Pojęcie innowacji obejmuje szeroką grupę zjawisk, a stosowane typologie innowacji ułatwiają pogłębione analizy wyodrębnionych rodzajów innowacji. Najbardziej znaną typologię oferuje *Podręcznik Oslo* – metodologiczny poradnik dla podmiotów prowadzących badania ilościowe innowacji, w tym krajowych urzędów statystycznych, opracowany przez OECD i Eurostat (OECD, 2008). Wyróżniono w nim innowacje produktowe (nowe lub znacząco udoskonalone produkty i usługi), procesowe (zmiany w sposobach dostarczania klientom wartości poprzez usprawnienia działalności wytwórczej lub usługowej, w tym wdrażanie linii produkcyjnych), marketingowe (oryginalne działania promocyjne) lub organizacyjne (nowe sposoby organizowania lub utrzymywania relacji z otoczeniem) (OECD, 2008, s. 49–55). Innowacje produktowe i procesowe są często określane mianem innowacji technologicznych i głównie ich dotyczyć będzie niniejszy rozdział. Innowacje organizacyjne to z kolei większość zmian wewnętrznych, wprowadzanych w organizacjach, a analizom związanej z nimi literatury poświęcony jest odrębny rozdział niniejszej książki. Inny możliwy podział

to innowacje nowe w skali danej organizacji, określonego rynku lub całego świata. W przypadku dyskusji na temat innowacji bardzo ważne będzie określenie poziomu prowadzonych analiz czy skali nowości – rozwiązania nowe dla analizowanej organizacji mogą bowiem być powszechnie znane na rynku, czyli ich wdrożenie będzie stanowiło przejaw imitacji, kopiowania dostępnych wcześniej rozwiązań. Kolejna przydatna typologia innowacji obejmuje podział na radykalne zmiany – innowacje przełomowe (ang. *breakthrough innovations*) oraz drobne udoskonalenia – innowacje przyrostowe/inkrementalne (ang. *incremental innovations*). Badania Abernathy'ego i Utterbacka (1975) pokazały, że można zaobserwować typowy ciąg następstw, w którym po wystąpieniu pojedynczej, przełomowej innowacji produktowej (np. wprowadzenia na rynek nowej kategorii rozwiązań) przez wiele lat rozwijane są powiązane z nią modyfikacje – innowacje przyrostowe o charakterze procesowym (polegające na doskonaleniu parametrów technicznych, takich jak wydajność i trwałość oraz optymalizacji kosztów wytwarzania).

33.3. Tworzenie i dyfuzja innowacji

Nadmiernym uproszczeniem byłoby przyjmowanie założenia, że wprowadzenie innowacji bezwzględnie prowadzi do sukcesu rynkowego. Wielu pionierów traci udziały w rynku na rzecz podmiotów wchodzących na rynek z opóźnieniem, wykorzystujących doświadczenia poprzedników i dzięki temu ponoszących niższe od nich koszty (Cohen, 1995, s. 202). Igor Ansoff i John Stewart (1967) zaproponowali typologię strategii technologicznych, która ilustruje te zależności i obejmuje następujące podejścia:

- pionier rynkowy (ang. *first to market*) – ponoszący koszty rozwoju i ryzyko wprowadzania na rynek nieznanych wcześniej rozwiązań,
- pretendent (ang. *follow the leader*) – wyciągający wnioski z działań pioniera i budujący własne kompetencje technologiczne, aby wprowadzać na rynek odpowiedniki tych rozwiązań, które cieszą się popularnością wśród nabywców,
- udoskonalacz (ang. *application engineering*) – skoncentrowany na specyficznych grupach odbiorców, które oczekują modyfikacji rozwiązań, oferowanych przez pioniera i pretendenta,
- papuga (ang. *me-too*) – bezpośrednio kopiujący sprawdzone rozwiązania i często naruszający przez to prawa własności intelektualnej.

Pojęcie imitacji może obejmować aż trzy spośród wymienionych strategii – od przypadków bezpośredniego kopiowania cudzych rozwiązań po odległą inspirację tymi produktami lub usługami. Przykładowo, na rynku farmaceutycznym pionier mógł rozwiązać fundamentalny problem, potwierdzając medyczne korzyści stosowania określonej substancji, a konkurenci będą poszukiwać alternatywnych sposobów jej otrzymywania w celu obejścia patentów, które posiada pionier, albo analizować zbliżone substancje, które przypuszczalnie posiadają analogiczne właściwości.

Popularne w ostatnich latach stało się pojęcie innowacji oszczędnych (ang. *frugal innovations*), dla których punktem wyjścia są sprawdzone, kosztowne produkty,

pozbawiane następnie niektórych funkcji w celu radykalnej obniżki kosztów, ale przede wszystkim – dla ich lepszego dostosowania do potrzeb uboższych nabywców, którym może zależeć na uwypukleniu innych możliwości niż te wykorzystywane przez bardziej zamożnych klientów (Bound i Thornton, 2012). Inspiracji dla kreatywnych przedsiębiorców dostarcza też koncepcja strategii błękitnego oceanu (ang. *blue ocean strategy*). Jest ona oparta na metaforycznej wizji niezajętych dotychczas przez konkurentów wód, które samotnie może penetrować firma, oferująca klientom unikatowe rozwiązania. W ten sposób firma unika bezpośredniego porównywania z ofertami rywali i krwawej walki konkurencyjnej, która toczy się na ociekających krwią wodach czerwonego oceanu, a przez to osiąga wysokie marże (Kim i Mauborgne, 2007). Utworzenie błękitnego oceanu nie wymaga radykalnej innowacji technologicznej, a raczej pomysłowości w doskonaleniu produktów i ich zastosowań. Kim i Mauborgne (2007) poddali analizom liczne przykłady ofert produktowych, dla których punktem wyjścia były istniejące rozwiązania, w umiejętny sposób zmodyfikowane tak, by klienci uważali je za niedające się porównać z dotychczas znanymi produktami. Strategia błękitnego oceanu może być jedną z odpowiedzi na powszechnie obserwowane zjawisko komodytyzacji (ang. *commoditization*) – spowszednienia produktów, które przestają być postrzegane jako specjalistyczne i unikatowe, gdy zbliżone rozwiązania są oferowane przez wielu dostawców, a ich ceny spadają.

Możliwość osiągania przez firmy-dostawców korzyści z innowacji wydaje się w większym stopniu zależeć od strategii firmy i uwarunkowań jej otoczenia niż właściwości samej innowacji. Badania nad czynnikami sukcesu innowacji zapoczątkował głośny projekt SAPPHO, prowadzony w latach 70. ubiegłego stulecia przez naukowców z brytyjskiego centrum badawczego SPRU (Science Policy Research Unit) na Uniwersytecie Sussex, polegający na porównaniu kilkudziesięciu par zbliżonych innowacji, z których jedna była sukcesem, a druga porażką (Freeman i Soete, 1997, s. 204–218). Teece (1986) zwrócił uwagę na to, że możliwość osiągania wymiernych korzyści z innowacji zależy nie tylko od działań firmy, ale też szerszych zależności w systemie społeczno-gospodarczym, wśród których kluczowe znaczenie mają warunki prawne, pozwalające twórcy na efektywną kontrolę własności innowacji, ochronę przed imitacją i uzyskiwanie korzyści finansowych z innowacji (ang. *appropriability regime*) oraz dostępność uzupełniających aktywów (ang. *complementary assetts*), niezbędnych do wykorzystywania innowacji. Malerba i Orsenigo (1996) zwrócili z kolei uwagę na zróżnicowane uwarunkowania sukcesu w zależności od specyfiki technologii czy branży, określając ją mianem reżimu technologicznego (ang. *technological regime*). Rozbudowany przegląd wyników badań empirycznych, dotyczących czynników determinujących rozwój innowacji, zaoferowali Ahuja, Lampert i Tandon (2008).

Badaczy interesują procesy dyfuzji innowacji – upowszechniania się nowych rozwiązań w powiązaniu z działaniami, podejmowanymi przez dostawców. Procesy te mogą zachodzić po stronie dostawców – dotyczą wówczas upowszechniania się określonych technik i rozwiązań technologicznych poprzez imitację działań innych firm, o czym już wcześniej wspomniano. Odmienny charakter będzie miała dyfuzja innowacji po stronie odbiorców – zagadnienie związane z działalnością marketingową

firmy-dostawcy, która może dostosować ofertę produktową do potrzeb nabywców i podejmować odpowiednie działania promocyjne. Socjolog komunikacji Everett M. Rogers, opierając się na badaniu praktyk rolniczych oraz obszernym przeglądzie innych badań empirycznych, opracował na początku lat 60. XX wieku model dyfuzji innowacji (por. również opis tego modelu w rozdziałach, dotyczących teorii zmian organizacyjnych i marketingu). Zgodnie z modelem Rogersa dyfuzja zależy od cech innowacji (względnej przewagi w porównaniu z wcześniej dostępnymi rozwiązaniami, zgodności z doświadczeniami użytkowników, niskiej złożoności, testowalności – możliwości sprawdzenia innowacji bez ponoszenia kosztów czy ryzyka – i obserwowalności – dostępnych informacji o korzyściach, jakie osiągnęli użytkownicy innowacji) oraz postaw potencjalnych użytkowników (np. niektórzy odbiorcy mają skłonność do zwlekania z decyzjami o przyjmowaniu innowacji, inni aktywnie poszukują nowości, a jeszcze inni uzależniają ich przyjęcie od starannego rozważenia kosztów i korzyści) (Rogers, 1995). Model Rogersa wskazywał, że nawet w przypadku bardzo obiecujących innowacji dyfuzja może się nie powieść, gdy dostawcy nie uda się w odpowiedni sposób dotrzeć do odbiorców i przekonać ich o korzyściach wynikających z adopcji – przyjęcia innowacji. Ekonomista Frank Bass (1969) na podstawie analizy Rogersa opracował ilościowy model dyfuzji, który bywa nadal wykorzystywany do prognozowania przyszłej sprzedaży wprowadzanych na rynek produktów. Specyficznymi regułami rządzą się procesy dyfuzji tzw. dóbr sieciowych, których użyteczność jest uzależniona od liczby użytkowników – im jest ich więcej, tym cenniejsze wydaje się dane dobro kolejnym odbiorcom. Dzieje się tak w przypadku portali społecznościowych lub internetowych komunikatorów, których popularność rośnie pod warunkiem zdobycia odpowiedniej liczby użytkowników (tzw. masy krytycznej), co stanowi barierę wejścia dla nowych dostawców. Do opisania tego zjawiska ekonomiści wykorzystują pojęcia popytowych efektów skali (ang. *demand-side economies of scale*) lub zewnętrznych efektów sieciowych (ang. *network externalities*) (Shapiro i Varian, 1999, s. 173–184). Przegląd różnorodnych modeli dyfuzji innowacji, wzbogacających propozycje Rogersa i Bassa z lat 60. XX wieku, oferują Peres, Muller i Mahajan (2010).

33.4. Modele generowania innowacji

Procesy przekształcania wyników prac badawczych w innowacje są zwykle bardzo złożone, a droga „od pomysłu do przemysłu" nie jest prosta ani jednoznaczna. Najstarsze modelowe podejścia opisywały jednak właśnie taki liniowy proces tworzenia innowacji, określany mianem „pchania przez technologie" (ang. *technology push*) (por. np. Coombs, Saviotti i Walsh, 1987, s. 94; Ruttan, 2001, s. 80–82). Prace inżynierów i badaczy zajmujących się rozwojem nowych rozwiązań miałyby skutkować powstawaniem wynalazków, które następnie podlegałyby ocenie możliwości komercjalizacji, a najbardziej obiecujące z nich byłyby wprowadzane jako innowacje na rynek, aby następnie podlegać procesowi dyfuzji, czyli upowszechnienia wśród odbiorców. Taką interpretację wspierało też popularne podejście do analiz w obszarze zarządzania innowacjami, stworzone przez Jacoba Schmooklera (1962), w któ-

rym dane patentowe są traktowane jako odzwierciedlenie aktywności innowacyjnej (choć w rzeczywistości nie wszystkie patenty są wdrażane do praktyki gospodarczej, a dopiero ich efektywne wykorzystywanie pozwala powiązać rezultaty uzyskiwane przez wynalazców z innowacyjnością firm). Inną popularną metodą badawczą, wykorzystywaną w ramach perspektywy *technology push* jest bibliometria, zajmująca się pomiarem liczby publikacji i patentów w celu identyfikacji tendencji rozwojowych i specjalizacji tematycznych (Klincewicz, Żemigała i Mijal, 2012).

W ramach interpretacji „pchania przez technologię" rozwój wynalazków ma wynikać z prowadzonych prac badawczo-rozwojowych (B+R, ang. *Research & Development*, R&D), które zgodnie z metodologicznym *Podręcznikiem Frascati*, opracowanym przez OECD dla badaczy innowacji i urzędów statystycznych, obejmuje (OECD, 2010, s. 34):

- badania podstawowe – dotyczące abstrakcyjnych problemów naukowych, prowadzone zwykle przez instytucje badawcze, a nie przedsiębiorstwa,
- badania stosowane – ukierunkowane na rozwiązanie problemów mających potencjalne zastosowania gospodarcze lub praktyczne,
- prace rozwojowe – polegające na doskonaleniu wyników badań stosowanych i opracowywaniu rozwiązań nadających się do wdrożenia.

W rzeczywistości opisany podział prac B+R okazuje się trudny do zastosowania w praktyce, a przypisanie działań do poszczególnych etapów bywa trudne. Badaniami podstawowymi zajmują się również niektóre firmy, widząc w ich działaniach wymierne korzyści (zwłaszcza w branżach aktywnie wdrażających najnowsze osiągnięcia nauki, np. w farmacji). Pojawiają się kontrowersje dotyczące zaliczania do B+R części działań związanych z rozwojem nowych produktów, które zgodnie z interpretacją OECD nie stanowią badań i rozwoju, np. prac związanych z projektowaniem/wzornictwem (ang. *design*) (OECD, 2010, s. 51) czy niektórych aktywności podejmowanych w ramach rozwoju oprogramowania komputerowego (OECD, 2010, s. 53–54). Sama kontynuacja podjętych prac nie jest też z góry przesądzona, bo zgodnie z popularnym w zarządzaniu projektami badawczo-rozwojowymi modelem „etap-bramka" (ang. *stage-gate model*) po zakończeniu kolejnych etapów prac następuje ocena przydatności uzyskanych rezultatów i decyzja o tym, czy podejmować dalsze inwestycje (Cooper, 1994).

Model *technology push* dobrze sprawdza się w przypadku firm korzystających z osiągnięć naukowych (ang. *science-based firms*) i nawiązuje do tradycyjnego sposobu funkcjonowania największych amerykańskich przedsiębiorstw technologicznych z rozbudowanym działem B+R, obowiązującego w pierwszej połowie XX wieku (Noble, 1977; Reich, 1985) i wywodzącego się z tradycji laboratorium – „fabryki wynalazków" Thomasa Edisona, które później stało się podstawą działu B+R firmy General Electric. Warto zauważyć, że taka organizacja przedsiębiorstwa nie była typowa dla gospodarek Bloku Wschodniego, w tym Polski, w których obowiązywał wyraźny podział między działalnością B+R (prowadzoną przez uczelnie i instytuty badawcze) oraz działalnością wytwórczą (prowadzoną przez przedsiębiorstwa), zgodnie z tzw. cyklem nauka–technika–produkcja (Ruszkiewicz, 1976), choć również

w tym przypadku zależności w procesie tworzenia innowacji miały charakter liniowy: wyniki badań naukowych dawały impuls do rozwoju wynalazków, które następnie podlegały wdrażaniu do produkcji. Od tradycyjnej organizacji prac B+R w formie wyodrębnionego działu odchodziły małe, innowacyjne firmy technologiczne, które zaczęły dynamicznie rozwijać się w Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku, przy wsparciu funduszy *venture capital* (Florida i Kenney, 1990, s. 69–75).

Alternatywą wobec modelu *technology push* jest tzw. ciągnięcie przez rynek (ang. *market pull*): rozwój innowacji w odpowiedzi na zgłaszane przez klientów zapotrzebowanie. Jednym z pierwszych badaczy, którzy prowadzili analizy udziału użytkowników w procesach tworzenia nowych rozwiązań, był Eric von Hippel (1988), podkreślający znaczenie tzw. wiodących użytkowników (ang. *lead users*), antycypujących potrzeby większych grup społecznych i dążących do ich zaspokojenia, zanim zrobią to pozostali uczestnicy rynku, co skłania ich do nawiązywania współpracy z potencjalnymi dostawcami (von Hippel, 1988, s. 107). Współcześnie rozwiązania tworzone przy zaangażowaniu użytkowników określa się mianem innowacji popytowych (ang. *user-driven innovations*, *UDI*). W modelu *market pull* większe znaczenie od technologów mieli marketingowcy i handlowcy, utrzymujący kontakty z klientami, rozumiejący ich potrzeby i potrafiący „przełożyć je" na język stosowany przez konstruktorów i inżynierów produkcji. Model pchania przez technologie może wydawać się technokratyczny i oparty na założeniu celowości podejmowania szeroko zakrojonych i kosztownych prac badawczo-rozwojowych, które stwarzają szanse na opracowanie potencjalnie przydatnych rozwiązań, podczas gdy model ciągnięcia przez rynek jest zgodny z koncepcją marketingu, która z produktu i jego cech uczyniła element mieszanki marketingowej, określanej w wyniku analiz rynku i diagnozy potrzeb klientów. Dyskusja, czy innowacje powstają raczej w wyniku impulsu podażowego (pomysłu, wynalazku, działań podejmowanych przez firmy, zgodnie z modelem *technology push*), czy popytowego (jako konsekwencja inspiracji pochodzących od klientów w modelu *market pull*) wydaje się niemożliwa do rozstrzygnięcia, a badania empiryczne potwierdzały równoczesne występowanie obu scenariuszy (Cohen, 1995, s. 211–212). Z tego powodu współcześnie stosowane modele tworzenia innowacji dokonują połączenia ich różnych źródeł w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych. Próbę pogodzenia perspektyw pchania przez technologie i ciągnięcia przez rynek podjął też włoski ekonomista Giovanni Dosi, pisząc o paradygmatach technologicznych, które koncentrują działania firm-dostawców, potrzeby klientów i badania naukowców, wskazując na przewidywane, przyszłe kierunki postępu technologicznego (trajektorię technologiczną, ang. *technological trajectory*) (Dosi, 1988, s. 224–225).

Badania rzeczywistych procesów rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwach ujawniły mechanizmy, które odbiegały od klasycznych sposobów pojmowania procesu tworzenia innowacji. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (1995) opisali doświadczenia firm japońskich, w których innowacje powstawały w wyniku skomplikowanych procesów łączenia wiedzy nabywanej z zewnątrz z wiedzą ukrytą (ang. *tacit knowledge*) pracowników, które prowadziły do wypracowywania oryginalnych kombinacji dzięki wysiłkom zespołów pracowniczych w sposób istotnie różny od tradycyjnej wizji firmowego laboratorium B+R (Nonaka i Takeuchi, 1995, s. 100–123).

Obserwacje japońskich doświadczeń (interesujących dla badaczy m.in. dlatego, że gospodarka Japonii przeszła zaskakującą zachodnich biznesmenów ewolucję od imitacji do innowacji) wskazywały też na istotną rolę współpracy z partnerami technologicznymi, od których firmy uczyły się wyspecjalizowanych technologii, stopniowo zastępowanych własnymi odpowiednikami (Hamel i Prahalad, 1999, s. 93). Fumio Kodama, analizujący firmy technologiczne w Japonii, wskazywał na utrzymywanie przez firmy znaczących budżetów badawczo-rozwojowych i dywersyfikację prac B+R – prowadzenie analiz dotyczących zagadnień często odległych od podstawowego obszaru działalności przedsiębiorstwa – co pozwalało im antycypować nadchodzące zmiany technologiczne (Kodama, 1995). Płynne przechodzenie od imitacji cudzych technologii do samodzielnego tworzenia innowacji charakteryzowało również rozwój firm południowokoreańskich (Kim, 1997), a analogiczne doświadczenia w wykorzystaniu współpracy z zagranicznymi partnerami dla stymulowania rodzimej innowacyjności gromadzą firmy chińskie (Gallagher, 2006).

Ekonomiści analizują związki między nakładami firm na B+R a osiąganymi wynikami (Griliches, 1998), choć szczególnie intrygujące wydawać się mogą analizy zaangażowania firm w prowadzenie badań podstawowych, które nie przynoszą bezpośrednich korzyści ekonomicznych (Rosenberg, 1990). Podejmowanie prac badawczo-rozwojowych może być sposobem na rozwój własnych produktów, ale okazuje się stwarzać również wiele innych możliwości w organizacjach. Samodzielne zgłębianie specyfiki określonych dyscyplin nauki i rodzajów technologii pozwala na budowę zdolności absorpcyjnych (ang. *absorptive capacities*), które ułatwiają przyswajanie zewnętrznej wiedzy technicznej, lepsze wykorzystywanie zaawansowanych technologii i bardziej trafne dokonywanie ich wyboru (Cohen i Levinthal, 1990, s. 128). Zaangażowanie w prace B+R zwiększa też akceptację wypracowanych w ten sposób rozwiązań, zapobiegając odrzucaniu przez uczestników organizacji rozwiązań, które nie zostały przez nich samych opracowane, a przejęte z zewnątrz, czyli eliminując tzw. syndrom „tego nie wymyślono tutaj" (ang. *not-invented-here syndrom*, NIH) (Clagett, 1967). Co więcej, B+R nie musi prowadzić do rozwoju i wprowadzania na rynek produktów – alternatywą może być sprzedaż lub licencjonowanie wyników prac B+R innym organizacjom, czyli transfer technologii (Gans i Stern, 2009), co okazuje się szczególnie istotne w dynamicznie rozwijających się branżach biotechnologii, zaawansowanych materiałów i informatyki, gdy małe, innowacyjne firmy mogą nie posiadać zasobów wystarczających do samodzielnej komercjalizacji wyników badań, więc aktywnie uczestniczą w sieciach współpracy z większymi podmiotami (Powell, Koput i Smith-Doerr, 1996). Wspólny rozwój technologii, które potem będą komercjalizowane przez firmy, stanowi też motywację dla współpracy nauki z przemysłem (ang. *science-industry collaboration*). Pomysł aktywnego zarządzania rozwiniętymi przez firmę technologiami poprzez ich licencjonowanie lub sprzedaż upowszechnili Rivette i Kline (2000), porównując niewykorzystywane patenty do arcydzieł Rembrandta, zapomnianych na strychu.

Inspiracja do rozwoju nowych rozwiązań może również pochodzić spoza organizacji. Chesbrough (2003) opisał model otwartych innowacji, polegający na korzystaniu przez firmę z wiedzy i umiejętności zewnętrznych specjalistów poprzez alianse,

współpracę z podwykonawcami lub tworzenie wspólnoty użytkowników i hobbystów, wspierających rozwój produktów. Wielu autorów prezentujących taką idealistyczną wizję współpracy firmy z otoczeniem zapomina o kluczowym elemencie modelu otwartych innowacji: firmy dążą do roztoczenia kontroli nad wynikami opisywanych procesów intelektualnych, zawłaszczając cudze pomysły (korzystając z przyzwolenia zewnętrznych współpracowników), a często również utrzymując zespoły firmowych specjalistów B+R i prawników, którzy wspierać będą takie przejmowanie wartości i zagwarantowanie, że analogicznych rozwiązań nie będą mogli zaoferować konkurenci (Chesbrough, 2003). Jeden z wariantów modelu otwartych innowacji – korzystanie przez firmę z wyników prac szerokiej grupy osób, w tym internautów – nazywany jest *crowdsourcingiem*.

Warto przypomnieć również, że nie wszystkie innowacje muszą być bezpośrednim wynikiem kosztownych prac badawczo-rozwojowych. Opisany wcześniej model strategii błękitnego oceanu (Kim i Mauborgne, 2007) opiera się na wykorzystaniu oryginalnego pomysłu, a nie nowej technologii dla wyróżnienia oferty firmy na tle konkurencji. Nowe modele biznesowe mogą również stanowić podstawę innowacyjności oferty organizacyjnej, np. poprzez wykorzystanie nietypowego sposobu obliczania ceny oferowanego produktu czy usługi, czy zastąpienie sprzedaży przez czasowe udostępnienie. Nie jest przypadkiem, że nowe modele biznesowe często pojawiają się w firmach internetowych, gdyż szczególnie duży potencjał w tym zakresie mają dobra informacyjne (ang. *information goods*), których stworzenie wiąże się wprawdzie ze znaczącymi wydatkami, ale późniejsze udostępnianie nie generuje dużych kosztów (np. film, piosenka, oprogramowanie, artykuły przygotowane dla portalu internetowego), co pozwala na kreatywne kształtowanie sposobów generowania przychodów (Shapiro i Varian, 1999).

33.5. Modele rozwoju technologii

Technologie, dostępne na rynku lub stanowiące element oferty firmy, podlegają doskonaleniu, które opisuje model cykl życia technologii (ang. *technology life cycle*, TLC), pozwalający na przewidywanie przyszłych tendencji rozwojowych oraz wspierający podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Cykl życia technologii może być analizowany od strony popytowej – w odniesieniu do liczby użytkowników (stopnia penetracji rynku) (Ford i Ryan, 1981) albo od strony podażowej, ilustrującej stopniowe doskonalenie kluczowego parametru oferowanej technologii (Roussel, Saad i Erickson, 1991, s. 61), którym może być np. wydajność, szybkość, pojemność, wytrzymałość. W obu przypadkach zaobserwować można początkowy powolny wzrost, po którym następuje dynamiczny rozwój, ostatecznie przechodzący w stagnację, gdy technologia zbliża się do bariery rozwoju, wynikającej albo z obsłużenia większości populacji (perspektywa popytowa), albo osiągnięcia granicy fizycznych możliwości dalszych udoskonaleń (perspektywa podażowa). Graficzne reprezentacje modelu stanowią krzywą S-kształtną (sigmoidalną, logistyczną). Model cyklu życia technologii pozwala na prognozowanie przyszłego rozwoju na podstawie zgroma-

dzonych danych historycznych, jak również ułatwia podejmowanie firmom decyzji o inwestowaniu w prace nad nowymi generacjami rozwiązań, które rozpoczęłyby cykl życia innej technologii.

Michael Tushman ze współpracownikami (Tushman i Anderson, 1986; Tushman i Rosenkopf, 1992) pokazał, że rozwój technologii ma w rzeczywistości bardziej złożony charakter i nie ogranicza się do doskonalenia pojedynczych parametrów technicznych. Należy postrzegać go raczej jako proces społeczny, który rozpoczyna era fermentu – wzrost niepewności rynkowej w wyniku pojawienia się nowej grupy rozwiązań, odbiegających od rozwiązań wcześniej znanych, gdy różni dostawcy próbują przeforsować własne ich warianty, walcząc o kontrolę nad rynkiem. W końcu dochodzi do pojawienia się dominującej formy technologii (ang. *dominant design*), akceptowanej przez nabywców, do której muszą dostosować się dostawcy, chociaż dla niektórych oznaczać to może znaczące koszty utopione, związane z uprzednio prowadzonym rozwojem alternatywnych wariantów technologii. Dzięki dominującej formie technologii dochodzi do standaryzacji, pozwalającej na dalsze prace nad drobnymi, przyrostowymi jej udoskonaleniami (ang. *era of incremental change*). Model wskazuje na duże ryzyko inwestycji technologicznych podejmowanych w okresie przed ukształtowaniem się dominującej formy technologii, wyjaśnia też przyczyny niepowodzeń rynkowych firm, ponoszących znaczące nakłady na B+R i wprowadzających innowacje, które nie spotkały się z pozytywnym odzewem rynku. Przewidywanie przyszłych kierunków rozwoju technologii przy uwzględnieniu złożoności cyklu życia technologii wspiera technika tzw. *foresightu* technologicznego, wykorzystująca zwykle opinie eksperckie w celu tworzenia wizji, pomocnych w podejmowaniu decyzji B+R lub definiowaniu polityki innowacyjnej (Martin, 2010), które okazują się znacznie bogatsze od wyników prostych, ilościowych prognoz (ang. *forecasting*), opartych na ekstrapolacji zaobserwowanych trendów.

Ekonomiści i specjaliści od strategii firm technologicznych interesują się sposobami zagwarantowania, że promowane przez firmę rozwiązanie stanie się dominującą formą technologii. Do sprawdzonych sposobów należy wykorzystanie standardów technologicznych (Shapiro i Varian, 1999, s. 228–242), które są akceptowane przez większą liczbę organizacji. Dostawca technologii może osiągnąć taką akceptację dzięki licencjonowaniu innym podmiotom technologii na atrakcyjnych warunkach oraz poprzez współpracę z partnerami tworzącymi rozwiązania komplementarne, zgodne z promowaną technologią. Warto pamiętać także o historycznych uwarunkowaniach sukcesu na rynkach technologicznych – zjawisko zależności ścieżki (ang. *path dependence*) dotyczy dalekosiężnych konsekwencji wcześniej podejmowanych decyzji, które mogą prowadzić do upowszechnienia mniej atrakcyjnych rozwiązań technologicznych ze względu na przyzwyczajenia lub obawy przed kosztami utopionymi w przypadku podważenia podjętych przed laty decyzji inwestycyjnych (David, 1985).

Ważną kategorią są innowacje zaburzające (ang. *disruptive innovations*) (Christensen, 1997), które wpływają na zmiany struktury rynku, pozbawiając przychodów tradycyjnych dostawców poprzez radykalnie nowy sposób zaspokajania potrzeb klientów. Przykładami innowacji zaburzających były: możliwość prowadzenia rozmów przy wykorzystaniu komputera podłączonego do Internetu, negatywnie wpły-

wająca na klasyczne firmy telekomunikacyjne; możliwość przechowywania dokumentów na serwerach internetowych czyli w tzw. chmurze (ang. *cloud computing*), zaburzająca sprzedaż dysków służących do składowania danych; wzrost mocy obliczeniowej i dostępnych funkcji w telefonach komórkowych, stopniowo ograniczający wykorzystywanie komputerów osobistych. Klasyczna orientacja marketingowa firmy może przeszkodzić w identyfikacji szans, jakie stwarza innowacja zaburzająca (Zhou, Yim i Tse, 2005). Nie każda innowacja ma jednak charakter zaburzający. Już Tushman i Anderson (1986) rozróżniali innowacje poszerzające dotychczasową bazę kompetencyjną firm (ang. *competence-enhancing innovations*) oraz niszczące dotychczasowe kompetencje (ang. *competence-destroying innovations*), gdy posiadane wiedza i umiejętności przestają być przydatne dla do nowej technologii. W odniesieniu do innowacji zaburzającej, firma może zdecydować się na aktywne zwalczanie technologii postrzeganej jako zagrożenie dla dotychczasowej działalności, a ewentualna decyzja o zaangażowaniu się w rozwój tej technologii będzie wymagać zdobycia wiedzy, której wcześniej nie posiadali pracownicy działu B+R, co skłania do zatrudniania nowych osób lub przejmowania organizacji, które już działają w danym obszarze technologicznym.

Analizy doświadczeń przedsiębiorstw w kontaktach z nowymi technologiami wskazują na znaczenie tzw. innowacji architektonicznych (Abernathy i Clark, 1985; Henderson i Clark, 1990). Dotyczą one niewielkich, trudnych do zaobserwowania zmian technicznych, które mogłyby wydawać się innowacjami przyrostowymi, ale w rzeczywistości mają znaczący wpływ na oferowane produkty. Modyfikacje produktów mogą wiązać się z doskonaleniem ich komponentów składowych lub relacji pomiędzy tymi komponentami. Innowacja architektoniczna to zmiana relacji między częściami składowymi produktu. Nie będzie ona łatwa do zauważenia przez konkurentów, może jednak przynosić znaczące korzyści w postaci oszczędności energii, wzrostu wydajności lub trwałości rozwiązania. Używając analogii: nie wystarczy zrozumieć charakterystyki cegły (komponentu), by skopiować konstrukcję dużego ceglanego budynku – niezbędna jest też wiedza na temat skomplikowanych relacji pomiędzy wykorzystanymi do budowy cegłami. Komponenty produktu pozostają takie same, co sprawia, że imitatorzy rozkładający produkt na „czynniki pierwsze" poprzez tzw. odwrotną inżynierię (ang. *reverse engineering*) nie zrozumieją istoty udoskonalonych zależności między tymi komponentami, a ich kopia nie będzie działała tak dobrze jak oryginał. Przykładem innowacji architektonicznych były małe, biurowe fotokopiarki Canona, których nie potrafiła skopiować firma Xerox, mimo że miała wieloletnie doświadczenie na rynku dużych kserokopiarek (Henderson i Clark, 1990, s. 10).

33.6. Systemy innowacji

Technologia może być interpretowana jako system (Tushman i Rosenkopf, 1992), złożony z komponentów pochodzących od różnych dostawców lub opartych na różnych obszarach wiedzy. Prahalad i Hamel (1990) zwracali uwagę, że produkty koń-

cowe stanowią odzwierciedlenie leżących u ich podstaw „produktów kluczowych" (ang. *core products*), wspólnych dla wielu oferowanych klientom rozwiązań, a te z kolei mają swoje korzenie w unikatowych, „kluczowych kompetencjach" firmy (ang. *core competencies*). Systemowy charakter technologii odzwierciedla koncepcja platform technologicznych, obejmujących „trzon", dostarczany przez wiodącą firmę, oraz komplementarne rozwiązania, wzbogacające jego wartość i często oferowane przez firmy partnerskie (Gawer i Cusumano, 2002), jak w klasycznym przypadku systemowej zależności pomiędzy sprzętem komputerowym, systemem operacyjnym, oprogramowaniem użytkowym i usługami serwisowymi. Specyfika technologii stymuluje powstawanie aliansów pomiędzy firmami technologicznymi, a skomplikowane sieci zależności wspierających konkretne platformy analizowano jako konstelacje (Gomes-Casseres, 1996), ekosystemy (Iansiti i Levien, 2004) lub łańcuchy wartości (Klincewicz, 2005). Zbliżoną kategorią są klastry (Porter, 1990, s. 148–154), geograficzne skupiska współpracujących firm, które mogą powstawać w związku z rozwojem określonych technologii.

Obserwacje złożonych uwarunkowań rozwoju i upowszechniania technologii skłoniły badaczy do analizy innowacji w kontekście szerszych systemów społeczno-ekonomicznych. Szeroko zakrojone, historyczne analizy ekonomicznych uwarunkowań rozwoju technologii prowadził Nathan Rosenberg (1982), stawiając sobie za cel analizę zawartości metaforycznej „czarnej skrzynki" (ang. *black box*), za jaką ekonomiści zwykli uważać niedostatecznie rozpoznane zjawisko postępu technologicznego. Omawiane wcześniej propozycje Teece'a (1986) oraz Malerby i Orsenigo (1996) wskazywały na konieczność uwzględniania specyfiki otoczenia dla lepszego rozumienia innowacji, co dało podstawy koncepcji sektorowego systemu innowacji (Malerba, 2004). Różne rodzaje technologii i sektory przemysłowe wiążą się ze zróżnicowanymi instytucjami i odmiennymi rolami poszczególnych aktorów społecznych. Przykładami specyficznych, sektorowych uwarunkowań innowacyjności są: brak efektywnej ochrony patentowej oprogramowania w krajach europejskich; tendencje do współpracy sieciowej małych, innowacyjnych firm biotechnologicznych z dużymi firmami farmaceutycznymi; nietypowe ekonomiczne uwarunkowania rozwoju i komercjalizacji usług internetowych; konieczność bliskiej współpracy z odbiorcami z przemysłu w przypadku rozwoju nowych, zaawansowanych materiałów. Każdy sektor ma specyficzne uwarunkowania, stąd prowadzenie analiz z perspektywy sektorowego systemu innowacji pozwala na ich zrozumienie i osadzenie omawianych innowacji w odpowiednim kontekście społeczno-ekonomicznym.

W nurcie ekonomicznych analiz sektora Vernon Ruttan i Yujiro Hayami obserwowali zmiany produktywności w rolnictwie, wskazując na związki pomiędzy postępem technologicznym a wyposażeniem w zasoby, w tym ziemię i pracę ludzką (Hayami i Ruttan, 1985). Niedostateczny dostęp do określonych zasobów stymuluje poszukiwania alternatywnych sposobów osiągania zamierzonych celów, zaś obfitość zasobu (w tym: łatwy dostęp do tanich pracowników) może z kolei ograniczać innowacyjność. Ruttan rozwinął perspektywę badawczą tzw. innowacji indukowanych (ang. *induced innovations*), analizując w analogiczny sposób również inne obszary technologiczne i wskazując nie tylko na wpływ czynników ekonomicznych, ale również na

rolę polityki rządu, który może oddziaływać na względne ceny zasobów, tym samym stymulując innowacyjność wybranych sektorów przemysłu (Ruttan, 2001).

Innym poziomem analiz może być region, a koncepcja regionalnego systemu innowacji (Cooke, 2004) pozwala na opis mechanizmów współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi, władzami regionu i dostawcami kapitału. Możliwe są analizy wpływu określonych działań lub rozwiązań instytucjonalnych na innowacyjność, konkurencyjność, atrakcyjność inwestycyjną regionu lub poziom zatrudnienia. Zbliżone analizy prowadziła już wcześniej Annalee Saxenian (1994) w odniesieniu do rozwoju Doliny Krzemowej i sieci innowacyjnych firm w okolicach Bostonu, a Michael E. Porter (1990) traktował regionalne współzależności między grupami przedsiębiorstw jako ważny czynnik wpływający na konkurencyjność regionu i kraju. Richard Florida (2004) zaproponował koncepcję klasy kreatywnej, dotyczącą rozwoju miast lub regionów, które przyciągają najzdolniejszych pracowników dzięki kombinacji trzech „T": technologii (inwestycji w B+R i generowanych innowacji), talentu (obecności innych, kreatywnych osób) oraz tolerancji (związanej z dogodnymi warunkami życia codziennego i otwartością na różnorodność). Powiązane z analizami regionalnymi podejście zaprezentowali Alan M. Rugman i Joseph R. D'Cruz (2000), wskazując na znaczenie przedsiębiorstw międzynarodowych jako „firm-okrętów flagowych" (ang. *flagship firms*), wokół których powstają regionalne sieci partnerów, stwarzające możliwości rozwoju gospodarczego i innowacyjnego regionu.

Oprócz poziomu analiz sektora i regionu możliwe są również analizy dla całych krajów, zgodnie z modelem narodowego systemu innowacji (Nelson, 1996; Freeman i Soete, 1997; Lundvall i in., 2002), który postrzega gospodarkę jako sieć naczyń połączonych, w której polityka innowacyjna państwa wpływa na przedsiębiorców i sektor nauki. Współpraca pomiędzy trzema najważniejszymi grupami partnerów – państwem, nauką i biznesem – znajduje również odzwierciedlenie w modelu potrójnej helisy (ang. *triple helix*), graficznie nawiązującym do wzajemnie przeplatających się łańcuchów DNA (Etzkowitz i Leydesdorff, 1995).

Omawiane podejścia, podkreślające znaczenie aktywnej polityki państwa w relacjach z innowacyjnymi przedsiębiorstwami, znajdują pierwowzór w propozycjach niemieckiego, XIX-wiecznego ekonomisty Friedricha Lista (Freeman i Soete, 1997, s. 295–299), który krytykował wolnorynkowe przekonania Adama Smitha i wskazywał na konieczność interwencjonizmu państwowego w obszarach o strategicznym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Nawiązując do Lista, współczesny koreański ekonomista Ha-Joon Chang opisuje rolę państwa w sukcesach gospodarczych i innowacyjnych krajów, które powszechnie postrzega się jako gospodarki wolnorynkowe, bez aktywnych interwencji publicznych, choć okazuje się, że rozwój branż technologicznych był bezpośrednio powiązany z potężnymi publicznymi inwestycjami. Chang poddał krytyce postawy rządów najbardziej rozwiniętych gospodarek, które są obecnie zdeklarowanymi zwolennikami liberalizmu gospodarczego i swobody handlu międzynarodowego, choć własną potęgę technologiczną budowały dzięki interwencjonizmowi państwa i restrykcjom w handlu, mającym na celu ochronę rodzimych przedsiębiorstw. Cytując XIX-wieczną metaforę wprowadzoną przez Lista, Chang (2002, s. 4) pisał o odrzucaniu drabiny (ang. *kicking away the ladder*) rozwoju gospodarczego, po której

zdążyły już wspiąć się najbardziej zaawansowane gospodarki, teraz niepozwalające tą samą drogą podążać innym krajom, narzucając im w zamian dyktat liberalizacji handlu, umacniający pozycję globalnych przedsiębiorstw i ograniczający rolę gospodarek peryferyjnych. Znacznie większą niż powszechnie postrzegana rolę państwa w rozwoju oferowanych przez przedsiębiorstwa technologii opisuje też Mariana Mazzucato (2013), wskazując na powszechność pomocy publicznej firmom technologicznym oraz współfinansowanie projektów B+R z funduszy państwowych dla technologii, które stały się podstawą wielu znanych produktów, w tym m.in. telefonu iPhone firmy Apple. Wnioski płynące z prac badaczy takich jak Chang czy Mazzucato wskazują na nieadekwatność schumpeterowskiej wizji innowacji, które miałyby powstawać dzięki oddolnym inicjatywom prywatnych przedsiębiorców, wobec skali interwencji publicznych w obszarze działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej.

33.7. Zarządzanie ludźmi w firmach technologicznych

Z tematyką zarządzania technologiami i innowacjami wiążą się również zagadnienia dotyczące specyfiki zarządzania firmami technologicznymi. Na szczególną uwagę zasługują badania dotyczące zarządzania ludźmi w tych firmach ze względu na specyficzne kompetencje i motywacje pracowników. Robert E. Kelley (1985) pisał o nowej grupie pracowniczej, która nie wpisywała się w klasyczny podział na zarządzających (tzw. białe kołnierzyki, ang. *white collars*) i pracowników wykonawczych (tzw. niebieskie kołnierzyki, ang. *blue collars*) – „pracownikach ze złotym kołnierzykiem" (ang. *gold-collar worker*). Opisując tę grupę zawodową, Peter Drucker (1999) użył określenia „pracownik wiedzy" (ang. *knowledge worker*), a Richard Florida (2004) mówił o „klasie kreatywnej" (ang. *creative class*). Omawianych pracowników charakteryzuje aktywne wykorzystanie wiedzy w codziennej pracy, rozwój kariery powiązany z doskonaleniem wiedzy i umiejętności, znaczenie motywacji wewnętrznej oraz wyższa niż w innych grupach zawodowych mobilność. Za jednego z prekursorów badań nad specyfiką uwarunkowań pracy w firmach technologicznych można uznać izraelskiego etnografa Gideona Kundę, który zaprezentował rozbudowaną charakterystykę dużego amerykańskiego przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, opierając się na wielomiesięcznych obserwacjach i wywiadach z inżynierami i menedżerami firmy (Kunda, 1992). Rodzimy przykład analogicznych badań oferuje monografia Dariusza Jemielniaka, analizująca praktyki w zakresie zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach technologicznych w Polsce i Stanach Zjednoczonych (Jemielniak, 2008).

33.8. Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami i technologiami stanowi nadal mało popularny w naszym kraju obszar nauk o zarządzaniu, mimo że ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego, podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz doskonalenia strategii organizacji. Wiele spośród zaprezentowanych w niniejszym rozdziale koncepcji

i modeli stanowi również przedmiot zainteresowania badaczy strategii organizacji, marketingu i zmian organizacyjnych, a te wspólne zainteresowania można zauważyć przy okazji lektury odpowiednich rozdziałów niniejszej książki.

Literatura

Abernathy, W.J., Clark, K.B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3–22.

Abernathy, W.J., Utterback, J.M. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656.

Ahuja, G., Lampert, C.M., Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 1–98.

Almus, M., Nerlinger, E.A. (1999). Growth of new technology-based firms: Which factors matter? *Small Business Economics*, 13(2), 141–154.

Altszuller, H. (1972). *Algorytm wynalazku*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Ansoff, I.H., Stewart, J.M. (1967). Strategies for a technology-based business. *Harvard Business Review*, 45(6), 71–83.

Bass, F.M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215–227.

Baumol, W.J. (2004). Red-Queen games: Arms races, rule of law and market economies. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2), 237–247.

Bound, K., Thornton, I. (2012). *Our frugal future: Lessons from India's innovation system*. London: NESTA. Pozyskano z: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/our_frugal_future.pdf (30.8.2015).

Carroll, L. (1975). *Przygody Alicji w krainie czarów. O tym, co Alicja odkryła po drugiej stronie lustra.* Warszawa: Czytelnik.

Chang, H.J. (2002). *Kicking away the ladder: Development strategy in historical perspective.* London: Anthem Press.

Chesbrough, H.W. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.

Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Clagett, R.P. (1967). *Receptivity to innovation – overcoming N.I.H.* Praca magisterska, Sloan Management School, Massachusetts Institute of Technology, Boston.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

Cohen, W. (1995). Empirical studies of innovative activity. W: P. Stoneman (red.), *Handbook of the economics of innovation and technological change* (s. 182–264). Oxford–Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Cooke, Ph. (2004). Regional innovation systems – an evolutionary approach. W: Ph. Cooke, M. Heidenreich, H.J. Braczyk (red.), *Regional innovation systems: The role of governance in a globalized world. 2nd edition* (s. 1–18). London–New York: Routledge.

Coombs, R., Saviotti, P. Walsh, V. (1987). *Economics and technological change*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.

Cooper, R.G. (1994). Perspective: Third-generation new product processes. *The Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3–14.

David, P.A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *Economic History*, 75(2), 332–337.
Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. W: G. Dosi, Ch. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (red.), *Technical change and economic theory* (s. 221–238). London–New York: Pinter Publishers.
Drucker, P.F. (1999). *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The triple helix – university-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14–19.
Faber, A., Kemp, R., van der Veen, G. (2008). Innovation policy for the environment in the Netherlands and the EU. W: C. Nauwelaers, R. Wintjes (red.), *Innovation policy in Europe: Measurement and strategy* (s. 171–202). Cheltenham–Northampton, MA: Edward Elgar.
Florida, R., Kenney, M. (1990). *The breakthrough illusion: Corporate America's failure to move from innovation to mass production*. New York: Basic Books.
Florida, R. (2004). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
Ford, D., Ryan, Ch. (1981). Taking technology to market. *Harvard Business Review*, 59(2), 117–126.
Freeman, Ch., Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation. 3rd edition*. London–Washington: Pinter.
Gallagher, K.P. (red.) (2008). *Handbook on trade and the environment*. Cheltenham–Northampton, MA: Edward Elgar.
Gallagher, K.S. (2006). *China shifts gears: Automakers, oil, pollution, and development*. Cambridge, MA–London: The MIT Press.
Gans, J.S., Stern, S. (2003). The product market and the market for "ideas": Commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32, 333–350.
Gawer, A., Cusumano, M.A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Cambridge, MA–London: Harvard University Press.
Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra: Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Business Press.
Hayami, Y., Ruttan, V.W. (1985). *Agricultural development: An international perspective. Revised and expanded edition*. Baltimore–London: The Johns Hopkins University Press.
Henderson, R.M., Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30.
Griliches, Z. (1998). *R&D and productivity: The econometric evidence*. Chicago: The University of Chicago Press.
Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
Kelley, R.E. (1985). *The gold-collar worker: Harnessing the brainpower of the new work force*. Reading, MA: Addison–Wesley Publishing Company.
Kim, Ch., Mauborgne, R. (2007). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Klincewicz, K. (2005). *Strategic alliances in the high-tech industry*. Berlin: Logos Verlag.
Klincewicz, K., Żemigała, M., Mijal, M. (2012). *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
Kodama, F. (1995). *Emerging patterns of innovation: Sources of Japan's technological edge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
Lundvall, B.A., Johnson, B., Andersen, E.S., Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), 213–231.
Malerba, F., Orsenigo, L. (1996). Technological regimes and firm behaviour. W: G. Dosi, F. Malerba (red.), *Organization and strategy in the evolution of the enterprise* (s. 42–71). Houndmills, Basingstoke–London: Macmillan.
Malerba, F. (red.) (2004). *Sectoral systems of innovation: Concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge–New York: Cambridge University Press.
Martin, B.R. (2010). The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1438–1447.
Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. London–New York–Delphi: Anthem Press.
Nelson, R.R. (1996). National innovation systems: A retrospective on a study. W: G. Dosi, F. Malerba (red.), *Organization and strategy in the evolution of the enterprise* (s. 381–409). Houndmills, Basingstoke–London: Macmillan.
Noble, D.F. (1977). *America by design: Science, technology, and the rise of corporate capitalism*. Oxford–New York: Oxford University Press.
Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford–New York: Oxford University Press.
OECD (2008). *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
OECD (2010). *Podręcznik Frascati: Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
Peres, R., Muller, E., Mahajan, V. (2009). Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 91–106.
Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
Porter, M.E., van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
Posner, M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.
Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
Prahalad, C.H., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
Reich, L.S. (1985). *The making of American industrial research: Science and business at GE and Bell, 1876–1926*. Cambridge–London–New York: Cambridge University Press.
Rivette, K.G., Kline, D. (2000). *Rembrandts in the attic: Unlocking the hidden value of patents*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Roberts, E.B. (1991). *Entrepreneurs in high technology: Lessons from MIT and beyond*. Oxford–New York: Oxford University Press.

Roediger-Schluga, T. (2004). *The Porter hypothesis and the economic consequences of environmental regulation: A neo-Schumpeterian approach*. Cheltenham–Northampton, MA: Edward Elgar.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations. 4th edition*. New York: The Free Press.

Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Technology and economics*. Cambridge–New York: Cambridge University Press.

Rosenberg, N. (1990). Why do firms do basic research (with their own money)? *Research Policy*, 19, 165–174.

Roussel, Ph.A., Saad, K.N., Erickson, T.J. (1991). *Third generation R&D: Managing the link to corporate strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rugman, A.M., D'Cruz, J.R. (2000). *Multinationals as flagship firms: Regional business networks*. Oxford–New York: Oxford University Press.

Rugman, A.M., Verbeke, A. (2003). Environmental policy and international business. W: A.M. Rugman, Th.L. Brewer (red.), *The Oxford handbook of international business* (s. 537–557). Oxford: Oxford University Press.

Ruszkiewicz, J. (1976). Zależności w cyklu nauka-technika-produkcja a efektywność nakładów badawczo-rozwojowych. W: C. Józefiak, J. Mujzel (red.), *Postęp techniczny w procesie reprodukcji* (s. 79–107). Warszawa: PWE.

Ruttan, V.W. (2001). *Technology, growth, and development: An induced innovation perspective*. Oxford–New York: Oxford University Press.

Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA–London: Harvard University Press.

Schmookler, J. (1962). Economic sources of inventive activity. *The Journal of Economic History*, 22(1), 1–20.

Schumpeter, J. (1964). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York–Toronto–London: McGraw-Hill Book Company.

Shapiro, C., Varian, H.R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15, 285–305.

Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *Discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Tushman, M.L., Anderson, Ph. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439–465.

Tushman, M.L., Rosenkopf, L. (1992). Organizational determinants of technological change: Toward a sociology of technological evolution. *Research in Organizational Behavior*, 14, 311–347.

von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York–Oxford: Oxford University Press.

Zhou, K.Z., Yim, C.K., Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

34

Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą

(Adrianna Jaskanis)

34.1. Wprowadzenie

W literaturze i praktyce zarządzania utrwaliło się przekonanie, że najcenniejszą zdolnością organizacji, pozwalającą na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, jest umiejętność uczenia się, zwłaszcza uczenia się szybciej niż rywale (DeGeus, 1988; Prahalad i Hammel, 1990; Edmondson i Moigneon, 1998). Koncepcje organizacyjnego uczenia się, organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą stanowią odpowiedź na stojące przed organizacjami wyzwania, m.in. globalizację, szybkie tempo rozwoju technologicznego i międzynarodową konkurencję (Easterby-Smith, Snell i Gherardi, 1998, s. 259), a ich wdrożenie w organizacji ma zapewnić jej trwałą przewagę konkurencyjną, poprawę osiąganych wyników poprzez m.in. oferowanie produktów lepiej dopasowanych do potrzeb klientów czy wyższy poziom innowacyjności organizacji i skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek (Fugate, Stank i Mentzer, 2009; Barkema, Bell i Pennings, 1996; Hayward, 2002; Pennings, Barkema i Douma, 1994; Hult i in., 2000, Stata, 1989; Slater i Narver, 1995, Bhatt, 2001). Początkowe zainteresowanie procesami uczenia się ludzi w organizacji (ang. *learning in organization*) ustąpiło miejsca badaniom nad organizacyjnym uczeniem się (ang. *learning by organization*) i tworzenia organizacji uczących się (ang. *learning organizations*), co wiązało się z antropomorfizacją organizacji, czyli przypisaniem jej cech podmiotu ludzkiego. W wyniku tych procesów ukształtowały się trzy perspektywy teoretyczne – organizacyjnego uczenia się, organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą, które wzajemnie inspirowały się i uzupełniały, rywalizując o uwagę naukowców i praktyków zarządzania.

34.2. Organizacyjne uczenie się

Nurt organizacyjnego uczenia się bazował na pracach psychologów i ekonomistów. Interpretacje psychologiczne sugerowały, że uczenie się jest cyklem, rozpoczynającym się wraz z doświadczeniem, które następnie staje się przedmiotem refleksji i na podstawie którego tworzone są reguły i uogólnienia, testowane przez podmiot

uczący się (Kolb, 1984). Ekonomiści z kolei zakładali, że proces uczenia się ludzi w ramach organizacji prowadzi do wzrostu efektywności organizacji, co ilustrowały koncepcje: krzywej uczenia się (ang. *learning curve*), uczenia się poprzez działanie i wykonywanie określonej pracy (ang. *learning by doing*) (Wright, 1936), uczenia się przez doświadczenie (ang. *experiential learning*) czy uczenia się metodą prób i błędów (ang. *trial and error learning*) (Levitt i March, 1988, s. 321–323). Ekonomiści zwrócili także uwagę na fakt, że to właśnie wiedza gromadzona dzięki powtarzaniu określonych doświadczeń może być istotnym czynnikiem pozwalającym jednostkom, organizacjom oraz krajom osiągać większą skuteczność działania, większą produktywność oraz rozwój gospodarczy (Arrow, 1962, s. 155–156). W latach 60. i 70. XX wieku przedmiotem badań stały się mechanizmy i procesy uczenia się, uwarunkowania uczenia się oraz zależności pomiędzy poziomami uczenia się – indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Do głównych założeń nurtu organizacyjnego uczenia się należą: uczenie się poprzez doświadczenie, wpływ otoczenia organizacji oraz relacji międzyludzkich na uczenie się.

Prekursorami nurtu organizacyjnego uczenia się byli Richard Cyert i James March (1963) oraz Chris Argyris i Donald Schön (1978). Cyert i March sformułowali podstawy behawioralnej teorii firmy, która postrzega uczenie się organizacji jako część procesu podejmowania decyzji i skutecznej adaptacji względem zmieniającego się otoczenia organizacji. Postrzegają oni firmę jako koalicję interesów, prezentowanych przez zróżnicowane wewnętrznie grupy w organizacji, które opracowują i ustalają cele organizacyjne, a których potrzeby i priorytety mogą istotnie różnić się między sobą (Mahoney, 2005, s. 34). W związku z tym realizacja ustalonych celów zależy od wyników negocjacji pomiędzy poszczególnymi grupami interesów tak, aby cele realizowane były na poziomie przynoszącym każdej z grup satysfakcję. Decyzje w organizacji niekoniecznie zakładają więc osiągnięcie przez organizację najlepszych możliwych rezultatów (np. zysku, poziomu sprzedaży czy udziału w rynku). Wybór nieoptymalnych, ale łatwiejszych do wdrożenia alternatyw Herbert Simon opisał jako zjawisko ograniczonej racjonalności (Mahoney, 2005, s. 22). Podejmowane w ten sposób decyzje organizacyjne nie wykorzystują w pełni jej potencjału, pozostawiając pewne rezerwy, nazywane luzem organizacyjnym (ang. *organizational slack*), które dają możliwość utrzymania koalicji i zapewniają stabilizację firmie. Cyert i March (1963) po raz pierwszy powiązali organizacyjne uczenie się ze znanymi z psychologii procesami indywidualnego uczenia się. Potwierdzili, że organizacyjne uczenie się wynika z doświadczenia, które sprawia, że uczestnicy organizacji stopniowo dostosowują swoje zachowania do celów organizacji oraz modyfikują sposoby działania (Mahoney, 2005, s. 38), co oznacza, że uczą się w sposób przyrostowy (inkrementalny).

Argyris i Schön (1978) opisali zaś mechanizm uczenia się, opierający się na pojedynczej i podwójnej pętli. Ich zdaniem uczestnicy organizacji posiadają własne interpretacje otaczającej ich rzeczywistości, które można nazwać „deklarowanymi teoriami" (ang. *espoused theories*). Mogą one różnić się od interpretacji, które przejawiają się w rzeczywiście podejmowanych działaniach, czyli od „teorii w użyciu" (ang. *theories in use*), łączącymi wcześniejszą wiedzę ze zdobywanymi poprzez działania informacjami o sposobie funkcjonowania organizacji i jej otoczeniu. Działania

w organizacji są więc związane z otrzymywaniem informacji zwrotnych. Jeśli „deklarowana teoria" nie sprawdziła się w praktyce i zaistniała różnica pomiędzy stanem oczekiwanym a rzeczywiście osiągniętym, uruchamiane zostają procesy uczenia się. Uczenie się poprzez pojedynczą pętlę (ang. *single-loop learning*) zakłada zastosowanie prostych działań korekcyjnych, często związanych z powtarzaniem wcześniejszych zachowań. Z kolei uczenie się na podstawie podwójnej pętli (ang. *double-loop learning*) jest związane z poszukiwaniem przyczyn napotkanego problemu, które może doprowadzić do modyfikacji dotychczasowego sposobu działania i wprowadzenia działań korygujących.

Proces uczenia się w analogiczny sposób postrzegają inni autorzy, rozróżniając pomiędzy dwoma rodzajami uczenia się, z których pierwszy prowadzi do doskonalenia funkcjonowania organizacji na podstawie wypracowanych wcześniej procedur, drugi zaś do uczenia się poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań (Fiol i Lyles, 1985; Brown i Duguid, 1991). W ujęciu Marcha (1991) ten pierwszy typ, dotyczący intensyfikacji wykorzystania dotychczas posiadanej wiedzy, to eksploatacja (ang. *exploitation*), drugi zaś to eksploracja (ang. *exploration*), czyli zdobywanie nowej wiedzy i poszukiwanie nowych podejść do zadań organizacyjnych.

Uczenie się na poziomie organizacji możliwe jest dzięki uczeniu się na poziomach jednostki i zespołu, co oznacza, że organizacje uczą się dzięki umiejętnościom, postawom i zaangażowaniu pojedynczych pracowników (Kim, 1993). Zatem im większe są ich zdolności uczenia się, tym bardziej intensywnie i skutecznie proces ten przebiega na poziomie organizacji i tym większe są organizacyjne zasoby wiedzy tworzone w tym procesie (Murray i Moses, 2005, s. 189). Konstrukcja społeczna organizacji warunkuje więc proces zespołowego i organizacyjnego uczenia się i powoduje, że pracownicy wzajemnie i wspólnie uczą się. Dodatkowe możliwości uczenia się oferuje współpraca specjalistów reprezentujących zróżnicowane dziedziny wiedzy oraz zewnętrznych ekspertów. Cennej wiedzy dostarczają m.in. tzw. pracownicy przekraczający granice organizacji (ang. *boundary-crossing individuals*) (Tushman i Scanlan, 1981a; 1981b), utrzymujący relacje z otoczeniem i rozpowszechniający zdobytą wiedzę wewnątrz organizacji.

Organizacyjne uczenie się może prowadzić do zmiany sposobu funkcjonowania organizacji poprzez stopniową adaptację (March, 1991; Quinn, 1980) albo transformację, czyli radykalną zmianę sposobów funkcjonowania i procesów organizacyjnych. Sama zmiana organizacji, niepoprzedzona refleksją nad zdobytymi doświadczeniami, nie może zostać nazwana uczeniem się. Uczenie się nie jest bezrefleksyjną akceptacją panujących w otoczeniu warunków (Hedberg, 1981; Fiol i Lyles, 1985), ale dostosowywaniem działań do założonych celów (Cyert i March, 1963), interpretacją sytuacji i nadawaniem jej znaczenia (Daft i Weick, 1984; Weick, 1991), tworzeniem wzorców działania na podstawie nowych, pozyskiwanych informacji (Hedberg, 1981) lub eksperymentowaniem i testowaniem nowych rozwiązań (Lipshitz, Friedman i Popper, 2007).

Badania procesów organizacyjnego uczenia się są związane z podejściem zasobowym, opisanym w odrębnym rozdziale książki. Wprowadziło ono m.in. koncepcję dynamicznych zdolności organizacji (ang. *dynamic capabilities*), będących wyuczonymi, stabilnymi wzorcami działań zespołowych, dzięki którym organizacja systema-

tycznie może doskonalić sposoby działania i gromadzić nową wiedzę (Zollo i Winter, 2002, s. 340), budując przewagę konkurencyjną poprzez zdobycie możliwości szybkiego reagowania na zmieniające się otoczenie (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 510 i 516). Procesy uczenia się na poziomie zarządu organizacji prowadzą do powstania tzw. dominującej logiki menedżerskiej (Prahalad i Bettis, 1986), która wpływa na sposoby podejmowania decyzji strategicznych, odzwierciedlających ewentualne ograniczenia poznawcze członków zarządu.

Wyuczone postępowanie i wcześniej opracowany sposób działania mogą stanowić barierę dla wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji (Hedberg, 1981). Dla wielu organizacji istotne mogą okazać się oduczanie się (ang. *unlearning*) i zmiana dotychczasowych sposobów działania (Bettis i Prahalad, 1995, s. 9–10). Uczenie się nie zawsze przynosi więc korzystne efekty, a zdobywanie nowej wiedzy może wymagać oduczania się (McGill i Slocum, 1993; Rampersad, 2004, s. 46). Jak sugerowała Dorothy Leonard-Barton (1992), kluczowe kompetencje firmy mogą stać się dla niej kluczowymi nieustępliwościami (ang. *core ridigities*), ograniczającymi procesy uczenia i rozwoju nowych produktów.

34.3. Koncepcja organizacji uczącej się

Pojęcie organizacji uczącej się pojawiło się w latach 90. XX (Easterby-Smith i Lyles, 2011, s. 12), a jednym z pierwszych propagatorów nurtu organizacji uczącej się był brytyjski naukowiec i konsultant Mike Pedler. Najbardziej rozpoznawalnym reprezentantem tego nurtu jest Peter Senge, który sugeruje, że w organizacji uczącej się „ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania naprawdę pożądanych wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale uczą się, jak wspólnie się uczyć" (Senge, 2006, s. 19). Pośród licznych definicji odnaleźć można kilka wspólnych charakterystyk organizacji uczącej się, którymi są:

- uczenie się na poziomach indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym (Garvin, 1993, s. 81; Gephard i in., 1996, s. 38; Watkins i Marsick, 1993, s. 8);
- tworzenie nowych zasobów wiedzy i dbanie o ich dostępność w organizacji (Gephardt i in., 1996, s. 38; Marquardt i Reynolds, 1994, s. 23; Watkins i Marsick, 1993, s. 8; Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998, s. 16);
- rozwijanie wiedzy pracowników i przepływy wiedzy między pracownikami (Garvin, 1993, s. 81; Marquardt i Reynolds, 1994, s. 23; Goh i Richards, 1997, s. 578);
- posiadanie kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się (Gephard i in., 1996, s. 38; Marquardt i Reynolds, 1994, s. 23; Watkins i Marsick, 1993, s. 8; Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998, s. 16);
- elastyczność i chęć eksperymentowania (Garvin, 1993, s. 81; Gephard i in., 1996, s. 38; Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998, s. 16; Goh i Richards, 1997, s. 578);
- posiadanie zdecentralizowanych systemów podejmowania decyzji (Watkins i Marsick, 1993, s. 8; Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998, s. 16; Goh i Richards, 1997, s. 578);

- nagradzanie pracowników za uczenie się (Watkins i Marsick, 1993, s. 8; Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998, s. 16; Goh i Richards, 1997, s. 578).

Badania nad organizacyjnym uczeniem się skupiały się na analizach empirycznych sposobów uczenia się organizacji (podejście deskryptywne, zwykle korzystające z badań jakościowych), podczas gdy modele organizacji uczącej się sugerują, w jaki sposób to uczenie powinno przebiegać (Tsang, 1997, s. 73), co wskazuje na ich normatywny charakter, w tym dążenie do doskonalenia organizacji, ale też częste odwoływanie się do badań ilościowych. Porównanie obu nurtów badawczych zaprezentowano w tabeli 30.

Model Petera Senge'a (2006) jest najbardziej znanym wśród modeli organizacji uczącej się i obejmuje wprowadzanie w organizacji pięciu „dyscyplin": osobistego mistrzostwa, zespołowego uczenia się, rozwoju modeli myślowych, wspólnej wizji i myślenia systemowego (wykorzystującego techniki analityczne dynamiki systemów). Wyodrębnienie elementów modelu nie opierało się jednak na badaniach empirycznych, a publikacja Sengego obejmuje niedostatecznie uzasadnione naukowo rekomendacje, niemniej cieszyła się dużą popularnością wśród menedżerów i doradców.

Tabela 30. Porównanie nurtu organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się

Nurt	Organizacyjne uczenie się	Organizacja ucząca się
Czas powstania	Lata 70. i 80. XX wieku	Lata 90. XX wieku
Kluczowe pytania badawcze	• Jak organizacje się uczą?	• Jak organizacje powinny się uczyć? • Jaka powinna być organizacja ucząca się?
Cel opracowań	Tworzenie teorii	Doskonalenie organizacji i osiąganych przez nią wyników
Grupa docelowa	Naukowcy	Praktycy zarządzania, menedżerowie
Kluczowe zagadnienia	Możliwości i sposoby organizacyjnego uczenia się, relacje pomiędzy poziomami uczenia się: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym i relacje pomiędzy nimi; badania nad uwarunkowaniami procesów uczenia się	Rozmaite aspekty i wielowymiarowość „organizacji uczącej się"; badanie poszczególnych wymiarów organizacji uczącej się i relacji pomiędzy wymiarami; badania nad uwarunkowaniami budowy organizacji uczących się
Charakterystyka	Podejście deskryptywne – opis procesów uczenia się, uwarunkowań procesów uczenia się; ma charakter idiograficzny, przez to fragmentaryczny; odnosi się do poszczególnych typów organizacji i kontekstów; wyniki uczenia się mogą być pozytywne bądź negatywne	Podejście preskryptywne, normatywne, bazujące na popularnych koncepcjach, m.in. inspirowanych koncepcją organizacyjnego uczenia się; ma charakter raczej nomotetyczny, wyniki uczenia się z założenia są pozytywne
Wykorzystanie wyników badań	Autorzy badań są świadomi ograniczonych możliwości generalizowania wyników badań	Autorzy często ulegają pokusie generalizowania wyników badań, choć czasem bez empirycznych dowodów i podstaw ku temu

Źródło: opracowanie własne.

Mike Pedler, John Burgoyne i Tom Boydell (1998) jako cel budowy organizacji uczącej wskazali kształtowanie przez organizację umiejętności szybkiego rozwiązywania pojawiających się problemów oraz uczenia się na podstawie napotykanych problemów i trudności. Ich model organizacji uczącej się powstał dzięki doświadczeniom doradczym autorów i uwzględniał narzędzie diagnostyczne, ale weryfikacja empiryczna tego kwestionariusza ograniczała się do pojedynczych firm z Wielkiej Brytanii.

Karen Watkins i Victoria Marsick (1993) stworzyły model organizacji uczącej się i powiązane z nim narzędzie diagnostyczne DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) (Marsick i Watkins, 2003). Wymiary modelu obejmują: zapewnianie pracownikom stałych możliwości uczenia się, wspieranie krytycznego myślenia, komunikacji, współpracy i zespołowego uczenia się, wykorzystywanie systemów gromadzenia i dzielenia się wiedzą, angażowanie pracowników w tworzenie wspólnej wizji i strategii firmy, związanie organizacji z jej otoczeniem oraz strategiczne przywództwo mające wspierać procesy uczenia. Kwestionariusz DLOQ powstał w wyniku badań naukowych (Yang, 2003; Song, Chermack i Kim, 2013) i był wielokrotnie wykorzystywany do analizy różnych typów organizacji: pojedynczych firm (Dymock, 2003; Hasson, Tafvelin i von Thiele Schwarz, 2013; Song, Joo i Chermack, 2009), małych i średnich przedsiębiorstw (Kim i Marsick, 2013), przedsiębiorstw państwowych (Sharifirad, 2011; Zhang, Zhang i Yang, 2004), instytucji sektora publicznego (Maria, 2003), organizacji non profit (Milton i Watkins, 2013; McHargue, 2003) oraz różnych grup zawodowych, m.in. menedżerów (Watkins i Marsick, 1997; Lien i in., 2008; Ellinger i in., 2003; Basim, Sesen i Korkmazyurek, 2007), pracowników konkretnych działów lub branż. Badania prowadzone przy wykorzystaniu DLOQ wiązano m.in. z pomiarem wyników finansowych firmy (Ellinger i in., 2002; Ellinger i in., 2003), innowacyjności (Marsick i Watkins, 2003) czy realizacji przez firmę założonej misji (McHargue, 2003; Milton, 2003).

34.4. Zarządzanie wiedzą

Pokrewnym podejściem, podkreślającym znaczenie uczenia się dla budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji, jest zarządzanie wiedzą. Wiedza różni się od danych (znaków ułożonych zgodnie z regułami określonej składni) oraz informacji (danych wzbogaconych o kontekst, pozwalający na ich interpretację) (Probst, Raum i Romhardt, 2004, s. 27), posiadając uporządkowaną strukturę i pozwalając na bezpośrednie wykorzystanie w procesach podejmowania decyzji. Wiedza, jako specyficzny zasób organizacji, podlega procesom zarządzania, które obejmują: identyfikację, pozyskiwanie, rozwijanie, wykorzystywanie i ochronę wiedzy oraz dzielenie się wiedzą przez pracowników (Probst, Raum i Romhardt 2004, s. 41–44).

Christina Evans (2003, s. 14–15) zaproponowała podział wiedzy na:

- wiedzę „o” (ang. *know-of/know-about*), dotyczącą faktów i codziennych działań organizacji;

- wiedzę „jak" (ang. *know-how*), dotyczącą tego, jak się osiąga określone cele albo w jaki sposób zachodzą pewne zjawiska;
- wiedzę „dlaczego" (ang. *know-why*), określającą przyczyny zjawisk;
- wiedzę „kto" (ang. *know-who*), pozwalającą zidentyfikować podmioty, które dysponują pożądaną wiedzą.

Wiedzę można też podzielić na jawną (ang. *explicit knowledge*) i ukrytą (ang. *tacit knowledge*). Pojęcie wiedzy ukrytej wprowadził Michael Polanyi (1962) – ujawnia się ona w działaniu, w związku z czym często nie jest w pełni uświadomiona, jest trudna do zwerbalizowania i przekazywania innym. Posiadanie wiedzy ukrytej przydatnej do wykonywania określonych zadań i rozwiązywania problemów organizacyjnych można interpretować jako inteligencję praktyczną (Wagner i Sternberg, 1985; Sternberg, 2000).

Istotny wpływ na zainteresowanie zarządzaniem wiedzą miała książka Ikujiro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego pt. *Kreowanie wiedzy w organizacji* (*The knowledge creating company*) (Nonaka i Takeuchi, 1995). Autorzy opisali procesy tworzenia i wykorzystywania wiedzy na podstawie modelu SECI, nazywanego od anglojęzycznych słów opisujących cztery sposoby konwersji wiedzy (Nonaka i Takeuchi, 1995, s. 71–72):

- socjalizacji (ang. *socialization*) – przekształcania wiedzy ukrytej jednych osób w wiedzę ukrytą, przyswojoną przez inne osoby, np. poprzez współpracę i wzajemną obserwację pracowników wykonujących określone zadanie;
- eksternalizacji (ang. *externalization*) – przetwarzania wiedzy ukrytej w jawną, np. poprzez jej werbalizację;
- kombinacji (ang. *combination*) – przejścia pomiędzy różnymi przejawami wiedzy jawnej, która podlega przetworzeniu;
- internalizacji (ang. *internalization*) – przyswojenia wiedzy jawnej i przekształcenia jej w wiedzę ukrytą.

Odpowiednie wykorzystanie wiedzy ukrytej w organizacjach pozwala uruchomić „spiralę" wiedzy (cykle konwersji SECI) i wspierać rozwój nowych produktów. Takeuchi i Nonaka (1986) dla opisania japońskiego podejścia do tworzenia nowych produktów zastosowali porównanie do meczu rugby: uczestnicy meczu są stale zaangażowani; analogią sztafety jest przekazywanie sobie „pałeczki" przez poszczególne działy organizacji, zespoły potrafią samodzielnie zorganizować swoją pracę, a fazy projektu nachodzą na siebie (Takeuchi i Nonaka, 1986, s. 138).

Hansen, Nohria i Tierney (1999) wyróżnili dwa podejścia do zarządzania zasobami wiedzy: strategię kodyfikacji, polegającą na spisywaniu wiedzy przez pracowników w dokumentach i systemach informatycznych oraz strategię personalizacji, związaną ze stymulowaniem dzielenia się przez pracowników wiedzą poprzez komunikację i współpracę. Do szczegółowych technik stosowanych w ramach strategii personalizacji należy m.in. mentoring (opieka doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem), programy praktyk organizacyjnych, praca zespołowa i rotacja stanowisk. Warto także zauważyć, że zarządzanie wiedzą to proces spo-

łeczny, a technologie informatyczne mogą go wspierać, ale nie zastąpią niezbędnych działań organizacyjnych (McDermott, 1999; Cavaleri, 2004). Zastosowanie strategii personalizacji i kodyfikacji pozwala na budowę tzw. pamięci organizacyjnej (ang. *organizational memory*) (Levitt i March, 1988, s. 326–329; Walsh i Ungson, 1991), czyli zasobów wiedzy utrwalonych przez organizację.

34.5. Podsumowanie

W rozdziale omówiono najważniejsze zagadnienia w obszarze uczenia się, budowy organizacji uczących się oraz zarządzania wiedzą, które stanowią odrębne, choć wzajemnie uzupełniające się nurty badawcze. Wszystkie trzy nurty podkreślają znaczenie wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji oraz kształtowaniu jej strategii poprzez uczenie się i zmiany sposobów funkcjonowania. Uczenie się i zdobywanie wiedzy jest szczególnie pożądane w organizacjach, które działają w szybko zmieniającym się, konkurencyjnym otoczeniu, zwłaszcza w przypadku rozwoju technologicznego i postępującej globalizacji. Opisywane w rozdziale zagadnienia są powiązane z teoriami podejmowania decyzji oraz podejściami systemowym i zasobowym, które zostały omówione w odrębnych rozdziałach. Zaprezentowana tematyka miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania, odwołując się do znaczenia wiedzy i zasobów niematerialnych oraz oferując wymierne korzyści dla praktyki zarządzania.

Literatura

Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Arrow, K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic studies*, 29(3), 155–173.

Barkema, H., Bell, J., Pennings, J.M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.

Basim, H.N., Sesen, H., Korkmazyurek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368–374.

Bettis, R.A., Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14.

Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.

Binney, D. (2001). The knowledge management spectrum – understanding the KM landscape. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 33–42.

Brown, J.S., Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward unified view of working, learning and innovation. *Organizational Learning*, 2(1), 40–57.

Cavaleri, S. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization*, 11(2), 159–176.

Cyert, R., March, J. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
Daft, R., Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
DeGeus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70–74.
Dymock, D. (2003). Developing a culture of learning in a changing industrial climate: An Australian case study. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 182–195.
Easterby-Smith, M., Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. W: M. Easterby-Smith, M. Lyles (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (s. 1–23). Chichester: John Wiley & Sons.
Easterby-Smith, M., Snell, R., Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice? *Management Learning*, 29(3), 259–272.
Edmondson, A., Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(5), 5–20.
Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., Howton, S.W. (2003). Making the business case for the learning organization concept. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 163–172.
Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–22.
Evans, Ch. (2003). *Managing for knowledge: HR's strategic role*. London–New York: Butterworth-Heinemann.
Fiol, M., Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
Fugate, B.S., Stank, T.P., Mentzer, J.T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264.
Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
Gephart, M.A., Marsick, V.J., van Buren, M.E., Spiro, M.S. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 50(12), 35–45.
Gherardi, S., Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices. *Journal of Management Studies*, 39(4), 419–436.
Goh, S., Richards, G. (1997). Benchmarking learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583.
Hansen, M, T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
Hasson, H., Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. (2013). Comparing employees and managers' perceptions of organizational learning, health and work performance. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 163–176.
Hayward, M.L.A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990–1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21–39.
Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. W: P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (red.), *Handbook of organizational design, volume 1* (s. 3–27). Oxford: Oxford University Press.
Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and literature. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
Hult, G.T., Hurley, R., Giunipero, L., Nichols, E. (2000). Organizational learning in global purchasing: a model and test of internal users and corporate buyers. *Decision Sciences*, 31(2), 293–325.
Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
Levitt, B., March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
Lien, B.Y., Hung, R.Y., Yang B., Li, M. (2006). Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context? *International Journal of Manpower*, 27(2), 189–203.
Lipshitz R., Friedman V.J., Popper, M. (2007). *Demystifying organizational learning*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
Mahoney, J. (2005). *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
Marquardt, M., Reynolds, A. (1994). *Global learning organization. Gaining competitive advantage through continuous learning*. Burr Ridge–New York: Irwin Professional Publishing.
McDermott, R. (1999). Why Information Technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103–117.
McGill, M.E., Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67–79.
McHargue, S. (2003). Learning for performance in nonprofit organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 196–204.
Milton, J., Watkins, K. (2003). Professional associations as learning systems: Learning + strategy + action = strategic learning. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 173–181.
Murray, P., Moses, M. (2005). The centrality of teams in the organizational learning process. *Management Decision*, 43(9), 1186–1202.
Nonaka, I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1998). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
Pennings, J.M., Barkema, H., Douma S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608–640.
Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.
Prahalad, C.K., Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Irwin.
Rampersad, H.K. (2004). Learning and unlearning in accordance with organizational change. *Organization Development Journal*, 22(4), 43–60.
Senge, P.M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
Sharifirad, M.S. (2011). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context. *International Journal of Manpower*, 32(5–6), 661–676.
Slater, S., Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
Song, J.H., Chermack, T.J., Kim, W. (2013). An analysis and synthesis of DLOQ-based learning organization research. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 222–239.

Song, J.H., Joo, B.B., Chermack, T.J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43–64.

Stata, R. (1989). Organizational learning – the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63–74.

Sternberg, R.J. (red.) (2000). *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.

Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 136–146.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Tsang, E.W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73–89.

Tushman, M.L., Scanlan, T.J. (1981a). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305.

Tushman, M.L., Scanlan, T.J. (1981b). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal*, 24(1), 83–98.

Wagner, R.K., Sternberg, R.J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436–458.

Walsh, J.P., Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.

Watkins, K.E., Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Watkins, K.E., Marsick, V.J. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (survey)*. Warwick: Partners for the Learning Organization.

Watkins, K.E., Marsick, V.J. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization questionnaire**.** *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

Weick, K.E. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116–124.

Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of Aeronautical Sciences*, 3(4), 122–128.

Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152–162.

Zhang, D., Zhang Z., Yang, B. (2004). Learning organization in mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. *International Journal of Training and Development*, 8(4), 258–273.

Zollo, M., Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

35

Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników

(Ewa Miżejewska)

35.1. Wprowadzenie

Do połowy ubiegłego stulecia na pytanie, co stanowi o wartości firmy, usłyszelibyśmy odpowiedź, że kapitał i ziemia. Ujęte w księgach rachunkowych, zgodnie z pięćsetletnią zasadą podwójnego zapisu, którą zaproponował Luca Pacioli, świadczyły o bogactwie firmy. Przywiązanie do tradycyjnej księgowości z ery feudalnej i stosowanie jej w erze informacji, spowodowało przepaść między wartością wykazywaną w księgach a wyceną rynkową przedsiębiorstw (Bontis i in., 1999, s. 392). Naturalną konsekwencją było zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania źródłem tych rozbieżności. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną dwie koncepcje: kapitał intelektualny i zrównoważona karta wyników, tłumaczące wpływ niematerialnych aktywów na wartość firmy i stanowiące jednocześnie próbę ich pomiaru.

35.2. Kapitał intelektualny jako źródło wartości przedsiębiorstwa

Koncentracja na aktywach materialnych jako źródle przychodów okazała się niewystarczająca do oszacowania rzeczywistej wartości firm działających w turbulentnym otoczeniu. Leif Edvinsson i Michael S. Malone (2001, s. 9) podają za Charlesem Handym, że aktywa niematerialne mogą nawet trzy- lub czterokrotnie przekraczać wartość księgową firmy. Ta proporcja może być jeszcze wyższa dla firm technologicznych. Na koszt produktu na dzisiejszym rynku tylko w pewnym stopniu wpływają koszty materiału i robocizny, duże znaczenie mają dla niego również nakłady na badania i rozwój, zasoby intelektualne firmy i usługi (Stewart i Losee, 1994, s. 68).

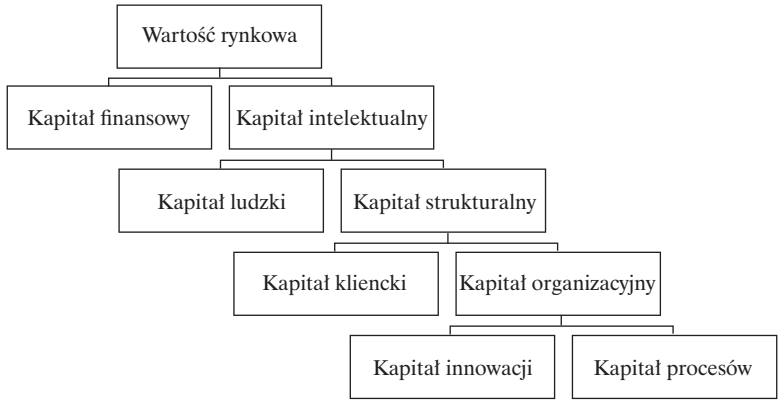
W konsekwencji, obok **kapitału realnego** (inaczej rzeczowego, obejmującego środki produkcji) oraz **kapitału finansowego** (pieniężnego) wyodrębniono **kapitał intelektualny**. Rozwój zainteresowania kapitałem intelektualnym (ang. *Intellectual Capital*, IC), stanowiącym odzwierciedlenie niematerialnych zasobów firmy, to lata 90. ubiegłego stulecia. Prekursorem raportowania tego kapitału była szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia, do której wkrótce dołączyły takie firmy jak: Dow Chemical, Huges Aircraft, Canadian Imperial Bank of Commerce oraz południo-

wokoreańskie Posco. Departamenty i programy uwzględniające generowanie wartości poprzez kapitał intelektualny powstawały też w czołowych firmach konsultingowych. Początki rozważań nad nieujętymi w księgach rachunkowych przyczynami sukcesu firm to okres definiowania kapitału intelektualnego jako niewidzialnych/niematerialnych aktywów stanowiących rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. W tym czasie zapoczątkowano rozwój narzędzi zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa (Mouritsen, 2005, s. 461). To pierwszy z trzech etapów badań nad IC (Guthrie, Ricceri i Dumay, 2012, s. 69), obejmujący lata 80. i 90. ubiegłego stulecia. Przedstawiciele tego okresu to: Karl-Erik Sveiby, Leif Edvinsson (odpowiedzialny w latach 90. XX wieku za zarządzanie kapitałem intelektualnym w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia) oraz dziennikarz „Fortune" Thomas Stewart, popularyzator koncepcji IC w Stanach Zjednoczonych.

Sveiby (2001b) wyszedł od definicji wiedzy, którą określił jako zdolność do działania (ang. *capacity-to-act*). Jej efektem jest nowa wartość, która opiera się na indywidualnych kompetencjach. Pracownik w firmie produkcyjnej dodaje wartość poprzez np. wytwarzanie lepszych produktów (ukierunkowanie wewnętrzne) lub poprzez budowanie relacji z klientami, podnoszenie świadomości i reputacji marki (ukierunkowanie na zewnątrz). Wynika z tego podział na **strukturę zewnętrzną** i **strukturę wewnętrzną** oraz **umiejętności pracowników**. Pierwsza tworzy sieć relacji z otoczeniem (dostawcami, klientami), budując wizerunek firmy. Działania ukierunkowane do wewnątrz skutkują natomiast nowymi procesami wewnętrznymi, charakterystyczną kulturą organizacji lub innowacjami produktowymi.

Według definicji Stewarta (1997, s. 86) kapitał ludzki (inaczej kapitał indywidualny) to indywidualne kompetencje pracowników tworzące struktury (kapitał strukturalny i kapitał klienta), dzięki którym wartość firmy rośnie w czasie. Zbliżony podział stosował Leif Edvinsson w odniesieniu do analiz firmy Skandia, co zaprezentowano na rysunku 15.

Rysunek 15. Model wartości rynkowej przedsiębiorstwa



Źródło: Edvinsson i Malone (2001, s. 45).

Kapitał ludzki to wiedza pracowników, ich doświadczenie, a także kreatywność w adaptacji do zmieniających się warunków, czyli wszystko to, co pracownicy zabierają ze sobą, wychodząc z pracy (Roos i Roos, 1997, s. 415). **Kapitał strukturalny** stanowi infrastrukturę, wspierającą kapitał ludzki (Edvinsson i Malone, 2001, s. 34) i obejmuje m.in. systemy zbierania i przetwarzania informacji, kulturę organizacyjną, ale też markę, znaki towarowe i patenty, czyli wszystko to, co pozostaje w firmie po zakończonym dniu roboczym, po wyjściu z niej pracowników (Roos i Roos, 1997, s. 415). Edvinsson i Malone (2001) podzielili kapitał strukturalny na kapitał kliencki (dotyczących relacji z odbiorcami) oraz organizacyjny, który z kolei dzielił się na kapitał innowacji i procesów (Edvinsson i Malone, 2001, s. 45).

35.3. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Niedopasowanie narzędzi pomiaru do wymogów rzetelnego obrazowania kondycji spółek i transparentności wobec inwestorów oraz analityków rynku, a także oczekiwań zarządzających firmami, spowodowały zainteresowanie tym obszarem. Chociaż prace nad miernikami kapitału intelektualnego zaliczono do drugiego etapu badań nad IC, kwestia nie jest nowa. Już w latach 60. ubiegłego stulecia podejmowano próby oszacowania wartości pracowników i zasobów niematerialnych jako źródeł sukcesu firmy.

W nurcie badań nad **HRA** (ang. *Human Resource Accounting*) pierwsze mierniki kapitału ludzkiego zaproponował R. Hermanson w monografii pt. *Accounting for human assets* w 1964 roku (Bontis i in., 1999, s. 393). Po nim Lev i Schwartz w 1971 r. stworzyli model, który określał dzisiejszą wartość udziału pracownika w tworzeniu przyszłego dochodu firmy (Lev i Schwartz, 1971, s. 105–106). Jego niedoskonałość polegała na nieuwzględnieniu wielu istotnych czynników, jak np. podnoszenia kwalifikacji czy nabywanego przez pracowników doświadczenia. Kolejnym znanym przykładem pomiaru był **wskaźnik q Tobina** (ang. *Tobin's q*). Pod koniec lat 60. XX wieku James Tobin (laureat Nagrody Nobla z ekonomii) opracował wskaźnik, który po części ujawnia także IC – element, który rynek ceni, a który nie znajduje odzwierciedlenia w fizycznych aktywach przedsiębiorstwa. Wskaźnik liczony jest jako stosunek ceny akcji pomnożonej przez liczbę akcji do kosztu zakupu kapitału.

Dopiero koniec lat 90. XX wieku przyniósł prawdziwy rozkwit narzędzi pomiaru i raportowania IC, rozpoczynając drugi etap badań nad IC (Guthrie i in., 2012, s. 70). Do 2005 roku opracowano ponad 50 metod mierzenia kapitału intelektualnego w ujęciu całościowym bądź pomiaru jego poszczególnych elementów (Dumay i Garanina, 2013, s. 11). Nastąpił też okres weryfikacji teorii stworzonych we wcześniejszym okresie. Kwestionowano np. poprawność proponowanego przez Stewarta (1997) sposobu mierzenia kapitału intelektualnego jako stosunku wartości rynkowej do wartości księgowej. Taki pomiar ma być nieprawidłowy ze względu na wahania rynkowej wyceny, tradycyjne podejście do księgowania kosztów i brak możliwości

wyrażenia aktywów niematerialnych w wartościach pieniężnych (Dumay i Garanina, 2013, s. 11). Spółki giełdowe działające w obiecujących obszarach mogą pochwalić się bardzo wysokimi wartościami wskaźnika C/WK (cena akcji do wartości aktywów pomniejszonych o zobowiązania, ang. *Price/Book Value*, P/BV), co świadczy o wierze inwestorów w ich przyszłe zyski, ale niekoniecznie wynika wyłącznie z wysokiej wartości kapitału intelektualnego firmy.

Sveiby zaproponował typologię metod pomiaru kapitału intelektualnego, wyróżniając metody **finansowe** (oparte na kapitalizacji rynkowej oraz lub na zwrocie z aktywów) oraz **holistyczne** (metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego oraz kart wyników) (Sveiby, 2001a). W tabeli 31 zaprezentowano przegląd przykładowych modeli i mierników dla poszczególnych typów metod.

Wszystkie znane z literatury mierniki (a jest już ich ponad setka) mają podstawową wadę – brak uniwersalności. Firma każdorazowo dokonuje wyboru wskaźnika odpowiedniego nie tylko dla branży, ale także swojej aktualnej sytuacji. Znacząco utrudnia to stałe monitorowanie kapitału intelektualnego, a także uniemożliwia porównania między firmami. Również cele analizy nie są oczywiste: czy ma to być narzędzie wspomagające menedżera w rozwoju IC i wtedy konieczna jest rozbudowana część narracyjna (Dumay i Garanina, 2013, s. 20), czy – jak zostało przyjęte – dane są liczbowe, agregowane na potrzeby zarządu lub inwestorów. Mimo apelu Sveibiego (2001a) o wykorzystywanie pomiaru do uczenia się, a nie kontroli lub działań wizerunkowych, tradycyjna mentalność menedżerów i podejście „księgowe" zdominowały sposób myślenia o IC. Według Dumaya (2012, s. 4) już samo użycie określenia „kapitał" ukierunkowuje myślenie na niewłaściwe tory. Kolejną przeszkodą w rozwoju IC jest złożoność modeli wymagających dużych umiejętności analitycznych kierownika i znaczącego zaangażowania z jego strony (Chiucchi, 2013, s. 407).

Analiza rzeczywistego związku między kapitałem intelektualnym a wynikami ekonomicznymi firm nie ujawniła jednoznacznej współzależności (Dumay i Garanina, 2013, s. 12). To przyczyniło się do nadejścia trzeciego etapu badań nad IC – weryfikacji empirycznej mierników i ich wdrażania w firmach. Powrócono do głównych założeń IC i zestawienia ich z rzeczywistością organizacyjną. Jak sugerują Guthrie, Ricceri i Dumay (2012, s. 76), ten etap rozpoczął się w 2004 roku publikacją specjalnego numeru czasopisma *Journal of Intellectual Capital* pod tytułem *IC at the crossroads – theory and research* (*Kapitał intelektualny na rozdrożu – teoria i badania*).

W roku 2003 firma doradcza KPMG podjęła decyzję o zamknięciu komórki odpowiedzialnej za doradztwo w zakresie zarządzania wiedzą (autora *Value Explorer*™). Firma Skandia – ikona monitorowania kapitału intelektualnego – przestaje publikować swoje raporty. Czy nastąpił zmierzch IC? Koncepcja kapitału intelektualnego pierwotnie miała wspierać zarządzanie zasobami firmy, pomijanymi w księgach rachunkowych, a wpływającymi na jej rozwój. Zgodnie z zasadą, że zarządza się tym, co da się zmierzyć, dalsze prace nad metodami pomiaru kapitału intelektualnego wydają się koniecznością – o ile zgadzamy się, że firmy koncentrują uwagę na budowaniu swojej przyszłej wartości.

Tabela 31. Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego

Metoda	Charakterystyka	Krytyczna analiza
METODY FINANSOWE		
– Oparte na kapitalizacji rynkowej (ang. *Market Capitalization Methods*, MCM)		
Wskaźnik q Tobina	Pokazuje stosunek ceny akcji pomnożonej przez ilość akcji do kosztu zakupu kapitału.	Ze względu na zbytnią podatność na wahania giełdowe nie pozwala na rzetelną wycenę IC. Założenie autora, że w długim okresie wskaźnik oscyluje wokół 1 nie znajduje potwierdzenia w sytuacji rynkowej. W branżach kapitałochłonnych wskaźnik jest <1, natomiast dla firm zaawansowanych technologii jest znacząco wyższy od 1. Porównania są możliwe w ramach jednej branży przy podobnych uwarunkowaniach, ewentualnie z danymi historycznymi tej samej firmy.
Model IAMV™	Sześciostopniowa procedura pozwalająca obliczyć pieniężną wartość składników IC, która po zsumowaniu z wartością księgową przedsiębiorstwa określa jego minimalną wartość rynkową.	Uzależniony od subiektywnej wyceny wartości pieniężnej składników kapitału intelektualnego. Słusznie zakłada, że różnica między wartościa rynkową a księgową jest dowodem istnienia IC, a nie jego pomiarem.
– Oparte na zwrocie z aktywów (ang. *Return on Assets Methods* ROA)		
Ekonomiczna wartość dodana (ang. *Economic Value Added*, EVA™)	Stanowi różnicę pomiędzy wartością sprzedaży netto a sumą kosztów operacyjnych, podatków i kosztu kapitału. EVA™ rośnie, gdy średni ważony koszt kapitału jest mniejszy od stopy zwrotu z aktywów (Bontis i in., 1999, s. 394). Jest informacją o produktywności kapitału intelektualnego.	Wskaźnik ten uwrażliwia menedżerów na koszt kapitału, co wspiera efektywne inwestycje (Epstein i Manzoni, 1998, s. 191). Z drugiej strony nie odnosi się bezpośrednio do strategii firmy i jej operacji (Mouritsen, 1998, s. 479).
Współczynnik intelektualnej wartości dodanej (VAIC™)	Umożliwia kontrolę efektywności zarówno kapitału materialnego jak i aktywów niematerialnych w budowaniu wartości dodanej. Wartość dodana jest różnicą pomiędzy dochodami ze sprzedaży towarów i usług a wydatkami (poza tymi związanymi z kapitałem ludzkim). Stanowi punkt wyjścia do obliczenia efektywności wykorzystania kapitału przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Ich suma to współczynnik intelektualnej wartości dodanej.	Jest prostym modelem wykorzystującym obiektywne, zweryfikowane przez audytorów dane (Nazari i Herremans, 2007, s. 601). Pozwala na porównanie firm z różnych branż.

METODY HOLISTYCZNE		
– Bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (ang. *Direct Intellectual Capital methods*, DIC)		
"Odkrywca wartości" (ang. *The Value Explorer*™)	Pięcioetapowy model, oparty na kluczowych kompetencjach firmy (Andriesson, 2005, s. 480). Polega na analizie wartości dodanej dla klientów, konkurencyjności, nowych możliwości, trwałości i odporności. W ten sposób pozwala obliczyć wartość kluczowych kompetencji firmy.	Model trudny w implementacji. Wymaga od kierownictwa wnikliwej analizy i trafnego określenia kluczowych kompetencji. Wtedy jest pomocnym narzędziem strategicznym (podejście zasobowe), użytecznym dla celów wewnętrznych. Przy raportowaniu zewnętrznym wymaga dokładnego opisu metody (Andriesson, 2005, s. 482).
Metoda całościowego pomiaru wartości (IVM™)	Złożony model uwzględniający przy wycenie różnorodne źródła wartości firmy, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Uwzględnia osiągnięte cele organizacji. Wykorzystuje wiedzę z zakresu statystyki, rachunkowości i zarządzania.	Jest to elastyczna metoda umożliwiająca przeprowadzenie próbnego audytu w celu weryfikacji wyników i decyzji. Ułomnością jest subiektywizm w doborze celów oraz złożoność metody.
– Metody kart wyników (ang. *Scorecard Methods*, SC)		
Nawigator Skandii (ang. *Skandia Navigator*™)	Najbardziej popularne narzędzie stworzone do zarządzania kapitałem intelektualnym. Wykorzystuje zestaw miar do pełnego oglądu firmy, definiuje „metawskaźniki" i udziela jasnych informacji interesariuszom z zewnątrz (Edvinsson i Malone, 2001, s. 56). Wykorzystuje 164 mierniki z obszarów finansowego, klienta, procesów, zarządzania ludźmi i rozwoju.	Przedstawia całościowy obraz firmy, jednakże traci na uniwersalności przez subiektywny dobór wskaźników i nie daje łatwej możliwości porównania z innymi firmami.
Model IC Rating (ang. *IC Rating*™)	Dane do pomiaru IC zbierane są podczas rozmowy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, którzy odpowiadają na ponad 200 pytań dotyczących polityki biznesu, kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego (Jacobsen i in., 2005, s. 571).	Opiera się na subiektywnych ocenach respondentów. Daje możliwość porównania jedynie w przypadku użycia dokładnie tych samych pytań przez inne organizacje, co z kolei ogranicza możliwości dostosowania narzędzia do specyfiki firmy.

Źródło: opracowanie własne.

35.4. Zrównoważona karta wyników

Metody pomiaru kapitału intelektualnego nie doczekały się powszechnego wdrożenia w przedsiębiorstwach. Podejścia odwołujące się do mierników finansowych nie cieszyły się popularnością wśród kadry kierowniczej (Dumay, 2012, s. 5). Interesującym i popularnym narzędziem, powiązanym z metodami pomiaru IC, stała się jednak tzw. strategiczna karta wyników lub zrównoważona karta wyników (ang. *balanced scorecard*, BSC), opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w 1992 roku. BSC zakłada, że zdolność organizacji do budowania wartości wynika z niematerialnych aktywów, które wspierają wizję i strategię firmy (Kaplan i Norton, 2000, s. 167). Monitorowanie wyłącznie mierników finansowych, które są wskaźnikami wynikowymi, informują o rezultatach przeszłych decyzji i działań, nie pomaga więc budować wartości w długim okresie. W pewnych przypadkach może nawet utrudniać rozwój, ze względu na krótkookresowy charakter decyzji podjętych na ich podstawie, podczas gdy konieczna jest koncentracja zarządzających na obszarach definiujących przyszłe dochody firmy. Uznano zatem, że należy mierzyć cele oraz monitorować finansowe i niefinansowe wskaźniki, wynikające z obranej strategii. Narzędzie skonstruowano tak, aby w prosty sposób umożliwiało definiowanie krótko- i długookresowych celów, a poprzez owe cele przybliżało pracownikom strategię firmy. Dużą zaletą BSC jest logiczna struktura i uporządkowanie różnych, powiązanych obszarów działalności. Samo narzędzie nie stanowi przełomu w opracowaniu wskaźników, ale pozwala na połączenie ich w spójną całość, w jeden kompletny system, który tłumaczy związek mierników niefinansowych z perspektywą finansową (Kaplan i Norton, 2000, s. 172).

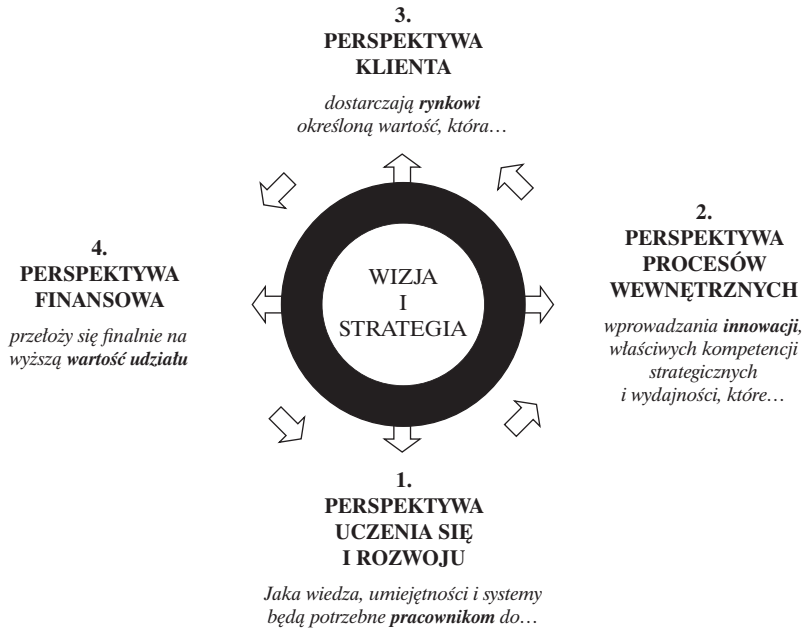
Każdy ze wskaźników wynika z celu, jest policzalny i przypisany zostaje do jednej z czterech perspektyw, poprzez które oceniane są wyniki firmy:

- **finansowej** – np. EBITDA (zysk przed potrąceniem podatków, amortyzacji i odsetek od kredytów), sprzedaż netto w ujęciu wartościowym, wolumen sprzedaży, ROE, wskaźnik bieżącej płynności;
- **klienta** – np. udział w rynku, wskaźniki lojalności klienta, wyniki badania jakości obsługi;
- **procesów wewnętrznych** – np. koszty jednostkowe produktu, czas realizacji zamówienia, czas potrzebny na opracowanie nowego produktu;
- **uczenia się i wzrostu** – np. liczba przeprowadzonych szkoleń, fluktuacja kadr.

Na rysunku 16 przedstawiono związki pomiędzy tymi czterema perspektywami a wynikiem finansowym firmy.

BSC nie jest pierwszą próbą systematycznego podejścia do mierzenia finansowych i niefinansowych wskaźników w ramach wspólnego modelu. W latach 50. XX wieku we Francji powstało narzędzie *Tableau de Bord*, stworzone przez inżynierów badających wpływ poszczególnych działań na wyniki procesu produkcyjnego z intencją wprowadzania usprawnień organizacyjnych. Z czasem narzędzie zostało zaadoptowane na potrzeby zarządu firmy, który poprzez analizę kluczowych wskaźników (nie tylko finansowych) mógł monitorować wyniki całej organizacji i porównywać je z celami (Epstein i Manzoni, 1998, s. 191). Podobną inicjatywę podjął w 1951 roku

Rysunek 16. Struktura strategicznej karty wyników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan i Norton (2000).

prezes General Electric. Powołał zespół do przygotowania mierników (także niefinansowych), które ostatecznie zostały podzielone na: udziały rynkowe, produktywność, postawy pracownicze i odpowiedzialność publiczną, zapewniając równowagę krótko- i długookresowych celów firmy (Eccles, 1991, s. 132).

Według Kaplana i Nortona (1992, s. 72) wartość przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związana z umiejętnością wdrażania poprawnie sformułowanej strategii. Dlatego BSC pełni funkcję centralnego planu działania, łączącego wszystkie jednostki biznesowe oraz funkcje organizacyjne (integracja pozioma), a także wszystkie poziomy hierarchii (integracja pionowa). Porządkuje cele, wskazuje mierniki sukcesu i ułatwia stały monitoring wyników i ewentualne wdrożenie nowych celów oraz działań korygujących, jeśli wystąpią odchylenia.

Nawiązuje tym samym do szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, w której kluczowy jest etap definiowania kwantyfikowalnych celów (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 2002, s. 49). BSC radzi sobie jednak z pułapką przypisywaną takiemu podejściu do strategii, a mianowicie nie skupia się wyłącznie na aspektach ekonomicznych. Źródłem wartości są aktywa niematerialne – podnoszenie kompetencji pracowników (kapitał ludzki) i rozwój systemów informatycznych, przekładający się na innowacyjne procesy wewnętrzne (kapitał strukturalny), które prowadzą do zadowolenia klientów (kapitał klienta), czego wynikiem jest osiągnięcie celów finansowych.

Bontis i in. (1999, s. 397) zarzucają BSC brak elastyczności. Jednym z jego przejawów jest precyzyjny podział na cztery perspektywy, który decyduje o doborze kluczowych czynników sukcesu, choć zwykle ich skutki dotyczą kilku obszarów. Tu pojawia się ryzyko zbytniego skoncentrowania na perspektywach i analizowania firmy przez ich pryzmat, podczas gdy znaczenie samych aktywów schodzi na dalszy plan i istnieje groźba ich pominięcia. W efekcie kierownictwo nie uwzględnia istotnych czynników sukcesu tylko dlatego, że nie podlegają one ścisłemu powiązaniu z jednym z elementów modelu. Sam fakt uznania, że wszystkie mierniki można przypisać tylko czterem perspektywom, jest również ryzykowny. Wprawdzie Kaplan i Norton dopuszczają dodanie kolejnych perspektyw, ale wyrażają opinię, że model jest wyczerpujący, co zaprzecza idei rozbudowywania go. Wbrew krytyce Bontisa i in. (1999, s. 396) i Voelpela i in. (2006, s. 49) model umożliwia dostosowanie mierników do aktualnych potrzeb organizacji poprzez dodanie oryginalnych perspektyw, takich jak np. ochrona środowiska w firmach chemicznych (Kaplan i Norton, 2006, s. 422).

Kolejnym zastrzeżeniem jest ograniczenie zewnętrznego otoczenia firmy w BSC do klientów, co we współczesnym biznesie, opartym na szerszych relacjach z interesariuszami, może być niewystarczające (Bontis i in., 1999, s. 397). Także znaczenie pracowników, czyli wewnętrznych interesariuszy, ograniczono do perspektywy wzrostu, w której połączono kapitał ludzki z systemami informatycznymi. Z kolei innowacje, bezpośrednio wynikające z kreatywności i umiejętności pracowników, oddzielono od nich i umieszczono w perspektywie procesów wewnętrznych. Skutkiem tego może być niedostateczna uwaga skierowana na zarządzanie ludźmi i niepostrzeganie tej praktyki w kontekście tworzenia innowacji. Krytycy zauważają także, że BSC nie może być użyte do porównań z innymi graczami na rynku (Voelpel i in, 2006, s. 51), co akurat jest naturalne w przypadku narzędzia wewnętrznego.

Mimo pojawiającej się krytyki strategiczna karta wyników pozostaje jednym z najchętniej wykorzystywanych narzędzi zarządzania na świecie. Jedna z czołowych, globalnych firm doradczych Bain & Company corocznie przeprowadza na próbie ponad 1000 menedżerów z całego świata badanie pod nazwą *Management Tools & Trends*, dotyczące najpopularniejszych koncepcji i narzędzi wykorzystywanych w biznesie.

Nieprzerwanie od 2008 roku *balanced scorecard* utrzymuje się w czołówce najlepiej ocenianych narzędzi i metod zarządzania, a raport z 2013 r. potwierdza jego szczególną popularność w Europie, przyznając mu pierwsze miejsce wśród różnych narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach (Bain & Company, 2013), co wydaje się najlepszą rekomendacją użyteczności tego narzędzia. Co najważniejsze, BSC okazał się szeroko akceptowanym modelem pomiaru i zarządzania zasobami niematerialnymi.

35.5. Podsumowanie

Rozdział przybliża tematykę budowania wartości firmy na bazie aktywów niematerialnych, których często nie można odnaleźć w sprawozdaniach finansowych firm. Przedstawia zbiór wskaźników i metod oceny kapitału intelektualnego, począwszy od pierwszych mierników kapitału ludzkiego, po metody holistyczne, uwzględniające

wszystkie istotne dla firmy elementy tworzące wartość, a niedające się sprowadzić do prostej, liczbowej postaci. Rozdział zawiera również opis zrównoważonej karty wyników, która jest pomocna w zarządzaniu strategicznym dzięki wzbogaceniu klasycznych, finansowych mierników sukcesu gospodarczego, oferując nowatorski sposób pomiaru kapitału intelektualnego. Opisane problemy są powiązane z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w rozdziałach dotyczących szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, podejścia zasobowego oraz wkładu Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania. Kapitał intelektualny stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej firmy, a jego pomiar pozwala na definiowanie celów strategicznych, przekładając się na efektywność zarządzania w różnych obszarach działalności organizacji.

Literatura

Andriesson, D. (2005). Implementing the KPMG value explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 474–488.

Bain & Company (2013). *Management tools & trends 2013*. Pozyskano z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf (30.10.2015)

Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402.

Chiucchi, M.S. (2013). Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects. *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 395–413.

Dumay, J.C. (2012), Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 4–15.

Dumay, J.C., Garanina T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 15–25.

Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.

Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Epstein, M., Manzoni, O.J. (1998). Tableux de bord: Implementing corporate strategy. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.

Guthrie, J., Ricceri, F., Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *British Accounting Review*, 44(2), 68–82.

Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., Nordby, R., Jr. (2005). The IC Rating™ model by Intellectual Capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 570–587.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). Response to S. Voelpel et al., "The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy". *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43–60.

Lev, B., Schwartz, A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, 46(1), 103–112.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8–27.

Nazari, J.A., Herremans, I.M. (2007). Extended VAIC model: Measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595–609.

Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.

Stewart, T.A., Losee, S. (1994). Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 130(7), 68–74.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Sveiby, K.E. (2001a). *Methods for measuring intangible assets*. Pozyskano z: http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm (30.10.2015).

Sveiby, K.E. (2001b). *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*. Pozyskano z: http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm (30.10.2015).

Voelpel, S.C., Leibold, M., Eckhoff, R.A., Davenport, T.H. (2006). The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43–58.

Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

Informacje o autorach

dr Agnieszka Brzozowska – adiunkt w Zakładzie Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła Psychologię na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie skończyła dwie specjalizacje (Wspierania Rozwoju Osobowości oraz Psychologię Ekonomiczną) oraz studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Do jej zainteresowań naukowych należą: przedsiębiorczość imigrantów, przedsiębiorczość start-upów, umiejętności przedsiębiorcze i ich kształtowanie. Członek redakcji pisma naukowego „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW".

Agata Holska – doktorantka w Zakładzie Zarządzania Publicznego Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania dotyczą głównie psychologii ekonomicznej, szczególnie problemu stosunku człowieka do dóbr materialnych (tzw. psychologii posiadania i psychologii zachowań konsumenckich). Od 2000 r. zawodowo związana ze szkolnictwem. Była m.in. dyrektorem Zespołu Szkół w Mazowieckim Centrum Neuropsychiatrii i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży w Zagórzu oraz Ośrodka Terapii Uzależnień w Otwocku. Obecnie dyrektor sieci placówek oświatowych na terenie Warszawy. Laureatka Nagrody Mazowieckiego Kuratora Oświaty.

dr Adrianna Jaskanis – adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się zagadnieniami uwarunkowań procesów uczenia się, zarządzaniem wiedzą oraz innowacjami i technologiami. Autorka publikacji z obszaru zarządzania wiedzą, budowy organizacji uczącej się oraz zarządzania projektami. Prowadziła badania i analizy m.in. na zlecenie Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO) i Ministerstwa Środowiska oraz w ramach projektu realizowanego przez WZ UW oraz Forum Związków Zawodowych *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika*. Działa również jako trener, tworzy materiały szkoleniowe oraz opracowuje szkolenia e-learningowe, m.in. dla Uniwersytetu Otwartego UW oraz Polskiego Instytutu Dyplomacji Ministerstwa Spraw Zagranicznych. W trakcie studiów doktoranckich zdobywała doświadczenie zawodowe m.in. w Polskim Instytucie Dyplomacji Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz w zespole Innowacji firmy doradczej PwC.

Julia Karcz – doktorantka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się zagadnieniami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (w szczegól-

ności tematyką przywództwa) oraz finansów przedsiębiorstw. Jej zainteresowania naukowe dotyczą również jakościowych metod badań organizacji w ramach paradygmatu interpretatywnego. Członek zarządu Fundacji Instytut Badań i Analiz Biznesu. Autorka publikacji naukowych i wystąpień konferencyjnych w tematyce zarządzania i finansów (m.in. *Miejsce płynności finansowej w celach cząstkowych zarządzania strategicznego*, *Etyczne zwalnianie pracowników – outplacement*, *Uwarunkowania stylu kierowania w uczelni wyższej*, *Niepewność jako źródło zachowań organizacyjnych*).

dr Marcin Kardas – adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz pracownik Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Zajmuje się tematyką polityki naukowej i innowacyjnej, w tym zagadnieniami dotyczącymi organizacji oraz finansowania badań i innowacji, pomocy publicznej, innowacyjnych zamówień publicznych oraz strategii inteligentnych specjalizacji. Współpracuje w tym obszarze z Wspólnym Centrum Badań (JRC) w Sewilli oraz Komisją Europejską. W okresie Prezydencji Polskiej w UE zajmował się tematyką kapitału intelektualnego (jeden z priorytetów tej Prezydencji). Uczestniczył w realizacji kilku projektów prowadzonych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) dotyczących polityki innowacyjnej i przemysłowej. Interesuje się również tematyką komercjalizacji i transferu wiedzy (m.in. tworzeniem start-upów i działaniem firm technologicznych), foresigtu, ewaluacji i bibliometrii. Współpracuje z NCN, NCBR, FNP i Urzędami Marszałkowskimi w obszarze programowania perspektywy finansowej 2014–2020 w tematyce badań i innowacji. Był członkiem Rady Normalizacyjnej przy PKN, zaś obecnie jest członkiem Rady Naukowej Instytutu Metalurgii Żelaza w Gliwicach.

dr Magdalena Klimczuk-Kochańska – adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. W latach 2012–2014 była kierownikiem Zakładu Nauk Ekonomicznych w Wyższej Szkole Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku. Autorka i współautorka licznych badań i publikacji o tematyce związanej z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zajmuje się problematyką współpracy międzyorganizacyjnej, innowacyjności i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zarządzania strategicznego, rynku pracy (w tym outplacementu) oraz polityki regionalnej. Ma praktyczne doświadczenie w zarządzaniu projektami, jako kierownik i ekspert w wielu projektach realizowanych między innymi na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego i Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. W latach 2012–2013 pracowała w zespole zajmującym się aktualizacją Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego. Ekspert oceniający dla Komisji Europejskiej wnioski w programach Horyzont 2020 oraz COSME. Opracowywała też liczne ekspertyzy na rzecz podmiotów sektora prywatnego.

dr hab. Krzysztof Klincewicz – profesor Uniwersytetu Warszawskiego, kierownik Zakładu Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i doktor habilitowany nauk o zarządzaniu. Zajmuje się zarządzaniem innowacjami i technologiami, w szczególności strategiami firm zaawansowanych technologii i polityką innowacyjną. Autor licznych artykułów oraz monografii z dziedziny zarządzania. Kierował projektami badawczymi prowadzonymi m.in. na zlecenie Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO), Komisji Europejskiej, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Środowiska oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Przed rozpoczęciem pracy na Uniwersytecie Warszawskim zdobywał doświadczenia na stanowiskach doradczych i menedżerskich w firmach technologicznych w Polsce, Finlandii i Wielkiej Brytanii, potwierdzone tytułem *chartered marketer*, przyznanym przez brytyjski Chartered Institute of Marketing, a w latach 2004–2006 pracował jako postdoctoral fellow na Tokyo Institute of Technology. Koordynator ekspertów w projekcie GreenEvo-Akcelerator Zielonych Technologii Ministerstwa Środowiska (2009–2013), Pełnomocnik Rektora ds. Ochrony Własności Intelektualnej Uniwersytetu Warszawskiego (od 2011 roku), członek Komitetu Wykonawczego ds. Technologii ONZ (2011–2015), członek zarządu spółki celowej UWRC Sp. z o.o. zajmującej się komercjalizację wyników badań na Uniwersytecie Warszawskim (2012–2014), negocjator ds. rozwoju i transferu technologii reprezentujący kraje Unii Europejskiej w procesie klimatycznym UNFCCC (2011–2015), korespondent krajowy ERAWATCH Network oraz Obserwatorium Badań i Innowacji (RIO) Komisji Europejskiej, odpowiedzialny za analizę polityki innowacyjnej w Polsce (od 2012 roku).

Katarzyna Kinga Kowalczyk – doktorantka w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, z wykształcenia psycholog i historyk. Jej zainteresowania badawcze dotyczą błędów poznawczych w procesie podejmowania decyzji.

Justyna Kulawik-Dutkowska – doktorantka w Katedrze Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, radca prawny. Ukończyła prawo na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz interdyscyplinarne studia europejskie w Kolegium Europejskim (College of Europe) w Natolinie. Jej zainteresowania naukowe dotyczą pomocy publicznej, innowacyjności, funduszy strukturalnych oraz współpracy sektorów biznesu i nauki. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie zawodowe w tych dziedzinach, zdobyte w sektorze publicznym (m.in. Komisja Europejska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) oraz prywatnym (m.in. Deloitte). Ma również doświadczenie w zakresie zarządzania projektami, w tym projektami międzynarodowymi.

dr Tomasz Ludwicki – adiunkt w Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Stypendysta Fundacji Forda i Mellona w USA oraz programu Unii Europejskiej Marie Curie Fellowships. Dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania Wydziału Zarządzania UW i Programu ExecutiveMBA@UW. Asesor programów MBA w stowarzyszeniu

Association of MBAs (AMBA). Autor artykułów oraz rozdziałów w publikowanych przez PWE, PWN, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne oraz Wydawnictwa Wydziału Zarządzania UW. Współautor rozdziałów w książkach *Strategia organizacji* prof. Krzysztofa Obłoja, *Konsulting – podejście systemowe* pod redakcją prof. Moniki Kostery, a także rozdziałów poświęconych zarządzaniu strategicznemu oraz doradztwu organizacyjnemu w innych publikacjach. Uczestnik konferencji międzynarodowych takich jak EURAM, EGOS oraz SCOS. Członek zarządu i recenzent artykułów na konferencje EGOS, SCOS i czasopism w jęz. angielskim. Wykładowca specjalizujący się w zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu procesami organizacyjnymi. Prowadził zajęcia na uczelniach zagranicznych, w tym m.in. University of Illinois at Urbana-Champaign, Lund University oraz Hochschule für Philosophie w Monachium. Jako badacz organizacji zajmuje się problematyką zarządzania strategicznego, doradztwa organizacyjnego i relacji między konsultantem a klientem w projektach doradczych. Realizował projekty doradcze dla firm polskich i międzynarodowych poświecone formułowaniu i wdrażaniu strategii, projektowaniu procesów i struktur organizacyjnych, a także projekty szkoleniowe.

Julita Majczyk – doktorantka w Katedrze Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, zajmująca się tematyką wizerunku liderów w polskiej prasie biznesowej, stylami sprawowania władzy, przywództwem sytuacyjnym i motywowaniem zespołów. Absolwentka Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz University of the West of Scotland Business School. Studiowała również na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie prowadzi zajęcia z zarządzania procesami, wcześniej również z negocjacji oraz negocjacji w konsultingu. Dla Uniwersytetu Otwartego UW opracowała i prowadziła szkolenia z zakresu przywództwa. Autorka publikacji na temat zarządzania procesami, zachowań organizacyjnych w korporacjach, stylów przywódczych przedsiębiorców czy ryzyka systemowego. Doświadczenie zdobywała, pracując dla globalnych spółek Procter & Gamble i PricewaterhouseCoopers.

dr Magdalena Marczewska – wykładowca w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Zajmuje się zagadnieniami z zakresu zarządzania projektami i innowacjami oraz zarządzania technologiami środowiskowymi. Uczestniczyła w badaniach realizowanych m.in. na zlecenie Ministerstwa Środowiska oraz prowadziła projekt badawczy finansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach stypendium doktoranckiego ETIUDA2. Ma doświadczenie w prowadzeniu szkoleń i zajęć dydaktycznych dla studentów Wydziału Zarządzania UW oraz słuchaczy Uniwersytetu Otwartego UW. Posiada także doświadczenie we współpracy z biznesem jako specjalista do spraw strategii i rozwoju. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej oraz Uniwersytetu Warszawskiego. Uczestniczka licznych programów wymiany międzynarodowej, m.in. na University of Kentucky, London School of Economics and Political Science, Universita degli Studi di Padova, Universita degli Studi di Ferrara oraz Lund University.

dr Michał Mijal – adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, zajmujący się tematyką miękkich aspektów zarządzania, gier i symulacji oraz zarządzania projektami i zmianą. Autor kilkunastu artykułów naukowych, współautor dwóch monografii, kierownik projektów naukowych finansowanych z funduszy strukturalnych UE i w ramach 7. Programu Ramowego Komisji Europejskiej. Kierował zespołami w biznesie i na uczelni. Prowadzi również szkolenia z zakresu komunikacji, negocjacji i zarządzania.

Ewa Miżejewska – doktorantka w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Trener, konsultant ds. strategii, wykładowca The Chartered Institute of Marketing i The International Baccalaureate®. Praktyk z kilkunastoletnim doświadczeniem w formułowaniu strategii, skoncentrowany na budowaniu wartości dla klienta, zarządzający zespołami w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i na Bliskim Wschodzie. W pracy naukowej zajmuje się marketingiem wartości.

dr Aleksandra Spik – wykładowca w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Absolwentka Wydziałów Zarządzania i Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania UW. W pracy naukowej zajmuje się psychologicznymi aspektami zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem pomiaru postaw i zachowań pracowniczych. Autorka prac z zakresu zaangażowania organizacyjnego oraz altruistycznych zachowań pracowników (organizacyjnych zachowań obywatelskich). Jako psycholog specjalizuje się w terapii indywidualnej dorosłych, jest terapeutą I stopnia Podejścia Skoncentrowanego na Rozwiązaniach (*Solution Focused Approach*).

Michał Szukała – doktorant w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania UW. Ukończył studia magisterskie w Instytucie Historycznym UW oraz licencjackie w Instytucie Nauk Politycznych UW. Zajmuje się historią i tradycjami przedsiębiorczości oraz zarządzaniem humanistycznym. Prowadzi badania nad funkcjonowaniem etosu przedsiębiorcy-*self-made mana* w kulturze amerykańskiego i polskiego kapitalizmu oraz znaczeniem opowieści biograficznych w funkcjonowaniu wizerunku przedsiębiorstw oraz przywództwa ich liderów. Autor artykułów poświęconych budowaniu narracji w biografiach przedsiębiorców i menedżerów, między innymi *Magiczne zwierciadło korporacji. Rola narracji biograficznej lidera w kształtowaniu tożsamości przedsiębiorca* (*Studia i Materiały WZ UW*, 2014) oraz *Menedżerowie i mafiosi: etyka motywowania w biografiach self-made manów (Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 2015). Współpracuje z Polską Agencją Prasową oraz Muzeum Historii Polski.

Ilona Szwedziak-Bork – doktorantka w Zakładzie Europejskiego Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania UW. Współpracownik Centrum Studiów Antymonopolowych i Regulacyjnych WZ UW. W swojej pracy badawczej zajmuje się prawem konkurencji oraz problemami związanymi z zarządzaniem na rynkach regulowanych

ze szczególnym uwzględnieniem sektora energetycznego. Adwokat wpisana na listę Okręgowej Rady Adwokackiej w Warszawie.

dr Aleksandra Wąsowska – adiunkt w Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Absolwentka studiów w zakresie zarządzania, iberystyki oraz psychologii. Doświadczenie biznesowe zdobywała w korporacjach międzynarodowych (Ernst & Young – Polska; BNP Paribas – Francja, Portugalia). Prowadzi badania z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej oraz strategii korporacji międzynarodowych. Publikowała w czasopismach krajowych (*Przegląd Organizacji*, *Problemy Zarządzania*, *MBA.CE*, *Marketing i Rynek*) i zagranicznych (*European Journal of International Management*, *Journal for East European Management Studies*). Jest współautorką podręczników *Strategia korporacji* (Wolters Kluwer, 2015) oraz *Zarządzanie międzynarodowe – teoria i praktyka* (PWE, 2014).

Przemysław Wiśniewski – doktorant w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się tematyką innowacji środowiskowych. W ramach doktoratu bada zależności między jakością wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw innowacyjnych a ich efektywnością w tworzeniu i wdrażaniu nowych technologii środowiskowych. Opublikował książkę *(NIE) zrównane. Kobiety w systemie nauki* (2012), jest współautorem publikacji *Polski rynek technologii środowiskowych – raport z badań* (2014). Zajmuje się również tematyką zarządzania wiekiem. Jest redaktorem naczelnym pisma eksperckiego *Polityka senioralna*. Związany ze środowiskiem pozarządowym, m.in. Fundacją ZACZYN. Ekspert Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Wcześniej pracował w administracji centralnej, był również dziennikarzem ekonomicznym.

dr hab. Marcin Żemigała – adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, doktor habilitowany nauk o zarządzaniu. Do jego zainteresowań naukowych i badawczych należą przede wszystkim: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie środowiskowe, zarządzanie jakością. Jest autorem/współautorem 7 książek i ponad 40 artykułów naukowych i rozdziałów w książkach. Prowadził wykłady m.in. we Francji, Belgii, Holandii, Finlandii, Hiszpanii i Portugalii. Jest ekspertem w Polskim Komitecie Normalizacyjnym, Narodowym Centrum Nauki oraz Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Dla biznesu wykonał ponad 80 ekspertyz.

Książka „Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych" została przygotowana przez zespół młodych adeptów nauk o zarządzaniu z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego pod redakcją dr. hab. Krzysztofa Klincewicza, prof. UW. Autorzy oferują przegląd najważniejszych koncepcji teoretycznych i perspektyw badawczych dotyczących zarządzania, organizacji i procesów organizowania. Analizują literaturę przedmiotu, sięgając do dorobku badaczy, wkładu praktyków zarządzania: menedżerów i konsultantów, jak również osiągnięć pokrewnych dyscyplin naukowych. Wersja elektroniczna książki jest nieodpłatnie dostępna na stronie: http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo

„Imponujący jest obszarowy zasięg przedłożonej do recenzji książki. Jest to, wedle mojej wiedzy, jedyna na polskim rynku pozycja, przygotowana przez rodzimy zespół autorski, która oferuje tak szeroki i jednocześnie pogłębiony przegląd zagadnień kluczowych dla rozwoju nauk o zarządzaniu. […] Praca ta może być szczególnie wartościowa dla osób angażujących się w pracę naukową w naszej dyscyplinie na wszystkich poziomach: od pierwszych prób badawczych w ramach studiów magisterskich, poprzez (przede wszystkim) studia doktoranckie, jak również jako podstawowy punkt odniesienia (tzw. reference book) dla doświadczonych badaczy. Silnie obecny w pracy zbiorowej wątek empiryczny i praktyczny sprawia, że będzie ona również przydatna dydaktykom, szczególnie na poziomie studiów II i III stopnia oraz w edukacji podyplomowej dla kształtowania krytycznego spojrzenia na dorobek teorii wśród praktykujących menedżerów."

prof. ALK dr hab. Dominika Latusek, Akademia Leona Koźmińskiego

„Jest to książka bardzo potrzebna, przede wszystkim studentom kierunku Zarządzanie oraz pokrewnych kierunków ekonomicznych i społecznych. Solidny i pogłębiony przegląd teorii organizacji i zarządzania jest również przydatny dla pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni, a także praktyków biznesu. Z tego punktu widzenia przedstawiona do recenzji pozycja jest wyjątkowo cenna, ponieważ wypełnia lukę rynkową, która dotyczy fundamentów teoretycznych naszej dyscypliny. [...] Praca zbiorowa obejmuje bogactwo treści oraz literatury przedmiotu. Cechuje się dużą starannością w doborze treści, logicznym uporządkowaniem opisywanych koncepcji wewnątrz rozdziałów, a także pogłębionym przeglądem literatury przedmiotu. [...] Gorąco rekomenduję przedstawioną do oceny pracę zbiorową, zarówno ze względu na jej przydatność w procesie kształcenia na kierunku Zarządzanie, jak i ogromną rozległość treści i pogłębione spojrzenie na teorię organizacji."

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński

ISBN 978-83-65402-28-8

9 788365 402288