
Rozwój

teorii

organizacji

Rozwój teorii organizacji

Od systemu do sieci

Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak

Warszawa 2011

 **Oficyna**
a Wolters Kluwer business

Publikacja dofinansowana ze środków Akademii Leona Koźmińskiego

Projekt graficzny okładki i zdjęcie
Barbara Widlak

Wydawca
Michał Krawczyk

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Anna Goryńska

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1222-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	7
Wstęp.....	9
1. Osobliwości teorii organizacji.....	13
Tożsamość teorii organizacji.....	13
Tradycja europejska i amerykańska w badaniach nad organizacjami.....	15
Związki z teorią i praktyką zarządzania	17
Historia teorii organizacji	19
Perspektywy alternatywne.....	22
Wielość paradygmatów, perspektyw, metafor.....	25
Ontologia.....	28
Epistemologia	29
Metody badawcze	31
Aksjologia.....	34
Bibliografia	36
2. Podejście systemowe w teorii organizacji.....	39
Geneza – ogólna teoria systemów	39
Organizacja jako system.....	42
Metodologia	46
Siła i słabość systemowej teorii organizacji	49
Podejście sytuacyjne	55
Organizacje w oczach konsultantów	58
Bibliografia	61
3. Gry organizacyjne.....	65
Nierozwiązane problemy.....	65
Organizacja jako system gry.....	67
Uczestnik organizacji jako gracz	71
Gra – rozwinięcie metafory.....	74
Sterowanie grą	76
Projektowanie systemów gry.....	80
Bibliografia	82

4. Teorie równowagi organizacyjnej	85
Koncepcje Barnarda i Simona oraz ich inspiracje	85
Behawioralna teoria organizacji	88
Równowaga funkcjonalna	91
Dynamika i rozwój organizacji	95
Cykl życia organizacji	101
Bibliografia	104
5. Powrót do granic organizacji	106
Organizacja jako zło konieczne	106
Zasobowa teoria organizacji	113
Organizacje oparte na wiedzy	117
Bibliografia	121
6. Sieci i współpraca międzyorganizacyjna	123
Język sieci	123
Sieci w teorii organizacji	126
Sieci – podstawowe koncepcje	128
Funkcjonowanie sieci	131
Teorie sieci – zastosowania	133
Wyzwania we współczesnych badaniach nad sieciami	135
Współpraca międzyorganizacyjna	136
Bibliografia	137

0 autorach

Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński – członek korespondent PAN. Jest rektorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, kierownikiem Katedry Zarządzania ALK, pełni też funkcję prezesa zarządu Międzynarodowej Szkoły Zarządzania SA.

W latach 1981–1987 był dziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a w latach 1991–1996 dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW. W okresie 1990–1996 wykładowca University of California w Los Angeles. W latach 1982–1989 wykładowca Uniwersytetu w Orleanie, we Francji. *Visiting professor* wielu innych renomowanych uczelni zagranicznych.

Profesor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w dziedzinie organizacji i zarządzania, opublikował ponad 300 prac naukowych z tej dziedziny w wielu językach (głównie po polsku, angielsku i po francusku), w tym 34 książki. Wiele z nich było tłumaczonych.

Dr Dominika Latusek-Jurczak – adiunkt Katedry Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego.

Stypendystka Fundacji Fulbrighta. Pracowała m.in. na Stanford University oraz University of North Carolina.

Autorka książek oraz artykułów publikowanych w czasopismach polskich i zagranicznych. Jej zainteresowania badawcze obejmują problematykę współpracy między organizacjami, a także zaufania i nieufności w biznesie. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu teorii organizacji, teorii zarządzania, zachowań organizacyjnych oraz metod badań jakościowych.

Wstęp

Przedstawiamy subiektywną opowieść o historii rozwoju dyscypliny, a zarazem naszą propozycję wyjaśnienia tego procesu. Próbujemy odpowiedzieć na pytania, dlaczego (i po co) w teorii organizacji pojawiały się kolejne koncepcje czy szkoły naukowe i w jaki sposób wzbogacały one możliwości opisu i zrozumienia zjawiska organizowania. Dla jednego z autorów jest to nieco nostalgiczny powrót do dawnych intelektualnych fascynacji i okazja do ponownej refleksji nad nimi, dla drugiego – poszukiwanie zakorzenienia współczesnej myśli w historii dyscypliny i próba opisu fundamentów, na których opierają się obecne opisy organizacji i procesów organizowania. Zastanawiamy się nad tym, w jaki sposób to, co nowatorskie i być może nawet rewolucyjne, wyrasta z dotychczasowego dorobku dyscypliny. Oboje przywiązujemy bowiem dużą wagę do procesów kumulacji wiedzy w dłuższych okresach i do międzypokoleniowej ciągłości w nauce. Oddajemy do rąk Czytelników owoc naszych kilkuletnich dyskusji i sporów, zakończonych tymczasowym porozumieniem. Zapraszamy do debaty i mamy nadzieję, że porozumienie zostanie zerwane i spór rozpocznie się na nowo. Dyscyplina, którą uprawiamy, zmienia się bowiem tak szybko, że amatorom szerszej refleksji trudno jest za tym nadążyć, zwłaszcza wobec nieuniknionej dozy subiektywizmu.

Z naszej perspektywy subiektywny jest przede wszystkim dobór kierunków, szkół i nurtów, które omawiamy w książce. Z pewnością można wyobrazić sobie inny wybór, inne kategorie typologiczne. Wierzimy, że te, które wybraliśmy, tworzą spójną intelektualną podstawę wskazującą na ewolucję myśli o organizacji na przestrzeni lat. Świadomie pominęliśmy pierwsze, najbardziej znane etapy rozwoju dyscypliny: kierunki naukowego zarządzania, administracyjny i stosunków międzyludzkich. Uznaliśmy bowiem, że ich omówienia i analizy są powszechnie dostępne i nie budzą już kontrowersji, a ponadto zostały „skonsumowane” i „przetrawione” przez kolejne szkoły w nauce i praktyce.

W książce zastosowaliśmy następujące kryteria doboru omawianych koncepcji i szkół badawczych:

- Po pierwsze, omawiamy nurty, które charakteryzują się pewną dojrzałością teoretyczną, zawierają jakąś ogólną koncepcję wyjaśniającą mechanizmy

powstawania, funkcjonowania i rozwoju organizacji i procesów organizowania, operującą specyficzną i w miarę jednolitą terminologią oraz warsztatem badawczym.

- Po drugie, kryterium doboru było stosunkowo szerokie zastosowanie koncepcji w kształceniu i rozwoju kadr organizacyjnych, badaniach naukowych, doradztwie czy wreszcie praktyce zarządzania. Nie analizujemy tu niszowych teorii organizacji, choć mamy świadomość obciążenia, jakie niesie z sobą taki wybór. Ciekawe nowe idee bardzo często pojawiają się na marginesie i tam się rozwijają, i albo po pewnym czasie giną, albo są transferowane do głównego nurtu dyscypliny. Z punktu widzenia możliwych innowacji zasługują one zatem na najwyższą uwagę. Z tego studium są one jednak świadomie wyłączone, ze względu na przyjęty charakter książki – refleksyjny i przeglądowy.
- Po trzecie, przedstawiamy tu takie koncepcje, które znalazły oddźwięk i były rozwijane także na gruncie polskim. Dokonana przez nas analiza polskiego dorobku w dziedzinie teorii organizacji utwierdziła nas w przekonaniu, że polska nauka nigdy nie była odcięta od nauki światowej. Świadczą o tym zarówno liczne tłumaczenia kanonu literatury światowej, publikowane już w latach 60. i 70., jak i oryginalne polskie prace. Niestety, na skutek bariery językowej i braku dostatecznie częstych i intensywnych kontaktów z międzynarodowym środowiskiem naukowym, dorobek polski jest niemal całkowicie nieznany na świecie. Polscy badacze są więc swego rodzaju aktorami prowincjonalnymi, o których szersza publiczność nie słyszała niezależnie od ich dokonań. Przypominamy niektóre z ich prac. Napisania osobnej monografii wymaga niewątpliwie oryginalny polski dorobek, jakim jest prakseologiczna teoria organizacji. Taka publikacja powstaje w zespole naukowym Katedry Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego.
- Po czwarte, poddaliśmy naszej analizie takie teorie organizacji, które (przynajmniej w części) zachowują aktualność we współczesnych warunkach ekonomicznych, instytucjonalnych i technologicznych, bądź też stanowiły istotną inspirację dominujących obecnie szkół badawczych i myślenia o procesach organizowania.

W niemałej mierze subiektywne są też wnioski, które wyciągnęliśmy z naszych analiz. Najważniejszy z nich dotyczy podstawowej siły sprawczej, która powoduje pojawianie się kolejnych koncepcji i kierunków badawczych w teorii organizacji i zarządzania. Sądzymy, że tą siłą sprawczą są potrzeby i wyzwania praktyki zarządzania organizacjami. One bowiem stwarzają poparty znacznymi środkami popyt na produkty intelektualne i usługi edukacyjne. Warto tu przypomnieć, że roczna wartość usług edukacyjnych i doradczych w dziedzinie zarządzania oceniana jest na około 200 miliardów dolarów rocznie. Nie lekceważymy oczywiście czysto intelektualnych, a nawet filozoficznych czy ideologicznych uwarunkowań refleksji i badań nad organizacjami i piszemy o nich, ale sądzymy, że mają one relatywnie mniejsze znaczenie.

I tak, u podstaw podejścia systemowego leżało zapotrzebowanie na technokratyczne systemy stwarzające wrażenie panowania nad oszalałającą różnorodnością wielkich zdywersyfikowanych organizacji rozpatrywanych, jak chce W. Morawski¹, na trzech poziomach: społeczeństwa globalnego, organizacji i wreszcie jednostek i małych grup. Z kolei koncepcja gry organizacyjnej zrodziła się z potrzeby zrozumienia przyczyn praktycznych klęsk i niepowodzeń podejścia systemowego, czyli upadku i rozpadu wielkich, profesjonalnie zarządzanych organizacji. Pojęcia regulacji i sterowania zastąpiono w praktyce „grą o grę”, czyli projektowaniem systemów gry. Teorie równowagi organizacyjnej precyzują mechanizmy i kryteria podejmowania decyzji w sytuacjach wielości i sprzeczności interesów w organizacjach. Jest to więc z jednej strony odpowiedź na intensyfikację konkurencji i interwencjonizmu państwowego, z drugiej zaś na wielość i rozbieżność dążeń interesariuszy organizacji. Przyjęcie perspektywy równowagi oznacza – zarówno w teorii, jak i w praktyce – odejście od mitu decyzji optymalnych, a nawet w pełni racjonalnych. Organizacje są więc „głupie” racjonalnością swoich uczestników i trzeba umieć z tym żyć, jeżeli chce się osiągać cele organizacyjne, choćby w ograniczonym zakresie. Perspektywa organizacji jako sieci zrodziła się z dwóch czysto biznesowych, praktycznych uwarunkowań: po pierwsze, z wymuszonego konkurencją i imperatywem szybkości reakcji usamodzielnienia strategicznych jednostek biznesowych (*strategic business units*), po drugie, z rozpowszechnienia praktyki outsourcingu, czyli czasowych i zmiennych związków biznesowych i „pulsujących” łańcuchów zaopatrzenia. Okazało się, że takie podejście opisuje dobrze nie tylko organizacje czysto biznesowe.

Poszukując jakiejś wspólnej tendencji czy kierunku rozwoju teorii organizacji, proponujemy tezę „stopniowego rozluźniania”. W miarę jak poznajemy organizacje, obserwując je z różnych punktów widzenia i przy użyciu różnorodnych instrumentów badawczych, w coraz mniejszym stopniu kojarzą się nam one z jednorodnymi celowościowymi twórcami ludzkimi. Tradycyjne kategorie sprawnościowe tracą na znaczeniu. Wyłania się obraz wielopodmiotowej społeczności o zmiennej konfiguracji, opartej na sieci kruchych kompromisów, które podlegają niekończącym się negocjacjom, przetargom i rozgrywkom. W tych warunkach zapewnienie organizacjom parametrów działania umożliwiających przetrwanie i rozwój jawi się jako „społeczna ekwilibrystyka”. Presja praktyki, która staje się społecznie coraz bardziej złożona, różnorodna i niejednoznaczna, wymusza na teorii organizacji stosowanie modeli, koncepcji i teorii o coraz większym poziomie różnorodności, w coraz mniejszym stopniu deterministycznych.

Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak

Warszawa, grudzień 2010

¹ W. Morawski, *Wstęp*, [w:] *Kierowanie w społeczeństwie. Analiza socjologiczna*, red. W. Morawski, PWN, Warszawa 1979, s. 8.

Osobliwości teorii organizacji

Tożsamość teorii organizacji

Teoria organizacji jest częścią obszernego terytorium nauk społecznych, obejmującego swoim zasięgiem wszystkie przejawy indywidualnego i zbiorowego życia ludzi. Poszczególne tematy, dyscypliny i specjalizacje naukowe wyodrębniane w ramach tego obszaru nie mają najczęściej wyraźnie określonych granic: zachodzą na siebie i przenikają się wzajemnie. Jak zauważył wiele lat temu wielki polski socjolog Stanisław Ossowski, przyczyny, a zarazem kryteria wyodrębniania coraz to nowych obszarów w ramach nauk społecznych, są dwojakie – instytucjonalne i rzeczowe. „W pierwszym przypadku interesuje nas podział dyscyplin ze względu na pewne fakty społeczne: katedry uniwersyteckie, instytuty naukowe, towarzystwa i kongresy, role zawodowe, wydawnictwa o określonych nazwach” (Ossowski 1967, s. 128). Dzięki instytucjonalizacji dyscyplina naukowa może się rozwijać, ponieważ uzyskuje pewną formę legitymizacji, a tym samym umocowanie na uniwersytetach, zdobywa dostęp do finansowania i przyciąga uwagę przedstawicieli innych dyscyplin. Kryteria rzeczowe nawiązują do systematyki nauk, a zatem biorą pod uwagę: problematykę, czyli przedmiot badań, взгляд badawczy albo innymi słowy, przyczyny i motywy ich prowadzenia, aparaturę pojęciową i metody badań.

Pierwszą osobliwością teorii organizacji jest to, że względy instytucjonalne w niewielkim stopniu wyjaśniają jej wyodrębnienie. Przedstawiciele uznanych i precyzyjnie wyodrębnionych dyscyplin, takich jak socjologia, zarządzanie, niekiedy ekonomia (np. Kenneth Arrow, któremu poświęcamy rozdział 5), uprawiają teorię organizacji jako obszar pomocniczy, chcąc rozwiązać czy też pogłębić zagadnienia naukowe pojawiające się w ramach ich głównej dyscypliny. O jakie zagadnienia chodzi? O procesy organizowania, mechanizmy funkcjonowania organizacji, ich uwarunkowania i następstwa. Badania nad organizacjami podejmuje się więc po to, by wyjaśnić,

- 1) oddziaływanie organizacji na inne obszary życia społecznego,
- 2) uwarunkowania powstawania i rozwoju organizacji,
- 3) mechanizmy rządzące dynamiką organizacji, czyli procesami organizowania.

Teoria organizacji często pełni więc w stosunku do innych dyscyplin funkcję pomocniczą. Jest to jednak funkcja niebagatelna, ponieważ organizacje odgrywają coraz ważniejszą rolę w życiu społecznym, zastępując różnego rodzaju grupy pierwotne, takie jak wspólnoty rodzinne i plemienne czy społeczności lokalne. Istnieje również odmienny punkt widzenia, zgodnie z którym każda działalność grupowa już jest organizowaniem (Weick 1969). Według niektórych badaczy niemożliwe byłoby życie w społeczeństwie poza organizacjami, ponieważ współczesny świat jest światem organizacji (Perrow 1991).

Kolejną osobliwością teorii organizacji, wynikającą z jej interdyscyplinarnych uwikłań, jest brak specyficznego aparatu pojęciowego, a nawet powszechnie akceptowanego i precyzyjnego określenia przedmiotu jej badań. Zdefiniowanie samego pojęcia organizacji nie jest bowiem proste i budzi wiele kontrowersji. Bywa ono nieco inaczej pojmowane przez przedstawicieli różnych dyscyplin podejmujących tę problematykę oraz zwolenników różnych szkół naukowych, „perspektyw” czy „paradygmatów” (Hatch i Cunliffe 2006), będących przedmiotem dalszej analizy. Niebagatelną pozycję zajmuje także wciąż zyskujące na znaczeniu ujęcie dynamiczne i procesualne, które nakazuje myśleć raczej o „procesach organizowania” (Weick 1969) niż „organizacjach”, ponieważ organizacje właściwie nigdy nie „są”, one wciąż „stają się” i włączanie ich w rozumowanie liniowe niepotrzebnie je zubaża (Burrell 1997). Intuicyjne rozumienie pojęcia organizacji pozwala jednak na wyróżnienie kilku jego cech konstytutywnych. Mają one charakter:

- celowy – organizacje służą do osiągnięcia określonych celów i misji (które zresztą mogą zmieniać się w czasie i być różnie pojmowane przez różne podmioty – zarówno uczestników organizacji, jak i jej obserwatorów),
- społeczny – organizacje składają się z ludzi, którzy z sobą współdziałają i wchodzą z sobą w najróżniejsze relacje, oraz są „zanurzone” w otoczeniu społecznym,
- w pewnym stopniu sformalizowany – organizacje opierają się na, często nieformalnej, umowie społecznej, na zwyczaju, a także na prawie,
- ekonomiczny – organizacje muszą pozyskiwać z otoczenia środki materialne, umożliwiające im działanie, i gospodarować ograniczonymi zasobami.

Wzgląd badawczy teorii organizacji wynika z jednej strony z jej „pomocniczości” wobec innych nauk, z drugiej zaś z możliwości rozszyfrowania zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Nauki te dostarczają zmiennych zależnych, które podlegają wyjaśnieniu na gruncie nauki o organizacji. Socjologów może więc na przykład interesować, w jaki sposób organizacje oddziałują na życie rodzinne, religijne, polityczne czy kulturalne. Dla ekonomistów ważne jest funkcjonowanie organizacji jako przetwarzających informacje uczestników rozmaitych rynków. Specjaliści od zarządzania poszukują organizacyjnych

uwarunkowań procesów zarządzania i ich efektywności. Możliwa jest także odwrotna konfiguracja zmiennych zależnych i niezależnych. Polega ona na poszukiwaniu uwarunkowań takich zmiennych organizacyjnych, jak struktury, procesy czy wielkość.

Celem badań opisowo-wyjaśniających, które dominują w teorii organizacji, jest znalezienie odpowiedzi na dwa pytania: „Jak jest?” (czasem także: „Dlaczego tak jest?”) i „Czy, a jeśli tak, to jak mogłoby być inaczej?”. Teoria organizacji jest nauką empiryczną, opartą na doświadczeniu i na rozumowaniu indukcyjnym. Jak wiadomo, jest ono zawodne. Jest to słabość wszystkich nauk społecznych, łącznie z tymi produkującymi idee, których zastosowania powodują niewyobrażalne wręcz skutki ekonomiczne, społeczne oraz polityczne i nieodwracalnie odciskają swoje piętno na życiu całych narodów. Skutki te przypisywane są później „błędym” teoriom, takim jak – na poziomie makrospołecznym – marksizm i liberalizm lub – na poziomie firmy – reengineering czy strategia globalna. Problem polega jednak nie tyle na „prawdziwości” czy „fałszywości” teorii, ile na ich zastosowaniu, które musi być aktem kreatywnym (Hatch i Cunliffe 2006, s. 10), opartym na samodzielnym, krytycznym rozumowaniu i aktywnym poszukiwaniu oraz wykorzystaniu wszelkich informacji i całej wiedzy, wykraczających poza ramy teorii, na której się opieramy. Nie istnieją bowiem żadne recepty na sukces i nic nie zwalnia działających podmiotów od krytycznego myślenia, czyli poszukiwaniu zarówno argumentów „za”, jak i „przeciw”, i od przewidywania niezamierzonych skutków działania. Efektywnie działające podmioty często poszukują inspiracji w sprzecznych teoriach, wybierając „eklektyczne” sekwencje działań. I ten właśnie eklektycyzm jest kolejną osobliwością teorii organizacji.

Tradycja europejska i amerykańska w badaniach nad organizacjami

Zagadnienia poruszane w ramach teorii organizacji były przez długi okres rozwijane w dużej izolacji w ośrodkach północnoamerykańskich i europejskich (Koza i Thoenig 1995). Za fundament tradycji europejskiej jest uważana myśl Maxa Webera, kładąca w naukach społecznych nacisk na tematykę władzy, biurokracji i rozumowanie w kategoriach typów idealnych. Podobną rolę w tradycji amerykańskiej odgrywały prace Chestera Barnarda i Herberta Simona. Na podstawie tych inspiracji można zauważyć podstawową różnicę w myśli, która kształtowała naukę o organizacji po obu stronach Atlantyku. Z jednej strony – w Europie – mamy do czynienia z analizą przede wszystkim na poziomie makrospołecznym, skoncentrowaną wokół problematyki władzy.

Z drugiej strony – w Stanach Zjednoczonych – badacze koncentrują się przede wszystkim na poziomie mikro, głównie na organizacyjnych procesach podejmowania decyzji. Do dziś, mimo zajmowania się podobnymi zagadnieniami, amerykańska i europejska nauka o organizacji wydają się raczej słabo zintegrowane. W amerykańskich szkołach biznesu poczesne miejsce zajmuje tematyka tzw. zachowań organizacyjnych, związana z analizą organizacji z perspektywy jednostki i stawiająca sobie głównie narzędziowe cele. Jest to tradycja zorientowana bardziej praktycznie – w jej ramach refleksja organizacyjna ma służyć głównie praktyce zarządzania. Natomiast w europejskiej teorii organizacji chętnie jest rozwijana refleksja na poziomie ogólnym, nie przykładą się tak wielkiej wagi do bezpośredniej aplikowalności prowadzonych badań. Jest to nurt zorientowany bardziej eksploracyjnie. Celem badań jest lepsze poznanie organizacji, nie musi się ono jednak bezpośrednio i od razu przekładać na wskazówki dotyczące praktycznego działania.

Na formę badań naukowych i powstające idee mają wpływ także warunki instytucjonalne funkcjonowania w ramach dyscyplin (Koza i Thoenig 1995). System amerykański kładzie nacisk na samodzielność w budowaniu kariery akademickiej (*tenure*), niezbędne są tu więc przede wszystkim publikacje w uznanych czasopismach, charakteryzujących się z kolei specyficznymi i wąskimi kryteriami dostępu. Powoduje to, że większość badaczy w tradycji anglosaskiej skłania się do wąskiego określania problemów badawczych, operowania wielkościami kwantyfikowanymi – generalnie dominują podejścia ilościowe i eksperymentalne. W tradycji europejskiej większy nacisk w awansie akademickim kładzie się na dorobek naukowy w różnorodnych formach, np. w formie obszernych publikacji książkowych, co pozwala na odmienne definiowanie problemów badawczych i inne projektowanie programów badań. W nauce europejskiej zatem częściej pojawiają się problemy badawcze o charakterze refleksyjnym, badacze skłaniają się ku metodom jakościowym, ku badaniom kontekstu i procesów w działaniu. Często też w inny sposób ocenia się jakość badań. O ile w Stanach ocena ta jest związana przede wszystkim z poprawnością metodologiczną i rygozem wyводу, o tyle w Europie bardziej istotne jest to, czy badania stanowią inspirację i dostarczają ciekawych, innowacyjnych wniosków.

W ostatnich latach nastąpiło znaczne zbliżenie obu tradycji, choć wciąż znacznie większy wpływ ma transfer idei ze Stanów Zjednoczonych do Europy (Koza i Thoenig 1995). Ma to związek z dominacją znaczenia publikacji w języku angielskim w szkołach wyższych na całym świecie oraz atrakcyjnością amerykańskich uniwersytetów jako miejsca „treningu” młodych naukowców z Europy. Mamy jednak również do czynienia z wieloma inicjatywami, które przeszczepiają idee europejskie do amerykańskiego środowiska zajmującego się badaniem organizacji (jednym z pionierów był tutaj James March). W największych konferencjach poświęconych badaniom nad organizacjami w Europie

(European Group of Organization Studies, EGOS) i Stanach Zjednoczonych (Academy of Management, grupa Organization & Management Theory, OMT) bierze udział coraz więcej naukowców z drugiego kontynentu. Sądzymy, że dalsze zbliżanie się tradycji jest wyłącznie kwestią czasu, tym bardziej że spór między „teoretycznością” a „praktycznością” nauki o organizacji jest już nieco przebrzmiały, a wydaje się, że po obu stronach Atlantyku mamy konsensus dotyczący uznania dla dorobku odmiennych pozycji paradygmatycznych. Nauka o organizacji jest polifoniczna i współlistnienie paradygmatów jest jej immanentną cechą (Czarniawska 2010, Kostera 1996). Dla wielu ta cecha stanowi o jej atrakcyjności i daje niespotykane w innych dyscyplinach możliwości rozwoju.

Związki z teorią i praktyką zarządzania

W literaturze przedmiotu często pojawia się zbitka pojęciowa „teoria organizacji i zarządzania”. W naturalny sposób rodzi się więc pytanie o możliwość „wypreparowania” teorii organizacji z teorii organizacji i zarządzania. O ile podstawowa funkcja teorii organizacji polega na opisie i wyjaśnianiu, o tyle teoria zarządzania zajmuje się dyrektywami efektywnego (sprawnego) działania w sferze zarządzania organizacjami. Teoria organizacji jest więc swego rodzaju poznawczą podstawą teorii zarządzania, która z natury rzeczy jest bliższa praktyce, ponieważ formułuje i ocenia zalecenia praktyczne. Tadeusz Pszczołowski (1978, s. 248–249) wyróżnia praktyczne pożytki z teorii organizacji, która:

- 1) dostarcza aparatu pojęciowego umożliwiającego opis i systematyzację „stroiny organizacyjnej procesów społecznych”,
- 2) zawiera zbiór empirycznie podbudowanych twierdzeń i wykaz zagadnień, które powinny zostać rozstrzygnięte w praktycznym działaniu,
- 3) formułuje oceny różnych wariantów praktycznego działania, zmierzające do osiągania różnych celów w różnych dziedzinach i różnych okolicznościach,
- 4) zwraca uwagę na ukryte pod powierzchnią zjawiska i często niedostrzegane przez praktyków aspekty, uwarunkowania i konsekwencje działania organizacji.

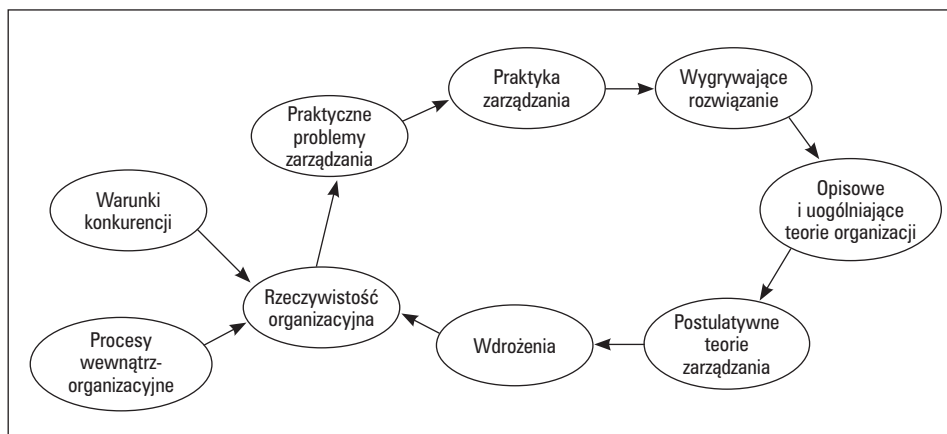
Nie ulega wątpliwości, że głównym bezpośrednim i pośrednim źródłem inspiracji badań podejmowanych w ramach teorii organizacji są wyzwania i potrzeby praktyki. Nowe tematy badawcze i paradygmaty czy perspektywy badawcze pojawiają się więc na kolejnych etapach rozwoju organizacji, zwłaszcza – choć nie tylko – gospodarczych. Chodzi o postęp organizacji w najbardziej rozwiniętych społeczeństwach i gospodarkach, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Oczy-

wiecie rodzi to problemy oceny relewantności takich teorii w często zasadniczo odmiennych warunkach.

Ocena taka może być dokonana w ramach typowej dla teorii zarządzania procedury badania diagnostyczno-projektowego (Koźmiński 1979). Celem takiego badania jest zdiagnozowanie problemu w konkretnej organizacji. Punktem wyjścia bywa najczęściej ogólniejsza teoria opisowa, ale badanie prowadzi do momentu określenia stopnia jej adekwatności w konkretnych warunkach i dopiero na tej podstawie – do zaproponowania rozwiązań i działań zaliczanych do sfery zarządzania. Decyzja (a raczej ciąg decyzji) jest więc oparta na diagnozie. Mamy zatem do czynienia ze współwystępowaniem dwóch porządków – opisowego i projektowego (decyzyjnego). W ten sposób teoria organizacji i teoria zarządzania połączone są z sobą przeważnie w ramach jednej koncepcji, jednej pracy czy ekspertyzy lub projektu.

Praktyczne problemy zarządzania są według nas najważniejszym motorem napędzającym rozwój teorii organizacji. Jak działa ten motor? Praktyczne problemy wynikają przede wszystkim ze zmieniających się warunków konkurencji. Problemy te rozwiązują menedżerowie, którzy wraz ze swoimi zespołami osiągają sukcesy i zapewniają kierowanym przez siebie organizacjom przewagę konkurencyjną. Te sukcesy są opisywane i uogólniane, a także wyjaśniane na gruncie ogólniejszych prawidłowości, najczęściej psychologicznych, socjologicznych lub ekonomicznych, niekiedy technicznych. W ten sposób powstają teorie organizacji. Na tej podstawie budowane są postulatywne koncepcje zarządzania – swego rodzaju recepty. Ich zastosowanie oraz stale zmieniające się warunki konkurencji, a także wewnętrzne procesy zmieniają rzeczywistość organizacyjną, która wymaga ponownego opisu i teoretycznego wyjaśnienia. I cykl się powtarza (ilustracja 1.1).

Ilustracja 1.1. Cykl rozwoju teorii organizacji



Uwikłanie w ten cykl jest kolejną osobliwością teorii organizacji. Oznacza ono stosunkowo niewielką rolę czysto poznawczych mechanizmów rozwoju teorii.

Nieco inny od przedstawionego powyżej jest mechanizm powstawania i rozwoju tzw. zaangażowanych teorii organizacji, teorii, w których dominuje wątek krytyczny. Punktem wyjścia jest tu brak zgody na istniejące formy organizacyjnych porządków jako eksploatorskich, niesprawiedliwych, alienujących lub dyskryminujących taką czy inną grupę. Badanie i rozwój teorii polegają na uzasadnianiu tych tez albo poprzez badania empiryczne, albo poprzez odpowiednią reinterpretację wcześniejszych teorii lub koncepcji organizacji i zarządzania. Klasycznym przedstawicielem tej koncepcji jest amerykański marksista Harry Braverman, który opublikował książkę *Labor and Monopoly Capital* z podtytułem *The degradation of work in the 20th century* (1974). Ten nurt znajduje również obecnie wielu kontynuatorów. Nurt pragmatyczny, menedżerski, związany z praktyką ustępuje więc niekiedy miejsca ideologicznemu. Warto zwrócić uwagę, że nurt krytyczny niejednokrotnie wyrasta z pozycji obiektywistycznych i nie ogranicza się wyłącznie do krytycznej refleksji – tworzy także propozycje zmian w celu udzielenia głosu grupom mniej uprzywilejowanym.

Mary Jo Hatch w swoim fundamentalnym podręczniku teorii organizacji dopatruje się mechanizmów rozwoju teorii organizacji w inspiracji teoriami naukowymi z różnych dyscyplin, pojawiającymi się w różnych okresach i na różnych etapach rozwoju teorii organizacji (Hatch i Cunliffe 2006, s. 6), wyróżniając prehistorię (pierwsza połowa XX wieku), podejście nowoczesne (lata 60. i 70.), symboliczno-interpretatywne (lata 80.) i postmodernistyczne (lata 90.). Wydaje nam się jednak, że jest to nieco sztuczna konstrukcja, naginająca rzeczywistość do akademickiego modelu. Trudno bowiem zanegować to, że podstawowym czynnikiem rozwoju teorii organizacji jest zmieniająca się praktyka zarządzania i podążające za nią edukacja menedżerska, doskonalenie i rozwój oraz doradztwo. One bowiem tworzą wsparty ogromnymi środkami finansowymi popyt na teorie organizacji.

Historia teorii organizacji

W historii rozwoju dyscypliny można więc wyróżnić, naszym zdaniem, następujące etapy lub perspektywy poznawcze pojawiające się jako odpowiedź na wyzwania praktyki i teorii zarządzania (por. *Teoria i praktyka zarządzania* 2006, s. 615–756):

- naukowe zarządzanie,
- administracja,

- stosunki międzyludzkie,
- podejście systemowe,
- gra organizacyjna,
- równowaga organizacyjna,
- sieć.

Przedstawimy je kolejno. Wypada jednak uczynić zastrzeżenie dotyczące periodyzacji, ponieważ można określić jedynie czas pojawienia się poszczególnych szkół, kierunków czy nurtów. W tej czy innej formie są one kontynuowane, gdyż stanowią odpowiedź na obecne wyzwania praktyki. Jednocześnie, jak już próbowaliśmy wykazać, na gruncie teorii organizacji jest możliwe współwystępowanie różnych, nawet sprzecznych interpretacji rzeczywistości. Nie będziemy tu oczywiście powtarzać powszechnie znanych podręcznikowych opisów poszczególnych etapów rozwoju dyscypliny. Skoncentrujemy się jedynie na wskazaniu wyzwań praktyki, na które próbowano odpowiedzieć w trakcie kolejnych etapów rozwoju teorii, i na syntetycznym przedstawieniu wizji organizacji, które leżą u podstaw pojawiających się kolejno nurtów teorii i praktyki zarządzania.

Tabela 1.1. Główne kierunki i nurty w teorii organizacji

Kierunek	Wyzwania i praktyki	Wizja organizacji
Naukowe zarządzanie (przełom XIX i XX w.)	niska wydajność pracy robotników, niskie płace (popyt), opanowanie technologii i wielkości zakładów przemysłowych	mechanistyczna, zdeterminowana przez technologię i umiejętności; poszukiwanie korzyści skali, specjalizacji, standaryzacji, centralizacji, koncentracji i synchronizacji
Administracja (początek XX w.)	nieefektywność struktur administracyjnych	mechanistyczna, zdeterminowana przez przepisy i formalizację
Stosunki międzyludzkie (lata 30. i 40. w USA, lata 50. w Europie)	niezadowolenie z pracy i niskie morale, niski poziom identyfikacji z pracodawcą	organizacja jako „mieszanka” struktury formalnej i nieformalnej opartej na stosunkach międzyludzkich
Podejście systemowe (lata 50. i 60.)	suboptymalizacja, trudności w zarządzaniu wielkimi, niejednorodnymi organizacjami	organizacje jako systemy społeczno-techniczne podlegające regulacji, sterowaniu i projektowaniu
Gra organizacyjna (lata 80.)	wewnętrzne i międzyorganizacyjne antagonizmy, rozgrywki, konflikty	organizacje jako przestrzeń gry o zasoby, władzę, informacje
Równowaga organizacyjna	zakłócenia równowagi funkcjonalnej, społecznej i materialnej, zewnętrznej i wewnętrznej	organizacje jako systemy zmierzające do równowagi; zakłócenia równowagi jako czynniki dynamiki i zmiany
Sieć	trudności w zarządzaniu współpracą, informacją i wiedzą w układach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych o różnym stopniu spójności	organizacja jako sieć powiązań o zmiennej konfiguracji

Przedstawione w tabeli 1.1 zestawienie kierunków (nurtów) w teorii organizacji wymaga komentarza.

Po pierwsze, przedstawiona typologia i chronologia rozwoju teorii organizacji jest niewątpliwie niepełna i subiektywna. Nie obejmuje bowiem ani prezentowanych przez niektórych autorów prób poszukiwania korzeni teorii organizacji w odległej przeszłości (łącznie ze starożytnością i średniowieczem; np. George 1972, Starbuck 2003), ani też koncepcji nowszych, takich jak podejście zasobowe (Wernerfelt 1984). Jako kryterium typologiczne następujących po sobie kierunków w teorii organizacji świadomie wybraliśmy pojawiające się kolejno dominujące w poszczególnych okresach źródła niepewności w zarządzaniu organizacjami i perspektywy analityczne umożliwiające ich zrozumienie, wyjaśnienie i opanowanie. Pozwoli to ułożyć naszą analizę w logiczny ciąg osadzony w uwarunkowaniach historycznych.

Po drugie, nie ulega wątpliwości, że badacz teorii organizacji napotyka niemałe trudności, podejmując próby „wypreparowania” wątków opisowych, wyjaśniających i uogólniających (czyli „teorio-organizacyjnych”) spośród rozważań o charakterze utylitarnym i narzędziowym, konstytuujących teorie zarządzania. Konieczna jest swego rodzaju rekonstrukcja prac oryginalnych. Polega ona na poszukiwaniu (na podstawie tekstów źródłowych) odpowiedzi na pytania o założenia dotyczące rzeczywistości organizacyjnej, przyjmowane przez kolejne grupy badaczy oraz o stwierdzone przez nich empirycznie prawidłowości funkcjonowania organizacji (lub poszczególnych ich typów czy kategorii ograniczonych konkretnymi współrzędnymi czasoprzestrzennymi). Próbę takiego ćwiczenia przedstawiamy w rozdziale 5, analizując fundamentalną pracę Kennetha Arrowa *Granice organizacji*.

Po trzecie, kolejno przedstawiane kierunki teorii organizacji charakteryzują się niewątpliwie różnym stopniem teoretycznej dojrzałości, której najważniejszymi wskaźnikami (spełnienie ich wszystkich to ideał trudny do osiągnięcia w rzeczywistości) są:

- istnienie koncepcji teoretycznej wyjaśniającej ogół zebranych obserwacji empirycznych,
- wewnętrzna spójność tych koncepcji i ich osadzenie w ogólniejszych koncepcjach społecznych, ekonomicznych i psychologicznych,
- konsekwentne zastosowanie jednolitej i precyzyjnej terminologii.

Istotnym kryterium różnicującym jest także aktualność wymienionych koncepcji albo, innymi słowy, ich osadzenie we współczesnym świecie organizacji i jego społecznych, ekonomicznych oraz technologicznych uwarunkowaniach.

Wreszcie, po czwarte, opierając się na wspomnianych kryteriach dojrzałości i aktualności, można dokonać wyboru tych teorii organizacji, które zasługują na bardziej szczegółowe omówienie. Wybraliśmy tutaj podejście systemowe, koncepcję gry organizacyjnej, teorię równowagi organizacyjnej oraz sieci. Ukła-

dają się one w pewien logiczny ciąg wzajemnie uzupełniających się, dojrzałych (czyli w miarę kompletnych i uporządkowanych) teoretycznych wyjaśnień mechanizmów powstawania, funkcjonowania i rozwoju organizacji. Można zaryzykować twierdzenie, że składają się one na współczesną teorię organizacji. Właśnie ona, jako płaszczyzna ciągłości i kumulacji wiedzy, będzie przedmiotem dalszych rozważań. Ten pluralizm i niejednorodność, a także swoisty eklektyzm przebijają się więc raz jeszcze jako osobliwość teorii organizacji.

Perspektywy alternatywne

W ramach teorii organizacji, podobnie jak w innych naukach społecznych, od lat 70. i 80. XX wieku rozwija się ważny nurt związany z podejściem krytycznym, a następnie także z postmodernizmem (Alvesson i Deetz 1999). Celowo jednak nie wyróżniamy go jako kolejnej szkoły naukowej w opisywaniu i wyjaśnianiu zjawisk organizacyjnych, gdyż według nas tradycja krytyczna, a szczególnie myśl postmodernistyczna, nie są jednoznaczne, spójną propozycją teoretyczną i uznanie ich za takową stanowiłoby działanie sprzeczne z ich najważniejszymi założeniami. Z jednej strony bowiem oznaczałoby to, że są one pełnoprawną tradycją badawczą, zintegrowaną z głównym nurtem i są *de facto* ograniczeniem w rozwoju. Z drugiej zaś powodowałoby to przedstawienie nurtu postmodernistycznego jako kolejnej „wielkiej opowieści” (Lyotard 1984) i zaprzeczenie fragmentaryzmu oraz niszowości, jakie postmodernizm sam sobie przypisuje.

Teorie krytyczne i postmodernistyczne widzimy przede wszystkim jako meta-język, specyficzny sposób myślenia o świecie organizowania, stanowiący punkt wyjścia badań naukowych. Każda z omawianych teorii organizacji może tym samym stać się krytyczna bądź być poddana analizie w duchu postmodernizmu za pomocą specyficznych narzędzi analizy krytycznej i/lub postmodernistycznej dekonstrukcji.

Podejście krytyczne i postmodernistyczne ujęliśmy wspólnie, zgodnie z dominującym podręcznikowym podejściem, uznając ich wzajemną inspirację i praktyczne powiązanie. Z punktu widzenia teorii organizacji rozdzielanie teorii krytycznych i postmodernizmu nie przedstawiałoby zbyt dużej wartości: „teoria krytyczna bez włączenia do niej motywów postmodernistycznych łatwo stałaby się bezrefleksyjna w odniesieniu do elitaryzmu kulturowego i modernistycznych relacji władzy; jednocześnie, bez włączenia pewnej części myśli krytycznej lub czegoś podobnego, co zapewniałoby kierunek i wskazywało na społeczną istotność badań, postmodernizm byłby po prostu ezoteryką” (Alvesson i Deetz 1999, s. 205). Teorie krytyczne, w wielu różnych odcieniach, łączy podejście do tradycyjnej, pozytywistycznej koncepcji nauki, zgodnie z którą możliwe jest

obiektywne i neutralne opisywanie rzeczywistości i odnajdywanie rządzących nią praw. Wskazują one, że nauka (a także teoria organizacji) jest uprawiana za pomocą mechanizmów utrwalających relacje kontroli i władzy. Postmoderniści natomiast idą o krok dalej, uznając, że podejście pozytywistyczne prowadzi do tworzenia dominujących narracji, które aspirują do bycia „wiedzą obiektywną”, niepodważalną i w konsekwencji totalną. Krytyczni teoretycy dzielą ten sceptyczny sposób patrzenia na pozytywizm, lecz zamiast koncentrować się na fragmentacji, bardziej eksponują fakt dominacji poprzez ideę rozsądku i rozumu w nowoczesnych społeczeństwach. Są oskarżani przez postmodernistów o tworzenie jeszcze jednej wielkiej narracji, tym razem opowieści o opresji i ucisku. Jak pisze Robert Chia (2003, s. 114–115), kluczem do zrozumienia dyskusji w nauce o organizacji między modernistami a postmodernistami jest zrozumienie dwóch odrębnych sposobów myślenia o rzeczywistości. Jeden z nich, wywodzący się od Heraklita, przyjmuje za punkt wyjścia zmienność i procesualność rzeczywistości. Drugi, za którego ojca można uznać Parmenidesa, uznaje, że natura rzeczywistości jest stała i niezmienna. Myśl modernistyczna utożsamiana jest z Parmenidesem, podczas gdy postmoderniści odwołują się raczej do Heraklita. Twierdzą oni, że mimo pojawienia się w ostatnim czasie koncepcji dynamicznych, teoria organizacji jest zdominowana przez statyczne i niezmiennie sposoby widzenia organizacji (Chia 2003, s. 115).

Teoria krytyczna¹ narodziła się w tzw. szkole frankfurckiej (Willmot 2003, s. 93), mającej w programie studia nauk społecznych i filozofii w celu stworzenia filozofii społecznej zaangażowanej politycznie w praktykę. Zamiast koncentrować się na odkrywaniu praw w życiu społecznym, przedstawiciele szkoły frankfurckiej zajmowali się badaniem, w jaki sposób zachowania pozornie oczywiste kształtują się w określonych kontekstach historycznych i politycznych. Chętnie identyfikowali się z tradycją marksistowską, z jej naciskiem na emancypację i upełnomocnienie. Nie podzielali jednak rewolucyjnego zapału myśli marksistowskiej, kierując się raczej w stronę rozumowania krytycznego, które potrafi pomóc jednostkom w wyzwoleniu się z opresji i mistyfikacji narzucanych przez współczesność (Willmot 2003, s. 94). W ramach krytycznego podejścia do teorii organizacji naukowcy zwracają uwagę, że organizacje mogą być instytucjami opresyjnymi, ograniczającymi ludzką wolność, kreatywność i samorozwój (zob. np. Kostera i Śliwa 2010, s. 169–227). Jednocześnie narzędzia wywierania wpływu na ludzi przez organizacje są wyjątkowo trudne do zauważenia, ponieważ często, zabierając coś niezwykle ważnego, oferują one

¹ Teorie krytyczne za Alvessonem i Deetzem (1999) traktujemy w sposób ograniczony jako myśl inspirowaną szkołą frankfurcką. Czasami mianem krytycznych określa się wszystkie teorie przyjmujące radykalne stanowisko wobec współczesnego społeczeństwa i współczesnych organizacji. Takie stanowisko ma rację bytu w publicystyce, jednak z przyczyn analitycznych uważamy za konieczne bardziej precyzyjne wyodrębnienie myśli krytycznej w teorii organizacji.

w zamian poczucie bezpieczeństwa, łatwość codziennych wyborów, narzucają schematy i wzorce zachowań (Kostera i Śliwa 2010, s. 169–227). Organizacja może być miejscem zarówno samorealizacji, jak i ograniczenia kreatywności (np. Kostera i Śliwa 2010, Morgan 1997). Niejednokrotnie badacze krytyczni deklarują w sposób otwarty chęć doprowadzenia do zmiany w zakresie stosunków społecznych (Alvesson i Deetz 1999). Teoriom krytycznym zawdzięczamy studia nad zjawiskami, które ukształtowały wiele dzisiejszych praktyk organizacyjnych i znajdują się obecnie w głównym nurcie, a o ich krytycznej inspiracji w dużej mierze się zapomina. Chodzi tu na przykład o badania nad jakością pracy, o myśl feministyczną czy o studia postkolonialne.

Postmodernizm to propozycja praktykowania nauki przez próby dekonstrukcji dominujących i niekwestionowanych sposobów myślenia i pojęć. Postmodernizm zwraca uwagę, że duża część istotnej wiedzy o organizacjach umyka konwencjonalnym teoriom, ponieważ nie daje się jej ująć w przyjętym naukowym, racjonalnym, kwantyfikowalnym języku pozytywistycznej nauki. Postmoderniści argumentują, że elementy niewypowiedzialne, nienazwane i pominięte przez modernistyczną naukę jako „nienaukowe” mogą mieć dużą wagę, czasem nawet mogą być ważniejsze niż to, co jest wypowiedziane wprost (odpowiada temu pojęcie „wiedzy ukrytej” Polanyiego, zob. np. Polanyi 1966), i z wszystkich sił opierają się redukcjonizmowi, w którym zakorzeniony jest pozytywizm. Jak pisze Robert Chia (2003, s. 127), „Postmodernizm jest przede wszystkim zainteresowany tym, aby wydobyć i legitymizować te formy wiedzy, które są ukryte i bardzo trudne w prezentacji. Od nich w sposób nieunikniony są zależne nowoczesne epistemologie, ale dla wygody wolą je przeoczyć bądź też ukryć w procesie tworzenia wiedzy. Na tym polega prawdziwy cel i wartość krytyki postmodernistycznej”.

Postmoderniści nowatorsko analizują także problematykę władzy w organizacjach. Zwracają uwagę, że nie wynika ona z tego, co jednostka posiada, ani z roli, którą odgrywa. Jest aktywnie konstruowana w procesie nadawania znaczeń i następnie utrzymywana przez dominujący dyskurs i dominujące instytucje organizacyjne. Postmoderniści właściwie jako pierwsi zwrócili także uwagę na władzę płynącą z wiedzy (np. Townley 1993).

Myśl postmodernistyczna stała się także inspiracją dla nowych studiów nad zmianą organizacyjną. W perspektywie ponowoczesnej „organizowanie” i „zmienianie się” są siłami przeciwstawnymi. Organizacje są to ośrodki relatywnej stabilności w świecie stałej, nieprzerwanej zmiany. Celami organizowania są utrwalenie, stabilizacja, rutynizacja i regulowanie zmiany, tak aby w wymianie społecznej udało się osiągnąć pewien stopień przewidywalności. Poprzez organizacje ludzie zaspokajają potrzebę stabilności: nadają znaczenia oraz konstruują swój codzienny świat (Chia 2003).

Stosunek do postmodernizmu w teorii organizacji jest często ambiwalentny i wydaje się, że wciąż musi on walczyć o swoją pełną legitymizację. Niektórzy

uważają go za uproszczony i cyniczny nurt popychający ludzi w stronę nihilizmu, inni natomiast zwracają uwagę, że jest to wyrafinowana propozycja intelektualna, wskazująca na konieczność przemyślenia podstaw naszej współczesnej wiedzy o organizacjach (Chia 2003, s. 125). Niewątpliwie postmodernizmowi zawdzięczamy wprowadzenie do głównego nurtu badań nauki o organizacji nowych zagadnień, nowego ujęcia starych, a także wprowadzenie do analizy organizacyjnej nowych (dla naszej dyscypliny) metod badawczych, zaczerpniętych z badań literatury, socjologii czy analizy kultury i sztuki.

Tabela 1.2. Wkład teorii krytycznych i postmodernistycznych do teorii organizacji – przykłady

Nurt krytyczny	Nurt postmodernistyczny
• studia nad upelnomocnieniem grup pracowniczych – tematyka władzy organizacyjnej • zrównanie aktorów organizacyjnych w badaniach (podważenie dominacji menedżeryzmu) • studia nad wartościami w zarządzaniu • badania feministyczne • tematyka kontroli społecznej • zastosowanie analizy krytycznej	• studia zmiany • studia konstrukcji „produktów” organizacyjnych (np. strategia) • studia aktorów społecznych (z zastrzeżeniem, że oni w dużej mierze sami tworzą swój świat) • studia narracyjne • siła kontekstu w kształtowaniu zjawisk organizacyjnych • badania procesów uznawanych za marginalne • nielinearne koncepcje i modele • zastosowanie metody dekonstrukcji i metod zaczerpniętych z literatury i sztuki (np. brikolaż)

Wielość paradygmatów, perspektyw, metafor

Jedną z osobiwości nauk społecznych jest to, że pluralizm nie zawsze polega na współpracy i „pokojuwej koegzystencji” przedstawicieli różnych poglądów. Podejmowane są próby lansowania „jedynie słusznych” sposobów badania i interpretacji rzeczywistości. Szkoły naukowe zbliżają się wówczas niebezpiecznie do rozbijających ciągłość i kumulację wiedzy w nauce „sekt”, o których tak oto pisał Stanisław Ossowski (1967, s. 224): „Idzie o takie współlistnienie stanowisk, które nie powoduje systematycznych zabiegów do wyjaśnienia i usunięcia rozbieżności, a gdy wywołuje polemikę, to raczej ze względów na impresyjną niż poznawczą funkcję teorii. Na przykład z motywów ideologicznych lub w imię prestiżu szkoły”. Osobiwością teorii organizacji jest stosunkowo niski stopień nasilenia tak pojmowanych ideologizacji i „sekciarstwa”. Wynika to zapewne z pragmatycznych uwarunkowań rozwoju tej dyscypliny.

Podobnie jednak jak inne nauki społeczne, teoria organizacji jest nauką „wielo-paradygmatyczną” i uznającą za prawomocne różne punkty widzenia (Czarniawska 2010). Oczywiście samo pojęcie paradygmatu budzi wątpliwości i wielorakie interpretacje. Sam Thomas S. Kuhn dziwił się ponad 20 definicjom paradygmatu,

wywodzonym ze jego słynnej pracy *Struktury rewolucji naukowych* (Kuhn 1985, s. 497; Wawrzyniak 1988, s. 75). Dziś jednak, kiedy najgorętsze polemiki na ten temat już dawno przebrzmiały, można przypomnieć, że pojęcie paradygmatu jest używane w dwóch, niekiedy przeciwstawnych znaczeniach (Burrell 1996, s. 3867):

1. Paradygmat pojmowany jest jako powszechnie przyjęte przez społeczność naukową porządkujące i ujednolicające wiedzę podejście, obejmujące teorię, metodę, sposób interpretacji wyników i kierunki dalszych badań. Innymi słowy, jest to podejście „jedynie słuszne” na gruncie danej nauki lub grupy nauk. Na gruncie nauk społecznych skrajnym przykładem takiego pojmowania paradygmatu był marksizm.
2. Paradygmat bywa rozumiany jako jedno z kilku przeciwstawnych i „wojujących” z sobą sposobów podejścia do nauki. Tak rozumiane paradygmaty dzielą społeczność badaczy uprawiających daną dyscyplinę na przeciwstawne szkoły. Na gruncie nauk społecznych wyodrębnia się cztery podstawowe paradygmaty według kryteriów orientacji społecznej oraz założeń dotyczących roli nauki (Kostera 1996, s. 33; Burrell 1996, s. 3871).

Ilustracja 1.2. Główne paradygmaty w naukach społecznych i niektórzy ich przedstawiciele w teorii organizacji

	radykałna zmiana	regulacja
obiektywizm	Radykalny strukturalizm Kunda (1992) Leidner (1993)	Funkcjonalizm Taylor (1911) Fayol (1918) Barnard (1938) March i Simon (1958) Burns i Stalker (1961) Woodward (1965) Kotarbiński (1955) Adamiecki (1932) Zieleniewski (1964)
	Radykalny humanizm Derrida (1978) Rorty (1979) Baudrillard (1988)	Paradygmat interpretacyjny Selznick (1948) Goffman (1959)
subiektywizm		

Opracowanie własne na podstawie: G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

Jak widać na ilustracji 1.2, ujęcie w kategoriach paradygmatów nie bardzo pasuje do specyfiki teorii organizacji. Wynika to z wyraźnej dominacji podejścia strukturalno-funkcjonalnego, powiązanego bezpośrednio z praktyką zarządzania. Inne paradygmaty reprezentowane są nieco na siłę przez badaczy zajmujących się ogólną socjologią lub filozofią społeczną i w niewielkim lub mniejszym stopniu zainteresowanych teorią organizacji. Wypada więc zgodzić się z takimi autorami jak Lex Donaldson (1985) czy Jeffrey Pfeffer (1993), którzy kontestują w odniesieniu do teorii organizacji zastosowanie ogólnej typologii paradygmatów, wypracowanej na gruncie nauk społecznych. Jest to kolejna osobliwość teorii organizacji.

Bardziej obiecujące od podejścia paradygmatycznego wydaje się wyszczególnienie różnych perspektyw poznawczych w teorii organizacji. Na gruncie intuicji językowej pojęcie perspektywy niesie z sobą akceptację wielości perspektyw, ich wzajemnego uzupełnienia się i oddziaływania na siebie. Chodzi o to, że z różnych perspektyw zwracamy uwagę na różne aspekty rzeczywistości, inaczej dzielimy ją na fragmenty, które poddajemy obserwacji i analizie. „Różne sposoby patrzenia na świat produkują różną wiedzę i w związku z tym różne perspektywy bywają kojarzone z własnymi koncepcjami i teoriami” (Hatch i Cunliffe 2006, s. 10). Różne perspektywy poznawcze są więc komplementarne, a nie konkurencyjne. Główne kryteria typologiczne, które zastosowały Hatch i Cunliffe, wyróżniając cztery podstawowe perspektywy poznawcze teorii organizacji, to (jak już wspominaliśmy) historia: czas pojawiania się poszczególnych podejść do badań organizacji oraz wpływ na nie ogólniejszych koncepcji i teorii naukowych. My sami przyjęliśmy tutaj jako kryterium typologiczne pojawiające się kolejno w praktyce zarządzania źródła niepewności.

Osobliwością teorii organizacji jest częste stosowanie różnorodnych metafor jako swoistego instrumentu poznawczego (Cornelissen 2006, Cornelissen i in. 2008). Gareth Morgan, uważany za klasyka takiego podejścia, tłumaczy szczególną użyteczność metafor w teorii organizacji tym, że organizacje charakteryzują się specyficzną złożonością, niejednoznacznością i nasyceniem paradoksami (Morgan 1997, s. 16). „Metafory używamy wtedy, gdy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu” (Morgan 1997, s. 11). „Nasze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale jednak cząstkowy. Metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. Użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle” (Morgan 1997, s. 10–11). W procesie poznawczym metafory są więc swoistym instrumentem heurystycznym, pozwalającym na formułowanie oryginalnych hipotez badawczych, opartych na zasadzie następującego

rozumowania: „skoro organizacja pod pewnymi względami podobna jest do..., to charakteryzuje się...”. W klasycznej książce Morgana (1997) omówione są następujące metafory organizacji: maszyna, organizm, mózg, kultura, system polityczny, psychiczne więzienie, przepływ i transformacja, narzędzie dominacji. Można oczywiście wyobrazić sobie wiele innych heurystycznie płodnych metafor organizacji (Czarniawska-Joerges i Kostera 1994, Czarniawska-Joerges i Kostera 1995). Zastosowanie którejś z nich nie wyklucza jednak używania innych: wszystkie składają się na wieloaspektowy obraz organizacji, a każda następna metafora przynosi zrozumienie kolejnego aspektu. W ten sposób następuje proces kumulacji wiedzy o organizacjach.

Ontologia

Wszyscy badacze przyjmują mniej lub bardziej świadomie pewne ogólne założenia dotyczące badanej przez nich rzeczywistości. W ten sposób, chcąc nie chcąc, wkraczają na teren ontologii, czyli podstawowego działu filozofii zajmującego się teorią bytu – tego, co istnieje – i odpowiadającego na pytania o charakterystyki i strukturę bytu. Teoria organizacji nie jest pod tym względem wyjątkiem. Stanowiska metodologiczne badaczy organizacji mieszczą się na kontinuum między subiektywizmem a obiektywizmem i stosunkowo rzadko spotyka się stanowiska skrajne.

Obiektywiści uważają, że świat organizacji istnieje realnie (obiektywnie) i jako taki może podlegać badaniom, które go opisują. Obraz świata jest więc niezależny od badacza, a co najwyżej od przyjętych przez niego metod. Subiektywiści uważają z kolei, że świat nie istnieje niezależnie od badacza, który go opisuje i analizuje – jest taki, jakim go „tworzy” badacz. Istnieje więc tylko to, co nazwane i opisane. Leszek Krzyżanowski (1999, s. 158–159) wyróżnia trzy formy bytu (istnienia):

- 1) istnienie obiektywne, czyli przedmiotowe transcendentne (niezależne) wobec podmiotu,
- 2) istnienie subiektywne, czyli podmiotowe immanentne względem podmiotu – nierozzerwalnie z nim związane,
- 3) istniejące quasi-obiektywnie wytwory intelektu, zwane przedmiotami konceptualnymi i służącymi jako instrumenty poznania, porządkującymi rzeczywistość zgodnie z powziętym przez badacza zamiarem.

Różnego rodzaju obiekty badań teorii organizacji (struktura, kultura, władza, produkcja przemysłowa, składniki majątku trwałego i inne) bywają przez różnych badaczy i w ramach różnych projektów badawczych pojmowane w je-

den z tych trzech sposobów lub jako ich mieszanka, przygotowana mniej lub bardziej świadomie, najczęściej nieświadomie (należy zauważyć, że świadome określenie się co do przyjmowanej ontologii i epistemologii stanowi kryterium dojrzałości badawczej i jakości badań). Kolejną osobliwością teorii organizacji jest bowiem stosunkowo niski poziom metodologicznej samoświadomości. Dobitnie świadczą o tym stale toczące się spory na temat definicji takich podstawowych pojęć, jak organizacja i zarządzanie.

Za znakomitym polskim filozofem Romanem Ingardenem warto przypomnieć wyłożoną w jego *Sporze o istnienie świata* (Ingarden 1960, 1961, Krzyżanowski 1999, s. 155) koncepcję trzech postaci bytu:

- 1) rzeczy, które trwają w czasie,
- 2) procesów, które rozpościerają się w czasie,
- 3) zdarzeń, które dokonują się w czasie.

Teoria organizacji bada wszystkie te trzy postacie bytu we wzajemnym związku: struktury, procesy, działania, decyzje. Wszystkie one mają jednak pewną wspólną cechę szczególną: wszystkie organizacje są tworam i sztucznymi, czyli tworzonymi, i w mniejszym lub większym stopniu kontrolowanymi przez ludzi, tak aby osiągać zamierzone cele. Teoria organizacji jest więc, jak chce tego Herbert Simon, „nauką o tworam sztucznych” (Simon 1969), czyli tworzonych przez swoich uczestników.

Epistemologia

Epistemologia dotyczy procesu poznawczego – sposobu, w jaki powstaje wiedza procedury i metody badawczej. Przyjęcie określonych założeń epistemologicznych pozwala ocenić prawidłowość postępowania badawczego i odróżnić wiedzę prawdziwą od fałszywej, naukową od nienaukowej lub „pseudonaukowej”, użyteczną od bezużytecznej lub szkodliwej, „dobrą” od „złej”.

W teorii organizacji, podobnie jak w innych naukach społecznych, możliwe są dwa stanowiska epistemologiczne: pozytywistyczne i antypozytywistyczne, czyli interpretatywne (Hatch i Cunliffe 2006, s. 13).

Pozytywiści sądzą, że przedmiotem badań jest realnie i obiektywnie istniejąca rzeczywistość organizacyjna. Język opisu powinien więc być neutralny w stosunku do badanej rzeczywistości i nie zniekształcać jej w żaden sposób (Karpiński 2000, Karpiński 2006). Droga do prawdy prowadzi przez wyodrębnienie i precyzyjne zdefiniowanie najważniejszych kategorii opisu, czyli zmiennych podlegających badaniu: cech lub atrybutów organizacji zmiennych w czasie i przestrzeni. Zmiennym tym należy przyporządkować obserwowalne

wskaźniki umożliwiające ich opis i pomiar (np. liczba patentów jako wskaźnik innowacyjności, a liczba pracowników jako wskaźnik wielkości organizacji). Jednej zmiennej przyporządkowuje się często różne wskaźniki w zależności od przyjętej definicji. Wiedzę uzyskujemy przez weryfikację (lub falsyfikację) hipotez o zależnościach między zmiennymi. Uproszczonym przykładem takiej hipotezy jest chociażby przypuszczenie, że większe (lub mniejsze) organizacje jakiegoś typu są mniej (lub bardziej) innowacyjne. Weryfikacji dokonujemy przez zebranie danych, które pozwalają na przyporządkowanie wskaźnikom określonych wartości lub miejsc na skali (np. od mniejszych do większych i od mniej do bardziej innowacyjnych organizacji) oraz na dokonanie pomiaru (najlepiej statystycznego) zależności między nimi. Powinien on pozwolić na potwierdzenie (uprawdopodobnienie) lub obalenie (zakwestionowanie), albo na modyfikację (uzupełnienie, wzbogacenie) hipotezy wyjściowej.

Jest to model badania empirycznego, które polega na zapoznaniu się z realnie istniejącą rzeczywistością. Przedstawiony powyżej uproszczony model postępowania badawczego pozwala wyraźnie wskazać na miary jego jakości, umożliwiające ocenę wartości uzyskanej wiedzy. Są to przede wszystkim:

- reprezentatywność, czyli stopień, w jakim przebadany fragment rzeczywistości odzwierciedla istotne cechy jakiejś szerszej zbiorowości, o której chcemy wnioskować,
- intersubiektywność, czyli możliwość uzyskania tych samych wyników przez różnych badaczy badających tę samą lub podobną rzeczywistość przy użyciu tych samych lub podobnych metod i technik badawczych,
- precyzja i jasność, czyli jednoznaczność głoszonych tez, podobnie rozumianych przez całą społeczność badaczy, a w miarę możliwości także ogół odbiorców,
- doniosłość teoretyczna, czyli zdolność do generowania zdań ogólnych uzupełniających lub modyfikujących uporządkowane systemy takich zdań, nazywanych teoriami,
- znaczenie praktyczne, czyli zdolność do inspirowania działań praktycznych w sferze zarządzania organizacjami.

Kryteria oceny działań badawczych realizowanych w ramach epistemologii interpretatywnej mają odmienny charakter. Opierają się one na założeniu, że obiektywna prawda o organizacjach nie istnieje, zatem dążenie do jej „odkrywania” nie ma sensu. Kluczową rolę odgrywają znaczenia przypisywane przez członków organizacji różnym zachodzącym w niej zdarzeniom. W ten sposób na podstawie subiektywnej interpretacji rzeczywistości podejmowane są indywidualne i zbiorowe działania (Czarniawska-Joerges 1992). Badanie organizacji polega więc na rozszyfrowaniu tych różnorodnych, subiektywnych interpretacji rzeczywistości, na rozpoznaniu ich dynamiki (jak powstają i ewoluują) we

wzajemnym związku i wpływu, jaki wywierają na funkcjonowanie organizacji. Badacz, który oczywiście także subiektywnie ujmuje badaną rzeczywistość, jest więc swego rodzaju tłumaczem znaczeń, łączącym własne doświadczenie z doświadczeniem członków organizacji. Oczywiście obie te interpretacje są subiektywne. Miarą jakości badania jest kontrola tego subiektywizmu przez intensywną autorefleksję badacza, który dąży do oddzielenia własnych odczuć od odczuć badanych przez siebie członków organizacji. Dodatkowo, w celu uzyskania możliwie refleksyjnego obrazu badawczego, często stosuje się triangulację (Denzin 1978). Miarą jakości procesu badawczego jest uwrażliwienie na subiektywne interpretacje rzeczywistości, zdolność do ich zrozumienia i interpretacji oraz przewidywania. Sukcesem jest więc przebycie drogi od subiektywizmu do intersubiektywizmu, czyli zdolność do roszyfrowania wspólnych interpretacji rzeczywistości charakterystycznych dla określonych grup ludzkich w konkretnym czasie i uwarunkowaniach. Oczywiście są granice tak pojmowanego poznania – nikt nigdy w pełni nie rozumie innych. Wynika stąd praktyczny postulat stałego „wsłuchiwania się” w różnorodne interpretacje rzeczywistości.

Główną metodą badawczą w paradygmacie interpretatywnym są badania jakościowe, podczas gdy w paradygmacie funkcjonalistycznym dominują metody ilościowe. W rezultacie w ramach obu tradycji odmienne są oceny jakości i rzetelności projektów badawczych (Golafshani 2003, Yanow 2006a, Yanow 2006b).

W badaniach organizacji rzadko się zdarzają przypadki łączenia epistemologii pozytywistycznej z interpretatywną (niektórzy twierdzą nawet, że jest to niedozwolone). Każda z tych metod wymaga bowiem odmiennego typu wrażliwości i odmiennego warsztatu. Różnią je także postawy badaczy. Obraz, który uzyskujemy, studiując różne teorie organizacji, jest jakby pęknięty na pół: na część „obiektywną” i „subiektywną”. Nie ma więc łączności między nimi i brakuje prób syntezy. Rzadkością są takie prace jak wielokrotnie cytowana w tym rozdziale znakomita książka Mary Jo Hatch *Organization Theory*, w której podjęto przynajmniej próbę przedstawienia w perspektywie porównawczej dorobku odrębnych nurtów epistemologicznych w teorii organizacji. I ta wielość jest kolejną osobliwością tej dyscypliny.

Metody badawcze

Metody badawcze, czyli sposób pozyskiwania przez badaczy wiedzy o organizacjach, w stosunkowo niewielkim stopniu wyróżniają teorię organizacji spośród innych nauk społecznych. Jej metody najbliższe są socjologii, w której

wykorzystuje się cztery podstawowe metody badawcze: eksperyment, badania ankietowe, obserwację i analizę danych historycznych (Turner 1998, s. 28–31). Wszystkie te metody mogą być stosowane w badaniach organizacji.

Eksperyment polega na zbadaniu skutków oddziaływania jakiejś zmiennej w sztucznie i celowo stworzonej sytuacji eksperymentalnej. Klasyczny schemat eksperymentu polega na stworzeniu dwóch maksymalnie zbliżonych sytuacji i na wprowadzeniu do jednej z nich (eksperymentalnej) zmiennej, której skutki chcemy badać. Druga sytuacja pozostaje niezmienna. Różnice między nimi mogą stanowić podstawę wnioskowania o skutkach i sile oddziaływania interesującej nas zmiennej. Tworzenie sytuacji eksperymentalnych w organizacjach jest dość trudne i kosztowne. Najczęściej polega na obserwowaniu sytuacji, w których wprowadza się jakieś nowe metody, techniki czy struktury zarządzania, i porównywaniu ich z sytuacjami, w których brakuje takiego bodźca, czyli wszystko zostaje po staremu.

Zarówno w socjologii, jak i w teorii organizacji często spotykanym modelem badań są badania ankietowe, w których zadaje się badanym osobom pytania na interesujący badacza temat. Z jednej strony problemem jest oczywiście reprezentatywność badanej próby (czyli taki jej dobór, aby proporcje wyrażanych poglądów i opinii były takie, jak w całej interesującej badacza populacji), z drugiej zaś wartość wskaźnikowa pytań (czyli rozumienie ich przez badanych zgodnie z intencją badacza). Uzyskane wyniki podlegają skomplikowanej niekiedy obróbce statystycznej, która pozwala uchwycić związki między różnymi deklarowanymi przez badanych poglądami i opiniami oraz między odpowiedziami a cechami badanych osób (wiek, płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania itp.). Jest to metoda szczególnie chętnie stosowana przez zwolenników epistemologii pozytywistycznej, ponieważ stwarza wrażenie obiektywizmu i pozwala operować wieloma liczbami. Nadaje się ona do badania masowo występujących postaw i opinii, dotyczących na przykład skłonności do zmiany miejsca pracy, opinii o kolegach, kierownictwie, klientach. Osobną kwestię stanowią zmiany w czasie badanych zmiennych. Ich poznanie wymaga powtarzania tego samego badania na tej samej próbie, czyli badania panelowego (Karpiński 2006, s. 252–270).

Obserwacja to z kolei ulubiona metoda zwolenników epistemologii interpretatywnej. Pozwala ona wyjść poza mury instytucji akademickich czy badawczych i poznawać interesujące badacza zjawiska „w terenie”, w trakcie „stawania się”. Obserwacja bywa często wzbogacana przez mniej lub bardziej ustrukturyzowane wywiady czy po prostu rozmowy oraz uczestnictwo w badanych procesach (obserwacja uczestnicząca). Takie podejście ułatwia zrozumienie analizowanych zjawisk, jego wadą jest jednak nieunikniona doza subiektywizmu, wynikającego z osobistych preferencji i zaangażowania badacza. Klasycy socjologii zalecają, by obserwacja poprzedzała badania ankietowe (Turner 1998, s. 30). Nie zawsze jest to jednak możliwe, ze względu na pojawiającą się niekiedy emocjonalną atmo-

sferę epistemologicznego sporu między „pozytywistami” a „interpretatywistami”. Mimo to warto pamiętać, jak zauważa Krzysztof Konecki (2000), że rodzaj danych (ilościowe, jakościowe) ma znaczenie wyłącznie na etapie interpretacji – nie jest istotne, jakimi danymi dysponujemy, lecz w jaki sposób się nimi posługujemy.

Badania historyczne zmierzają do pozyskania wiedzy o tym, co zdarzyło się w przeszłości, zarówno bliskiej, bezpośrednio poprzedzającej badane wydarzenia czy zjawiska, jak i bardziej odległej. Wiadomo, że organizacje mają swoją historię i niejednokrotnie przypisuje się im „pamięć”, która oddziałuje na bieżące wydarzenia. Pamięć ta przekazywana jest członkom organizacji za pośrednictwem narracji – opowiadań i anegdot – które są jednym z ulubionych przedmiotów badań interpretatywistów (Boje 1991). Często jednak chodzi także o bardziej „twarde” wydarzenia badane przez historię biznesu, która ukształtowała się jako odrębna dyscyplina nauczana w szkołach biznesu (Jones 1996). Obejmuje ona zarówno monograficzne opracowania dotyczące poszczególnych firm, jak i szersze profile porównawcze odnoszące się na przykład do branż czy klastrów umiejscowionych na określonym terytorium. Wiedzę historyczną uzyskuje się zarówno poprzez wywiady z uczestnikami lub świadkami przeszłych wydarzeń, jak i poprzez badania dokumentów organizacyjnych, materiałów prasowych, dokumentów politycznych i innych źródeł.

Teoria organizacji, podobnie jak każda inna nauka oparta na doświadczeniu (empirii), ze względu na zakres i charakterystykę stosowanych metod badawczych zaliczana bywa do nauk indukcyjnych (Ajdukiewicz 1975, s. 218–219). Oprócz dedukcji, czyli wyprowadzania drogą rozumowania logicznego zdań bardziej szczegółowych ze zdań ogólniejszych w celu formułowania hipotez badawczych, nauki indukcyjne posługują się indukcją w celu weryfikacji tych hipotez w efekcie badań empirycznych lub praktyki. Wśród metod indukcyjnych Kazimierz Ajdukiewicz wymienia:

- wnioskowanie statystyczne oparte na prawdopodobieństwie,
- wnioskowanie redukcyjne, czyli odwrócenie kierunku wnioskowania od skutku do przyczyny, przy przyjęciu dodatkowych założeń upraszczających (np. skoro ulica jest mokra, to najprawdopodobniej padał deszcz),
- indukcję enumeracyjną, czyli stwierdzenie ogólniejszej prawidłowości na podstawie obliczenia pewnej liczby (najlepiej wielu, choć nigdy wszystkich) jej szczegółowych przypadków,
- wnioskowanie przez analogię, czyli przyjmowanie założenia o podobieństwie różnych obiektów badania,
- indukcję eliminacyjną, czyli kolejne odrzucanie wszystkich możliwych hipotez z wyjątkiem jednej.

Cechą wspólną wszystkich metod rozumowania indukcyjnego jest zawodność (w rozumieniu statystycznym). Polega ona na tym, że możliwe (a nawet

bardzo prawdopodobne) jest wyprowadzanie wniosków na wyrost, niedostatecznie uprawdopodobnionych przez przyjęte przesłanki. Twierdzenia teorii organizacji są więc odwoływalne, a co gorsza, możliwe jest współlistnienie na jej gruncie sprzecznych „półprawd”, w różnym stopniu uprawdopodobnionych przez badania empiryczne lub doświadczenie praktyczne (Ajdukiewicz 1975, s. 218; Koźmiński i Obłój 1989, s. 56–58). Osobliwością teorii organizacji jest szczególne natężenie tej zawodności rozumowania i odwołalności głoszonych twierdzeń. Wynika to z jednej strony z ogromnej liczebności i zróżnicowania populacji organizacji oraz ich zmienności w czasie, z drugiej – z metodologicznej niefrasobliwości (niskiej samoświadomości) przedstawicieli tej dyscypliny oraz z silnej rynkowej presji (np. ze strony szkół biznesu, instytucji doskonalących i eksperckich) na formułowanie coraz to nowych „niezawodnych recept” na sukces w zarządzaniu oraz na dawaniu przykładów „dobrych praktyk”.

Szczególnym przypadkiem takich zawodnych schematów rozumowania są próby formułowania uogólnień na podstawie kilku arbitralnie lub losowo wybranych studiów przypadków, czyli opisów konkretnych firm w konkretnych sytuacjach.

Aksjologia

Jak już wielokrotnie wspominaliśmy, teoria organizacji jest ściśle związana z praktyką zarządzania i odpowiada na jej zapotrzebowania. Jak to pogodzić z twierdzeniami o zawodności przyjętych metod rozumowania i badania rzeczywistości? Ta sprzeczność to niewątpliwie podstawowa osobliwość teorii organizacji. Można ją rozwiązać, pytając o cele, do których dąży się w ramach dyscypliny. Otóż teoria organizacji, podobnie jak teoria zarządzania, jest nauką praktyczną, a nie teoretyczną. Jej rolą nie jest poznawanie prawdy bezwzględnej (cokolwiek to znaczy), ale inspirowanie działań praktycznych prowadzących do zamierzonych celów.

Jak pisze Tadeusz Kotarbiński, „Nauką praktyczną można nazwać wszelką specjalność inżynierską (naukę budowy mostów, naukę budowy maszyn itp.), gdyż uprawia się w niej głównie projektowanie. Projektowanie, naczelną robotą, »nauk« praktycznych nie jest wedle tego poglądu poznawaniem, a już co do planów rozumianych jako podobizny projektowanych wytworów nie może być dwóch zdań, że nie są to żadne wypowiedzi prawdziwe” (Kotarbiński 1961, s. 447). Z drugiej strony, „Trudno w końcu nie zwrócić uwagi na pewną głęboką różnicę metodologiczną między umiejętnościami praktycznymi a naukami w znaczeniu specjalności badawczych dążących zasadniczo do wiedzy. Postawa tych i tamtych o tyle jest wspólna, że i tu i tam zmierza się do ustanowienia

pewnej zgodności między rzeczywistością a jej opisem. Wszelako w specjalnościach badawczych, jakimi są nauki historyczne lub przyrodnicze, dąży się w ostatecznej instancji o urabianie opisów, tak aby były prawdziwe, czyli zgadzały się z opisywaną rzeczywistością (...) W umiejętnościach praktycznych przeciwnie, dąży się ostatecznie do urabiania rzeczywistości w ten sposób, by zgadzała się z projektem” (Kotarbiński 1961, s. 450–451).

Zupełnie niezależnie od Tadeusza Kotarbińskiego Herbert Simon (1969) wyróżniał dyscypliny teoretyczne dążące do prawdy i inżynieryjne, zmierzające do przekształcania rzeczywistości przez generowanie tworów sztucznych (*artifacts*). Obok teorii organizacji i teorii zarządzania zaliczał do nich także nauki inżynierskie, a nawet medycynę.

W odniesieniu do teorii organizacji warto zastanowić się nad tym, jaki jest stosunek jej twierdzeń do rzeczywistości. Jak już wspominaliśmy, z całą pewnością nie zawiera ona recept, które można byłoby z powodzeniem stosować w konkretnych sytuacjach. Teoria organizacji pozwala praktykom (przede wszystkim menedżerom), po pierwsze, zrozumieć mechanizmy funkcjonowania i dynamiki organizacji i procesów organizowania przez poznanie różnorodnych jej opisów i wyjaśnień, a po drugie, pozwala im poznać możliwe rozwiązania nurtujących ich problemów i ułatwia zbudowanie własnego, oryginalnego projektu. Podstawowa funkcja teorii organizacji w stosunku do praktyki polega więc na inspiracji. To mało i dużo – zakłada się bowiem, że odbiorcy są inteligentni i kreatywni. W ten sposób jawi się kolejna osobliwość teorii organizacji.

Aksjologia głównego nurtu teorii organizacji wyróżniająca ją spośród innych nauk społecznych była tradycyjnie utylitarna, sprawnościowa, abstrahująca w znacznej mierze od ocen emocjonalnych i moralnych. Analiz i opisów dokonywano więc z punktu widzenia sprawności realizacji misji i osiągnięcia celów organizacji, jakiegokolwiek by one były. Za patologię uznawano „trwałą niesprawność powodującą marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji” (Kieżun 1997, s. 376). W ciągu ostatnich lat w naukowych analizach organizacji coraz częściej jednak pojawiają się wątki etyczne oraz wnioski dotyczące społecznej odpowiedzialności. Chodzi o poddanie działań organizacji ocenom etycznym, podobnie jak ocenia się działania ludzi. Dla wielu pozostaje to nieuzasadnioną antropomorfizacją (Friedman 1970). Są jednak i tacy, którzy uważają, że organizacje mogą być „moralne” lub „niemoralne”, ponieważ podlegają ocenom moralnym ze względu na doniosłość skutków swojego działania dla wielu podmiotów, w tym dla wielu jednostek ludzkich (Nicotera i Cushman 1992, Freeman 1994). Zgodnie z koncepcją Wojciecha Gasparskiego (2007, s. 126–138) oceny takie dokonywane są w trzech uzupełniających się perspektywach: wewnętrznej, zewnętrznej i meta. Perspektywa wewnętrzna to punkt widzenia wewnętrznych interesariuszy organizacji: właścicieli, pracowników, menedżerów. Dokonują oni ocen działania organizacji z punktu widzenia swoich interesów, poczucia sprawiedliwości i rzetelności w postępowaniu,

zgodności z prawem chroniącym ich interesy. Perspektywa zewnętrzna to oceny etyczne dokonywane przez rozlicznych interesariuszy zewnętrznych organizacji: klientów, partnerów biznesowych, rząd, władze i społeczności lokalne. Oceniają oni działanie organizacji z punktu widzenia swoich interesów, które uznają za słuszne, a także wyznawanych przez siebie norm i wartości. Perspektywa meta wiąże się z transcendentnymi systemami etycznymi przyjętymi w danym kręgu kulturowym i często opartymi na systemach wierzeń religijnych. Jeśli są one uznawane zarówno przez zewnętrznych, jak i wewnętrznych interesariuszy organizacji, to stanowią szansę na wspólnotę ocen i wspólnotę działania. Ta wielość i często wieloznaczność ocen etycznych jawi się jako kolejna osobliwość teorii organizacji.

Bibliografia

- Adamiecki K., *Uwagi do definicji nauki organizacji*, „Przegląd Techniczny” 1932, nr 1.
- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Alvesson M., Deetz S., *Critical theory and postmodernism: Approaches to organizational studies*, [w:] *Studying Organization: Theory and Method*, red. S. Clegg, C. Hardy, Sage, London–Thousand Oaks 1999.
- Barnard Ch.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- Baudrillard J., *Selected Writings*, Stanford University Press, Stanford 1988.
- Boje D., *The storytelling organization. A study of story performance in an office supply firm*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 36, s. 106–126.
- Braverman H., *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York–London 1974.
- Burrell G., *Organization paradigms*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, London–New York 1996, s. 3866–3879.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- Burrell G., *Pandemonium: Towards a Retro-organization Theory*, Sage, London 1997.
- Chia R., *Organization theory as a postmodern science*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 113–141.
- Cornelissen J.P., *Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: A case study of the organizational identity metaphor*, „Journal of Management Studies”, 2006, t. 43, nr 4, s. 683–709.
- Cornelissen J.P., Oswick C., Christensen L.T., Phillips N., *Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research – introduction*, „Organization Studies” 2008, nr 29, s. 7–22.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa 2010.
- Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage, Newbury Park–London–New Delhi 1992.
- Czarniawska-Joerges B., Kostera M., *Teoria organizacji w obrazkach*, „Przegląd Organizacji”, 1994 (nr 9, s. 8–11; nr 10, s. 10–12; nr 11, s. 10–12; nr 12, s. 8–11), 1995 (nr 1, s. 9–10; nr 2, s. 9–10).
- Denzin N.K., *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, New York 1978.

- Derrida J., *Writing and Difference*, University of Chicago Press, Chicago 1978.
- Donaldson L., *In Defense of Organization Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 1985.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pinat, Paris 1918.
- Freeman R.E., *The politics of stakeholder theory: Some future directions*, „Business Ethics Quarterly”, 1994, t. 4, nr 4, s. 409–421.
- Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, „New York Times Magazine” 1970, nr 13, s. 33.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- George C.S., Jr., *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1972.
- Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York 1959.
- Hatch M.J., Cunliffe A.L., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, NY, 2006.
- Ingarden R., *Spór o istnienie świata*, t. I–II, PWN, Warszawa 1960–1961.
- Jones G., *Business history*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, t. I, Routledge, London 1966, s. 483–490.
- Karpiński J., *Pozytywizm*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. III, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 168–174.
- Karpiński J., *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: jakość, twórczość, kultura*, WAiP, Warszawa 2010.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1961.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Łódź 1955.
- Koza M.P., Thoenig J.-C., *Organization theory at the crossroads: some reflections on European and United States approaches to organizational research*, „Organization Science” 1995, t. 6, nr 1.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.S., *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985.
- Kunda G., *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Temple University, Philadelphia.
- Leidner R., *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinizations of Everyday Life*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles 1993.
- Lyotard J.F., *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, University of Minnesota Press, Minnesota 1984.

- March J.G., Simon H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, New York 1958.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Nicotera A.M., Cushman D.P., *Organizational ethics: a within organization view*, „Journal of Applied Communication Research”, listopad 1992, s. 437–462.
- Ossowski S., *O nauce*, [w:] *Dziela*, t. IV, PWN, Warszawa 1967.
- Perrow C., *A society of organizations*, „Theory and Society” 1991, t. 20, nr 6, s. 725–762.
- Pfeffer J., *Barriers to the advance of organization science: paradigm development as a dependent variable*, „Academy of Management Review” 1993, t. 18, nr 4, s. 599–620.
- Polanyi M., *The logic of tacit inference*, „Philosophy” 1966, t. 41, nr 1, s. 1–18.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Rorty R., *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton 1979.
- Selznick P., *Foundations of the theory of organizations*, „American Sociological Review” 1948, t. 13, s. 25–35.
- Simon H., *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge 1969.
- Starbuck W., *The origins of organization theory*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 143–181.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York–London 1911.
- Teoria i praktyka zarządzania*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Townley B., *Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management*, „Academy of Management Review” 1993, t. 18, s. 18–45.
- Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowania*, Zysk i Ska, Poznań 1998.
- Wawrzyniak B., *W poszukiwaniu tożsamości nauk zarządzania. Szkic o paradygmacie*, [w:] *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*, red. L. Krzyżanowski, Instytut Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1988, s. 75–83.
- Weick K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1969.
- Wernerfelt H., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, t. 5.
- Willmott H., *Organization theory as a critical science? Forms of analysis and ‘new organizational forms’*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 88–111.
- Woodward J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965.
- Yanow D., *Dear Reviewer, Dear Author: Looking for Reflexivity and Other Hallmarks of Interpretive Research*, wystąpienie na Annual Meeting of the American Political Science Association, Philadelphia 2006a.
- Yanow D., *Neither rigorous nor objective? Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science*, [w:] *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, red. D. Yanow, P. Schwartz-Shea, ME Sharpe, Armonk, NY, 2006b.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich: Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964.

Podejście systemowe w teorii organizacji

Geneza – ogólna teoria systemów

Ogólna teoria systemów wiąże się z osobą wiedeńskiego biologa Ludwiga von Bertalanffy'ego, który w latach 30. XX wieku zainicjował ruch na rzecz integracji nauki. Ruch ten był objawem protestu przeciwko niemożności porozumienia się, a zatem i współpracy, uczonych reprezentujących różne dyscypliny i specjalizacje badawcze. Stan ten tak oto złośliwie scharakteryzował jeden z „ojców założycieli” tego ruchu, ekonomista Kenneth Boulding (1956, s. 198): „Gdy fizycy mogą porozumiewać się wyłącznie z fizykami, ekonomiści wyłącznie z ekonomistami, a co gorsza, fizycy nuklearni wyłącznie z fizykami nuklearnymi, a ekonometrycy wyłącznie z ekonometrykami, dziwić może, że nauka w ogóle nie stała się zbiorem otoczonych murami eremitów, z których każdy mamroce coś do siebie w języku zrozumiałym tylko dla niego”.

Propozycje podejścia systemowego można, w największym uproszczeniu, sprowadzić do czterech podstawowych postulatów (Koźmiński 1983, s. 70):

- 1) dążenia do integracji nauki i przezwyciężania barier międzydyscyplinarnych,
- 2) całościowego traktowania badanych obiektów jako systemów otwartych, „zanurzonych” w otoczeniu i prowadzących z nim wymianę,
- 3) poszukiwania możliwie najogólniejszego i w największym stopniu sformalizowanego języka opisu, mającego zastosowanie do możliwie licznych klas obiektów (będących tradycyjnie przedmiotem badań różnych dyscyplin, oraz wykorzystanie analogii i podobieństw między różnymi typami systemów),
- 4) potraktowania ogólnej teorii systemów jako teoretycznej podstawy nauk stosowanych, mających za zadanie rozwiązywanie problemów praktycznych dotyczących konstruowania wszelkich systemów technicznych, ekonomicznych i społecznych oraz sterowania nimi.

Propozycje Bertalanffy'ego spotkały się początkowo z dość chłodnym przyjęciem (zwłaszcza na gruncie amerykańskim), traktowano je jak kolejną od-

mianę poszukiwań „ducha całości”, mocno zakorzenionych w tradycji filozofii niemieckiej. Stopniowo jednak propozycje integracji nauki i poszukiwań ogólnej teorii i ogólnego języka zyskiwały coraz więcej zwolenników. W 1954 roku na dorocznym zebraniu American Association for the Advancement of Science powołano towarzystwo naukowe o nazwie Society for General Systems Theory, przemianowane później na Society for General Systems Research. Założycielami tej organizacji byli, obok Bertalanffy’ego i wspomnianego ekonomisty Kennetha Bouldinga, biomatematyk Anatol Rapaport i fizjolog Ralph Gerard. Na atmosferę intelektualną sprzyjającą zainicjowanemu przez Bertalanffy’ego i jego współpracowników ruchu na rzecz integracji nauki składały się między innymi (Kozłowski 1984, s. 9):

- kontekstualistyczna i organicystyczna filozofia Stephena C. Peppera,
- koncepcje równowagi w systemach społecznych rozwijane przez biochemika, filozofa i socjologa z Harvardu Lawrence’a Hendersona,
- biologiczna koncepcja homeostazy Waltera B. Canona,
- teoria informacji i komunikacji zapoczątkowana przez Claude’a E. Shannona,
- badania operacyjne zapoczątkowane w czasie II wojny światowej w Wielkiej Brytanii,
- matematyczna teoria gier Johna von Neumanna i Oscara Morgensterna.

Ważnym wydarzeniem, które spotęgowało dążenia do jedności nauki, było pojawienie się cybernetyki – nauki o sterowaniu i komunikacji (Wiener 1948, Dechert 1965, Lange 1965, Mazur 1966). U jej podstaw leżało poszukiwanie uniwersalnych reguł i zasad sterowania, mających zastosowanie zarówno w odniesieniu do maszyn, organizmów żywych, jak i systemów ekonomicznych i społecznych oraz organizacji. Nurt cybernetyczny okazał się tak doniosły, że dopracował się oryginalnej i uporządkowanej terminologii oraz wielu narzędzi analitycznych, takich jak modele regulacji i sterowania, zasada „czarnej skrzynki” czy sprzężenia zwrotnego.

Oszałamiająco ambitny program „rewolucji systemowej” w nauce udało się zrealizować jedynie w części. Najwięcej sukcesów można zanotować w realizacji dwóch pierwszych spośród czterech wymienionych powyżej postulatów. W drugiej połowie XX wieku w nauce światowej powstał silny ruch integracyjny i interdyscyplinarny. Powstało i rozwinęło się wiele dyscyplin hybrydowych, takich jak biochemia, biofizyka, psychologia społeczna, psychologia i socjologia ekonomiczna czy socjologia prawa. Podjęto wiele tematów badawczych i przedsięwzięć praktycznych, wymuszających współpracę przedstawicieli różnych dyscyplin. Przykładami takich tematów są chociażby: ochrona środowiska, rozwój regionalny, loty kosmiczne, zarządzanie jakością, rozwój systemów komunikacyjnych i informacyjnych. Pojawiły się nowe, integrujące różne dziedziny wiedzy umiejętności praktyczne, które stopniowo przekształcają się w dziedziny wiedzy

wykładane na wyższych uczelniach i rozwijane w wyspecjalizowanych ośrodkach eksperckich i badawczych. Przykłady takich nowych dziedzin to: eksploatacja maszyn i urządzeń, automatyka i robotyka, informatyka, analiza systemowa, inżynieria biologiczna. Systemowa, czyli całościowa i integrująca perspektywa badawcza zdobyła znaczną popularność w wielu dziedzinach nauki, między innymi w socjologii i psychologii, naukach politycznych, urbanistyce i ekonomii. Operowanie kategoriami systemowymi, takimi jak system otwarty, sprzężenie zwrotne, samoregulacja czy homeostaza, stało się dość powszechne w wielu obszarach nauki i praktyki. Trudno zgodzić się z opinią, że jest to tylko systemowa ornamentyka słowna. Zastosowanie systemowych kategorii pojęciowych i analitycznych zwraca bowiem uwagę na takie pomijane przedtem zjawiska, jak: efekty synergetyczne, warunki równowagi funkcjonalnej, zasileniowe i informacyjne aspekty funkcjonowania systemów we wzajemnym związku i wiele innych.

Nie powstał jednak ogólny, formalny język opisu rzeczywistości. Nie narodziła się, postulowana przez Bertalanffy'ego, matematyka nieilościowa, umożliwiająca aksjomatyczno-dedukcyjny opis rzeczywistości. Niepowodzeniem skończyły się próby zastosowania identycznych instrumentów analitycznych do badania obiektów usytuowanych na różnych szczeblach hierarchii systemów Bouldinga (1956): struktur statycznych, mechanizmów zegarowych, mechanizmów sterowania, systemów otwartych, niższych organizmów, zwierząt, ludzi, systemów społeczno-kulturowych, systemów symbolicznych i transcendentnych. Dość wcześniej (Bogusław 1965) zwrócono uwagę na to, że „czynnik ludzki”, zarówno w praktyce, jak i w teorii, wymaga specyficznego podejścia, wykraczającego poza arsenał instrumentów analitycznych wypracowanych na gruncie ogólnej teorii systemów. Tezę tę potwierdzają przykłady praktycznych zastosowań podejścia systemowego. Przynoszą one sukcesy wszędzie tam, gdzie dominują policzalne elementy materialne i podsystemy techniczne. Przykładami takich udanych zastosowań podejścia systemowego są chociażby systemy informatyczne, militarne systemy rakietowe, automatyczne linie produkcyjne czy systemy logistyczne. Niepowodzenia pojawiają się tam, gdzie dominuje rola czynnika ludzkiego. Dlatego nie udają się systemowe reformy służby zdrowia czy edukacji, systemowe programy rozwoju gospodarczego opracowywane przez ekspertów dla takich krajów, jak kiedyś Meksyk, a dziś niektóre naftowe kraje arabskie (np. Zjednoczone Emiraty Arabskie), czy systemowe projekty przebudowy miast, takie jak słynny „Project Paris”, zainicjowany w latach 70. przez prezydenta Georges'a Pompidou i, na szczęście dla tego cudownego miasta, zarzucony przez jego następców. Znamienne jest to, że projekt ten do dziś podaje się jako przykład „systemowej wizji przyszłości” (Ackoff i in. 2007). Społeczne technoutopie są skazane na niepowodzenie. Jak zauważył Robert Lilienfeld (1978, s. 4): „Luki i nieadekwatność myślenia systemowego jako filozofii i jako socjologii wskazują na jej funkcję ideologiczną i ścisły związek z zawodową biu-

rokracją”. Nie jest przypadkiem, że podejście systemowe cieszyło się wsparciem zarówno komunistycznych władarzy Związku Radzieckiego (Afanasjew 1980, Biriukow i Geller 1983, Kobrinski 1972), jak i innych autorytarnych lub quasi-autorytarnych reżimów. Te niezawinione autorytarne koneksje nie powinny przyćmiewać pozytywnego, porządkującego wpływu podejścia systemowego na wiele praktycznych dziedzin wiedzy, w tym także, lub może nawet przede wszystkim, na teorię organizacji i teorię zarządzania. Związek teorii organizacji z praktyką zarządzania (bezsukutecznie poszukującą mitycznego optimum) sprawił też, że podejście systemowe wywarło szczególnie silny wpływ na tę właśnie dyscyplinę. W rozdziale 1 podstawowego podręcznika organizacji i zarządzania Witold Kieżun (1997, s. 12) pisze: „W generalnej konkluzji można stwierdzić, że nauczanie zarządzania według systemowego schematu koncepcyjnego daje zupełnie inny wymiar wiedzy, umożliwiając całościowe statyczno-dynamiczne widzenie procesu zarządzania organizacją z uwzględnieniem całego bogactwa zmiennych interweniujących w megasystemie gospodarki wolnorynkowej”.

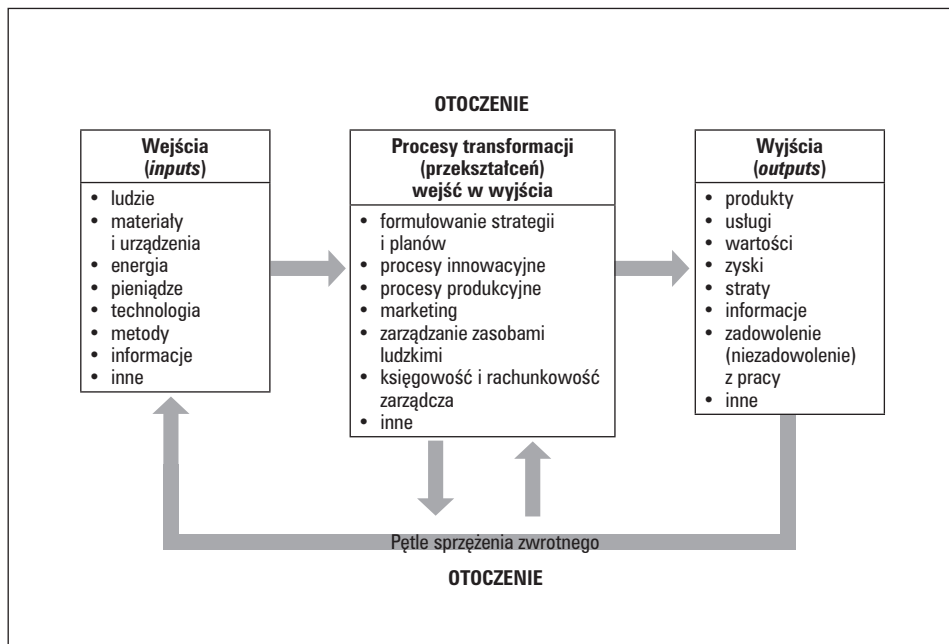
Organizacja jako system

Punktem wyjścia zastosowania podejścia systemowego w teorii organizacji jest uznanie organizacji za system i opisanie jej w kategoriach systemowych (Koźmiński 1983, s. 76–88). Oto definicja organizacji autorstwa jednego z guru „systemowców” w naukach organizacji i zarządzania Russella L. Ackoffa (1973, s. 159): „Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą”. Systemy zachowujące się rozmyślnie samodzielnie wyznaczają sobie cele, realizują i dobierają środki potrzebne do ich osiągnięcia. Utrzymanie łączności między elementami systemów organizacyjnych wymaga zapewnienia minimalnego stopnia spójności – związki elementów systemu pomiędzy sobą (wewnętrzne) muszą być silniejsze niż ich związki z elementami otoczenia (zewnętrzne). Funkcje kontrolno-kierownicze znajdują swój wyraz w procesach określanych w języku cybernetyki jako sterowanie i regulacja. Sterowanie to dążenie do zapewnienia celowego zachowania się systemu w zmiennych warunkach przez ustalanie dostosowanych do tych warunków norm, którym powinny odpowiadać zachowania systemu. Regulacja to prostszy przypadek sterowania, polegający na przeciwdziałaniu nadmiernym odchyleniom od zadanej z zewnątrz normy.

Autorzy zaliczani do przedstawicieli nurtu systemowego w teorii organizacji wyliczają cechy, którymi organizacje charakteryzują się jako systemy. My też pójdziemy tą drogą.

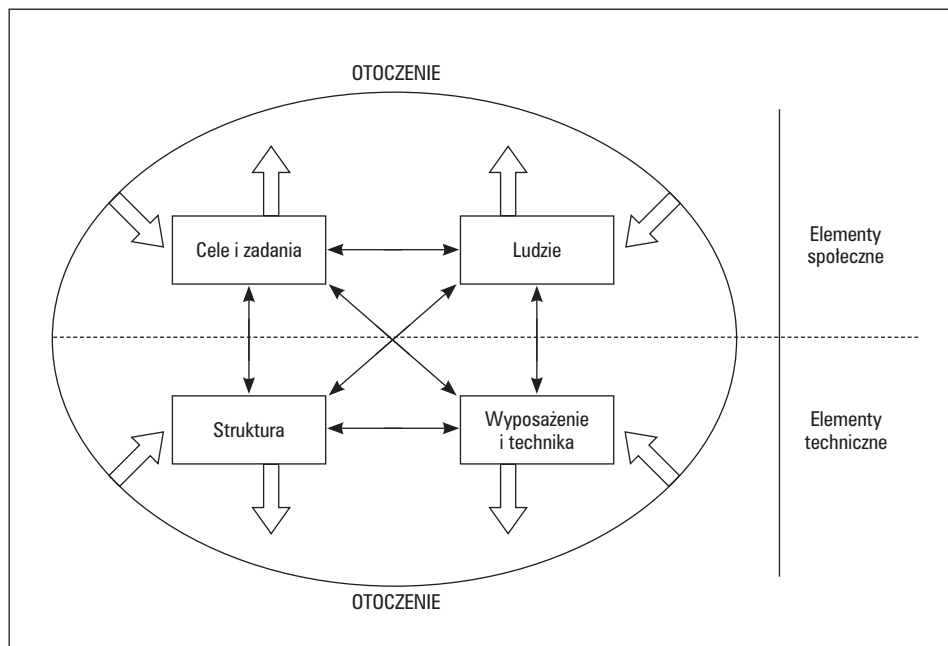
Organizacje są systemami otwartymi, co oznacza, że prowadzą wymianę z otoczeniem. Ma ona dwa aspekty – materialny i informacyjny. Wymiana polega na tym, że wytwarzane przez organizację dobra materialne, usługi lub wartości przekazywane są (odpłatnie lub nieodpłatnie) otoczeniu, ponieważ zaspokajają jakąś występującą w nim potrzebę. W zamian za to (odpłatnie i/lub nieodpłatnie) otoczenie zaopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki, umożliwiające jej kontynuowanie i ewentualnie rozszerzenie działalności. Proces wymiany informacji jest czymś więcej niż prostym odbiciem procesów zasileniowych, ponieważ w przebiegach informacyjnych wyrażają się procesy sterowania i regulacji. Wymiana zasileń między organizacją a otoczeniem nie może być na dłuższą metę nieekwiwalentna. Aby cały proces przebiegał bez zakłóceń, organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie – potrzeby organizacji. Organizacja niezaspokajająca potrzeb otoczenia przestanie istnieć, ponieważ otoczenie przestanie ją zasilać. Cechą charakterystyczną systemów organizacyjnych, „zanurzonych” we współczesnym świecie, a zwłaszcza działających na rynkach, jest ich znaczna zmienność. Pomimo to są one zdolne do osiągania względnie stałych stanów równowagi dynamicznej. System utrzymuje wówczas przez pewien czas swoją strukturę i normy sterowania w trakcie procesów wymiany z otoczeniem. Po upływie pewnego czasu, w wyniku procesów zachodzących zarówno w samym systemie, jak i w jego otoczeniu, punkt równowagi przesuwa się i system, by utrzymać zasilenie na zadowalającym poziomie, zmienia swoją strukturę i normy sterowania. Jeżeli tak się nie dzieje, to wymiana z otoczeniem staje się coraz mniej korzystna dla systemu, co zagraża jego przetrwaniu i rozwojowi.

Sterowanie otwartymi systemami organizacyjnymi jest możliwe dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego, który polega na tym, że system otrzymuje z otoczenia informacje na temat efektów swojego działania, a z wewnątrz informacje na temat zmian, jakie zachodzą w nim samym. Te informacje są podstawą zmian, które dotyczą zarówno struktur, jak i procesów czy norm i celów działania systemu. Im sprawniej działa to informacyjne sprzężenie zwrotne, to znaczy im bardziej wyczerpująca i lepiej dostosowana do potrzeb systemu jest informacja oraz im szybciej i trafniej przetwarzana jest na działania korygujące, tym większe są szanse na przetrwanie, doskonalenie i rozwój systemu organizacyjnego. Trzeba jednak pamiętać, że nie może być mowy o żadnych „receptach na sukces” dotyczących wielu organizacji i wielu sytuacji. Systemy organizacyjne są ekwifinalne, czyli zdolne do osiągania podobnych wyników w różny sposób, a więc za pomocą różnych procesów i struktur przy użyciu zróżnicowanych pętli sprzężeń zwrotnych.

Ilustracja 2.1. Systemowe spojrzenie na organizację

Źródło: Zarządzanie: teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 703.

Organizacje są tworzone w celu osiągnięcia określonych celów i pełnienia określonych misji. Jednocześnie jednak są systemami społeczno-technicznymi, czyli złożonymi z powiązanych z sobą dwojakiego typu elementów – społecznych i technicznych. W publikacjach zaliczanych do nurtu systemowego przyjmuje się pogląd, że organizacje są systemami złożonymi z czterech wzajemnie związanych rodzajów elementów, a mianowicie: celów i zadań, ludzi, ich wyposażenia i techniki oraz struktury formalnej (Leavitt 1965). Dwa pierwsze typy elementów zaliczane są do społecznych, dwa następne – do technicznych. Jest to podział uproszczony i umowny, ale dość dobrze pokazujący, że w systemach organizacyjnych splatają się w nierozzerwalną całość nieprzewidywalne i niepodlegające swobodnemu kształtowaniu (naturalne) elementy społeczne, ze znacznie bardziej przewidywalnymi, a zatem i podlegającymi różnego rodzaju zabiegom konstruktorskim (sztucznymi), układami technicznymi. Właśnie ze względu na sztuczność i przewidywalność strukturę formalną zaliczono do kategorii elementów technicznych, ponieważ z założenia można ją porównać do swego rodzaju maszyny – świadomie projektowanej i konstruowanej.

Ilustracja 2.2. Systemowe spojrzenie na organizację

Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

Otwarte systemy organizacyjne, które wchodzą w liczne i bardzo zmienne interakcje z otoczeniem, nie mają wyraźnie określonych, sztywnych granic. Pulsujące sieci powiązań sprawiają, że na przykład dostawcy lub klienci działają przez pewien czas jako wewnętrzne elementy organizacji, podczas gdy jej własne komórki są okresowo „anektowane” przez otoczenie zewnętrzne.

Systemy organizacyjne charakteryzują się budową hierarchiczną. Oznacza to, że system zbudowany jest z subsystemów, które z kolei dzielą się na sub-subsystemy, te zaś na elementy jeszcze niższego rzędu. Na przykład uznanie elementów danego rzędu za już dalej niepodzielne, czyli za „czarne skrzynki”, jest kwestią konwencji, wynikającą z zamierzeń i możliwości badacza. W ten sposób, dzięki wykorzystaniu hierarchiczności systemu, można uzyskać wiedzę wystarczającą do sterowania nim bez znajomości procesów transformacji zachodzących wewnątrz elementów uznanych za dalej niepodzielne. Wystarczy prawidłowo określić powiązania między nimi, a także relacje między stanami wejść i wyjść każdego z tych elementów.

Podczas gdy niektóre systemy (np. organizmy biologiczne lub maszyny) popadają z biegiem czasu w entropię, obniżają stopień swego zorganizowania,

tracą sprawność, wreszcie przestają istnieć, systemy organizacyjne mają zdolność doskonalenia się, czyli podnoszenia stopnia zorganizowania i sprawności.

Metodologia

Podstawowym kanonem myślenia systemowego jest dążenie do zrozumienia „istoty rzeczy”, do uchwycenia spraw zasadniczych z pominięciem drugorzędnych szczegółów. Realizacji tego postulatu służy poszukiwanie odpowiedzi na trzy ważne pytania, nazywane przez Geralda M. Weinberga (1979, s. 230) trójką systemową:

1. Dlaczego widzę to, co widzę?
2. Dlaczego rzeczy pozostają takie same?
3. Dlaczego rzeczy się zmieniają?

Pierwsze z tych pytań zmusza badacza do ustalenia źródeł informacji i stojących za nimi motywacji, sformułowania własnego stosunku do badanego zjawiska i autorefleksji na temat wynikających z tego stosunku ewentualnych zakłóceń percepcji i sądów, do oceny stosowanych narzędzi obserwacji i analizy oraz ich wpływu na wyniki badania. Chodzi o przezwyciężenie tendencji do formułowania bezwzględnych sądów i jedynie słusznych ocen. Dwa następne pytania należy traktować łącznie. Chodzi bowiem o statykę i dynamikę we wzajemnym związku, o ustalenie przyczyn, dla których obiekt badania jest względnie trwały i powtarzalny, a zarazem o identyfikację sił i mechanizmów prowadzących do jego zmian i przekształceń. Wymaga to traktowania każdego fragmentu rzeczywistości jako części większej całości.

Zwolennicy podejścia systemowego z dumą nazywają siebie generalistami i stanowią przeciwieństwo wąsko wyspecjalizowanych badaczy. Podejście systemowe wyraża się w rozumowaniu przez analogię i częstym wykorzystywaniu dorobku innych nauk przy badaniu organizacji. I tak na przykład popularne są porównania organizacji do maszyny czy żywego organizmu, a funkcji zarządzania do funkcji układu nerwowego (por. Morgan 1997). Taka „renesansowa” perspektywa poznawcza opiera się najczęściej na dość powierzchownej znajomości mechaniki, neurologii, automatyki, biologii czy matematyki. Chodzi jednak jedynie o korzystanie z ogólnej inspiracji dorobkiem innych nauk. Taka inspiracja pozwala na formułowanie oryginalnych modeli organizacji, podlegających następnie empirycznej konfrontacji z rzeczywistością.

Systemowa metodologia badania organizacji ma specyficzny charakter. Polega przede wszystkim na modelowaniu. Modelowanie to zmodernizowana i rozwinięta pod wpływem ogólnej teorii systemów metoda „typów idealnych”,

stosowana już w XIX wieku przez takich gigantów nauki, jak Karol Marks, Max Weber czy Vilfredo Pareto. Russel L. Ackoff (1969, s. 142) definiuje modele następującymi słowami: „Modele są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Są one wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu dla celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne”. Systemowe modele organizacji nie podlegają empirycznej weryfikacji w neopozytywistycznym znaczeniu tego słowa. Są one tworzone na podstawie naszej wiedzy o modelowanych obiektach i procesach i stale z nią konfrontowane. W wyniku tej konfrontacji modyfikuje się i uzupełnia lub tworzy nowe modele. Nie są więc one ani prawdziwe, ani fałszywe. Stanowią uproszczoną reprezentację zmiennej rzeczywistości, takiej, jaką ogląda badacz osiągający określone cele poznawcze i/lub praktyczne. W modelu przedstawia się więc jeden aspekt (lub najwyżej kilka aspektów) badanej rzeczywistości. To samo zjawisko może więc być pokazane za pomocą uzupełniających się modeli, na przykład procesów logistycznych, informacyjnych i motywacyjnych w organizacji.

Za najdoskonalszą formę systemowego modelowania organizacji uważa się matematyczne modele symulacyjne, które, dzięki zastosowaniu wielkiej mocy obliczeniowych, pozwalają naśladować i przewidywać zachowania skomplikowanych organizacji w skomplikowanych sytuacjach. Przed pułapkami, jakie mogą być związane z takim podejściem, przestrzegał Gerald M. Weinberg (1979, s. 84): „Myślenie w kategoriach systemów ogólnych zapada czasem na degeneracyjną chorobę hipermatematyzacji. Tworzy się wielkie porywające i poprawne teorie matematyczne, często nazywane »teoriami systemów ogólnych«, które są bezpłodne niczym muły. Są one bezpłodne, ponieważ można je zastosować do wszystkiego, a więc do niczego. Są one na dodatek podwójnie bezpłodne, ponieważ na płaszczyźnie matematyki nie można ich odróżnić od teorii owocnych”. Zasygnalizowany przez Weinberga problem rozbieżności między akademickim rygorem badań a praktyczną aplikowalnością modeli jest wciąż aktualny (Augier i March 2007). Badacze wciąż często przedstawiają menedżerom bardzo abstrakcyjne teorie albo koncepcje ograniczone do konkretnych sektorów, typów organizacji czy zjawisk. Pozostawiają ich z bardzo niewielkim zasobem narzędzi, których mogliby używać w codziennym zarządzaniu swoimi organizacjami. Danny Miller i in. (2009) oskarżają wprost środowisko akademickie o rozdźwięk między szkołami wyższymi a praktyką. Piszą, że jako naukowcy „odwracamy się od praktyków” (s. 276) i „prowadzimy dialog sami z sobą” (s. 276).

Aby uniknąć tych pułapek, w podejściu systemowym zaleca się stosowanie słownych scenariuszowych modeli organizacji, które wszędzie, gdzie jest to

uzasadnione, uzupełniane są częściowymi modelami matematycznymi, takimi jak wypracowane na gruncie badań operacyjnych modele logistyczne czy modele odnowy parku maszynowego (Koźmiński 1983, s. 84; Koźmiński 1979). Możliwe i celowe jest więc symulowanie jedynie niektórych aspektów funkcjonowania organizacji.

W systemowej teorii organizacji modele pełnią wszystkie podstawowe funkcje poznawcze: opisu, wyjaśniania, przewidywania, heurystyczne i projektowe. Funkcja opisu polega na przypisaniu konkretnemu obiektowi lub procesowi pewnych cech i odwzorowaniu tego za pomocą modelu. Przykładem jest harmonogram realizacji, krok po kroku, jakiegoś przedsięwzięcia. Funkcja wyjaśniania rzeczywistości za pomocą modeli polega na tym, że rozpoczynając od wysoce abstrakcyjnej formy modelu, konkretyzujemy ją stopniowo dopóty, dopóki nie otrzymamy modelu, który uznamy za stosunkowo niewiele różniący się od rzeczywistości, czyli względnie adekwatnie ją wyjaśniający (Nowak 1972, s. 141). Przykładem jest słynna piramida potrzeb Abrahama Masłowa (1954). Funkcja przewidywania za pomocą modelu prowadzi do generowania zdań, które nie są ani prawdziwe, ani fałszywe, ponieważ opisują fakty przyszłe. Z reguły opierają się one na założeniach, które dotyczą niezmienności lub stopnia zmienności parametrów modelu. Posługując się modelem przepływów pieniężnych, można przewidzieć moment, w którym organizacja utraci płynność finansową, jednak przy założeniu, że zarówno dynamika, jak i struktura przychodów i wydatków pozostaną niezmiennie lub zmienne tylko w określonym zakresie. Heurystyczna funkcja modelu polega na „podpowiadaniu” hipotez, które muszą być następnie poddane jakiejś formie weryfikacji. Przykładem jest hipoteza o zniekształcaniu informacji w procesie ich przekazywania, wyprowadzona z modelu procesu informacyjnego Claude’a Shannona (1948). Przy projektowaniu procesów i struktur stosuje się modele uproszczonego pierwowzoru. Przykładem są modele procesów informacyjno-decyzyjnych stosowane przy projektowaniu lub przeprojektowywaniu organizacji.

Trzeba jednak odróżnić model od teorii. Teoria to uporządkowany zbiór twierdzeń ogólnych, łącznie tłumaczących zjawiska, których dotyczy. Istotą teorii jest więc wyjaśnianie. Tymczasem modele, jak już wspominaliśmy, pełnią wiele innych funkcji, takich jak opis, prognoza, projektowanie, heureza. Modele mogą dotyczyć bardzo nielicznych klas obiektów (np. jednej konkretnej organizacji lub jednego zdarzenia), nie muszą więc spełniać wymogu ogólności. Teorie są przeważnie monodyscyplinarne, natomiast modele często korzystają z dorobku kilku dyscyplin naukowych. Modele wyróżnia się więc nie według kryterium akademickiej dyscypliny naukowej, ale na podstawie samego obiektu lub klasy obiektów. Znane są na przykład modele dyfuzji innowacji technicznych, rozwiązywania konfliktów czy plasowania na rynku nowego produktu. Czerpią

one z dorobku wielu dyscyplin. Podsumowując, wymogi stawiane modelom są znacznie mniej rygorystyczne niż wymagania stawiane teoriom. Każdą teorię można więc przedstawić jako model, ale tylko nieliczne modele można zaliczyć do klasy teorii (Koźmiński i Obłój 1989, s. 72). Zaliczymy do nich ekonomiczne modele wzrostu gospodarczego Michała Kaleckiego (1980, s. 213–357) lub model łańcucha wartości Michaela Portera (1980).

Siła i słabość systemowej teorii organizacji

W procesie rozwoju teorii organizacji podejście systemowe miało przełomowe znaczenie. Przede wszystkim po raz pierwszy (nie licząc polskiej prakseologicznej teorii organizacji, która nie przyjęła się w nauce światowej i która wymaga osobnego opracowania) nadało ono analizom organizacji i badaniom nad nimi wymiar teoretyczny, opierając je na ogólniejszej podstawie teoretycznej – ogólnej teorii systemów. Tym samym pojawiły się szanse na teoretyczne uporządkowanie rozważań o organizacji według teoretycznie ugruntowanych schematów, takich jak koncepcja systemu otwartego i „czarnej skrzynki” lub ustrukturalizowanego systemu społeczno-technicznego. Zarazem nastąpiło otwarcie teorii organizacji na dorobek dyscyplin, które nie były przez nią dotąd dostrzegane, takich jak nauki techniczne, biologiczne, matematyka czy cybernetyka. W rezultacie nastąpiło poważne wzmocnienie i wzbogacenie potencjału heurystycznego dyscypliny – pojawiły się nowe hipotezy. Mogą one dotyczyć tak kluczowych zagadnień, jak zasady budowy struktur organizacyjnych z punktu widzenia prawidłowości przebiegów informacyjno-decyzyjnych czy też efektywności procesów sterowania i regulacji. W rezultacie wiedza o organizacjach znacznie się wzbogaciła. Związki z naukami technicznymi i dziedzinami zajmującymi się praktycznym projektowaniem (*Projektoznawstwo* 1988, Ackoff i in. 2007) doprowadziły do zwiększenia praktycznej doniosłości teorii organizacji. Teoretycy organizacji zaczęli otrzymywać zlecenia diagnostyczno-projektowe. Na gruncie podejścia systemowego w ramach teorii organizacji lub w jej bezpośrednim otoczeniu ukształtowały się wyodrębnione obszary badań i praktyki, takie jak projektowanie struktur organizacyjnych, projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych, systemy zarządzania jakością, prognozowanie organizacyjne, mapowanie procesów.

Do trwałego dorobku nurtu systemowego w teorii organizacji zaliczamy przede wszystkim:

- 1) modelowanie organizacji jako otwartych systemów społeczno-technicznych,
- 2) analizę systemową jako metodę diagnostyczną i projektową,

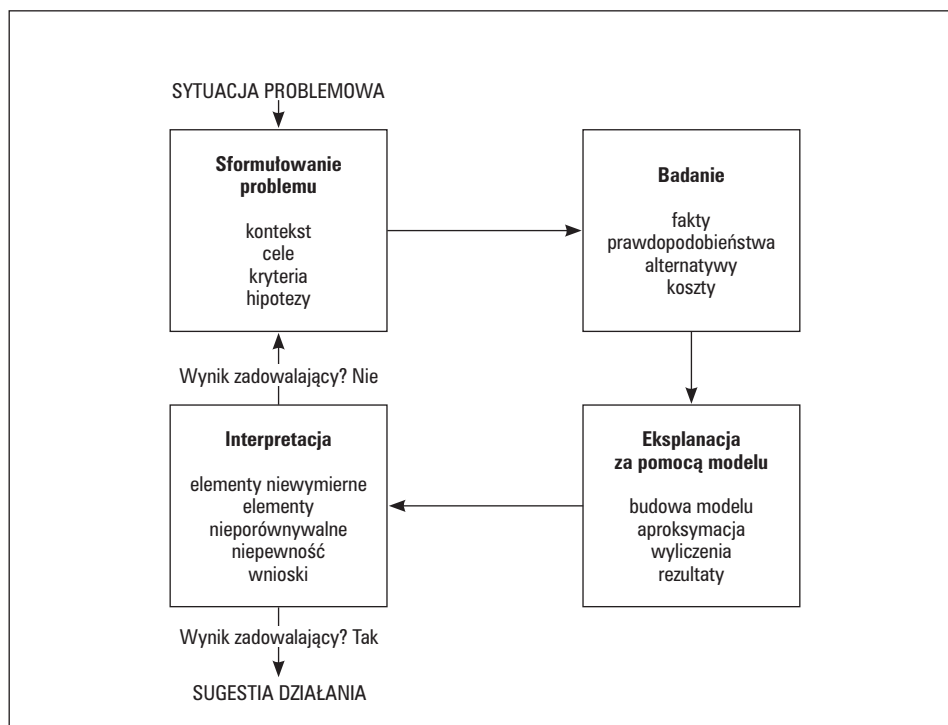
- 3) modele dynamiki przemysłowej, umożliwiające symulowanie funkcjonowania złożonych systemów produkcyjno-ekonomicznych,
- 4) cybernetykę ekonomiczną.

Systemowe modelowanie organizacji, które omówiliśmy powyżej, integruje w uporządkowaną całość społeczne, techniczne, ekonomiczne i instytucjonalne aspekty funkcjonowania organizacji. Innymi słowy, to, co uprzednio było analizowane „oddzielnie” przez systemowców, analizowane jest „łącznie” – we wzajemnym związku (Johnson i in. 1973, Shrode i Voich 1974, Koźmiński 1973). Stworzyło to nowe możliwości badania w ujęciu dynamicznym związków wszystkich czterech podstawowych podsystemów organizacji: celów i misji, ludzi z ich motywacją i kulturą, technologii, techniki i wyposażenia materialnego oraz struktur i instytucji formalnych. Stawia to na porządku dziennym sprawę wzajemnego uzgodnienia tych podsystemów i stymulowania zmian w jednych za pośrednictwem innych. Jest to perspektywa wcześniej nieznana i znacznie bliższa rzeczywistości niż „wypreparowane” z całości kontekstu organizacyjnego analizy takich tematów, jak motywacja czy style kierowania.

Analiza systemowa organizacji jest metodą rozwiązywania problemów związanych z doskonaleniem organizacji, polegającą na wykorzystaniu podejścia systemowego, modelowania i techniki obliczeniowej. Zmierza do zaproponowania nowych rozwiązań na podstawie diagnozy stanu istniejącego (Van Court 1967, Koźmiński 1979, s. 35–43; Robertson i Robertson 1999). Problemy, które rozwiązuje się, opierając się na metodzie analizy systemowej, można określić jako problemy o słabo określonej strukturze (*ill-structured*). Stanowią one swoistą mieszankę elementów ilościowych, czyli dobrze ustrukturalizowanych (do których rozwiązywania stosuje się metody badań operacyjnych), i jakościowych, czyli nieustrukturalizowanych (przedstawianych wyłącznie za pomocą opisu słownego), przy czym dominują jakościowe (Simon i Newell 1958, Gasparski i Lewicka 1973). Oznacza to konieczność zastosowania kombinacji metod ilościowych i jakościowych. U podstaw analizy systemowej leżą badania operacyjne, czyli matematyczne metody rozwiązywania problemów dobrze ustrukturalizowanych (policzalnych), takich jak optymalizacja kosztów lub czasu przewozu kilku wyrobów między kilkoma punktami za pomocą konkretnych środków transportu („zagadnienie transportowe”). Jest to próba zastosowania elementów logiki i metodologii, wypracowanych przez badania operacyjne, do rozwiązywania ważnych problemów, do których w zasadzie zastosować ich nie można, ponieważ są słabo ustrukturalizowane. Wskazuje na to procedura analizy systemowej opracowana przez Rand Corporation dla armii Stanów Zjednoczonych na początku lat 60. Procedura ta obejmuje cztery sprzężone z sobą fazy wielokrotnie cyklicznie powtarzane: sformułowanie problemu, badanie, wyjaśnianie za pomocą modelu (lub raczej modeli, wśród których są modele matematyczne i jakościowe) oraz interpretację, która prowadzi do sformuło-

wania diagnozy i rekomendacji (projektu). Procedura ta była i jest szczególnie często stosowana do projektowania systemów informacyjnych z zastosowaniem informatyki, od których wymaga się określonych parametrów eksploatacyjnych, takich jak pojemność, czas reakcji, czas odnajdywania danych, zdolność przetwarzania. Wskazują na to opracowania, które powstały w ramach jednostek badawczych firm informatycznych, na przykład IBM (*Systems Analysis* 1971).

Ilustracja 2.3. Procedura analizy systemowej



Źródło: A.K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979, s. 40.

Analiza systemowa jest procesem iteracyjnym, czyli przybliżającym nas do najlepszego rozwiązania przez wielokrotnie powtarzane cykle czynności poznawczych i analitycznych, obejmujących częste precyzowanie celów, porównania kosztów z efektami, analizy wrażliwości proponowanych rozwiązań na zmiany parametrów działania, krytykę przyjmowanych założeń, poszukiwanie nowych alternatyw działania. Teoretycznie ten proces może się nigdy nie kończyć, ponieważ nie prowadzi do rozwiązań jednoznacznie idealnych. Jest to jednak ogromny krok naprzód w porównaniu z czysto intuicyjnym traktowaniem

problemów najważniejszych dla organizacji. Zapewnia bowiem przynajmniej pewien stopień intersubiektywności procesów decyzyjnych.

Modele dynamiki przemysłowej to próby zastosowania logiki badań operacyjnych i modelowania matematycznego do opisu skomplikowanych systemów ekonomicznych typu serwomechanizmu, w których zasoby, inwestycje, produkcja i zbył występują we wzajemnym związku. Wymaga to zastosowania setek tysięcy jednocześnie rozwiązywanych i powiązanych równań. Budowa modeli tego typu została zapoczątkowana w latach 60. w Massachusetts Institute of Technology przez zespół pracujący pod kierunkiem Jaya Forreстера (1961, 1970). W późniejszym okresie w ramach Klubu Rzymskiego podjęto niezwykle ambitną próbę zastosowania symulacji systemowych do scenariuszowego prognozowania najważniejszych trendów rozwojowych w skali globalnej. Było to przedsięwzięcie gigantyczne jak na osiągalne w latach 70. moce obliczeniowe i obejmowało około 100 tysięcy równań (Mesarović i Pestel 1977). Podstawowe elementy modelu stanowi pięć poziomów reprezentujących wielkości: zaludnienia, inwestycji, bogactw naturalnych, skażenia środowiska oraz arealu ziem uprawnych (Łukaszewicz 1975, s. 298). Modele tego typu tworzy się zazwyczaj w kilku etapach:

1. Konstruuje się krzywe trendów, ustala wartości graniczne i na tej podstawie buduje się scenariusze wyjściowe prognozowanych zjawisk. Wymaga to wielokrotnego „przymierzania” różnych kombinacji zmiennych technicznych, ekonomicznych, demograficznych, społecznych, kulturowych, politycznych, militarnych i innych.
2. Potem dąży się do oszacowania prawdopodobieństw zajścia przewidywanych procesów, poddaje się je analizie wrażliwości na zmiany różnych parametrów, a następnie, redukując zakłócenia i błędy, formułuje się najbardziej prawdopodobne scenariusze.
3. W końcu dokonuje się integracji scenariuszy cząstkowych w celu uzyskania scenariusza ogólnego lub globalnego, który może stać się podstawą formułowania polityki.

Metoda dynamiki systemów była stosunkowo rzadko stosowana na poziomie mikro w odniesieniu do konkretnych organizacji. Znalazła natomiast zastosowania polityczne, militarne i gospodarcze w odniesieniu do megatrendów o wymiarze globalnym, regionalnym czy gałęziowym (np. określonej gałęzi przemysłu bądź eksploatacji określonego typu surowców).

Cybernetyka ekonomiczna to zastosowanie cybernetycznej teorii komunikacji, sterowania i regulacji do organizacji gospodarczych działających na rynku. Stafford Beer (1966, s. 225–226) tak charakteryzuje rolę cybernetyki w zarządzaniu: „Podnosi na wyższy poziom działalność związaną z zarządzaniem przedsiębiorstw i dostarcza znacznie bardziej doskonałych metod sterowania

niż stosowane dotychczas, zarówno w technice, jak i w dziedzinie zarządzania produkcją. Jej podstawowa metoda polega na odpowiednim korzystaniu z modeli, co umożliwia rozwiązywanie nawet najbardziej niezwykle zadań w sposób ściśle naukowy (...) Tak więc znaczenie cybernetyki w chwili obecnej nie wynika z rzekomej możliwości zbudowania supermózgu, lecz z konieczności pożegnania się w najkrótszym czasie ze staroświeckim poglądem na istotę sterowania”. Chodzi więc o zastosowanie w organizacjach struktur i procesów spotykanych w modelach sterowania w technice i biologii.

Wśród cybernetycznych zasad sterowania systemami ekonomicznymi (Gościński 1968, 1977) można wymienić między innymi następujące:

- zasada dwupoziomowości sterowania: na poziomie kierowniczym i realnym,
- zasada niezbędnej różnorodności, zgodnie z którą element sterujący musi charakteryzować się różnorodnością stanów co najmniej równą różnorodności elementu sterowanego,
- zasada samoregulacji (automatyzacji) zapewniającej ultrastabilność systemów bardzo złożonych, działających w zmiennym i niepewnym otoczeniu,
- zasada sprzężeń równoległych umożliwiających tworzenie niezawodnych całości z zawodnych elementów,
- zasada sprzężenia zwrotnego, czyli krytycznej oceny skutków działania i jego modyfikacji w kolejnych cyklach.

Na poziomie kierowniczym realizowane są następujące funkcje sterowania (Gościński 1977, s. 274):

- 1) ustalanie celów,
- 2) ustalanie kryteriów efektywnego działania, funkcji użyteczności i skali preferencji,
- 3) przekazywanie tych wielkości i ograniczeń do podsystemu modelu (diagnostyczno-analitycznego) w celu wyszukania dobrych lub optymalnych rozwiązań i przekazanie ich z powrotem do elementu kierowniczego,
- 4) transformacja dyrektyw i zewnętrznych norm sterowania parametrycznego na cele i zadania systemu,
- 5) oddziaływanie na źródła wymuszeń zewnętrznych,
- 6) przekładanie strategii i celów ogólnych na zadania taktyczne i operacyjne.

Cybernetyka ekonomiczna dostarczała więc wzorców skutecznego sterowania (zarządzania) organizacjami i projektowania systemów organizacyjnych zdolnych realizować wyznaczone im zadania. Chodziło więc o uporządkowaną inspirację działań praktycznych i naukowego opisu organizacji.

Dość szybko okazało się, że systemowa teoria organizacji padła ofiarą własnego sukcesu, ponieważ rozbudziła nadmierne nadzieje na naukowe,

niezawodne kierowanie organizacjami i upodobnienie ich do maszyn. Nawet bowiem wyposażeni w pełny arsenał systemowego rozumienia rzeczywistości i systemowych metod sterowania oraz regulacji menedżerowie nie radzą sobie z niepewnością pochodzącą zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Szczególnie niebezpieczne jest uproszczone traktowanie czynnika ludzkiego w organizacji i niedostrzeganie jego roli. Myśl systemowa zepchnęła na margines zagadnienia związane na przykład z interesami i polityką organizacyjną (powraca do niej omówiona w kolejnym rozdziale koncepcja gier). Badacze ulegli złudzeniu, że „konflikty dotyczące celów i środków ich osiągania są kwestiami natury technicznej, które można rozwiązać poprzez odpowiednie projektowanie i zarządzanie systemami” (Reed 1999, s. 32). Koryfeusze podejścia systemowego w teorii organizacji dość wcześnie zdali sobie z tego sprawę, nie zdołali jednak wypełnić tej luki, która wynika z immanentnego technokratyzmu teorii systemowych. „Na początku trzeba zwrócić uwagę na to, że największe sukcesy odnosimy raczej w zarządzaniu operacjami aniżeli w zarządzaniu tak zwanym czynnikiem ludzkim. Przyczyną jest to, że w operacjach mamy do czynienia z materialnymi przepływami i procesami, które są w znacznym stopniu kwantyfikowalne i deterministyczne. Czynniki ludzkie jest mniej istotny i podejmowanie decyzji bardziej rutynowe. W kategoriach cybernetycznych jest mniej »różnorodności« w takich systemach i dlatego mniejsza różnorodność jest potrzebna do sterowania nimi. Dlatego domena cybernetyki zdominowana jest przez inżynierów” (Schoderbek i in. 1975, s. 322).

Modele konstruowane zgodnie z zaleceniami podejścia systemowego nie uwzględniają ekstremalnych stanów otoczenia, a zatem okazują się mało użyteczne w warunkach dużej niepewności, a zwłaszcza „uogólnionej niepewności” (por. Koźmiński 2004), z czego wynika wiele spektakularnych niepowodzeń, na przykład systemowych strategii firm samochodowych w okresie kryzysu energetycznego. Dlatego późniejsze prace prezentujące systemowe teorie organizacji kładą szczególny nacisk na wpływ globalnego otoczenia organizacji (Cavaleri i Obloj 1993). Problem polega jednak na tym, że modele systemowe oparte są, po pierwsze, na pomiarze prawdopodobieństwa zdarzeń, a zatem niedostatecznie odporne na najgroźniejsze zakłócenia, a po drugie, na często zbyt radykalnych założeniach upraszczających, dotyczących na przykład amplitudy i siły wahań rynków.

Systemowe podejście do organizacji spotyka się także z wieloma poważnymi zarzutami metodologicznymi (Koźmiński 1983, s. 93–95). Pierwsza grupa z nich dotyczy języka. Niezależnie od deklaracji dotyczących zachowania precyzji terminologicznej niektórych pojęć cybernetycznych, różni badacze używają ich w różnych znaczeniach. Razi nadużywanie obcych wyrazów i często można zetknąć się z nieudolną formalizacją i używaniem języka matematycznego jako swego rodzaju ozdoby. W rezultacie prace naukowe, a co gorsza,

ekspertyzy adresowane do praktyków, odbierane są często jako niejasne, niejednoznaczne, wręcz mętne. Ponadto stosowanym w badaniach systemowych modelom zarzuca się, że są w gruncie rzeczy pozaempiryczne. Twierdzenie, że model odzwierciedla jakiś fragment rzeczywistości organizacyjnej, przyjmuje się na podstawie umowy lub definicji, a zatem się go nie weryfikuje. Modelom zarzuca się z jednej strony nadmierne uproszczenie, z drugiej zaś abstrakcyjny, spekulatywny charakter. Szczególnie razi stosowanie deterministycznych w istocie modeli cybernetycznych, zaczerpniętych z techniki, do probabilistycznych systemów społecznych.

Mimo że podejście systemowe zasadniczo i trwale zmieniło teorię organizacji, nadając jej bardziej systematyczny i naukowy charakter, to echa „zawiedzonej miłości”, wywołanej nadmiernymi oczekiwaniami, pobrzmiwają w jego ocenach do dziś.

Podejście sytuacyjne

Podejście sytuacyjne jest próbą skompensowania niektórych wymienionych słabości podejścia systemowego. Chodziło głównie o pełne „otwarcie” kategorii systemu i zainicjowanie systematycznych badań nad wpływem zmiennego otoczenia na zachowanie systemów organizacyjnych. Sami zwolennicy podejścia systemowego (Kast i Rosenzweig 1972, van Gigch 1974) zorientowali się bowiem, że zbyt ogólne i abstrakcyjne koncepcje systemowe wymagają silniejszego osadzenia w realnej praktyce funkcjonowania organizacji. Tak więc podejście sytuacyjne jest swego rodzaju kontynuacją podejścia systemowego. Podstawowy schemat myślowy stosowany w ramach podejścia sytuacyjnego ma formę logiczną implikacji: „jeżeli, to” – jeżeli w otoczeniu organizacji zachodzi $x, y, z, \dots$, to system organizacyjny zachowuje się w sposób a, b, c . Badane są więc zależności między dwoma typami zmiennych: zmiennymi opisującymi zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie organizacji oraz zmiennymi opisującymi jej zachowanie w konkretnych warunkach otoczenia. Na przykład bada się, w jaki sposób struktury organizacyjne zależą od sytuacji w środowisku, wielkości, dominującej technologii czy przyjmowanej strategii. „Milczącym założeniem podejścia sytuacyjnego jest przyjęcie, że wyniki tego rodzaju badań mogą zostać połączone w jedną teorię sytuacyjną, która dedukcyjnie tłumaczy różnorakie wymiary struktury organizacyjnej (zmienna wyjaśniana) za pomocą różnego rodzaju czynników sytuacyjnych i praw ich działania (zmiennie wyjaśniające)” (Scherer 2003, s. 317). W podejściu sytuacyjnym podkreśla się wagę otoczenia organizacji i wskazuje ciągły monitoring oraz adaptację do otoczenia jako jedno z głównych zadań menedżera (Lewin i Volberda 2003, s. 574).

Otoczenie organizacji składa się z trzech warstw (Luthans 1976, s. 50):

- 1) otoczenia wewnętrznego, które bywa opisywane w kategoriach systemowych (np. struktury, procesy, technologia, ludzie i cele),
- 2) otoczenia zewnętrznego, charakterystycznego dla konkretnej organizacji (np. klienci, dostawcy, konkurenci, partnerzy),
- 3) otoczenia zewnętrznego ogólnego (np. system polityczny, prawny, społeczny, ekonomiczny, technologia).

Zmienne opisujące zachowanie organizacji oparte są na ujęciu systemowym. Charakterystyczna jest wypowiedź Freda Luthansa i Todda Stewarta (1977, s. 184): „Organizacja jest systemem społecznym składającym się ze wzajemnie sprzężonych subsystemów zasobów i subsystemów zarządzania, wchodzących w interakcje ze zmiennymi nadsystemu: otoczenia, aby osiągnąć określony zestaw celów”. W ujęciach tego typu wyodrębniane są subsystemy organizacji, na przykład strategiczny, koordynacyjny i operacyjny (Maracz 1983, s. 280), i badacze próbują ustalić prawidłowości ich zachowania w różnych warunkach otoczenia.

Zestaw zmiennych opisujących reakcje (zachowania) systemów organizacyjnych zaczerpnięty jest głównie z podejścia systemowego i z socjologii organizacji lub socjologii przemysłu. Obejmuje on:

- charakterystyki struktur organizacyjnych (centralizacja–decentralizacja, częstotliwość interakcji poziomych i pionowych, kryteria wyodrębnienia komórek i pionów operacyjnych, przepływy informacji i inne),
- charakterystyki procesów decyzyjnych (perspektywa czasowa, techniki podejmowania decyzji, źródła informacji, programowalne–nieprogramowalne i inne),
- cele i wartości (hierarchia, liczebność, stabilność, orientacja na ludzi lub na zadania i inne),
- stosunki międzyludzkie (formalizacja, motywacja, stopień autonomii uczestników, wzorce interakcji, style kierowania i inne),
- subsystem zarządzania (specjalizacja ról kierowniczych, procesy planowania, kontroli, rozwiązywania konfliktów i inne).

Tego typu badania nad organizacjami mają silną i wartościową tradycję sięgającą okresu poprzedzającego apogeum popularności podejścia systemowego i pojawienia się określenia „podejście sytuacyjne”. Badania te wywodzą się z tradycji socjologii przemysłu i socjologii organizacji. Oto niektóre z nich:

- Prowadzone w latach 50. badania Tavistock Institute of Human Relations w Londynie (Trist i Bamforth 1951, Rice 1958) doprowadziły do empirycznego ustalenia funkcjonalnych zależności między technologią a sposobem funkcjonowania i spójnością zespołów roboczych realizujących zadania produkcyjne.

- Socjologiczne badania Alwina Gouldnera (1954) dotyczyły efektywności biurokratycznych metod i struktur zarządzania w organizacjach produkcyjnych. Doprowadziły one do ustalenia, że metody takie okazują się skuteczne w warunkach zastosowania wystandaryzowanych technologii produkcji przemysłowej. Jeżeli natomiast pracownicy wywodzą się ze środowisk o silnych tradycjach niezależności i braku akceptacji autorytetu władzy formalnej, to należy stosować bardziej luźny i permissywny styl zarządzania.
- Prowadzone w latach 50. przez Joan Woodward (1965) badania stu brytyjskich przedsiębiorstw przemysłowych doprowadziły do ustalenia zależności między typem stosowanej technologii a procesami i strukturami zarządzania. Okazało się na przykład, że produkcja jednostkowa wymaga wspomagającego stylu zarządzania i stworzenia pracownikom możliwości uczestnictwa w procesach decyzyjnych, swobodnych interakcji i elastycznego rozdziału zadań. Technologie procesowe zaś wymagają „wysmukłych”, wieloszczeblowych struktur, o małej rozpiętości kierowania.
- Klasyczne studium Alfreda Chandlera (1962) dotyczyło strategii czterech dominujących firm amerykańskich: DuPont (chemia), General Motors (samochody), Standard Oil of New Jersey (ropa naftowa) i Sears & Roebuck (dystrybucja). Okazało się, że decydujący wpływ na strukturę ma strategia walki konkurencyjnej, wymuszona przez rynek, na którym działa firma. Na przykład według Chandlera dynamiczne i zmienne otoczenie rynkowe wymusza elastyczne formy organizacyjne.

Późniejsze badania realizowane w ramach podejścia sytuacyjnego poważnie wzbogaciły ten dorobek. Do ich najważniejszych osiągnięć należałoby zaliczyć odróżnienie mechanistycznych od organicznych typów systemów organizacyjnych, z których te pierwsze sprawdzają się w otoczeniu stabilnym, a te drugie w turbulentnym. Syntetyczne zestawienie wyników tych badań przytoczone za Freemonem Kastem i Jamesem Rosenzweigiem (1972, s. 311–312) oraz Fredem Luthansem (1976, s. 46).

Podstawowe przesłanie podejścia sytuacyjnego w teorii organizacji jest proste: organizacje są bardzo zróżnicowane, ponieważ działają w niejednorodnym i zmiennym otoczeniu. Nie ma idealnych wzorców, które da się zastosować w każdych warunkach i utrzymywać z powodzeniem przez dłuższy czas.

Podejście sytuacyjne, zbudowane na podstawach systemowych jest – z dzisiejszej perspektywy – jedynym trendem w historii teorii organizacji, o którym można jednoznacznie powiedzieć, że w pewnym okresie (lata 60. – połowa lat 70.) zajmował dominującą pozycję w refleksji teoretycznej i badaniach empirycznych. Jak pisze Christian Knudsen (2003, s. 275): „dzięki połączeniu perspektywy systemów otwartych ze strukturalistyczno-funkcjonalnym sposobem rozumowania, teorie sytuacyjne stworzyły paradygmat badań organizacji, który przez prawie piętnaście lat zapewnił wspólny język tej bardzo młodej dyscyplinie badawczej” (zob. także Donaldson 1996).

Tabela 2.1. Dorobek podejścia sytuacyjnego

Autor	Systemy zamknięte, stabilne, mechanistyczne	Systemy otwarte, adaptacyjne, organiczne
James D. Thomson	system zamknięty, pewność, determinizm, racjonalizm	system otwarty i naturalny, niepewność, indeterminizm
Herold J. Ceauitt	koncentracja władzy, kombinacja relatywnie niezależnych części	wyrównanie władzy, wielowariantowe systemy współzależnych zmiennych i zadań, struktur, techniki i ludzi
Tom Burns i G.M. Stalker	mechanistyczne	organiczne
Shirley Terreberry	otoczenie spokojne	otoczenie turbulentne
Charles Perrow	rutynowa technologia, mało wyjątków, decyzje programowalne	nierutynowa technologia, liczne wyjątki, decyzje nieprogramowalne
Raymond G. Hunt	wykonanie	rozwiązywanie problemów
D.S. Pugh, D.J. Hickson, C. Hinings	pełna biurokracja, ustrukturalizowana, skoncentrowana władza, bezosobowa kontrola	nieformalnie ustrukturyzowane organizacje, rozproszona władza i kontrola
Roger Harrison	powierzchowne oddziaływania, słabe zaangażowanie emocjonalne w zmiany organizacyjne, nacisk na relacje instrumentalne	oddziaływania dogłębne, silne zaangażowanie emocjonalne w zmiany organizacyjne, nacisk na relacje osobiste
William H. Newman	zarządzanie przystosowane do stabilnej technologii	zarządzanie przystosowane do zmiennej technologii

Opracowanie własne na podstawie: *Contingency Views of Organization and Management*, red. F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, Science Research Associates, Chicago 1973, s. 311–312; F. Luthans, *Introduction to Management A Contingency Approach*, McGraw Hill, New York 1976, s. 46.

Narastająca od lat 70. krytyka podejścia sytuacyjnego, związana, podobnie jak w klasycznym podejściu systemowym, z uproszczonym, funkcjonalistycznym i deterministycznym traktowaniem organizacji i wyłączająca z głównego obszaru analizy tematy władzy organizacyjnej, polityki w organizacjach czy zmiany organizacyjnej, otworzyła na nowo możliwości rozwoju socjologizujących koncepcji w ramach teorii organizacji, czego przykładem jest omawiane przez nas w kolejnym rozdziale podejście gier.

Organizacje w oczach konsultantów

W latach 70. i 80. nastąpił kolosalny wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze. Był on spowodowany pogarszającymi się wynikami wielkich koncernów amerykańskich i europejskich, które nie radziły sobie dostatecznie dobrze w konkurencji z firmami pochodzącymi z Japonii i z „azjatyckich tygrysów”. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w literaturze z dziedziny teorii organizacji,

ponieważ konsultanci sprzedawali swoje rady i doświadczenia także w formie wysokonakładowych publikacji książkowych, nierzadko osiągających milionowe nakłady.

Podobnie jak w wypadku podejścia sytuacyjnego punktem wyjścia tych analiz była metodologia systemowa, która do dziś dostarcza zrębów metodologii badania organizacji, czyli zaleca podział systemu na podsystemy i badanie relacji między nimi oraz relacji z otoczeniem. Orientacja i przesłanie prac powstałych na bazie doradztwa były jednak niemal dokładnie odwrotne w stosunku do relatywizmu podejścia sytuacyjnego. Chodziło o wskazanie pewnej liczby w miarę uniwersalnych recept na sukces i znalezienie dowodu – na przykład na możliwości zastosowania japońskich rozwiązań w firmach amerykańskich lub europejskich. Jednocześnie zrehabilitowano charyzmatycznych przywódców, wybitne jednostki odciskające indywidualne piętno na kierowanych przez siebie organizacjach. Fabuła słynnej w tym czasie książki Richarda Pascala i Anthony’ego Athosa *The Art of Japanese Management* (1982) osnuta jest na historiach dwóch legendarnych wówczas w świecie biznesu postaci: Konsuke Matsuchity, twórcy Matsuchita Electric Co., i Harolda S. Geneena, który przez niemal dwadzieścia lat kierował International Telephone and Telegraph Co. Tom Peters i Robert Waterman (1984) – autorzy „bestsellera wszechczasów” z dziedziny organizacji i zarządzania – zwracają uwagę na wielkie znaczenie takich jednostek jak, Bill Hewlett i Dave Packard (twórcy firmy Hewlett Packard), Ray Kroc (twórca McDonalda), T.J. Watson (IBM) czy Ray Mac Pherson (Dana Corporation) dla sposobu działania organizacji i osiąganych przez nie wyników. Powstawały książki poświęcone jednej osobie i kierowanej przez nią organizacji, na przykład Jeanowi Riboud, twórcy Schlumbergera (Auletta 1984). To podkreślenie roli wybitnych jednostek dotyczy nie tylko „głównych szefów”, lecz także indywidualności na niższych szczeblach. Lee Iacoca (1990) swoją znaną na całym świecie opowieść o batalii o uratowanie Chryslera zaczyna od opisu tworzenia całego zespołu kierowniczego. A więc nie „system”, nie „struktura”, nie „jedynie słuszne zasady i reguły”, nawet nie idealne dostosowanie do zmiennego otoczenia, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły decydują o sukcesie organizacji. Takie postawienie sprawy przeciwstawia się hipertrofii racjonalności, tak charakterystycznej dla teorii organizacji lat 60. i 70. Po zbadaniu 62 przedsiębiorstw amerykańskich, osiągających na przełomie lat 70. i 80. najlepsze wyniki ekonomiczne, Peters i Waterman doszli do wniosku, że wszystkie one popełniają poważne wykroczenia przeciwko potocznie pojmowanej racjonalności i klasycznej poprawności organizacyjnej. Wyraża się to na przykład w pobudzaniu wewnętrznej konkurencji między produktami tej samej firmy, w braku precyzyjnego podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych komórek, a co za tym idzie – w dublowaniu realizowanych przez nie funkcji,

w braku regulaminów i ksiąg służb itp. Przede wszystkim jednak zwrócono uwagę na charakteryzującą te firmy szczytę szaleństwa w sferze podstawowych wartości i zasad, które firma realizuje w znacznej mierze niezależnie od doraźnego rachunku ekonomicznego. Dla Caterpillara taką zasadą było żelazne przestrzeganie zasady maksymalnie 48-godzinnego terminu dostawy każdej części zamienniej w każdym miejscu globu, dla McDonalda – czystość, dla 3M – szybki rozwój nowych wyrobów.

Richard Pascale i Anthony Athos (1982) przedstawili swoją „filozofię organizacji” w formie efektownej formuły „siedmiu s”. Obejmowała ona:

- 1) strategię (*strategy*),
- 2) strukturę (*structure*),
- 3) sformalizowane systemy i procedury (*systems*),
- 4) załogę (*staff*),
- 5) styl działania, a zwłaszcza styl i kulturę wyższej kadry kierowniczej (*style*),
- 6) szczególne umiejętności i talenty (*skills*),
- 7) ogólne cele i wartości wpajane przez organizację jej członkom (*superordinate goals*).

Po przeprowadzeniu porównania praktyki zarządzania w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej oraz w Japonii, konsultanci doszli do wniosku, że amerykańska i zachodnioeuropejska praktyka koncentrowały się niemal wyłącznie na pierwszych trzech „twardych” członach formuły, a ignorowały cztery następne („miękkie”). Japończycy przejęli i wykorzystali dorobek w zakresie „twardych s”, zawsze jednak koncentrowali się na „miękkich” i z nich czynili źródło swojej przewagi.

Peters i Waterman (1984) sformułowali na podstawie swoich badań osiem najważniejszych cech, które powinny charakteryzować sprawne organizacje. Są one warte przytoczenia, ponieważ najlepiej opisują „konsultancki” nurt teorii organizacji.

1. Obsesja działania, czyli kult szybkości i minimalizacji czasu reakcji, wyrażająca się w uproszczeniu procesów decyzyjnych i podejmowaniu decyzji przez powoływane *ad hoc* zespoły, wdrażające wypracowane wspólnie rozwiązania i poczuwające się do odpowiedzialności za ich powodzenie.
2. Bliski i bezpośredni kontakt z klientem, obejmujący nie tylko wyspecjalizowane komórki, ale również ogół pracowników odpowiedzialnych za projektowanie i rozwój, produkcję i dystrybucję, które składają się na satysfakcję klienta. Innowacje pochodzą wówczas ze „wsłuchiwania się” w głos użytkowników.
3. Autonomia i przedsiębiorczość, polegające na stworzeniu warunków samodzielnego działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy. Jest to koncepcja „przedsiębiorczości wewnętrznej” i „małego w wielkim”.

4. Wydajność i efektywność osiągnięte dzięki ludziom, oznaczające uznanie kadry za podstawowy zasób każdej organizacji i sankcjonujące wielkie nakłady na jego rozwój.
5. Koncentracja na wartościach, oznaczająca położenie szczególnego nacisku na przyswojenie sobie przez ogół pracowników przede wszystkim tych wartości, które są „obsesją” organizacji i uważane są za kluczowe.
6. „Trzymaj się tego, co umiesz” – hasło oznaczające koncentrację na podstawowym profilu organizacji i wykorzystywaniu jej kluczowych kompetencji.
7. Niewielki sztab o prostej strukturze, oznaczający przeciwdziałanie nadmiernemu rozrostowi i komplikacji komórek sztabowych, zwłaszcza na szczeblu najwyższego kierownictwa. Chodzi o małą liczebność, przejrzystość i prostotę zarządu.
8. Współwystępowanie w jednej strukturze „luźnych” i „sztywnych” form organizacyjnych, oznaczające, że jedne sfery działania organizacji są sformalizowane i scentralizowane, a inne nie.

Mimo że w ciągu niewielu lat po opublikowaniu bestsellera Petersa i Watermana większość opisanych w nim firm popadła w tarapaty, a japońska gospodarka pogrzyżyła się w kryzysie na ponad dekadę, nie sposób odmówić trafności przytoczonym powyżej zdroworozsądkowym zasadom. Konsultancki styl uprawiania teorii organizacji i zarządzania jest z powodzeniem wykorzystywany do dzisiaj. Do jego czołowych przedstawicieli należą tacy autorzy, jak Rosabeth Moss Kanter, W. Chan Kim, Renee Mauborgne czy Herman Simon. Swoje oparte na praktyce konsultacyjnej książki, napisane prostym, sugestywnym językiem, publikują oni pod chwytliwymi tytułami i „obudowują” bogatą ofertą dydaktyczną, z którą można się zapoznać w trakcie szkoleń kadr kierowniczych. Z dzisiejszej perspektywy najbardziej interesującą propozycją, która twórczo rozwija połączenie między doradztwem organizacyjnym a rozwojem dorobku teorii organizacji, wydaje się nurt Action Research (por. Jemielniak 2006).

Bibliografia

- Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
- Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 143–161.
- Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Afanasjew W.G., *Człowiek a proces zarządzania społeczeństwem*, PWN, Warszawa 1980.
- Augier M., March, J.G., *The pursuit of relevance in management education*, „California Management Review” 2007, nr 49(3), s. 129–146.
- Auletta K., *The Story of Schlumberger*, Harper, New York 1984.
- Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966.

- Biriukow B.W., Geller J.S., *Cybernetyka w naukach humanistycznych*, Ossolineum, Wrocław 1983.
- Boguslaw R., *The New Utopians*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1965.
- Boulding K., *General systems theory the skeleton of science*, „Management Science”, kwiecień 1956, s. 192–214.
- Cavaleri S., Obloj K., *Management Systems: A Global Perspective*, Wadsworth Publishing, Belmont, CA, 1993.
- Chandler A.D., Jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- Contingency Views of Organization and Management*, red. F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, Science Research Associates, Palo Alto 1973.
- Dechert C.R., *The development of cybernetics*, „The American Behavioral Scientist”, czerwiec 1965, s. 15–20.
- Donaldson L., *The normal science of structural contingency theory*, [w:] *Handbook of Organization Studies*, red. S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, Sage, London 1996, s. 57–76.
- Forrester J.W., *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge MA 1961.
- Forrester J.W., *Principles of Systems*, MIT Press, Cambridge MA 1970.
- Gasparski W., Lewicka A., *Problematyka badań systemowych: próba charakterystyki*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 5–22.
- Gościński J., *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1968.
- Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977.
- Gouldner A.W., *Patterns of Industrial Democracy*, Free Press, Glencoe, IL, 1954.
- Iacocca L., *Autobiografia*, KiW, Warszawa 1990.
- Jemielniak, D., *The management science as a practical field: in support of action research*, „International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management” 2006, nr 3, s. 163–170.
- Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E., *The Theory and Management of Systems*, McGraw Hill, New York 1973.
- Kalecki M., *Teoria dynamiki gospodarczej*, [w:] *Dzieła*, red. M. Kalecki, t. 2, PWE, Warszawa 1980, s. 213–357.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *General systems theory: applications for organizations and management*, „Academy of Management Journal” 1972, nr 12, s. 447–465.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Knudsen Ch., *Pluralism, scientific progress, and the structure of organization theory*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 262–287.
- Kobriniski N.E., *Podstawy sterowania w systemach ekonomicznych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1972.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, wyd. II, PWE, Warszawa 1979.
- Koźmiński A.K., *Przedmowa do wydania polskiego*, [w:] L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984, s. 5–14.
- Koźmiński A.K., *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983, s. 69–96.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie systemowe*, wyd. II, PWE, Warszawa 1973.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Lange O., *Wstęp do cybernetyki ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1965.
- Leavitt H.J., *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*, [w:] *Handbook of Organizations*, red. R.J.G. March, McNally and Co., Chicago 1965.
- Lewin A., Volberda H., *The future of organization studies: Beyond the selection-adaptation debate*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 596–605.
- Lilienfeld R., *The Rise of Systems Theory. An Ideological Analysis*, Wiley, New York 1978.
- Luthans F., *Introduction to Management A Contingency Approach*, McGraw Hill, New York 1976.
- Luthans F., Stewart T.J., *A general contingency theory of management*, „Academy of Management Review”, kwiecień 1977, s. 180–192.
- Łukaszewicz R., *Dynamika systemów zarządzania*, PWE, Warszawa 1975.
- Maracz T., *Ujęcie sytuacyjne*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983, s. 274–310.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York 1954.
- Mazur M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966.
- Messarović M., Pestel E., *Ludzkość w punkcie zwrotnym*, PWE, Warszawa 1977.
- Miller D., Greenwood R., Prakash R., *What happened to organization theory?* „Journal of Management Inquiry” 2009, t. 18, nr 4, s. 273–279.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Nowak L., *Model ekonomiczny*, PWE, Warszawa 1972.
- Pascale R.T., Athos A.G., *The Art of Japanese Management Penguin*, Harmondsworth 1982.
- Peters T., Waterman Jr. R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run*, Harper and Row, New York 1984.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
- Projektoznawstwo*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988.
- Reed M., *Organizational theorizing: A historically contested terrain*, [w:] *Studying Organizations*, C. Hardy, C. Steward, Sage, Thousand Oaks 1999, s. 25–49.
- Rice A.K., *Productivity and Social Organization*, The Ahmedabad Experiment Tavistock Publications, London 1958.
- Robertson J., Robertson S., *Pełna analiza systemowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1999.
- Shannon C.E., *A mathematical theory of communication*, „Bell System Technical Journal” 1948, nr 27, s. 623–656.
- Scherer A.G., *Modes of explanation in organization theory*, [w:] H. Tsoukas i Ch. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 310–343.
- Schoderbek P.P., Kefalas A.G., Schoderbek C.C., *Management Systems, Conceptual Considerations*, Business Publications, Dallas 1975.
- Shrode W.A., Voich D., Jr., *Organization and Management. Basic Systems Concepts R.D.*, Irwin, Homewood, IL, 1974.

- Simon H.A., Newell A., *Heuristic problem solving: the next advance in operations research*, „Operations Research” 1958, t. 4.
- Systems Analysis*, red. A. Daniels, D. Yeates, Science Research Associates. Palo Alto 1971.
- Trist E.L., Bamforth K.W., *Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting*, „Human Relations” 1951, t. 4, s. 3–38.
- van Court Hare, Jr., *Systems Analysis: A Diagnostic Approach* Harcourt, Brace and World, New York 1967.
- van Gigch J., *Applied General Systems Theory*, Harper and Row, New York 1974.
- von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.
- Weinberg G.M., *Myślenie systemowe*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1979.
- Wiener N., *Cybernetics*, Wiley, New York 1948.
- Woodward J., *Industrial Organization*, Oxford University Press, London 1965.

3

Gry organizacyjne

Nierozwiązane problemy

Zarówno systemowe koncepcje i analizy organizacji, jak ich późniejsze kontynuacje milcząco akceptowały paradygmat organizacji racjonalnej, dążącej do skutecznego osiągnięcia swoich celów i misji, poddającej się procesom sterowania i regulacji przez ośrodek kierowniczy. Sądzone, że ewentualne dysfunkcje i niesprawności są wynikiem błędów, które można naprawić, przeprojektowując procesy i struktury, podobnie jak naprawia się czy usprawnia urządzenia techniczne. Można też wskazać winnego lub winnych, którzy działają nieracjonalnie i popełniają błędy.

Już od połowy lat 70. zaczęto jednak zwracać uwagę na to, że zachowania nieracjonalne z punktu widzenia celów i misji organizacji mogą być w pełni racjonalne i uzasadnione z punktu widzenia wielu, a niekiedy większości wpływowych uczestników organizacji, którzy zawiązują koalicje oparte na wspólnocie interesów, po to, by skutecznie realizować swoje interesy kosztem formalnych celów i misji organizacji. Organizacje nie są więc sprawnymi mechanizmami, spełniającymi funkcje, dla których zostały skonstruowane. Najpierw zwrócono uwagę na to zjawisko w odniesieniu do organizacji rządowych i kontrolowanych przez rząd. Harvey Sapolsky (1972, s. 1), obserwując rozwój systemów uzbrojenia armii amerykańskiej, doszedł do wniosku, że „rząd stale nas zawodzi”. Andrzej K. Koźmiński i Joseph Tropea (1982, s. 21), po zbadaniu działania administracji publicznej w Stanach Zjednoczonych i administracji gospodarczej w Polsce w okresie PRL-u, doszli do szokującego dla niektórych wniosku. „Mimo że niepowodzenia są często przypisywane jednostkowej niekompetencji i przewadze osobistych interesów, zbadanie relacji, jakie zachodzą pomiędzy centralnym zarządzaniem a sieciami nieformalnych roboczych relacji dowodzi, że istnieją strukturalne, endemiczne podstawy niepowodzeń w sektorze rządowym zarówno w kapitalistycznych, jak i w socjalistycznych społeczeństwach”. Dotyczyło to nie tylko organizacji rządowych, lecz także działających na rynku komercyjnych organizacji prywatnych. Leif Johansen (1978, s. 10) zwrócił uwagę na następujące ekonomiczne uwarunkowania tego stanu rzeczy:

- 1) rozwój technologii i socjotechniki komunikacji międzyludzkiej, sprzyjające angażowaniu się w grę,
- 2) powstawanie organizacji tak wielkich, że załamania w ich funkcjonowaniu zagrażają równowadze gospodarczej i społeczno-politycznej w skali makro, przy czym takie organizacje w coraz mniejszym stopniu podlegają normalnym zasadom gry rynkowej,
- 3) narastanie przekonania, że mechanizmem ekonomicznym można manipulować, jeżeli chce się oddziaływać na sytuację materialną różnych grup społecznych,
- 4) twierdzenie, że kryteria rynkowe nie wystarczają do podejmowania trafnych decyzji,
- 5) szybki wzrost udziału wydatków państwowych finansowanych z budżetu w ogólnej puli wydatków na rozwój,
- 5) powstawanie wciąż nowych form politycznego bądź quasi-politycznego oddziaływania różnych grup społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji na decyzje ekonomiczne dotyczące alokacji zasobów.

Marshall Meyer i Lynne Zucker (1989) pokusili się nawet o sformułowanie „teorii organizacji permanentnie niesprawnych” i zwrócili uwagę na to, że takie organizacje mogą funkcjonować przez dłuższy czas nie tylko w sektorze publicznym. Zauważyli zasadniczą sprawczą rolę rozbieżności interesów różnych grup wewnątrz organizacji (np. właścicieli i pracowników) i możliwości realizacji tych interesów zarówno przez działania indywidualne, jak i zbiorowe. Podobny tok rozumowania przyjął w swojej analizie Włodzimierz Piotrowski (1990, s. 22). Przywołuje on model Jeffreya Pfefferera (1981), który zwraca uwagę na destruktywną (z punktu widzenia misji) rolę polityki wewnątrz organizacji w warunkach heterogeniczności celów i poglądów oraz ograniczoności zasobów. „Zjawiska te bywają niekiedy określane mianem patologii organizacyjnych analogicznie do patologii społecznych, takich jak przestępczość, alkoholizm itp., uważa się bowiem, że są one odchyleniem od normy sprawności organizacyjnej, podobnie jak patologie społeczne są odchyleniami od norm moralnych czy współzycia społecznego. Uważamy, że takie podejście jest wyrazem mistyfikacji świata organizacji” (Koźmiński i Zawislak 1982, s. 37). Legalne i często podejmowane w dobrej wierze, racjonalne z ich punktu widzenia działania jednostek i grup nie mogą być kwalifikowane jako patologia tylko dlatego, że łącznie nie składają się na sprawne osiągnięcie celów organizacji. Działania takie pojawiają się bowiem w różnych formach i postaciach, z różnym natężeniem, w każdym możliwym układzie procesów i struktur organizacji. Idealne (doskonale sprawne) organizacje nie istnieją i nawet teoretycznie nie można by było ich stworzyć. Trzeba jednak odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego?”.

Michel Crozier i Erhard Friedberg (1982, s. 200) postulowali: „Zamiast zajmować się poszukiwaniem winnego lub winnych, zamiast usiłować ziden-

tyfikować i zlokalizować wady struktury czy wady funkcjonowania organizacji, badacz powinien dążyć do sporządzenia takiej diagnozy systemu, która pozwoliłaby zrozumieć, dlaczego występujące w danym systemie zachowania i mechanizmy uważane za patologiczne czy podejrzone, są w gruncie rzeczy racjonalne”. Ten kapitalny problem nie zostawał podjęty na gruncie teorii organizacji (a zwłaszcza systemowych teorii organizacji) do czasu pojawienia się koncepcji gry organizacyjnej.

Organizacja jako system gry

Koncepcja gry organizacyjnej wyrosła ze sprzeciwu wobec mitu pełnej racjonalności organizacji oraz jednolitości kierownictwa, które tej racjonalności służy. Była ona jednym z pierwszych nurtów, w którym można dostrzec sprzeciw podjęty następnie z całą mocą w ramach podejść krytycznych wobec „menedżerocentryzmu”. Koncepcja gry przyznawała wszystkim członkom organizacji, a nie wyłącznie menedżerom, aktywną rolę aktorów. Jedną z pierwszych koncepcji uwzględniających zjawiska autonomii członków organizacji była behawioralna teoria przedsiębiorstwa Richarda Cyerta i Jamesa Marcha (1963). Opierała się ona na metaforze organizacji jako koalicji politycznej (March 1962). Polityczny charakter organizacji wynika z jej istotnych charakterystyk (Piotrowski 1990, s. 17–21, *Zarządzanie* 2006, s. 714):

1. Żadna organizacja nie jest monolitem. W organizacjach uczestniczą jednostki i grupy o rozbieżnych interesach, które nie mogą być jednocześnie zaspokojone ze względu na ograniczone zasoby i logikę procesów organizacyjnych (np. produkcji przemysłowej).
2. Kierując się dążeniem do realizacji swoich interesów (często w stopniu przewyższającym umowę zawartą z organizacją), jednostki i grupy podejmują grę o dobra materialne, prestiż, władzę, informacje, bezpieczeństwo, czas wolny i inne pożądane wartości. Jest to możliwe dzięki nieuniknionej decentralizacji uprawnień decyzyjnych.
3. Dążenie do załatwiania „prywatnych” interesów w organizacji realizowane jest przez różnego rodzaju porozumienia i koalicje oparte na przejściowej lub trwałej wspólnocie interesów oraz wzajemności świadczeń. Zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania organizacji mają każdorazowe koalicje dominujące (koalicje naczelnego kierownictwa), skutecznie kontrolujące znaczne obszary niepewności pozostałych członków organizacji.
4. Podstawą każdej koalicji kierownictwa są wspólne interesy. One określają cele organizacji, które są wynikiem wymuszeń zewnętrznych i wewnętrznych oraz ograniczeń. Organizacja musi tolerować rozbieżność celów i decyzji

podejmowanych przez różne jej części w różnym czasie. Cele zmieniają się wraz ze zmianami koalicji dominującej, zawsze jednak pozostają w mniejszym lub większym stopniu konfliktogenne.

5. Koalicje i porozumienia kształtują się i podlegają zmianom w niekończącym się procesie przetargów i negocjacji, które opierają się na postrzeganiu: wzajemnej zależności uczestników, konfliktu interesów i możliwości osiągnięcia kompromisu (Fisher i Ury 1990).

Jeffery Pfeffer i Richard Salancik (1974, 1978) wyeksponowali w swoim modelu kluczowe znaczenie władzy organizacyjnej. Decyzje, przywileje i korzyści są pochodnymi rozkładu władzy w organizacjach i to ona jest głównym przedmiotem gry. Dlatego procesy funkcjonowania organizacji przypominają rozgrywkę polityczną, która nasila się wraz z decentralizacją.

Michel Crozier i Erhard Friedberg (1982) postrzegali organizacje jako „pole zderzenia” ograniczeń wynikających z jednej strony z formalnych celów i misji oraz ze związanych z nimi formalnych struktur i przepisów, z drugiej zaś – „wielu specyficznych i zróżnicowanych racjonalności stosunkowo swobodnych aktorów wykorzystujących w działaniu źródła władzy, jakimi mogą dysponować” (Crozier i Friedberg 1982, s. 8). Można dodać, że te źródła władzy to kontrola nad jakimś mniejszym lub większym wycinkiem organizacyjnej niepewności, ważnym dla innych członków organizacji, a zatem wykorzystywanym jako instrument przetargu lub nacisku w relacjach z nimi. „Organizacje traktuje się jako rezultat współwystępowania zjawisk konfliktu i kooperacji” (Bolesta-Kukułka 1983, s. 252). Funkcjonowanie organizacji jest więc wynikiem rozgrywki, której każdorazowym punktem wyjścia jest jej strona formalna, a mechanizmem napędowym stają się interesy, władza oraz prywatne strategie poszczególnych członków i ich grup. „W takim ujęciu formalizacja organizacji może być traktowana jako wyznaczanie repertuaru możliwych rozwiązań w zakresie zachowań i strategii uczestników organizacji” (Bolesta-Kukułka 1983, s. 253). Reorganizacje i restrukturyzacje są więc wyznaczaniem na nowo pola i reguł gry. Jej rezultat pozostaje jednak zawsze niepewny.

W koncepcji Croziera i Friedberga widać, w jaki sposób ujęcie systemowe przyczyniło się do wyłonienia się koncepcji gry. Gra, według tych autorów, jest mechanizmem integrującym aktora z systemem, w którym aktor realizuje swoje interesy, jednocześnie mając jeden interes wspólny z innymi graczami – chodzi o kontynuację gry, czyli podtrzymanie systemu. W ten sposób wyłaniają się dwie pary pojęć kluczowych dla koncepcji gry organizacyjnej: aktor–gracz oraz system–gra. Siła graczy w systemie zależy od obszarów niepewności, które są oni w stanie kontrolować. Aktorzy społeczni zwykle jednocześnie grają w kilka gier i muszą radzić sobie zarówno z niejasnościami i współzależnością, jak konfliktem interesów. W ten sposób najlepsi gracze stają się mistrzami kompromisów, negocjacji i współpracy, czyli prowadzenia różnego rodzaju

„wymian” z innymi graczami. Choć Crozier i Friedberg oryginalnie zajmowali się systemami gry organizacyjnej, widać, że ich koncepcję dzieli tylko krok od analizy międzyorganizacyjnej, w której można zastosować (i stosuje się obecnie) właściwie ten sam, co wypracowany przez nich, warsztat pojęciowy.

Najbliższa perspektywie menedżerskiej oraz potrzebom wyjaśniania i projektowania praktyki była koncepcja gry sterowanej Andrzeja K. Koźmińskiego i Andrzeja Zawislaka (1982). Grę sterowaną scharakteryzować można w następujących punktach:

1. Jest to gra o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi być przegrana innego. Wynika to z istoty rozszerzonej reprodukcji procesów ekonomicznych i społecznych.
2. Przynależność do współczesnego społeczeństwa wymaga uczestnictwa w różnych układach gry organizacyjnej. Jednostki mają jednak pewne możliwości wyboru i przechodzenia z jednych układów do drugih. Względny przymus uczestnictwa wymaga zaspokojenia potrzeb na minimalnym choćby społecznie akceptowanym poziomie. Dla wielu jednak cenną nagrodą są emocje związane z podejmowaniem ryzyka i poszukiwaniem nadzwyczajnych wygranych.
3. Sam fakt uczestnictwa w grze wiąże się z określonymi minimalnymi gratyfikacjami, które są różne w poszczególnych układach. Przedmiotem rozgrywki jest więc także uczestniczenie w określonym układzie.
4. Gra odbywa się na co najmniej dwóch poziomach. Na poziomie niższym, na którym realizowane są w organizacji procesy realne, stawką w grze są przede wszystkim zasoby materialne. Na poziomach wyższych, na których realizowany jest proces sterowania grą, chodzi przede wszystkim o możliwość przechodzenia do korzystniejszych układów gry.
5. Gra organizacyjna jest systemem gry sterowanej. Sterowanie zmierza, po pierwsze, do zapewnienia jej ciągłości, po drugie, do sformułowania norm sterowania, czyli pożądanych efektów gry, po trzecie, do ustanowienia i wymuszenia przestrzegania przez uczestników reguł gry, zarówno formalnych, jak nieformalnych, wreszcie po czwarte, do zapewnienia elementom sterującym odpowiedniego potencjału energetycznego, czyli zasobów materialnych, uprawnień i siły społecznego wpływu, umożliwiających realizację wymienionych poprzednio zadań.
6. Gra ma charakter hierarchiczny. „Oznacza to, że na wszystkich szczeblach pośrednich pomiędzy najwyższym a najniższym sterujący grą na poziomie niższym są jej uczestnikami na poziomie równym sobie. Oznacza to, że czerpią gratyfikacje z dwóch źródeł – uczestnictwa w grze i osiągnięć w sterowaniu nią” (Koźmiński i Zawislak 1982, s. 71).
7. Gra może być produktywna lub pasożytnicza (*Zarządzanie* 2006, s. 730). Pierwsza sytuacja ma miejsce wtedy, gdy w efekcie społecznych interakcji

(gry między uczestnikami) nieprzewidzianych przez formalne reguły i zasady zwiększają się szanse przetrwania i rozwoju organizacji. Gra pasożytnicza polega na tym, że zasoby, jakimi dysponuje organizacja (przeznaczone na jej przetrwanie i rozwój), są zawłaszczane w celu wymiany usług między jednostkami i koalicjami i zaspokajają jedynie interesy osobiste i grupowe uczestników gry. Warto pamiętać, że gra produktywna na jednym poziomie (np. firmy) może się okazać pasożytnicza w szerszym układzie (np. miasta, regionu lub kraju) i odwrotnie – gra produktywna na poziomie wyższym może indukować gry pasożytnicze na niższym.

Na gruncie amerykańskim metafora organizacji jako koalicji politycznej, będącej zarazem przedmiotem i podmiotem gry, zyskała prawo bytu w teorii organizacji i bywa stosowana do dzisiaj. Do tego sukcesu przyczyniły się zapewne z jednej strony badania empiryczne (np. cytowane powyżej prace Pffefera i Salancika czy Meyera i Zucker), z drugiej zaś osadzenie behawioralnej teorii firmy w precyzyjnym modelu mikroekonomicznym, a koncepcji gry o władzę – w uznanym dorobku nauk politycznych. Na gruncie europejskim, zarówno we Francji (Crozier i Friedberg), jak i w Polsce (Koźmiński i Zawiślak), koncepcja gry organizacyjnej spotkała się z raczej niechętnym przyjęciem (Bolesta-Kukułka 1983, s. 269–270). Uznano ją za swego rodzaju intelektualną prowokację, skierowaną przeciwko kartezjańskiej logice i racjonalności oraz ideałom porządku, sprawności i efektywności. Autorom zarzucano brak precyzyjnych definicji stosowanych pojęć (a zwłaszcza kluczowego pojęcia gry) oraz zbyt spekulatywny (oderwany od empirii) charakter wyводу. Ten ostatni zarzut okazał się w pełni uzasadniony jedynie bezpośrednio po opublikowaniu teoretycznych modeli Croziera i Fiedberga oraz Koźmińskiego i Zawiślaka. Wkrótce potem ukazały się bowiem sprawozdania z badań empirycznych i analiz eksperckich inspirowanych koncepcją gry (np. Askanas 1978, Koźmiński i Obłój 1983). Niektórzy autorzy zastosowali tę koncepcję do empirycznych analiz zmian i reform w wielkich systemach, w skali państwa (Gremiom 1979, Jermakowicz 1983). Niezależnie od jej całościowej oceny, koncepcja gry organizacyjnej zwróciła uwagę na trzy ważne zagadnienia, uprzednio niedoceniane przez teorię organizacji:

- 1) psychospołeczne charakterystyki uczestników organizacji jako graczy,
- 2) wewnątrzorganizacyjną niepewność w sterowaniu złożonymi, wielopoziomowymi systemami,
- 3) projektowanie systemów gry organizacyjnej.

Koncepcja gry organizacyjnej była więc próbą „rozluźnienia” i „ucłowieczenia” technokratycznego, systemowego modelu oraz „odczarowania” bezwzględного imperatywu sprawności działania. Trudno jest ocenić jednoznacznie związki tej dość wysublimowanej koncepcji intelektualnej z praktyką zarządzania organizacjami. Z pewnością przyczyniła się ona do lepszego zro-

zumienia świata organizacji przez praktyków i ekspertów oraz do porzucenia deterministycznych wizji i technokratycznych złudzeń. Otworzyła drogę do nowej filozofii zarządzania, opartej na uruchamianiu potencjału kreatywności i inspiracji bez oczekiwania konkretnych rezultatów w konkretnym czasie. Takie podejście znalazło swój wyraz w najbardziej zaawansowanych metodach rozwoju menedżerów, opartych na triadzie kreacja – inspiracja – instytucjonalizacja oraz na łączeniu postaw menedżera, artysty i kapłana (Hatch i in. 2010, s. 193–204).

Uczestnik organizacji jako gracz

Postrzeganie człowieka jako gracza ma od dawna ugruntowaną tradycję w naukach społecznych. Klasycy socjologii, tacy jak Georg Simmel (1975) czy Florian Znaniecki (1974), zwracali uwagę na grę jako przejaw pasji, dążenia do rozrywki, poszukiwania adrenaliny, jak powiedzielibyśmy to dzisiaj. Terytorium gry społecznej było dla nich życie towarzyskie (Simmel 1975, s. 63) czy świat „ludzi zabawy” (Znaniecki 1974, s. 134 i nast.). Simmel sugestywnie charakteryzował motywację i atmosferę gry w następujących słowach: „pragnienie górowania, wymiana, tworzenie stronnictw, chęć zysku, szanse przypadkowych spotkań i rozstań, przeplatające się momenty rywalizacji i współpracy, podstęp i rewanż – wszystko to, czemu powaga realnego życia nadaje treści celowe – w grze egzystuje autonomicznie, jedynie gwoli uroku tych funkcji” (za: Bolesta-Kukułka 1983, s. 143). Podobnie charakteryzował grę filozof społeczny Johann Huizinga w fundamentalnej dla naszego tematu pracy *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury* (1985), w której prześledził rozwój „instynktu gry” na tle historii cywilizacji europejskiej.

Swoistym rodzajem gry jest oddziaływanie na percepcję własnej osoby przez innych, pod to, by uzyskać określony efekt. Analizie tego rodzaju sytuacji służy metafora teatru. W przedmowie do swojej pracy *Człowiek w teatrze życia codziennego* Erving Goffman (1981, s. 31) pisze: „reguły, które będę opisywać, są regułami dramaturgicznymi. Będę rozważał sposób przedstawiania przez jednostkę siebie i swojej działalności w sytuacjach codziennych, sposoby kierowania przez nią wrażeniem, jakie robi na innych, oraz to, na co może, a na co nie może sobie pozwolić w trakcie danego występu”.

Metafora teatru umieszcza pojęcie gry w kontekście organizacyjnym: scena, widownia, aktor, reżyser, autor sztuki itp. Za jej pomocą podkreśla się nieunikniony obszar „relacyjności” w procesach organizowania (Watzlawick i in. 1967), uznając, że to dopiero obecność innych nadaje znaczenie naszym zachowaniom i zmienia społeczne interakcje w „przedstawienie” (Goffman

1981). Jednocześnie teatr społeczny (Berger i Luckmann 1966) jest miejscem, gdzie role publiczności i aktorów są płynne i umowne, ponieważ w praktyce aktorzy i publiczność wspólnie opracowują w nim wiarygodne przedstawienia. Role mają też charakter dynamiczny, ponieważ są wciąż na nowo odgrywane i w miarę potrzeby modyfikowane.

Teoretycy organizacji chętnie korzystali i korzystają z metafory teatralnej. Na przykład Iain Mangham (1987, 1998) opisywał zachowania przywódcze, używając metafory włoskiej komedii *dell'arte*. Heather Hopfl (1995) przedstawiła pracę wykonywaną przez personel firmy usługowej jako spektakl teatralny. Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński (1995, 2001) interpretowali wartości moralne polskich menedżerów, przywołując cztery konwencje teatralne: japoński teatr kabuki, współczesny dramat europejski i amerykański, happening i globalny show Michaela Jacksona. Mary Jo Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński (2001, s. 79–112) zastosowali ten schemat interpretacyjny, w nieco zmodyfikowanej wersji, do analizy publikowanych w „Harvard Business Review” wywiadów z 30 prezesami wielkich firm. Pozwolił on wskazać cztery kluczowe charakterystyki współczesnych gier organizacyjnych, stawiające odmienne wymagania w stosunku do uczestników organizacji (a zwłaszcza menedżerów) jako graczy. Są to:

- 1) przestrzeganie zasad etycznych (moralitetu),
- 2) radzenie sobie z wieloznacznością (nowożytny dramat),
- 3) improwizacja (happening),
- 4) uniwersalność (globalny show).

Iain Mangham i Michael Overington (1987), używając metafory teatralnej, doszli do wniosku, że wielkie gwiazdy globalnego biznesu odgrywają jednocześnie role aktorów, scenarzystów i reżyserów spektakli, w których występują. Sukces wymaga kreatywności we wszystkich tych obszarach.

Po przeprowadzeniu obszernych, pogłębionych wywiadów z 250 menedżerami z 12 największych amerykańskich korporacji psycholog Michael Maccoby (1977) wyróżnił następujące psychospołeczne typy (orientacje) menedżerów:

- 1) rzemieślnik,
- 2) wojownik,
- 3) człowiek organizacji,
- 4) gracz.

W wyniku analizy porównawczej tych czterech orientacji Maccoby (1977, s. 99–100) doszedł do wniosku, że typ menedżera gracza najlepiej odpowiadał potrzebom ówczesnych korporacji, opartych na konkurencji (wewnętrznej, narodowej i międzynarodowej), innowacyjności, autonomicznych zespołach wspólnie pracujących nad projektami oraz szybkości i elastyczności w reagowaniu na

zmiany. Gracze więc mają według niego pełnić kluczową funkcję przywódczą w stosunku do pozostałych trzech typów menedżerów. Wart odnotowania jest sposób pojmowania konkurencji przez gracza: „wygrać lub przegrać, triumf lub upokorzenie” oraz jego motywacja: „podbój, nowe gry, nowe możliwości, przyjemność i satysfakcja z kontrolowania gry” (Maccoby 1977, s. 106). Maccoby (1977, s. 123) zwraca też uwagę na bezwzględność menedżerów graczy w dążeniu do wygranej za wszelką cenę w społeczeństwie, w którym pieniądze, władza i prestiż zawsze uzyskują przewagę nad sprawiedliwością i rozwojem człowieka. To dążenie do zwycięstwa jest w znacznej mierze niezależne od osobistych poglądów, przekonań i systemów wartości graczy – dominuje logika gry.

Dla Croziera i Fiedberga (1982, s. 39) punktem wyjścia gry organizacyjnej jest margines swobody, który mają aktorzy. „Zachowanie człowieka w organizacji nigdy nie może być traktowane jako mechanistyczny efekt posłuszeństwa i presji uwarunkowań strukturalnych. Jest ono zawsze wyrazem i realizacją marginesu swobody aktora, jeśli nawet margines ten jest bardzo zawężony”. Źródłem marginesu swobody i związanej z nim władzy dyskrejonalnej aktorów jest niepewność, z którą zмага się cała organizacja i poszczególne jej części. Wynika to nie tylko ze zmienności otoczenia. Niepewność bywa niekiedy celowo kreowana przez graczy po to, by zwiększyć ich władzę nad innymi. Można wyróżnić cztery podstawowe typy źródeł niepewności i wynikających z nich typów władzy organizacyjnej (*Zarządzanie* 2006, s. 722):

- 1) niepewność mająca źródło w niewiedzy i braku umiejętności, z których wynika władza „eksperta”,
- 2) niepewność w relacjach organizacji z otoczeniem, z której wynika władza „łącznika”,
- 3) niepewność związana z brakiem informacji potrzebnych do wykonywania formalnie zleconych zadań, z której wynika władza „informatora”,
- 4) niepewność związana z wieloznacznością i wielofunkcyjnością przepisów organizacyjnych, z których wynika władza „prawodawcy”.

W koncepcji Croziera i Friedberga (1982, s. 47, 349) uczestnicy organizacji nie są jednak w pełni świadomymi i racjonalnymi użytkownikami posiadanego zakresu władzy w procesie gry. Wynika to, po pierwsze, z niepełnej wiedzy na temat własnych możliwości oddziaływania, a po drugie, z braku wyraźnie określonych celów i długofalowych strategii. Dominują doraźne, oportunistyczne zachowania, podyktowane stopniowym odkrywaniem własnych możliwości, zmiennymi preferencjami i niespodziewanymi rezultatami wcześniej podejmowanych działań. W sytuacji występowania luk czy niekonsekwencji w systemie formalnym i chwiejności zachowań uczestników organizacji jako graczy wyniki gry organizacyjnej stają się w znacznej mierze przypadkowe. „Z pewnością można powiedzieć, że aktorzy nigdy nie są w pełni swobodni i że są zawsze

w pewien sposób »wykorzystywani« przez system. Jest to prawda pod warunkiem, że jednocześnie mamy świadomość tego, iż system jest co najmniej w takim samym stopniu poddany wpływom, a nawet zniekształceniom powstałym w wyniku presji i manipulacji aktorów” (Crozier i Friedberg 1982, s. 36, cyt. za: Bolesta-Kukułka 1983, s. 267).

Koncepcja Andrzeja K. Koźmińskiego i Andrzeja Zawislaka (1982, s. 90–99) charakteryzuje się wyższym poziomem zaufania do racjonalności graczy. Punktem wyjścia jest przyjęcie założenia, że w większych społecznościach zbiorowe i indywidualne zachowania są funkcją nagród i kar uzyskiwanych w przeszłości. Uczestnicy organizacji wykorzystują kontrolowane przez siebie obszary niepewności w celu maksymalizacji pożądanых nagród i minimalizacji kar. Kontrolując niepewność innych, chcą więc zminimalizować własną, dotyczącą uzyskiwanych w organizacji korzyści, a nawet uzyskać pewność. „W działaniach organizacyjnych i ogólnie – społecznych podstawową wartością wymienianą na pewność jest dysponowanie środkami materialnymi, dlatego też wokół nich koncentruje się większość ważnych procesów gry. Struktura rzeczywistych motywacji ludzkich jest jednak znacznie bardziej rozbudowana, charakteryzuje się ponadto pewną nieokreślonością (nie zawsze dokładnie wiemy, czego chcemy) i dynamiką (nasze motywy zmieniają się w zależności od sytuacji)” (Koźmiński i Zawislak 1982, s. 93). O tym, co jest dla konkretnej jednostki nagrodą, a co karą, decyduje zbiór indywidualnych przekonań i wartości. Nie musi być on wcale logiczny i wewnętrznie spójny (można na przykład jednocześnie doceniać posiadanie zasobów pieniężnych i znajdować upodobanie w rozrzutnym trybie życia). Decyduje jednak o preferencjach, którym gracze podporządkowują swoje indywidualne i zbiorowe (koalicje) strategie i taktyki. Podstawowe znaczenie dla zachowań graczy ma wybór strategii. „Strategia jest wyborem celów i środków będących odpowiedzią na istotne zagrożenia, które mogą wystąpić w przyszłości i szanse ocenione w kategoriach przekonań i wartości” (Koźmiński i Zawislak 1982, s. 95). Strategie mogą mieć charakter ofensywny, czyli obliczony na maksymalizację szans, i defensywny – obliczony na minimalizację zagrożeń. W praktyce występują oczywiście strategie mieszane. Gracze mogą popełniać błędy i ulegać emocjom, ale w zasadzie zachowują się racjonalnie. Od wyniku gry zależy bowiem ich egzystencja.

Gra – rozwinięcie metafory

Stosowanie analitycznej metafory gry i teatru w teorii organizacji jest sposobem na zbliżenie teoretycznej refleksji do praktyki organizowania, ponieważ pozwala ono na badanie faktycznych zachowań aktorów organizacyjnych, a nie

tworzonych przez nich abstrakcyjnych pojęć, takich jak na przykład zaufanie czy władza (por. Czarniawska-Joerges 1992). Przenoszą one badania na poziom mikro, gdzie można przyglądać się zachowaniom aktorów – język metafor gry i teatru jest często i chętnie stosowany w organizacjach (Vlaar i in. 2010).

Z perspektywy gry można sobie wyobrazić rzeczywistość organizacyjną jako grę między uczestnikami o różnych kompetencjach, różnych interesach, stosujących odmienne taktyki w celu osiągnięcia swoich celów oraz określenia elementów i granic gry (Brandenburger i Nalebuff 1995). Oznacza to na przykład: pole gry, zagadnienia związane z czasem rozgrywki, regułami, graczami, stawkami i wreszcie interesami. Interpretując grę w kategoriach sportowych, można powiedzieć, że tak jak mecz tenisowy rozgrywa się na korcie, turniej golfowy na polu, a walka bokserska na ringu, tak samo większość relacji biznesowych jest ograniczona i definiowana poprzez określone „areny”, takie jak konkretne grupy produktowe, segmenty rynku, ogniwa łańcucha wartości czy rynki w sensie geograficznym (por. Hambrick i Fredrickson 2001).

Większość gier, zarówno w kontekście zabawy i sportu, jak i w kontekście organizacyjnym, jest ograniczona czasowo i tempo oraz czas trwania mają w nich kluczowe znaczenie. Ważną rolę, na przykład w rozgrywkach sportowych albo grach towarzyskich, odgrywają narzędzia mające odmierzać czas, wskazujące początek oraz koniec spotkania (Huizinga 1985). Podobnie jest w relacjach międzyorganizacyjnych, które są zwykle określone czasowo, niejednokrotnie nawet przez sztywną formę kontraktową.

Reguły gry odgrywają rolę strukturyzującą (Lastowka i Hunter 2004): dostarczają informacji, określają warunki brzegowe oraz nadają znaczenie określonym praktykom w ramach gry. Jednocześnie dają legitymację do działania i ograniczają działania graczy.

Wiele gier, także społecznych, jest związanych z szeregiem skomplikowanych reguł zachowań, a reguły te służą jednocześnie jako wygodne heurystyki, które upraszczają mechanizmy działania i ułatwiają radzenie sobie z niepewnością. Ścisłe zasady, jasne cele, oraz ograniczony katalog symboliczny umożliwiają łatwiejsze rozumienie, przewidywanie i ocenę działań zarówno uczestników gry, jak i jej obserwatorów (Juul 2005). Dzięki regułom organizacyjne lub międzyorganizacyjne pole gry, często funkcjonujące wyłącznie „niematerialnie” przez porozumienie uczestników, staje się uporządkowaną przestrzenią, w której pewne zachowania są dopuszczalne, a inne nie (Juul 2005). Reguły gry budują wspólny obszar dla konkurujących z sobą uczestników, tworzą strukturę, w której mogą oni wspólnie osiągać indywidualne cele (Paglieri 2005).

Literatura menedżerska obfituje w opisy strategii i taktyk stosowanych w grach przez aktorów biznesowych. Interesujące jest to, że wiele taktyk koncentruje się na ciągłym dopasowywaniu się do innych graczy – przez coraz lepsze ich poznawanie i rozumienie, aby następnie zaproponować „widzom”

bardziej wciągającą propozycję, zachęcając ich do uczestnictwa (Elsbach i Kramer 2003).

Jako że gry są procesami, ich elementy składowe mogą ewoluować. Gdy trwa gra, istnieje przestrzeń do jej zmiany (por. Kostera 1998), wytworzenia się nowych znaczeń i praktyk, które mogą spowodować rekonfigurację w całym układzie. Ponieważ gry są interakcyjną aktywnością społeczną, w trakcie „stawania się” mogą się zmieniać (Malaby 2007).

Sterowanie grą

Sterowanie grą to w gruncie rzeczy zarządzanie systemem gry: dążenie do osiągnięcia określonych celów i pełnienia zamierzonych misji. System gry z definicji charakteryzuje się jednak wysokim poziomem niepewności. Sterowanie grą różni się od „zwykłego” zarządzania kilkoma założeniami, na których się opiera:

1. Uczestnicy organizacji dążą przede wszystkim do realizacji swoich własnych, „prywatnych” interesów, ambicji i preferencji. Nie można więc liczyć na to, że zawsze będą zachowywać się zgodnie z intencjami ośrodków kierowniczych.
2. Uczestnicy organizacji, dążąc do osiągnięcia swoich celów, wykorzystują obszary niepewności, które kontrolują dzięki zajmowaniu przez siebie ważnych pozycji w strukturze formalnej oraz dzięki osobistym cechom, umiejętnościom i kwalifikacjom.
3. Uczestnicy organizacji zawiązują zmienne koalicje, mające im umożliwić pełniejszą realizację własnych zamierzeń.
4. Gry toczące się w organizacjach prowadzą do utrwalenia się nieformalnych struktur, reguł i wzorców postępowania, funkcjonujących równolegle do struktur i statutów formalnych, często będących z nimi w sprzeczności i w konflikcie. W rezultacie nigdy do końca nie wiadomo, która strona organizacji zadziała w konkretnej sytuacji – formalna, nieformalna czy trudna do przewidzenia kombinacja obydwu.

„Sterowanie grą przejawia się w trojakiemu typowi zachowaniach: ustalaniu i zmianie reguł obowiązujących wszystkich graczy, w tym również sterującego, arbitrażu sporów pomiędzy graczami (gdy kryterium wyboru rozstrzygnięcia jest skutek dla przebiegu gry) i podziale zasobów pomiędzy uczestników gry” (Koźmiński i Zawisławski 1982, s. 100). W rezultacie sterowanie grą samo jest grą. Menedżerowie muszą być graczami. Po to, by mieć rzeczywisty wpływ na bieg rzeczy, najpierw muszą wygrać w grze o władzę. Chodzi o to, by uzyskać odpo-

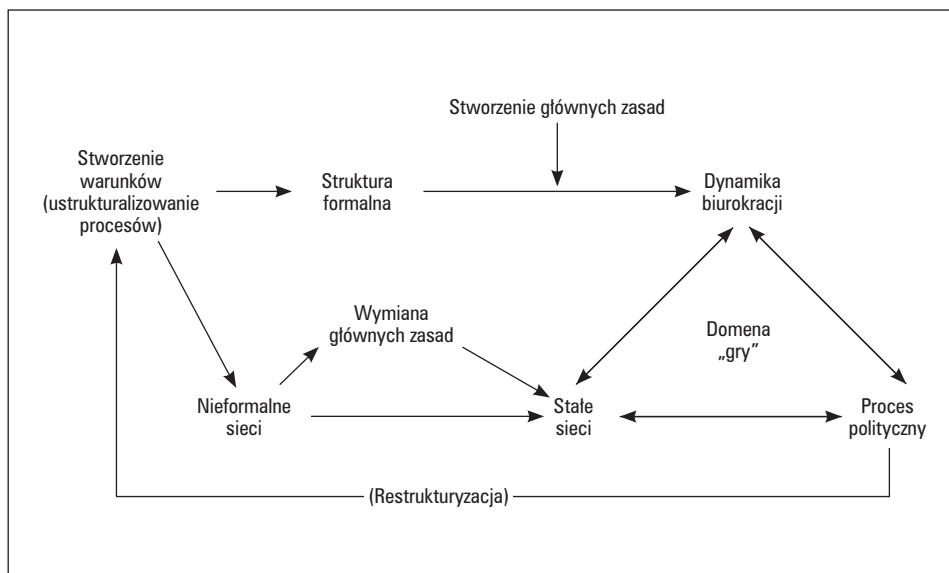
wiedni zakres swobody i nie stać się przedmiotem w grze innych. W praktyce chodzi o stworzenie sobie możliwości działania przez poszerzenie formalnych i społecznych ograniczeń oraz o to, aby wynikające działania przynosiły korzyści zarówno dla gracza, jak i całej organizacji. Jak pisze Maccoby (1977, s. 136), „władza jest najważniejsza”. Źródła władzy sterującego grą są podobne do źródeł władzy innych graczy – tkwią w niepewności innych uczestników gry, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Crozier i Friedberg 1982, s. 36–39). Chcąc osiągać swoje cele, czyli naginać innych do działania zgodnie ze swoją wolą, sterujący grą musi jednak mieć przewagę nad innymi uczestnikami gry. Może to być na przykład przewaga:

- energetyczna, mająca związek ze swobodnym dysponowaniem większymi zasobami materialnymi,
- formalna, czyli wynikające ze struktury formalnej uprawnienia do podejmowania decyzji dotyczących innych graczy i zmieniających ich zakresy swobody,
- quasi-formalna, wynikająca z dyskrejonalnej interpretacji uprawnień formalnych,
- informacyjna, oparta na dostępie do informacji i możliwości ich interpretacji,
- socjotechniczna, związana z umiejętnością skutecznego wpływu na opinie, postawy i zachowania innych graczy,
- koalicyjna, wynikająca z możliwości (atrakcyjność) i umiejętności zawiązywania koalicji,
- strategiczna, osadzona w mądrym wyborze długofalowych celów i trafnym przewidywaniu przyszłości,
- taktyczna, polegająca na sprawnym (sprytnym, elastycznym) uzyskiwaniu krótkookresowych korzyści i odnoszeniu doraźnych zwycięstw.

Podstawowym instrumentem sterowania grą są negocjacje. „Aktor w każdym momencie dąży do wykorzystania posiadanego marginesu swobody w celu stworzenia sobie najbardziej korzystnych warunków negocjacji z innymi aktorami oraz takiego manipulowania nimi i całą organizacją, aby negocjacje były dla niego opłacalne” (Crozier i Friedberg 1982, s. 79). Przedmiotem negocjacji jest wymiana zasobów, usług, informacji, „wsparcia” i innych pożądaných wartości między uczestnikami gry. Chodzi o ustalenie „kto, co, komu, kiedy i za co”. Negocjacje, w których uczestniczy w miarę stała grupa graczy, powinny być w dłuższym czasie korzystne dla wszystkich uczestników. „Płaci” za to organizacja formalna, której misja i podstawowe cele deformują się, ponieważ zasoby są zawłaszczane przez sprawne koalicje. Jest to szczególnie widoczne w biurokratyzowanych organizacjach hierarchicznych. „Podstawowy problem dotyczy negocjacji i systemów hierarchicznych. Nie reifikujemy racjonalności

biurokracji. Zamiast tego widzimy procesy negocjacji leżące u podłoża celów, struktury i funkcjonowania biurokracji, a także ich nieformalnych relacji i niepisanych zasad funkcjonowania. Od zarania tych systemów równie charakterystyczne są dla nich negocjacje, przetargi i nieformalna wymiana usług, jak formalne, scentralizowane zarządzanie. Ale to nie negocjacje są problemem, problemem jest grunt, na którym wyrastają w łonie biurokracji. Negocjacje rozwijają się pomiędzy aktorami, którzy bez formalnego upoważnienia muszą nieformalnie zawierać koalicje po to, by skompensować niezdolność struktur formalnych do adekwatnego reagowania na zmieniające się wymogi sytuacji. W tym procesie aktorzy uzależniają się od siebie przez niepisane reguły i wzajemne zobowiązania, niekiedy ze szkodą dla osiągania zbiorowych celów. Negocjacje są także konsekwencją formalnej struktury tych systemów” (Koźmiński i Tropea 1982, s. 29).

Ilustracja 3.1. Dynamika wyników negocjacji



Źródło: A.K. Koźmiński, *Management in Transition*, Difin, Warszawa 2008, s. 101.

Procesy sterowania grą nie zawsze mają charakter pasożytniczy. Niekiedy służą do promowania cennych inicjatyw, których nie dałoby się zrealizować w biurokratycznych, wielkich organizacjach przy wykorzystaniu rutynowych metod postępowania. Przykładem są opisane w kategoriach sterowania grą działania promotorów innowacji technicznych w zbiurokratyzowanym, wielo-

szczeblowym systemie zarządzania gospodarką socjalistyczną. Układały się one w trzy wzajemnie wspomagające się strategie (Koźmiński i Obłój 1983, s. 121 i nast.; *Zarządzanie* 2006, s. 730):

1. Strategia „wyjątków” polegała na tworzeniu wokół planowanej innowacji atmosfery wielkiej szansy, by w największym stopniu wyłączyć ten przypadek z powszechnie obowiązujących reguł, zwiększyć liczbę sojuszników, którzy zechcą załapać się na sukces i nie dopuścić do konfrontacji.
2. Strategia „małych kroków” sprowadzała się do ograniczenia do minimum liczby zaangażowanych instytucji i osób oraz informacji emitowanych przez promotora przedsięwzięcia.
3. Strategia „rozmytych” procesów decyzyjnych polegała na wciąganiu do podejmowania decyzji najwyższych szczebli w hierarchii, by zbudować wokół projektu silny parasol ochronny, utrudniający atak ewentualnych przeciwników.

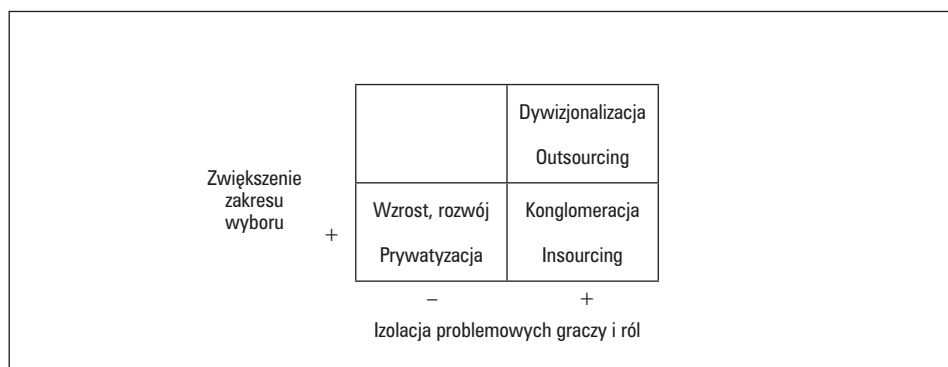
Kiedy wracamy dziś do tego opisu z czasów, zdawałoby się, prehistorycznych, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że podobne mogą być strategie sterowania grami o innowacje we współczesnych wielkich korporacjach. Wrażenie to potwierdzają badania prowadzone przez Michaela Maccoby’ego (1977, s. 124–180; zob. także Miller i in. 2008) w latach 70. i później w Stanach Zjednoczonych. Wyniki tych badań wskazują, że nawet w innowacyjnych firmach, opartych na zaawansowanej technologii, menedżerowie, którzy chcą osiągać sukcesy, muszą wywalczyć sobie ponadstandardowy zakres swobody oraz kontroli nad produktami i technologią. Chodzi o pielęgnowanie indywidualności i indywidualizmu, rozumianych jako swoboda „robienia tego, co się chce, w ramach większej struktury korporacyjnej” (Maccoby 1977, s. 135). Sukces w sterowaniu tak rozumianą grą opiera się na założeniu pasywności większości pracowników i poddaniu ich manipulacji. Maccoby (1977, s. 143) „wyobraża sobie większość pracowników jako uzdolnione dzieci szkolne, które boją się swobody i potrzebują ukierunkowania”. Jeżeli to założenie nie odpowiada prawdzie, skuteczne sterowanie grą wymaga od menedżera bardziej wyrafinowanej „gry o grę”, czyli dążenia do uzyskania możliwości oddziaływania na grę. „Zależą one również od tego, w jakim stopniu umie on korzystać z tych możliwości, komunikować się z innymi, nawiązywać i rozwiązywać koalicje, oraz od jego odporności na napięcia psychiczne, nierozzerwalnie związane z każdą sytuacją konfliktową” (Crozier i Friedberg 1982, s. 36). Jeżeli bieżące sterowanie grą nie przynosi dominującej koalicji spodziewanych i pożądanых rezultatów, jako naturalny następny krok jawi się przeprojektowanie systemu gry, czyli jego reforma.

Projektowanie systemów gry

Projektowanie systemu gry niemal nigdy nie rozpoczyna się w próżni – najczęściej chodzi o przeprojektowanie istniejącego systemu po to, by w możliwie największym stopniu pozbawić go cech dysfunkcjonalności w stosunku do formalnie wyznaczonych celów i misji organizacji. Dokonuje się tego przez zmianę punktu wyjścia procesu gry, czyli topografii obszarów niepewności kontrolowanych przez różnych uczestników organizacji odgrywających różne role i używających ich jako monety przetargowej w grze. W praktyce oznacza to zmianę formalnej struktury organizacyjnej, wyznaczającej podział zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w organizacji. Dlatego właśnie spory o struktury toczony w organizacjach są tak zjadłe. Chodzi bowiem o obszary nieformalnego wpływu i możliwości realizacji przez grę interesów jednostek i grup. Uczestnicy organizacji obawiają się zmian struktury, ponieważ słusznie przypuszczają, że nowa pozycja będzie od nich wymagała długotrwałego i niekiedy ryzykownego sprawdzania własnych możliwości nieformalnego wpływu, związanych z formalną pozycją, zanim będą mogli zaangażować się w korzystną dla siebie rozgrywkę. Drugim czynnikiem zmiany systemu gry jest jego obsada personalna. Zmiany pokoleniowe, kulturowe, struktury profesjonalnej, postaw i orientacji czy po prostu liczebności uczestników organizacji mogą bowiem wpłynąć na charakter i przebieg prowadzonych w organizacji gier.

Meyer i Zucker (1989, s. 126) proponują prosty schemat przeprojektowania systemu gry w organizacjach „permanentnie nieefektywnych”. Obejmuje on działania zmierzające do powiększenia zasięgu gry i zbioru dostępnych opcji oraz do izolacji lub wypchnięcia na zewnątrz niektórych („problemowych”) uczestników organizacji lub ról organizacyjnych.

Ilustracja 3.2. Odpowiedzi organizacji na permanentną nieefektywność



Źródło: M.W. Meyer, L.G. Zucker, *Permanently Failing Organizations*, Sage, Newbury Park 1989, s. 126.

Andrzej K. Koźmiński i Andrzej Zawiślak (1982, s. 140–155) podeszli do projektowania systemów gry organizacyjnej w duchu analizy systemowej, czyli nie całkiem zgodnie z probabilistyczną logiką gry. Projektowanie to, ich zdaniem, powinno zmierzać do powstania systemów gry produktywnej, w ramach której nieformalne rozgrywki służą wyłącznie „godziwym celom”. Z dzisiejszej perspektywy można oczywiście wątpić w realizm takiego założenia i wynikających z niego postulatów w burzliwym otoczeniu charakteryzującym się „uogólnioną niepewnością” (Koźmiński 2004). Oto warunki spełnienia kryterium gry produktywnej w procesie projektowania (Koźmiński i Zawiślak 1982, s. 143–144):

1. Struktura musi respektować klasyczną zasadę symetrii władzy i odpowiedzialności. Miarą tej odpowiedzialności ma być przegrana w grze. Chodzi o odejście od struktur o zazębiających się obszarach kompetencji, gdzie każda decyzja musi być wielokrotnie uzgadniana, co otwiera pola do gier pasożytniczych.
2. Struktura formalna, w ramach której odbywa się gra, powinna charakteryzować się względną stabilnością. Ciągłe reorganizacje rozpoczynają bowiem łańcuchową reakcję kolejnych gier pasożytniczych.
3. Produktywność gry wymaga stabilności kryteriów ocen kolejnych graczy i koalicji i wymiaru nagród dla nich. Chodzi o uniknięcie „gry o grę” i o ukształtowanie względnie trwałych motywacji i przewidywalnych strategii graczy.
4. Reguły gry powinny obejmować odczuwalne nagrody za trafny wybór sposobów realizacji zadań i równie odczuwalne sposoby karania za popełniane błędy.

Odmienne, znacznie bardziej „miękkie” założenia projektowe gier przedstawił Koźmiński i Tropea (1982, s. 30) w odniesieniu do organizacji publicznych i struktur administracyjnych. Zaproponowali oni złamanie monopolu kontroli i władania w całej domenie publicznej, obejmującej takie obszary, jak: edukacja, ochrona zdrowia, nauka, infrastruktura czy nawet wymiar sprawiedliwości. Chodziło o kreowanie nadmiarowych układów gry, stwarzających konkurencję i możliwość wyboru między różnymi dostawcami i produktami o różnych charakterystykach. Temu rozbiciu publicznych monolitów powinno towarzyszyć upublicznienie obiegu informacji oraz pełna przejrzystość przetargów, gier i negocjacji.

Podświadomym uzupełnieniem tych postulatów są refleksje Croziera i Friedberga (1982, s. 339) na temat zmian organizacyjnych, czyli przeprojektowywania systemów gry. Ich poglądy na ten temat trafnie przedstawiła Krystyna Bolesta-Kukułka (1983, s. 268–269): „Zmiana wprowadzana do systemu organizacyjnego jest, ich zdaniem, transformacją polegającą na zastąpieniu dawnej gry nową, co wymaga radykalnych zmian zarówno w systemie relacji

między uczestnikami gry, jak i w samych regułach gry. Działania podejmowane w celu dokonania takiej transformacji muszą dotyczyć jednocześnie i ludzi, i struktur organizacyjnych. Nie mogą to być jednak działania narzucone z góry, wcielające jakiś zaprojektowany przez kogoś model. Warunkiem powodzenia wprowadzanej zmiany jest bowiem dostrzeganie jej celowości przez tych, których ona dotyczy. Narzucenie z góry »wspólnej« celowości prowadzi zawsze do biurokratycznych ograniczeń i wywołuje dalsze nieprzewidziane i niekorzystne dla systemu skutki. Rola kierownictwa organizacji powinna się sprowadzać do arbitrażu sprzecznych interesów i sprzecznych dążeń uczestników oraz do stwarzania uczestnikom możliwości samodzielnego przewyższania tych sprzeczności”. Sterowana gra o grę jest więc nieunikniona. Tylko w ten sposób możliwe jest zaprojektowanie, a raczej wygenerowanie, nowego systemu gry organizacyjnej.

Bibliografia

- Askanas W., *Konflikty organizacyjne przy wdrażaniu eto*, PWN, Warszawa 1978.
- Berger P.L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, NY, 1966.
- Bolesta-Kukulka K., *Koncepcja gry organizacyjnej*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983, s. 238–273.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The right game: Use game theory to shape strategy*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 1995, s. 57–71.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa 1982.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY, 1963.
- Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage, Newbury Park, CA, 1992.
- Elsbach K.D., Kramer R.M., *Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments*, „Academy of Management Journal” 2003, nr 46, s. 286–294.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.
- Gremion C., *Profession Décideurs. Pouvoir Des Hauts Fonctionnaires Et Réforme de L'état*, Gautier-Villar, Paris 1979.
- Hambrick D.C., Fredrickson J.W., *Are you sure you have a strategy?*, „The Academy of Management Executive” 2001, t. 15, nr 4, s. 48–59.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, WAIp, Warszawa 2010.
- Hopfl H., *Performance and customer service: The cultivation of contempt*, „Studies in Cultures, Organisations and Societies” 1995, t. 1, s. 47–62.
- Huizinga J., *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, PWN, Warszawa 1985.
- Jermakowicz W., *Reforma jako gra*, „Przegląd Techniczny” 1983, nr 38–40.

- Johansen L., *The Bargaining Society and the Inefficiency of Bargaining Memorandum from Institute of Economics*, University of Oslo, Oslo 1978.
- Juul J., *Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds*, MIT Press, Cambridge 2005.
- Kostera M., *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykładki”*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Kostera M., Koźmiński A.K., *Four theaters: moral discourses in Polish management*, „Management Learning” 2001, t. 26, nr 3, s. 321–344.
- Kostera M., Koźmiński A.K., *Four theaters, norms and values in management*, „Polish Sociological Review” 1953, nr 111, s. 263–274.
- Kozminski A.K., Tropea J.L., *Negotiation and command: Managing in the public domain*, „Human Systems Management” 1982, nr 3, s. 21–31.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A.K., Zawisłak A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, wyd. II, PWE, Warszawa 1982.
- Lastowka G., Hunter D., *The laws of the virtual worlds*, „California Law Review” 2004, t. 92, nr 1, s. 1–73.
- Maccoby M., *The Gamesman: Winning and Losing the Career Game*, Bentham Books, New York 1977.
- Malaby T.M., *Beyond play: A new approach to games*, „Games and Culture” 2007, nr 2, s. 95–113.
- Mangham I.L., *Emotional discourse in organizations*, [w:] *Discourse and Organization*, red. D. Grant, T. Keenoy, C. Oswick, Sage, London 1998.
- Mangham I.L., *Introduction: Offending the audience*, [w:] *Organization Analysis and Development. A Social Construction of Organizational Behavior*, red. I.L. Mangham, Wiley, Chichester 1987.
- Mangham I.L., Overington M.A., *Organizations as Theater: Social Psychology and Dramatic Performance*, Wiley, Chichester 1987.
- March J.G., *The business firm as political coalition*, „Journal of Politics” 1962, nr 4, s. 64–82.
- Meyer M.W., Zucker L.G., *Permanently Failing Organizations*, Sage, Newbury Park 1989.
- Miller R., Olleross X., Molinié L., *Innovation games: A new approach to the competitive challenge*, „Long Range Planning” 2008, t. 41, nr 4, s. 378–394.
- Pagliari F., *Playing by and with the rules: Norms and morality in play development*, „Topoi” 2005, nr 24, s. 149–167.
- Pfeffer J., *Power in Organizations*, Pitman Publishing, Marshfield, MA, 1981.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The basis of power in organizational decision making. The case of university*, „Administrative Science Quarterly” 1974, t. 19, nr 4.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organization. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Piotrowski W., *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1990.
- Sapolsky H.M., *The Polaris System Development: Bureaucratic and Pragmatic Success in Government*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1972.
- Simmel G., *Socjologia*, PWN, Warszawa 1975.

- Vlaar P., Latusek, D., Sasson M., *Strategy and account management*, [w:] *Strategy at Every Corner*, red. P. Vlaar, Synspire, Amsterdam 2010, s. 231–257.
- Watzlawick P., Beavin J., Jackson D.D., *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York 1967.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. V, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Znaniecki F., *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, wyd. II, PWN, Warszawa 1974.

Teorie równowagi organizacyjnej

Koncepcje Barnarda i Simona oraz ich inspiracje

Od drugiej połowy XIX wieku pojęcie równowagi ma w naukach społecznych dobrze ugruntowaną pozycję. W ekonomii zostało ono rozwinięte przez Leona Walrasa (1834–1910) i szkołę marginalną (Carl Menger, William Jevons i inni), nazywaną także szkołą lozańską (Weintraub 1974, Allingham 1975). Równowagą ogólną została nazwana sytuacja, w której na wszystkich rynkach (dóbr konsumpcyjnych, dóbr kapitałowych, pracy i aktywów finansowych oraz przepływów pieniężnych) panuje równowaga. Koncepcja ta była dyskutowana i rozwijana przez kolejne pokolenia ekonomistów, którzy formułowali pytania o warunki i stabilność równowagi. Przykładem jest model Kennetha Arrowa i Gerarda Debreu (1954), wskazujący na konieczność istnienia rynków terminowych, czy model równowag cząstkowych Alfreda Marshalla (1920), pokazujący niezbędne dostosowania wolumenów do różnic między cenami zbytu a cenami płaconymi przez odbiorców finalnych. Już w pierwszym okresie rozwoju ekonomicznej teorii równowagi zwrócono uwagę na pojemność tego pojęcia, które pozwala na włączanie do modeli równowagi różnych celów, różnego typu zasobów i różnych rynków.

W socjologii pojęcie równowagi systemu społecznego wprowadził Vilfredo Pareto (1848–1923). Jest to według niego pewien stały „punkt X”, wokół którego oscylują zmiany napędzane konfliktami i walką sprzecznych interesów. Szczególnie istotny jest wprowadzony przez niego podział zachowań ludzkich na logiczne i pozallogiczne, czyli w potocznym rozumieniu irracjonalne, niezgodne ze stanem wiedzy (Szacki 2003, s. 347, 353–355). Modele równowagi wykorzystywane były przede wszystkim przez przedstawicieli funkcjonalizmu w socjologii, poczynając od Émile’a Durkheima przez Alfreda Radcliffea-Browna i Bronisława Malinowskiego po Talcotta Parsonsa i Roberta Mertona (Turner 1985, Sztompka 1974). Parsons skupił się na mechanizmach zapewniających równowagę w systemach społecznych, a zwłaszcza na socjalizacji, czyli przyswajaniu wzorców kulturowych, oraz na kontroli społecznej, czyli na sposobach

pełnienia powiązanych z sobą funkcji tak, by redukować napięcia i dewiacje. Zaslugą Mertona jest zwrócenie uwagi na relacje między celami a środkami służącymi do ich osiągnięcia. Równowagę zakłóca zarówno sytuacja, gdy akceptacji celów nie towarzyszy akceptacja środków, jak i warunki, w których akceptowane są środki, a nie są akceptowane cele (Merton 1982, s. 203). Socjologowie zwracają uwagę przede wszystkim na dynamikę systemów: zjawiska zakłóceń równowagi i dochodzenia do równowagi.

Chester I. Barnard (1886–1961) był jednym z nielicznych amerykańskich menedżerów najwyższego szczebla (zakończył karierę jako prezes New Jersey Bell Telephone Co.), który na podstawie swoich doświadczeń sformułował własną naukę refleksję. W przeciwieństwie do współczesnych bestsellerów autorstwa gwiazd biznesu, napisanych nowomową przez wynajętych konsultantów i specjalistów od public relations, książka *Funkcje kierownicze* Barnarda, wydana w Stanach Zjednoczonych w 1938 roku (w Polsce w 1997), do dziś jest uznawana za pionierską. Była też źródłem inspiracji dla późniejszego noblisty Herberta Simona. W latach 30. XX wieku Barnard związał się ze środowiskiem naukowym Harvardu i znał koncepcje Pareta, podobnie jak poglądy jednego z ojców amerykańskiej socjologii Charlesa H. Cooleya (Barnard 1997, s. 27). Być może właśnie dlatego już na początku swojej książki traktuje organizację jako system społeczny zmierzający do równowagi. „To czy jakaś organizacja przetrwa, zależy od tego, czy pośród nieustannych fluktuacji środowiska fizycznych, biologicznych i społecznych tworzyw, elementów i sił zdoła ona zachować równowagę w cechującej ją złożoności, co wymaga zabiegów przystosowawczych także wobec procesów zachodzących wewnątrz samej organizacji. Nie możemy zlekceważyć natury warunków zewnętrznych, do których trzeba się przystosować, niemniej w centrum naszego zainteresowania znajdują się procesy, którymi się to przystosowanie osiąga” (Barnard 1997, s. 30).

Zasadnicze znaczenie w procesie równoważenia organizacji Barnard przypisuje funkcjom kierowniczym, a ściślej – podejmowaniu decyzji oraz osobistemu przywództwu. Najważniejszym czynnikiem warunkującym prawidłowe pełnienie tych funkcji jest właściwa ideologia czy filozofia zarządzania, na którą składają się prawidłowe pojmowanie zachodzących w organizacji procesów (adekwatna teoria organizacji) oraz własny system wartości.

„Zaburzenia równowagi systemów kooperacyjnych wynikają z fałszywych ideologii, szczególnie po stronie tych, którzy w organizacjach formalnych są ich przywódcami lub sprawują w nich kierownicze stanowiska. Jeśli świadomie zajmujemy się problemami teorii organizacji, te fałszywe pojęcia wypaczają w efekcie sens doświadczeń, a wzmacniają predylekcje osobiste, uprzedzenia tudzież zainteresowania odgrywające rolę czynników destrukcji w kierowaniu praktyką organizacyjną. Tak rodzą się cztery główne błędy: nadmierne uproszczenie ekonomii życia organizacyjnego, lekceważenie faktu istnienia

i konieczności organizacji nieformalnej, odwrócenie rozkładu akcentów wobec obiektywnych i subiektywnych aspektów władzy oraz mylenie moralności z odpowiedzialnością. Nierównowaga wynikająca z różnic w dokładności percepcji wobec środowisk fizycznego, biologicznego i społecznego wymusza znaczne błędy w decyzjach. To główny czynnik ograniczający sukcesy współdziałania (...). Czynnikiem strategicznym jest na ogół przywództwo, jak nazywamy czyjś relatywnie duży osobisty potencjał tak w sferze osiągnięć technicznych, jak złożoności moralnej, skojarzony ze skłonnością do konsekwencji w pilnowaniu swego morale” (Barnard 1997, s. 304–306).

Herbert Simon (1916–2001), jedyny jak dotąd laureat Nagrody Nobla (1978) wśród naukowców zajmujących się teorią organizacji, uważany jest za ucznia i kontynuatora myśli Chestera Barnarda, który napisał wstęp do wydanej w 1947 roku książki Simona *Działanie administracji* (1976). Simon sprecyzował pojęcie równowagi organizacyjnej, zwracając uwagę na konieczność subiektywnego w odbiorze uczestników (pracowników) organizacji zrównoważenia świadczonych przez nich na rzecz organizacji wkładów (wysiłku, zaangażowania, lojalności i innych) z zachętami, które organizacja ma im do zaoferowania (Simon 1976, s. 239). Efektem procesu równoważenia jest uzgodnienie celów działania organizacji i jej uczestników. „Tak więc organizacja musi być tak zbudowana, aby decyzje racjonalne (subiektywnie) z punktu widzenia podejmującej je jednostki były również racjonalne z punktu widzenia całej grupy” (Simon 1976, s. 403).

W odniesieniu do powyższych koncepcji, zwłaszcza Barnarda, należy zastanowić się, jakie były przyczyny (występujące zarówno w życiu społecznym, jak i w praktyce zarządzania) pojawienia się kategorii równowagi w refleksji nad organizacjami. Warto tu odwołać się do opinii Jerzego Szackiego, który podłoża koncepcji Pareta dopatruje się w rosnącej roli zachowań pozalogicznych we współczesnym mu życiu społecznym (Szacki 2003, s. 347), oraz do coraz wyraźniejszego podziału na masy i elity i wyrastającej z niego sprzeczności interesów (Szacki 2003, s. 354–355). Oczywiście jest, że koncepcje Barnarda i Simona nie zrodziły się wyłącznie z inspiracji intelektualnej, ale stanowią w jakiejś mierze odzwierciedlenie tej atmosfery społecznej, która legła u podstaw wielkich teorii socjologicznych. Jednocześnie z masowymi ruchami i konfliktami społecznymi pojawiły się bowiem nowe elementy w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Lata 30. i 40. w Stanach Zjednoczonych to czas, gdy nowe wymiary zewnętrznej i wewnętrznej równowagi organizacyjnej okazały się najważniejszym wyzwaniem dla praktyki zarządzania. Z jednej strony należało osiągać kompromis z pracownikami i coraz silniejszymi związkami zawodowymi, z drugiej zaś zaspokajać – w warunkach nasilającej się konkurencji – wymogi nabywców i agencji rządowych, coraz śmielej podejmujących próby regulacji i interwencji na rynku.

Behawioralna teoria organizacji

Behawioralna teoria przedsiębiorstwa, którą można pod pewnymi warunkami zastosować także do innych typów organizacji, pojawiła się jako próba wyjaśnienia (a nie normatywnego wyznaczenia) procesów decyzyjnych zapewniających utrzymanie równowagi zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej relacjach z otoczeniem. Podjęta została próba swego rodzaju antropomorfizacji organizacji: potraktowania jej jako jednostki podejmującej decyzje, których sekwencje składają się na proces zachowania. Stąd nazwa – behawioralna lub behawiorystyczna teoria. Jej główni twórcy, Richard Cyert i James March (1963, 1992), ujmują to następująco: „Organizacje podejmują decyzje. Podejmują je w tym samym znaczeniu, w jakim czynią to poszczególni ludzie: organizacja jako całość zachowuje się tak, jak gdyby istniał centralny system koordynacji i kontroli zdolny do kierowania zachowaniem członków organizacji w sposób wystarczający, aby można było określony zamiar przypisać całemu układowi” (Cyert i March 1965, s. 124). W okresie późniejszym do tego nurtu nawiązali zwolennicy stosowania w badaniach nad organizacjami metafory organizmu (Bennis 1969, Morgan 1997).

Punktem wyjścia jest uznanie organizacji za koalicję jej uczestników, przy czym niektórzy z nich tworzą subkoalicje lub nawet (w dużych organizacjach) subsubkoalicje. Firma (organizacja) potraktowana jest więc jako system powiązanych z sobą koalicji, który zachowuje się jak koalicja (Cyert i March 1965, s. 127). Teoria wyjaśnia więc, po pierwsze – mechanizm tworzenia koalicji, po drugie – formułowania jej celów, a po trzecie – sposób funkcjonowania (zachowania się) organizacji w relacjach z otoczeniem. Bezpośrednio do tej myśli nawiązywała później koncepcja gry w badaniach organizacji (zob. rozdział 3).

Według teorii behawioralnej mechanizm tworzenia koalicji opiera się na koncepcji równowagi zachęty i wkładu Barnarda i Simona, teorii gier w ujęciu Johna von Neumana i Oskara Morgensterna (1947) oraz teorii zespołów Jacoba Marshaka (1965). Zwolennicy tych teorii stoją na stanowisku, że:

- „organizacje obejmują uczestników indywidualnych, którzy (przynajmniej potencjalnie) na pierwszym miejscu stawiają bardzo różne interesy,
- drogą przetargu i uznania wyrównawczych korzyści, uczestnicy organizacji zawierają koalicję dla celów gry; porozumienie takie wymienia wspólne dla całej koalicji interesy (czyli cele organizacyjne),
- następnie koalicje można traktować jako jeden czynnik strategiczny, jako jednego przedsiębiorcę” (Cyert i March 1965, s. 127).

Cyert i March (1965, s. 128) przedstawiają trzy główne mechanizmy ustalania celów koalicji. Są to:

- przetarg, w wyniku którego uczestnicy przystępują do koalicji na zasadzie „coś za coś”,
- wewnętrzna kontrola organizacyjna, czyli po prostu proces zarządzania, w wyniku którego cele zostają opracowane i ugruntowane,
- dostosowanie celów do zmieniających się warunków otoczenia.

Jest to proces z założenia ułomny. Cele sformułowane w ten sposób rzadko spełniają wymogi optymalności, czy nawet pełnej racjonalności. Taka jest cena, którą koalicja płaci swoim uczestnikom w zamian za współdziałanie. Niekiedy bywa ona bardzo wysoka i dlatego ze zdumieniem obserwujemy organizacje, które zachowują się tak irracjonalnie, że zmierzają do samounicestwienia. Teoria behawioralna powstała po to, by pomóc menedżerom w zrozumieniu czynnika irracjonalnego w zachowaniu organizacji.

Uzgodnione cele osiągaane są przez ciąg decyzji podejmowanych w organizacjach. Cyert i March przedstawiają cztery wzorce podejmowania decyzji (Mallory 1996, s. 3176–3177):

- quasi-rozwiązanie konfliktu,
- unikanie niepewności,
- poszukiwanie rozwiązań skoncentrowane wokół problemu,
- uczenie się.

Quasi-rozwiązanie konfliktu jest odpowiedzią na sprzeczność celów wewnątrz organizacji. Polega ono na sformułowaniu celów częściowych i przypisanie ich wewnętrznym jednostkom organizacji (np. działom produkcji i zaopatrzenia). W ten sposób toleruje się suboptymalizację. Na przykład dział zaopatrzenia kupuje dużo i tanio, podczas gdy dział produkcji potrzebuje przede wszystkim materiałów dobrej jakości dostarczonych na czas, ale jednak każdy z działów realizuje swoje zadania. Stosując tę metodę, unika się otwartego konfliktu. Innym sposobem jest ustalanie celów na minimalnym akceptowalnym poziomie, choć wiadomo, że odbiega on od najlepszych możliwych konfiguracji. Do quasi-rozwiązania konfliktu zmierza także sekwencyjne koncentrowanie uwagi na konkretnych zagadnieniach: najpierw ilość, potem jakość, a w końcu terminowość. W ten sposób presja wynikająca z rozwiązywania konfliktów nie dotyka jednocześnie wszystkich i unika się zbyt silnego oporu czy buntu.

Unikanie niepewności wyraża się przede wszystkim w koncentracji na krótkim odcinku czasowym i bezpośrednich szansach czy zagrożeniach. Dzięki temu unika się zastanawiania się nad długoterminowymi konsekwencjami dziś podejmowanych działań i ich niezamierzonymi skutkami. Przykładem jest oszczędzanie na przeglądach i remontach maszyn, mimo że w przyszłości przyniesie to zwiększone i przyspieszone nakłady na ich wymianę. Innym sposobem unikania niepewności jest sztuczne stabilizowanie otoczenia przez

wynegocjowane reguły w relacjach między organizacją a jej otoczeniem, choć wiadomo, że są to krótkotrwałe stany równowagi, po których następują wzmożone turbulencje. W ten sposób organizacje „narzucają plany, standardowe procedury operacyjne, branżowe tradycje i kontrakty, absorbujące niepewność w relacjach z otoczeniem” (Cyert i March 1992, s. 167).

Poszukiwanie rozwiązań skoncentrowane wokół problemu oznacza brak zastanowienia się nad tym, czy problem został właściwie sformułowany. Uznajemy więc na przykład *a priori*, że problemem jest niewystarczająca jakość produktu, unikając tym samym pytania o to, czy sam produkt nie jest już przestarzały i dlatego nie znajduje nabywców. Takie podejście zmusza do poszukiwania jedynie bezpośrednich uwarunkowań i następstw problemu, takich jak technologia produkcji, z pominięciem być może bardziej zasadniczego rozwiązania problemu, którym byłby rozwój i projektowanie nowego produktu. Podejście to związane jest jednocześnie z ograniczeniem perspektywy do rozwiązań najprostszych i „bezpiecznych”, czyli takich, które nie naruszają wynegocjowanego kompromisu, leżącego u podstaw istniejącej koalicji.

Uczenie się oznacza, że kolejne niepowodzenia, klęski i kryzysy wymuszają stopniową modyfikację wymienionych reguł. Innymi słowy, przetrwanie i rozwój organizacji mogą być tylko do pewnego momentu poświęcone na ołtarzu wewnętrznego spokoju oraz trwałości koalicji, opartych na kompromisie i równowadze partykularnych interesów. W sytuacji narastającego zagrożenia organizacje podejmują przynajmniej próby zasadniczych zmian czy reform i na tym polega proces uczenia się. Jeżeli te próby kończą się sukcesem, tworzy się nowa równowaga, nowe koalicje i nowe reguły, które ponownie podlegają utrwaleniu. Uczenie się, czyli rozwój organizacji, dokonuje się, niestety, przez kryzysy albo w najlepszym razie – przez ich antycypację.

Opisany proces decyzyjny spełnia warunki ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*), sformułowane przez H. Simona (1960). W praktyce nie ma możliwości dochodzenia do rozwiązań optymalnych czy choćby w pełni racjonalnych. W rzeczywistości podejmuje się decyzje wypełniające minimalnie zadowalające kryteria, dostępne w stosunkowo krótkim czasie i często wynegocjowane w procesie osiągania kompromisu i tworzenia koalicji. W ten sposób obalony został mit organizacji całkowicie racjonalnej, świadomie optymalizującej swoje zachowania. Teoria behawioralna odpowiada bowiem na kapitalne pytanie: „Dlaczego organizacje są »głupie«, przeważnie głupsze od przeciętnie inteligentnych jednostek ludzkich?”.

Równowaga funkcjonalna

Teoria równowagi funkcjonalnej powstała w Polsce w latach 80. XX wieku (Koźmiński i Obłój 1989). Był to okres dryfowania, czyli utraty sterowności, zarówno całego kraju i gospodarki, jak i poszczególnych organizacji, przedsiębiorstw, zakładów pracy. W ramach polskiej dyscypliny – teorii organizacji i zarządzania – podjęto próbę odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”.

Punktem wyjścia jest przyjęcie założenia, że wszystkie organizacje i ich wyodrębnione części zmierzają do przetrwania oraz rozwoju. Oznacza to zdolność do sterowania sobą (formułowania celów i powodowania ich osiągnięcia) oraz utrzymania swojej struktury jako elementu wyraźnie wyodrębnionego z otoczenia. Warunkiem osiągnięcia tak określonego celu jest równowaga funkcjonalna, czyli „pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz wewnątrz organizacji” (Koźmiński i Obłój 1989, s. 123). Wymaga to ekwiwalentnej wymiany oraz wzajemnych dostosowań. Organizacja realizuje wymagania i oczekiwania zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i swoich własnych uczestników. W zamian otrzymuje niezbędne zasilenia, czyli pochodzące z zewnątrz środki materialne, informacje i wsparcie, oraz z wewnątrz – wkład pracy, lojalność, podporządkowanie się władzy organizacyjnej, informacje i inicjatywę, czyli zaangażowane uczestnictwo. Wymiana musi być realizowana na poziomie uznanym za wystarczający przez otoczenie i uczestników oraz zapewniającym zasilenia, które gwarantują organizacji co najmniej przetrwanie, a najlepiej przetrwanie i rozwój.

Kryteria, wskaźniki i wartości progowe określające wystarczający (akceptowalny) poziom tej wymiany ustalane są w efekcie gry, negocjacji, przetargu (Zarządzanie 2006, s. 738). Biorą w nich udział trzy strony:

- ośrodki znajdujące się w otoczeniu organizacji,
- dominująca koalicja naczelnego kierownictwa,
- pozostali uczestnicy organizacji.

Oznacza to, że proces wypracowywania równowagi w organizacjach ma charakter ciągły i trudno przewidywalny, podlega bowiem wielorakim fluktuacjom. Organizacje są systemami otwartymi, które prowadzą wymianę zasileń materialnych i informacji z otoczeniem, a ich wnętrze składa się z dwojakiego rodzaju elementów: materialnych (technicznych) i społecznych. Na ogólną równowagę organizacji składają się równowagi cząstkowe w czterech obszarach:

- materialnym – zewnętrznym,
- materialnym – wewnętrznym,
- społecznym – zewnętrznym,
- społecznym – wewnętrznym.

W organizacjach komercyjnych (nastawionych na zysk) równowaga materialna zewnętrzna wyraża się w takiej trwałej nadwyżce przychodów nad kosztami, która pozwala nie tylko na odtwarzanie działalności z okresu na okres, lecz także na rozwój. W organizacjach niekomercyjnych, które opierają swój byt na dotacjach lub subwencjach, równowaga materialna zewnętrzna wyraża się w wystarczającym ich poziomie, umożliwiającym odtworzenie działalności i rozwój. W pierwszym wypadku chodzi o akceptację przez rynek produktów, które organizacja wytwarza, w drugim zaś o uznanie i akceptację otoczenia społecznego i instytucjonalnego organizacji. Podstawowe wskaźniki równowagi zewnętrznej materialnej to wskaźniki ekonomicznego zdrowia organizacji, takie jak rentowność (stopa i masa zysku), wskaźniki płynności finansowej, udział w rynku i jego dynamika, wartość firmy i jej aktywów. Po odpowiednich modyfikacjach większość tych wskaźników da się też zastosować w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych.

Nietrudno się zorientować, że zewnętrzna równowaga materialna wiąże się z zewnętrzną równowagą społeczną, a niekiedy wręcz na niej się opiera. Zewnętrzna równowaga społeczna bowiem to nic innego, jak uznanie i akceptacja organizacji przez jej społeczne otoczenie, które wyraża się także w zachowaniach nabywców i darczyńców lub dysponentów subwencji. Wskaźniki wewnętrznej równowagi społecznej są przede wszystkim negatywne, czyli dotyczą jej załóg, które wyrażają się w takich sytuacjach, jak strajki i demonstracje (np. konsumentów czy społeczności lokalnych) skierowane przeciwko organizacji, sprawy sądowe, administracyjne nakazy korygujące działania organizacji, negatywne opinie w mediach, niekorzystne wyniki sondaży opinii (np. nabywców czy partnerów biznesowych). Współczesne organizacje, zwłaszcza większe, starannie monitorują swoje otoczenie społeczne w poszukiwaniu informacji, które pozwalają się zorientować, czy poziom społecznej akceptacji organizacji i jej działań nie spada poniżej umownie wyczuwalnego progu tolerancji, którego przekroczenie zagraża jej funkcjonowaniu, a nawet istnieniu.

Równowaga materialna wewnętrzna to zgranie, czyli koordynacja i harmonizacja procesów materialnych zachodzących wewnątrz organizacji. Chodzi o stworzenie jej uczestnikom materialnych (logistycznych) możliwości działania, takich jak zaopatrzenie w surowce, materiały, energię, maszyny i urządzenia, ale także w niezbędne informacje. Ze względu na sposób pomiaru wskaźniki równowagi materialnej wewnętrznej dzielimy na dwie grupy. Pierwszą tworzą wskaźniki techniczne, mierzące w jednostkach naturalnych takie aspekty funkcjonowania organizacji, jak poziom wyposażenia obiektowego i technicznego oraz wsparcia informacyjnego (informatycznego) i logistycznego, wykorzystanie mocy produkcyjnych (potencjału), planowość i rytmiczność procesów, ich niezawodność, wielkość zapasów i rezerw itp. Wskaźniki finansowe mierzą koszty procesowe, obiektowe i ogólne, często też stanowią finansową wycenę wskaźników technicznych (Koźmiński i Obłój 1989, s. 163).

Równowaga społeczna wewnętrzna oznacza zapewnienie wystarczających wkładów ze strony uczestników organizacji, zapewniających jej przetrwanie i rozwój. Jest to możliwe wówczas, gdy uczestnicy uznają, że uzyskują od organizacji świadczenia na poziomie uznawanym przez siebie za wystarczający. Ważne jest, by nie sprowadzić tak rozumianej równowagi wyłącznie do wymiaru finansowego: „godziwa praca za godziwą płacę i godziwa płaca za godziwą pracę”. Dość często bowiem w grę wchodzi znacznie bardziej skomplikowane i subtelne uwarunkowania, takie jak ambicja, poczucie realizacji jakiejś ważnej misji, brak innych możliwości (zarówno w odniesieniu do uczestnika, jak i organizacji), niedostatek informacji, czy wreszcie kulturowo usankcjonowane więzy łączące obie strony. Wskaźniki równowagi społecznej wewnętrznej organizacji dotyczą poziomu „pokoju społecznego” w jej wnętrzu. I tutaj dominują wskaźniki negatywne, mierzące zakłócenia, takie jak: poziom absencji i fluktuacji kadr, spory indywidualne i zbiorowe, strajki, demonstracje, akty buntu czy sabotażu, kary dyscyplinarne i finansowe. Są jednak także wskaźniki pozytywne, jak na przykład wzrost kwalifikacji, awanse i nagrody.

Podstawowe elementy koncepcji funkcjonalnej równowagi organizacyjnej w ujęciu Koźmińskiego i Oblóży można przedstawić w następujących punktach:

1. Równowaga ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny.
2. Kryteria równowagi powstają w procesach negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz między organizacją a otoczeniem.
3. Równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji między organizacją a otoczeniem w sposób, który spełnia kryteria równowagi.
4. Minimalny poziom równowagi organizacyjnej jest warunkiem koniecznym skutecznego oddziaływania ośrodka kierowniczego na elementy organizacji. Cztery podstawowe obszary równowagi są dynamicznie powiązane z sobą. Zakłócenie w jednym z nich wywołuje zakłócenia w innych, i odwrotnie – poprawa równowagi w jednym z czterech obszarów zwiększa szanse poprawy w pozostałych.
5. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz legitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu.
6. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania i co za tym idzie, zmniejszeniu materialnych zasileń organizacji przez jej otoczenie.
7. Zakłócenia równowagi stanowią bodziec zwiększający intensywność zarządzania oraz dostarczają ekipom kierowniczym informacji o sytuacji w organizacji i/lub w otoczeniu. Dane te są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji i działań na rzecz przywrócenia równowagi lub zredefiniowania jej kryteriów.

8. Zarządzanie organizacjami polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz na takim oddziaływaniu do wewnątrz i na zewnątrz, które prowadzi do przywracania i utrzymywania równowagi.
9. Zdolność organizacji do funkcjonowania przez dłuższy czas w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania przymusu i manipulacji wobec uczestników i/lub otoczenia oraz szans na odizolowanie organizacji od wpływów otoczenia.
10. Zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych, związanych z trafnym ustalaniem kryteriów równowagi (biorąc pod uwagę zarówno oczekiwania otoczenia, jak i uczestników) oraz skutecznego dążenia do ich spełnienia (Koźmiński i Obłój 1989, s. 127–128).

Koncepcja równowagi funkcjonalnej stanowi kontynuację teorii behawioralnej. Podważa bowiem uproszczoną wizję organizacji jako sprawnej – lub choćby dążącej do sprawności – maszyny. Organizacje są dość kruchym efektem wielu kompromisów między sprzecznymi dążeniami i interesami zarówno wewnątrz, jak i na styku z otoczeniem. Zaletą omawianej koncepcji jest pokazanie pól tych kompromisów w ich związku oraz wskazanie na ich immanentną nietrwałość. Paradoksalnie właśnie ta nietrwałość stanowi szansę przetrwania i rozwoju, ponieważ zmusza do ciągłej ekwilibrystyki, zmierzającej do przywracania i utrwalania stale zagrożonej równowagi. Ci, którym się to udaje, przez pewien czas wygrywają. Ci, którzy nie rozumieją i nie znoszą ciągłej niepewności i stałego utrzymywania równowagi, nie są w stanie utrzymać steru. W ten sposób można też wytłumaczyć takie zjawiska w skali makro jak upadek komunizmu. To właśnie nastąpiło w Polsce w czerwcu 1989 roku, w tym samym miejscu i czasie, w którym opublikowany został zarys teorii równowagi funkcjonalnej. Nie był to jednak moment zainteresowania teoriami równowagi, najważniejsza bowiem stała się rozpaczliwa wręcz praktyka łapania równowagi zupełnie na nowo. Słabością teorii równowagi funkcjonalnej był niestety właśnie brak jej bezpośredniego przełożenia na praktykę i dopasowania do ówczesnej rzeczywistości gospodarczo-politycznej.

Organizacje mogą świadomie funkcjonować, opierając się na paradygmacie równowagi funkcjonalnej, jedynie wówczas, gdy dysponują odpowiednim instrumentarium, umożliwiającym jednoczesny pomiar poziomu równowagi we wszystkich kluczowych obszarach, oraz algorytmami (albo przynajmniej wzorcami) odpowiedzi na zakłócenia równowagi. Instrumentarium takiego dostarcza opublikowana w Stanach Zjednoczonych w 1996 roku koncepcja zrównoważonej karty wyników (*balanced scorecard*) Roberta Kaplana i Davida Nortona (2001). Koncepcja ta była efektem dużego doświadczenia autorów w zakresie projektowania systemów sprawozdawczości, planowania strategicznego oraz pomiaru efektywności przedsiębiorstw. W przedmowie do polskiego wydania ich

książki Alicja Jaruga charakteryzuje koncepcję zrównoważonej karty wyników następującymi słowami: „Wykreowano wielowymiarową »zrównoważoną kartę wyników«, opartą na wyodrębnionych czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia. Zrównoważona karta wyników (ZKW) stała się narzędziem zarządzania łączącym w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność” (Kaplan i Norton 2001, s. 9). Obszary równowagi (w terminologii Koźmińskiego i Obłója) Kaplan i Norton (2001, s. 55) nazywają perspektywami i przypisują im odpowiednie wskaźniki:

- dla perspektywy finansowej wskaźnikami są: stopa zwrotu z inwestycji i ekonomiczna wartość dodana,
- dla perspektywy klienta: satysfakcja klienta, utrzymanie klienta, udział w rynku, udział w portfelu,
- dla perspektywy procesów wewnętrznych: jakość, czas, koszty, czas wprowadzania nowych produktów,
- dla perspektywy rozwoju: zadowolenie pracowników i dostępność systemów informacyjnych.

Zasadnicza różnica w stosunku do koncepcji równowagi funkcjonalnej Koźmińskiego i Obłója polega jednak na tym, że Kaplan i Norton koncentrują się nie tyle na warunkach utrzymania równowagi i jej teoretycznym wyjaśnieniu, ile na jej celowych zakłóceniach zmierzających do rozwoju, do zmiany, i przybierających postać planu strategicznego. To strategia wynika z diagnozy równowagi i jest odpowiedzią na jej zakłócenia. „Cele i mierniki sformułowane w czterech perspektywach karty wyników można powiązać w ogólne tezy strategiczne. Takie powiązanie mierników dobitnie ukazuje, że strategiczna karta wyników nie jest stworzonym *ad hoc* luźnym zestawem kilkunastu wskaźników, którymi menedżerowie mogą zonglować i zastępować jedne drugimi. W poprawnienie skonstruowanej karcie to raczej mierniki należy powiązać z sobą w taki sposób, by przedstawiały w kilku obszarach nadrzędne cele strategiczne, takie jak wzrost przedsiębiorstwa, obniżenie ryzyka lub zwiększenie wydajności” (Kaplan, Norton 2001, s. 55–56). Praktyczny, narzędziowy charakter koncepcji Kaplana i Nortona tłumaczy jej wielki międzynarodowy sukces.

Dynamika i rozwój organizacji

Jeżeli spojrzymy na przetrwanie i rozwój organizacji z punktu widzenia koncepcji równowagi organizacyjnej, to możemy zaryzykować twierdzenie, że równowaga odpowiedzialna jest za przetrwanie, a jej zakłócenia – za rozwój.

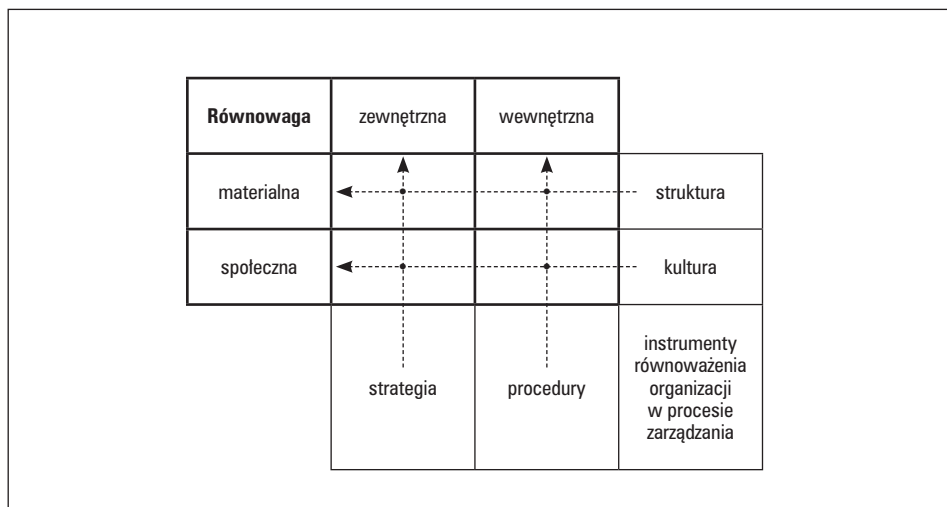
Rozwój organizacji jest wynikiem zakłóceń równowagi i jej przywracania na wyższym poziomie potencjału materialnego i ludzkiego. Impulsem inicjującym ten proces są zarówno samoistne zmiany w czterech obszarach równowagi, jak celowe działanie kierownictwa realizującego strategię rozwoju organizacji. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i w jej wnętrzu mogą mieć charakter procesów ciągłych, a także rewolucyjnych: głębokich, gwałtownych i nieoczekiwanych. Jak jednak zauważył James March: „większość zmian w organizacji nie jest ani wynikiem wyjątkowych procesów lub zakłóceń, ani nadzwyczajnej wyobraźni, umiejętności lub aspiracji uczestników, ale po prostu rezultatem relatywnie stabilnych rutynowych procesów dostosowujących organizację do otoczenia” (March 1981, s. 112). Warto się zastanowić, czy po 30 latach March powtórzyłby tę opinię.

W organizacjach, w wyniku stopniowych zmian, o których pisał March, wypracowuje się rutynowe sposoby radzenia sobie z zakłóceniami równowagi. Są to zarazem podstawowe instrumenty zarządzania, czyli:

- strategia,
- struktura,
- procedury operacyjne,
- kultura organizacyjna.

Przyporządkowanie tych narzędzi zarządzania poszczególnym obszarom równowagi pokazuje ilustracja 4.1.

Ilustracja 4.1. Obszary wykorzystania instrumentów równoważenia organizacji



Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 286.

Z każdym z czterech obszarów równowagi organizacyjnej najsilniej związane są następujące pary instrumentów zarządzania:

1. Równowagę zewnętrzną materialną regulują przede wszystkim powiązane z sobą strategia i struktura.
2. Równowaga zewnętrzna społeczna to wynik oddziaływania strategii i kultury organizacyjnej.
3. Równowaga wewnętrzna materialna podatna jest przede wszystkim na oddziaływanie rozwiązań strukturalno-proceduralnych.
4. Równowaga wewnętrzna społeczna kształtowana jest w przeważającej mierze przez obowiązujące w organizacji procedury i jej kulturę.

Jednocześnie pozostaje aktualne wszystko to, co powiedziano wcześniej o związkach między poszczególnymi obszarami równowagi.

Biorąc pod uwagę długofalowy kierunek zmian, autorzy koncepcji równowagi wyróżnili trzy ich rodzaje (Kozłowski i Obłój 1989, s. 293–310):

- zmiany regresywne,
- zmiany adaptacyjne,
- zmiany innowacyjne.

U podstaw zmian regresywnych w organizacjach leży przekonanie, że problemy (zakłócenia równowagi) wynikają albo z niekonsekwentnego stosowania obowiązujących w organizacji zasad, albo z braku nowych pomysłów. Zmiany regresywne przybierają kilka najbardziej charakterystycznych postaci.

Po pierwsze, równowagę społeczną można przywrócić przez obniżenie aspiracji uczestników, na zasadzie dobrowolności, apelując do lokalnego patriotyzmu lub wspólnego interesu, drogą manipulacji albo – w skrajnych wypadkach – przymusu. Zawsze jednak są to rozwiązania tymczasowe.

Po drugie, materialną równowagę wewnętrzną (z bezpośrednim przełożeniem na efekty ekonomiczne i zewnętrzną równowagę materialną) można przywracać drogą oszczędności oraz zwiększania rygoryzmu i represyjności procedur. W ten sposób organizacja sięga do różnego rodzaju rezerw nagromadzonych w czasie dobrej koniunktury. Mogą one przybierać postać nadmiernego zatrudnienia, wypełniania zbędnych funkcji przez niepotrzebne jednostki organizacyjne, nadmiernych nakładów (np. na zaopatrzenie) oraz wszelkiego rodzaju zbędnych luksusów (takich jak wydatki reprezentacyjne). Efektem takich działań jest odchudzenie organizacji i poprawa jej ekonomicznej efektywności, ale tylko do pewnej granicy. Gdy zostanie ona przekroczona, organizacja grozi swoistą anoreksją, która oznacza spadek potencjału społecznego i zmniejszenie zdolności do działania.

Po trzecie, równowagę zewnętrzną można poprawić, dążąc do podporządkowania sobie otoczenia. Demokratyczne społeczeństwa starają się ograniczyć

możliwości takich działań, ponieważ najczęściej są one realizowane ze szkodą dla interesu społecznego oraz z pogwałceniem dobrych obyczajów, zasad etyki i prawa. Organizacje, które zmierzają w tym kierunku, starają się bowiem przezwyciężyć na otoczenie koszt własnej nieudolności i ryzyka biznesowego oraz uzyskać niesymetryczne, nieuzasadnione korzyści, czyli zakłócić równowagę materialną zewnętrzną na swoją korzyść. Można to osiągnąć między innymi przez lobbing i wpływy polityczne, zmonopolizowanie cenowe oraz budowanie pozycji monopolistycznej lub nadużywanie pozycji dominującej w warunkach wąskiego oligopolu.

Po czwarte wreszcie, swoistym sposobem dominacji nad otoczeniem jest izolowanie się od niego. We współczesnych gospodarkach rynkowych chodzi najczęściej o wykluczenie konkurencji z mocy prawa, na przykład przez rozwiązania protekcyjnistyczne w handlu międzynarodowym, narzucenie norm technicznych lub usankcjonowanie monopolu (pocztowego lub kolejowego czy innych). Organizacje, które w ten sposób odnoszą sukcesy, grzęzną w pogłębiającą się nieefektywności, co na dłuższą metę zagraża samemu ich istnieniu. Rozwiązania takie bywają jednak stosowane pod naciskiem populizmu lub potężnych grup interesu.

Zmiany regresywne „mają krótkie nogi”, czyli pozwalają co najwyżej na dočasne przywrócenie zachwianej równowagi. W dłuższej perspektywie czasowej są szkodliwe dla przetrwania i rozwoju, ponieważ prowadzą do petryfikacji nieefektywnych rozwiązań. Po zmianach regresywnych powinny więc przyjść adaptacyjne i/lub innowacyjne. Nie zawsze tak się dzieje. Tkwienie w trybie regresywnym przez dłuższy czas jest możliwe wówczas, gdy organizacja dysponuje znacznymi wolnymi zasobami i/lub gdy otoczenie skłonne jest przeznaczyć znaczne zasoby na jej podtrzymanie i utrzymanie w dotychczasowej postaci (zob. np. Obłój i in. 2004).

Zmiany adaptacyjne są wyrazem dążenia do doskonalenia organizacji bez zasadniczej jej zmiany. Doprowadzają one do nowego zdefiniowania pożądanych poziomów równowagi organizacyjnej, nie określają jednak zasadniczo samych kryteriów równowagi. Zmiany adaptacyjne przybierają dwie typowe postacie.

Po pierwsze, zmiany te mogą polegać na wykorzystaniu znanych i sprawdzonych metod oraz technik działania w tych obszarach, w których nie znajdowały one dotychczas zastosowania. Typową zmianą tego typu jest wprowadzenie do systemu społecznego wypracowanej przez inżynierów technicznej czy technicyzycznej logiki funkcjonowania. Wyraża się to na przykład w standaryzacji procedur i zachowań, pomiarze efektywności, wprowadzeniu informatycznych systemów koordynacji. Takie zmiany określane bywają mianem technokratycznych, co rodzi raczej negatywne skojarzenia. W praktyce przynoszą negatywne skutki, gdy idą zbyt daleko – gdy uczestnik organizacji czuje się uprzedmiotowiony, traci zapał i inicjatywę. Możliwa jest także tendencja odwrotna, po-

legająca na zastosowaniu w technicznych systemach produkcji logiki systemu społecznego. Wyraża się to między innymi w podporządkowaniu procesów produkcyjnych ludzkiej inicjatywie. Na tej zasadzie opierają się na przykład nowoczesne systemy zarządzania jakością czy wynalazczości pracowniczej.

Po drugie, zmiany adaptacyjne mogą polegać na modyfikacji (dostosowaniu do nowej sytuacji) dotychczasowych warunków i kryteriów równowagi. Są to zmiany specyficzne dla każdego z czterech obszarów równowagi:

1. W obszarze równowagi materialnej zewnętrznej zmiana warunków równowagi polega na renegocjacji pieniężnej wyceny dóbr i usług, które organizacja wymienia z otoczeniem, bądź na poszukiwaniu nowych rynków i nowych źródeł zaopatrzenia, gdzie ta wycena jest korzystniejsza.
2. W obszarze równowagi materialnej wewnętrznej chodzi o nowe standardy i techniczne parametry zachodzących w organizacji procesów materialnych, o jak najczęstsze ich unowocześnianie, co z reguły wiąże się ze zmianą technologiczną.
3. W zakresie równowagi społecznej zewnętrznej zmiana adaptacyjna powinna polegać na dostosowaniu się do oczekiwań otoczenia. Może to być związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (względny ekologiczne), ściślejszymi związkami ze społecznością lokalną czy zaspokojeniem potrzeb jakiejś grupy nabywców (np. osób starszych).
4. W sferze równowagi społecznej wewnętrznej zmiana warunków równowagi to zmiana warunków szeroko rozumianego kontraktu zawartego między organizacją a jej uczestnikiem. Zmiana może polegać na wprowadzeniu nowych przesłanek awansu (np. inicjatywy i innowacyjność), nowych nagród (np. szkolenia) i kar (np. mniej interesujące i rozwijające zadania), nowych przesłanek oceny (np. monitoring lub współzawodnictwo) czy wreszcie nowych form współdziałania (np. zespoły zadaniowe).

Zmiany adaptacyjne są wielorako uwarunkowane. Oprócz zdobycia wiedzy związanej z tym, co i jak należy zmienić, konieczne jest zbudowanie koalicji promotorów zmian, dostatecznie silnej, by przełamać opór wynikający z ignorancji lub z interesów. Zmiany adaptacyjne nigdy nie są kompletne i w pełni logiczne, zawsze bowiem są wynikiem kompromisu koniecznego, by je przeforsować.

Zmiany innowacyjne przejawiają się w jakościowej i zasadniczej zmianie filozofii funkcjonowania organizacji, w przeformułowaniu jej celów działania i misji oraz nowym pozycjonowaniu w otoczeniu społecznym, ekonomicznym, instytucjonalnym. Najważniejsze formy zmian innowacyjnych wymieniamy poniżej.

Po pierwsze, zmiany innowacyjne mogą być wymuszone radykalną przemianą otoczenia instytucjonalnego. Przykładem jest reforma ustrojowa w Polsce i wynikająca z niej prywatyzacja. Gruntowne zmiany mogą być jednak także

częstkowe, tak jak wprowadzenie płynnego kursu wymiany walut czy poddanie jakiegoś sektora gospodarki, na przykład telekomunikacji czy energetyki, regulacji przez organ państwowy. Wymuszają one strategiczną reorientację, poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, zmiany strukturalne, czyli dotyczą jednocześnie wszystkich czterech obszarów równowagi.

Po drugie, zmiany innowacyjne mogą zostać wymuszone przemianami w otoczeniu technologicznym i ekonomicznym. Bywają one rewolucyjne (szybkie i radykalne), na przykład w obszarze technologii (digitalizacja mediów, nanotechnologie, integracja telefonii, Internetu i telewizji czy uprawy modyfikowane genetycznie) albo w obszarze warunków rynkowych (wahania cen niektórych surowców, niedowartościowanie i przewartościowanie niektórych walut, gwałtowny rozwój wielkich rynków, takich jak chiński czy indyjski, bądź załamanie innych, takich jak amerykański i brytyjski rynek nieruchomości). Zmiany takie wymuszają reorientację strategiczną. Polega ona między innymi na modyfikacjach portfela produktów, zmianach ich charakterystyk, wdrożeniach nowych technologii, zmianach lokalizacji i organizacji produkcji oraz łańcuchów zaopatrzenia, opracowaniu nowych strategii marketingowych. Rola pionierów tych zmian może przynieść zarówno olbrzymie korzyści, jak i wielkie ryzyko. Jeżeli zmiana przyniesie sukces, pozostali gracze na rynku zmuszeni są do jej naśladowania. Dotyczy to nie tylko wielkich międzynarodowych koncernów, lecz także małych przedsiębiorstw czy organizacji niekomercyjnych, które przecież muszą stosować nowoczesne technologie, a zasilenia materialne czerpać z rynku. Kluczowe znaczenie ma tempo wdrażania zmian innowacyjnych: szybkość zapewnia zarządzanie dynamiczne (*high speed management*). Pozwala ono na szybkie ukształtowanie nowych warunków równowagi w zmienionym otoczeniu (Cushman i King 1995, Obłoj i in. 1995, Koźmiński 2004).

Po trzecie, zdarza się, że zmiany innowacyjne są dziełem wielkich reformatorów i wynikają z ich oryginalnych koncepcji. Koncepcje takie mogą mieć trojakie podłoże:

1. Mogą stanowić odpowiedź na ogromny kryzys i zagrożenie istnienia organizacji. Mówimy wówczas o *turn around management*, czyli o radykalnym zwrocie. Klasycznym przykładem jest ratowanie Chryslera przez Lee Iacocę w latach 80. lub IBM przez Lou Goerstnera w latach 90.
2. Mogą wynikać z poszukiwania nowych rynków i nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, niedostrzeganych dotąd przez innych graczy. Przykładem jest sukces Apple'a czy Facebooka.
3. Mogą wynikać z przesłanek teoretycznych czy ideologicznych i stanowić próbę wdrożenia nowatorskich idei, wokół których powstają i rozwijają się organizacje odnoszące sukcesy na rynku. Przykładami są tu: reforma General Motors przeprowadzona w latach 20. XX wieku przez Alfreda Sloana według koncepcji struktury dywizyjnej, szwajcarska firma handlu detalicznego

Migros, oparta na społecznikowskich pomysłach swego twórcy Gottlieba Dutwailera (Hasler 1985), Body Shop – sieć sklepów z kosmetykami, których produkcja opiera się na idei ochrony środowiska (Wycherley 1999) czy wreszcie słynny Grameen Bank (Khandker 1996) założony w Bangladeszu przez Muhammada Yunusa (uhonorowanego Nagrodą Nobla w 2006 roku), oparty na koncepcji mikrokredytów wspierających mikroprzedsiębiorstwa (Morawski 2010, s. 371).

Wszystkie zmiany innowacyjne mają jedną wspólną cechę: prowadzą do powstania nowych kultur organizacyjnych, na których opiera się ich sukces. To one stanowią najważniejszą barierę imitacji. O ile bowiem produkty, strategie i struktury można naśladować stosunkowo łatwo, o tyle kultury nie da się świadomie zaprojektować według jakiegoś wzoru.

W okresie rozpadu systemu komunistycznego autorzy teorii równowagi organizacyjnej spróbowali zastosować opartą na niej (omówioną powyżej) typologię zmian organizacyjnych do makrozmiian zachodzących w gospodarkach socjalistycznych i prowadzących do ich całkowitego radykalnego przekształcenia w gospodarki rynkowe. Analiza pokazała znamienne (różne w różnych krajach) sekwencje (cykle) zmian innowacyjnych, adaptacyjnych, regresywnych i ponownie innowacyjnych, prowadzące do utraty tożsamości systemu i jego rozpadu (Koźmiński i Obłój 1989, 1990). Chodziło więc o swoisty cykl życia szczególnej organizacji, pokazany od narodzin do zgonu.

Cykl życia organizacji

Koncepcja równowagi organizacyjnej oraz zmian zachodzących w organizacjach pod wpływem zakłóceń równowagi i jej przywracania wyjaśnia zjawisko cyklu życia organizacji (Gościński 1989, s. 41). Zgodnie z ujęciem klasycznym polega ono na następujących po sobie zmianach wywoływanych przez kolejne kryzysy (czyli drastyczne zakłócenia równowagi funkcjonalnej, zob. Greiner 1972). Innymi słowy, konkretnym fazom cyklu życia towarzyszą konkretne typy zakłóceń równowagi. Przyjrzyjmy się tej sekwencji (Koźmiński i Jemielniak 2008, s. 450–452, Gościński 1989, s. 23, Greiner 1972).

Faza pierwsza cyklu ma charakter koncepcyjny. Rodzi się pomysł na nową organizację (najczęściej na biznes). Pomysł musi znaleźć grupę promotorów, którzy zdecydują się związać z nim swoją przyszłość. Nierównowaga ma więc charakter zewnętrzny – brakuje zarówno wsparcia i zrozumienia, jak i środków na realizację pomysłu. Trzeba je ściągnąć (zdobyć) z zewnątrz.

Faza druga to faza przedsiębiorczości. Polega ona na mobilizacji zasobów z otoczenia i już z wnętrza organizacji po to, by zrealizować nowy projekt. Wiąże

się to z ryzykiem dla wszystkich zainteresowanych stron. Mobilizacja oznacza, że aspiracje są większe od możliwości, a zatem nierównowaga pojawia się we wszystkich czterech obszarach (może w najmniejszym stopniu w obszarze materialnym wewnętrznym, bo w pierwszym okresie funkcjonowania organizacji koordynacja jest stosunkowo łatwiejsza, a entuzjazm sprzyja efektywności).

Faza trzecia to faza wzrostu i rozwoju. Charakteryzuje się ona zarówno wzrostem popytu na produkty, które organizacja oferuje otoczeniu, jak i rozwojem jej potencjału. Muszą im towarzyszyć instytucjonalizacja i formalizacja, inaczej bowiem nie sposób zapanować nad burzliwym wzrostem. Pojawia się bowiem nierównowaga wewnętrzna – zarówno materialna, jak i społeczna. Organizacja musi się uporządkować.

Faza czwarta to stabilizacja. Następuje podniesienie poziomu równowagi zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej materialnej i społecznej. Tak zrównoważona organizacja może z powodzeniem funkcjonować na stabilnie rosnącym rynku, pod warunkiem że zarówno otoczenie jak i wewnątrz organizacji pozostają równie stabilne. Dla uniknięcia ryzyka nierównowagi wystarczą drobne adaptacyjne zmiany. Jednocześnie jednak zanika entuzjazm oraz przedsiębiorczy i innowacyjny impet, którym zawdzięcza swoje powstanie i wcześniejsze sukcesy.

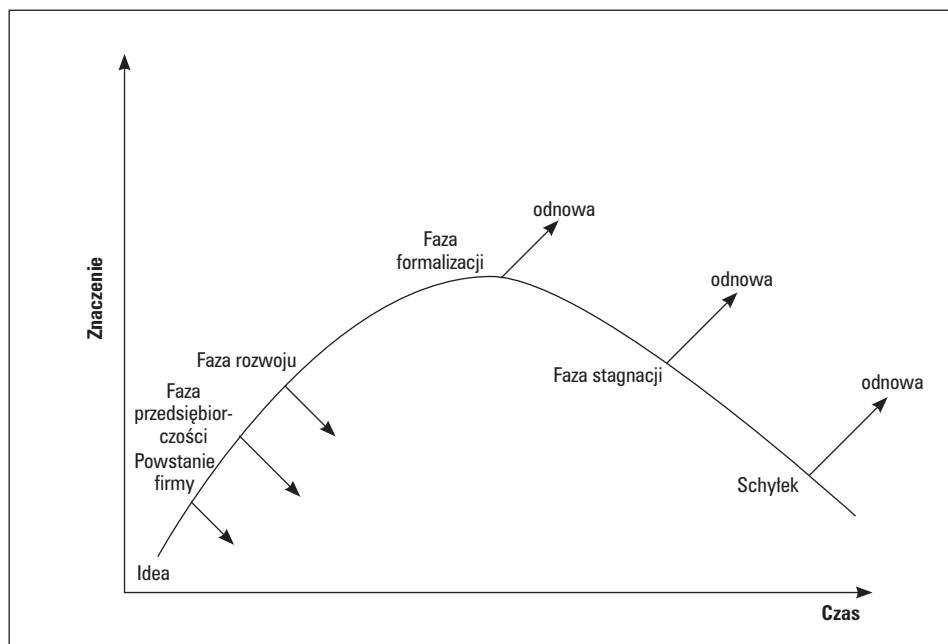
Faza piąta to faza spadku wartości, którą organizacja wytwarza i którą reprezentuje (np. wobec potencjalnych nabywców). Przyczyną pogorszenia są negatywne skutki formalizacji i rutyny. Zmiany w otoczeniu zachodzą szybciej niż procesy adaptacyjne. W rezultacie powstaje „luka adaptacji”, która z czasem powiększa się i powoduje pogorszenie efektywności. Organizacja staje się coraz mniej atrakcyjna – zarówno dla otoczenia, jak i dla uczestników. Narasta więc nierównowaga zewnętrzna i wewnętrzna. Aby skompensować nierównowagę, trzeba sięgać do rezerw nagromadzonych w lepszych czasach: gotówki i innych składników majątkowych, potencjału technicznego, nadmiernego zatrudnienia, które można zracjonalizować, nadmiernych wydatków (na przykład na cele socjalne czy reprezentacyjne).

Faza szósta cyklu życia organizacji nadchodzi wówczas, gdy rezerwy zostają wyczerpane i nierównowaga prowadzi do upadku i rozpadu. Zasadnicze znaczenie ma oczywiście nierównowaga materialna zewnętrzna, która stawia pod znakiem zapytania zasilenia zewnętrzne. Ta sytuacja pociąga za sobą narastanie innych częściowych nierównowag aż do stopnia uniemożliwiającego proces zarządzania oraz utrzymania spójności i tożsamości organizacji.

Model cyklu życia organizacji jest swego rodzaju wzorcem idealnym, który przedstawia logikę procesu starzenia się organizacji. W rzeczywistości jest stosunkowo niewiele organizacji, które przechodzą płynnie wszystkie opisane fazy rozwoju. Najlepiej świadczy o tym powszechnie znane zjawisko ogromniej „śmiertelności” małych przedsiębiorstw rodzinnych, z których większość przestaje istnieć już w fazie przedsiębiorczości czy wzrostu i rozwoju. Z drugiej strony powszechnie znane są przypadki wielkich korporacji, które w ostatniej chwili

radykałnie odmieniają swój cykl życia i unikają w ten sposób upadku i rozpadu, najczęściej dzięki radykalnej restrukturyzacji połączonej z zastrzykiem środków z zewnątrz. To właśnie nastąpiło w General Motors w 2009 i 2010 roku. Organizacje, w przeciwieństwie do ludzi, mają możliwości odradzania się i odnowy właściwie w nieskończoność, tym samym odnawiając lub zmieniając przebieg swojego cyklu życia.

Ilustracja 4.2. Cykl życia organizacji



Źródło: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008, s. 455.

Nowsze teorie cyklu życia nawiązują bezpośrednio do pojęć z zakresu teorii równowagi organizacyjnej, proponując koncepcję równowag cząstkowych (*punctuated equilibrium*), które pozwalają na rozwój organizacji w wyniku działania przeciwstawnych sił dostosowania i innowacji (por. Lewin i Volberda 2003). W świetle koncepcji równowagi organizacyjnej niezdeterminowany charakter cyklu życia organizacji jest zjawiskiem naturalnym. Na każdym bowiem etapie pojawia się olbrzymia ilość kombinacji nierównowag cząstkowych i potencjalnych działań zmierzających do przywrócenia równowagi. Nie sposób więc precyzyjnie przewidzieć cykl życia organizacji. Jednocześnie jednak widać tu nieograniczone możliwości. I to jest źródło optymizmu.

Bibliografia

- Allingham M., *General Equilibrium*, Macmillan, London 1975.
- Arrow K.J., Debreu G., *The existence of an equilibrium for a competitive economy*, „Econometrica” 1954, nr 22, s. 265–90.
- Barnard C.I., *Funkcje kierownicze*, Warszawa, Czytelnik 1997.
- Bennis W.G., *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*, Reading, Addison Wesley 1969.
- Cushman D.P., King S., *Communication and High Speed Management*, Suny Press, Albany, NY, 1995.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, I i II wyd., Prentice Hall, New York 1963, 1992.
- Cyert R.M., March J.G., *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965, s. 124–146.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” lipiec–sierpień 1972, s. 37–46.
- Hasler A.A., *L'Aventure Migros*, Editions de la Presse Migros, Zurich 1985.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Khandker S.R., *Grameen Bank: impact, costs, and program sustainability*, „Asian Development Review” 1996, t. 14, nr 1, s. 97–130.
- Kozminski A.K., Obłój K., *From innovative to systemic change: the transformation of communist systems*, „Communist Economies” 1990, t. 2, nr 3, s. 335–345.
- Kozminski A.K., Obłój K., *Macrochanges i macroorganizations: the case of socialist economies*, „Communist Economies” 1989, t. 1, nr 4, s. 409–420.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, WaiP, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Lewin A.Y., Volberda H.W., *The future of organization studies – beyond the selection-adaptation debate*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, red. H. Tsoukas, Ch. Knudsen, Oxford University Press, Oxford 2005.
- March J.G., *Footnotes to organizational change*, „Administrative Science Quarterly” 1981, nr 4, s. 112–132.
- Marshall J., *Skuteczne i żywotne formy organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1920.
- Merton R., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- Morawski W., *Konfiguracje globalne. Struktury agencje, instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Obłój K., Cushman D.P., Kozminski A.K., *Winning: Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*, Suny Press, Albany, NY. 1995.
- Obłój K., Ciszewska M., Kuśmierz A., *Strategie szpitali w warunkach reform*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004.
- Simon H.A., *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976.

- Simon H.A., *The New science of management decision*, Harper & Row, New York 1960.
- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 2003.
- Sztompka P., *System and Function. Toward a Theory of Society*, Columbia University Press, New York 1974.
- Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
- von Neuman J., Morgenstern O., *Theory of Games and Organizational Behavior*, Princeton University Press, Princeton 1947.
- Weintraub E.R., *General Equilibrium Theory*, Macmillan, London and Basingstoke 1974.
- Wycherley I., *Greening supply chains: The case of the Body Shop International*, „Business Strategy and the Environment” 1999, t. 8, s. 120–127.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Powrót do granic organizacji

Organizacja jako zło konieczne

W latach 1970–1972 laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (1972) Kenneth J. Arrow wygłosił w Fels Government Center cykl wykładów poświęconych organizacji jako formie działania zespołowego prowadzącego do alokacji ograniczonych zasobów między możliwe zastosowania, a tym samym określającego poziom dobrobytu społecznego. Innymi słowy, chodziło więc o organizację jako szczególny typ „agenta ekonomicznego”. Arrow ujął jednak zagadnienie w szerszym kontekście, między innymi psychospołecznym, politycznym, menedżerskim i informacyjnym. W rezultacie powstał zarys spójnej teorii organizacji, opublikowany w tomie pod znamienym tytułem *Granice organizacji* (w Stanach Zjednoczonych w 1974 roku, a w polskim tłumaczeniu w roku 1985). Koncepcja ta nie spotkała się jednak z szerszym zainteresowaniem teoretyków organizacji, być może dlatego, że jej autorem był ekonomista, a że dotyczyła teorii organizacji, nie była z kolei zbyt często omawiana i przywoływana przez ekonomistów. Jednak naszym zdaniem poziom ogólności i spójność tej koncepcji, a także to, że dotyczy ona pomijanych na ogół ekonomicznych aspektów działania organizacji, czynią z niej idealny punkt odniesienia do subiektywnej analizy ścieżki rozwoju teorii organizacji. Dokonajmy zatem naszej autorskiej rekonstrukcji granic organizacji w ujęciu Arrowa, zachowując na ogół stosowaną przez niego terminologię.

Jak przystało na ekonomistę, Arrow analizuje organizację z punktu widzenia racjonalności, którą pojmuje jako relację środków do celów, wstrzymując się wszakże od oceny wyboru tych celów. W tak nakreślonych ramach teoria granic organizacji składa się z dwóch powiązanych z sobą bloków tematycznych: pierwszy dotyczy racji bytu organizacji, czyli racjonalnych uzasadnień celowości ich istnienia, drugi zaś ograniczeń racjonalności zbiorowego działania, które organizacje stwarzają. Arrow uważa organizacje za swego rodzaju zło konieczne. Nie da się ich niczym zastąpić, ponieważ rynek i system cen zawo-
dzą w roli mechanizmu alokacji ograniczonych zasobów. Organizacje rodzą

swoje dysfunkcje, których jednak nie można nazwać patologiami, ponieważ są endemiczne, wynikają z samej natury organizacji.

Organizacje służą do osiągnięcia korzyści ze zbiorowego działania w sytuacjach, gdy zawodzi rynek, a ściślej mówiąc, system cen (dlatego warto analizować koncepcję Arrowa w powiązaniu z opublikowaną niemal w tym samym czasie i zajmującą się podobną problematyką teorią kosztów transakcyjnych, do której nawiązujemy w rozdziale 6; mimo że oba podejścia mają wiele punktów wspólnych, teoria kosztów transakcyjnych stała się bardziej popularną metodą w badaniach nad organizacjami).

Jest to związane, po pierwsze, z tym, że niektórych obszarów (takich jak środowisko naturalne czy infrastruktura) nie da się wycenić. Po drugie, system cen nie pozwala na sprawiedliwy (w odczuciu społecznym) podział dochodów. Po trzecie, takie istotne wartości, jak zaufanie, lojalność, kreatywność czy prawdomówność, z natury rzeczy nie mogą być przedmiotem obrotu na otwartym rynku, mimo że mają znaczną niekiedy wartość dla jego uczestników. Organizacje dokonują więc alokacji zasobów za pomocą metod nierynkowych. Arrow przedstawia i analizuje trzy podstawowe kategorie racji bytu organizacji:

1. organizacje jako agenci ekonomiczni – promotorzy racjonalności zbiorowego działania,
2. organizacje jako przetworniki informacji,
3. organizacje jako systemy władzy i odpowiedzialności.

Zdaniem Arrowa organizacje potrzebne są dlatego, że działanie zespołowe może zwiększyć obszar racjonalności indywidualnej. Warto jednak zauważyć, że Janis (1972), na podstawie empirycznych badań procesów podejmowania decyzji przez amerykańskich polityków w sprawach zagranicznych, wysnuł przeciwny wniosek: pod pewnymi warunkami (takimi jak stres, presja czasu, presja na uzyskanie wyniku) w praktyce zespoły podejmują decyzje mniej racjonalne niż jednostki (por. Tyszka 2000). Wynika to z dwóch zasadniczych przyczyn: po pierwsze, jednostki różnią się od siebie uzdolnieniami i możliwościami; po drugie, sprawność wykonywania zadań wzrasta wraz ze specjalizacją. Trzy typy organizacji omówione w wykładach Arrowa to:

- 1) Firma – hierarchiczna i biurokratyczna organizacja poddana z zewnątrz oddziaływaniu cen (rynku), wewnątrz symulująca działanie hipotetycznego rynku po to, by uzyskać lepsze wyniki alokacji zasobów niż te osiągnięte na „ociężałych” rynkach rzeczywistych, obciążonych mankamentem niepełnej informacji. O efektywności alokacji Arrow mówi w znaczeniu optimum Pareta, czyli sytuacji, w której nie ma innego systemu alokacji lepszego w tym sensie, że przyczyniłby się do poprawy sytuacji wszystkich. Mamy więc do czynienia z bardzo abstrakcyjnym pojmowaniem kategorii efektywności alokacji zasobów.

- 2) Państwo – organizacja, która wpływa na alokację rzadkich zasobów środkami zarówno rynkowymi, jak i nierynkowymi. W wielu obszarach korzysta ono z monopolu. Skuteczniej niż sektor prywatny może działać na rzecz urzeczywistnienia odczuć społecznych, zaufania i empatii.
- 3) „Instytucje niewidzialne” – znane socjologom instytucje społeczne, czyli funkcjonujące w danej społeczności wzorce zachowań, normy etyczne i zasady moralne. Duże znaczenie ma coś, co można nazwać sumieniem: poczucie odpowiedzialności za wpływ własnych działań na innych. Z natury rzeczy musi być ono jednak ograniczone i wybiórcze.

Prawidłowość procesu decyzyjnego wymaga uczestniczenia w nim wielu różnych podmiotów reprezentujących różne punkty widzenia i różne zasoby informacyjne, organizacje grupują więc zarówno wiele jednostek ludzkich jak i mniejszych organizacji – jednostek niższych szczebli (por. rozdział 6). Za Herbertem Simonem Arrow zwraca uwagę na specyfikę umowy o pracę, łączącej uczestnika z organizacją. Różni się ona od zwykłej umowy handlowej domniemaniem ciągłego uczestnictwa i tym, że pracownik sprzedaje szczególną wartość: skłonność do podporządkowania się władzy. Jednocześnie rozwojowi dużych organizacji towarzyszy swoista dezintegracja pionów funkcjonalnych. Siły działające na rynku sprawiają bowiem, że opłaca się specjalizacja w usługach pomocniczych (czyli używając współczesnej terminologii, outsourcing).

Podstawowym kryterium, które należy stosować przy projektowaniu organizacji, jest zapewnienie im odpowiednio szerokiego repertuaru działań („niezbędnej różnorodności”, mówiąc językiem cybernetyki). Służą temu reguły wymiany elit kierowniczych (zob. koncepcję krążenia elit, którą sformułowali Gaetano Mosca i Vilfredo Pareto, np. *Pareto & Mosca* 1965), zwykle połączonej z modyfikacją obiegu informacji i reguł decyzyjnych.

Organizacje są nie do zastąpienia jako przetworniki informacji, dlatego że mogą uzyskać znacznie więcej danych niż jakakolwiek jednostka – każdy ich uczestnik może przeprowadzać inne eksperymenty. Jeżeli informacje te mają być przydatne dla organizacji, to należy koordynować ich obieg, a zatem świadomie ukształtować kanały informacyjne. Istotne jest także, by uczestnicy organizacji posługiwali się tym samym językiem, a ściślej mówiąc, kodem językowym umożliwiającym porozumienie i w rezultacie uzgodnione działanie. O wartości niewspieranego przez rynek podejmowania decyzji decydują przede wszystkim charakterystyki przepływów informacyjnych. Arrow zwrócił uwagę na zagadnienie, mające kapitalne znaczenie zarówno dla teorii organizacji, jak i dla ekonomii – rosnące przychody z zastosowania informacji. W odniesieniu do informacji nie działa prawo malejących przychodów, nie sposób więc optymalizować, czy nawet świadomie racjonalizować nakładów na informacje (a ściślej mówiąc, na ich pozyskiwanie, przetwarzanie, magazynowanie, odnajdywanie i przesyłanie). Tymczasem są to bardzo poważne nakłady, o znacznym stopniu

niepodzielności i inercji. W dużym stopniu określają one na przykład koszt przebudowy, reorganizacji, wszelkiego rodzaju reform.

Koszty informacji Arrow kwalifikuje jako w dużej mierze „nieodwracalną inwestycję” (Arrow 1985, s. 33), czyli nakłady kapitałowe. Chodzi tu o środki zainwestowane w zaprojektowanie, budowę i utrzymanie systemu informacyjnego. Zdaniem Arrowa, patrząc na informacje z punktu widzenia kapitału, w organizacjach należy brać pod uwagę ograniczenia wynikające z nieodwracalności inwestycji w systemy informacyjne. Ograniczenia te wynikają z dwojakiego rodzaju konsekwencji takich inwestycji: „Jednym z nich jest to, że zapotrzebowanie na inwestycje informacyjne jest mniejsze, niż mogłoby być, gdyby wartość informacji była pewniejsza. Drugim – i jak sądzę – najważniejszym, jest to, że w ostatecznym stanie równowagi losowe wydarzenia historyczne odegrają większą rolę. Po zrealizowaniu inwestycji i nabyciu kanału informacyjnego taniej jest wciąż korzystać z niego, niż inwestować w nowe kanały, zwłaszcza dlatego, że (...) korzystanie z nowych kanałów zmniejsza przydatność starych. Trudno więc będzie przesunąć pierwotnie zaangażowane środki w kierunku, z którego zbiera się informacje” (Arrow 1985, s. 35).

„Bieżąca produkcja” każdej informacji także pociąga za sobą określone koszty, nad którymi organizacja musi panować. Oszczędności informacyjne wynikają przede wszystkim z redukcji (agregacji i uproszczenia) informacji, ponieważ informacje bieżące dochodzą do członków organizacji w formie skróconej i uproszczonej. Z tego punktu widzenia, redukując wewnątrzorganizacyjne przepływy informacji, „opłaca się trochę stracić na wartości z punktu widzenia wyboru działania, aby uzyskać oszczędności na wewnętrznych kanałach informacyjnych” (Arrow 1985, s. 46). Ważnym instrumentem kontroli nad kosztami informacji jest kodowanie informacji, ponieważ osłabia ono tendencję do wzrostu kosztów informacji (całkowicie jej jednak nie eliminując) i umożliwia wzrost skali działania organizacji. Kody informacyjne są częścią kapitału organizacji i dlatego zmieniane są powoli i niechętnie.

Władza wynika ze sprawowania kontroli nad jakimś środkiem przymusu. Jej sprawowanie opiera się na charakterystycznej dla danej organizacji strukturze nagród i kar. Jest to wewnątrzorganizacyjny odpowiednik systemu cen funkcjonującego na rynku, ponieważ umożliwia uczestnikom wycenę różnych wariantów ich zachowań. Obawa przed kontrolą nie stanowi jednak wystarczającej przesłanki posłuszeństwa wobec władzy. Jednostka jest posłuszna, ponieważ spodziewa się, że inni także będą posłuszni. Oczekiwanie posłuszeństwa wobec władzy służy nie tylko jej utrzymaniu, ale także zmniejsza niepewność tych, którzy władzy są podporządkowani. Niepewność jest zaś przez większość ludzi źle tolerowana, stąd popularność silnej władzy i nacisk na jej utrzymanie i przywrócenie. Punktem wyjścia rozumowania Arrowa w sprawie stosunku władzy i odpowiedzialności jest stwierdzenie bezwzględ-

nej konieczności odpowiedzialności sprawujących funkcjonalną władzę, ale też konieczność poddania tej władzy korekcyjnemu oddziaływaniu ze strony podwładnych. Jest to o tyle istotne, że centralizacja podejmowania decyzji umożliwia oszczędzanie na kosztach przekazywania i przetwarzania informacji. Ze względu na sprawność działania może się bowiem okazać, że koszty są mniejsze, jeżeli centrala podejmuje decyzję i przekazuje ją do wykonania, zamiast przekazywać podwładnym wszystkie informacje, na podstawie których podjęto decyzję. Pokusa silnej, scentralizowanej władzy musi więc być równoważona przez odpowiedzialność. Władza musi być odpowiedzialna wobec jakiegoś systemu nadzoru i kontroli, ujętego w ramy formalnego ładu, gdyż inaczej naraża się na destrukcyjne niekiedy oddziaływanie zmiennych przepływów nieposłuszeństwa. Rządy większości nie są atrakcyjnym modelem funkcjonowania dla organizacji o funkcjonalnie zróżnicowanych elementach. Proponowane przez Arrowa ujęcie problematyki władzy rozszerza perspektywę analizowania tego zagadnienia w stosunku do wcześniejszych ujęć w ramach teorii organizacji, przede wszystkim w kontekście analizowanej wcześniej koncepcji gier organizacyjnych (por. rozdział 3). Do tematyki władzy, widzianej w koncepcji gier – przede wszystkim jako obiektu wewnątrzzorganizacyjnych przetargów – nawiązuje u Arrowa klasyczna (od czasów Maxa Webera) kwestia odpowiedzialności podmiotów sprawujących władzę, łącząca dyskusję nad sprawowaniem władzy z ponoszeniem bezpośrednich konsekwencji swoich działań.

Odwrotnością władzy jest konsensus – doskonały (wystarczający) substytut władzy w sytuacji, gdy członkowie organizacji mają identyczne interesy, identyczne informacje i pozostają z sobą w bezpośrednim kontakcie. Gdyby koszt informacji był zerowy (lub bliski zeru), nie byłoby trudności w osiągnięciu konsensusu. Na pierwszy rzut oka jest to całkowicie abstrakcyjny model. W tym miejscu chcemy jednak zwrócić uwagę na to, że w realnie funkcjonujących organizacjach zdolność do osiągnięcia częściowych konsensusów znakomicie poprawia sprawność działania. Dlatego trzeba zgodzić się z postulatami Arrowa, by przy projektowaniu organizacji dążyć do maksymalnego ułatwiania obiegu informacji. W miarę postępu technologii i inżynierii systemów możliwa staje się realizacja tego postulatu w zakresie, o którym trudno było marzyć w czasie, gdy Arrow formułował swoje tezy.

Nakreślone przez Arrowa granice racjonalności w funkcjonowaniu organizacji przedstawimy zgodnie z typologią ograniczeń racjonalności, zaproponowaną przez Andrzeja Zawiślaka (1975) w trzech kategoriach ograniczeń: kompetencyjnych, motywacyjnych i poznawczych.

Ograniczenia kompetencyjne dotyczą funkcjonowania systemu władzy formalnej w organizacjach, a ściślej – jego dysfunkcji, które prowadzą do nieracjonalności. Kontestacja formalnej władzy organizacyjnej może prowa-

dzić do jednej z dwóch skrajności: jej histerycznego usztywnienia i umocnienia lub też do jej zupełnej negacji, pomijania i tendencji anarchistycznych. Takie niebezpieczeństwa zagrażają władzy nieodpowiedzialnej. Władza taka stwarza zagrożenie zwiększonego prawdopodobieństwa popełniania błędów. Przyczyną może być niewydolność informacyjna i decyzyjna. Możliwa jest jednak i taka sytuacja, w której ośrodek władzy popełnia błąd, mimo że otrzymuje ostrzeżenia i działa mechanizm korygujący. Łatwiej jest bowiem przyjąć i zrozumieć informację, która jest zbieżna z wcześniejszymi przekonaniami, niż przezwyciężyć dysonans poznawczy. Władza bezosobowa, oparta na formalnych regułach i przepisach, jest w jeszcze mniejszym stopniu zdolna do radzenia sobie z zalewem informacji. Reguły powinny być formułowane w postaci warunkowej: „w konkretnej sytuacji działaj tak, a w innej inaczej”. Ustalenie reguł uwzględniających wszystkie możliwe istotne okoliczności jest jednak mało prawdopodobne ze względu na koszt – informacje uzasadniające zastosowanie konkretnej reguły mogą też okazać się kosztowne i trudne do uzyskania. Zastępowanie władzy osobowej (obciążonej wadą uznaniowości) przez bezosobowe reguły nie jest więc bynajmniej receptą na racjonalność organizacji.

Ograniczenia motywacyjne wynikają z motywacji uczestników organizacji. Mogą one mieć postać obowiązujących w organizacji umów społecznych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Taka sytuacja może zaistnieć, gdy uczestnicy organizacji nadal angażują się w dawno obrany cel, który wzmacnia pierwotną umowę, dokładnie w momencie, w którym praktyka wskazuje, że należałoby od niej odstąpić. Trudniej jest bowiem zmienić umowy niż indywidualne decyzje jednostek. Na tym tle Arrow zwraca uwagę na to, że organizacje rozwijają się przez kryzysy (myśl ta została podjęta i rozwinięta dopiero w latach 70. w ramach koncepcji cyklu życia organizacji, najbardziej w modelu organizacji rozwijającej się poprzez kryzysy Greinera, por. rozdział 4). Kryzys to dla niego „wymuszający fakt”, bardziej przekonujący niż wszelkie rozważania o potencjalnych korzyściach wynikających ze zmiany. Zapewne dlatego organizacje mają większą zdolność do kontrolowania zachowań swoich członków aniżeli do zmiany, przechodzenia od postawy biernej (reaktywnej) do czynnej (proaktywnej). Opór przeciwko zmianom nie ogranicza się bynajmniej do sprawujących władzę. Utrzymania *status quo* często domagają się szeregowi uczestnicy organizacji. Gdy człowiek podporządkowany jest władzy, od której nie ma odwołania, prowadzi to do utraty szacunku dla samego siebie i do zaniku zachowań autonomicznych.

Ograniczenia poznawcze wiążą się z działaniem systemu informacyjnego organizacji, z sytuacją, gdy nieracjonalne działania wynikają z braku informacji. Arrow zwraca uwagę, że brak umiejętności posługiwania się informacjami ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia zachowań zarówno jednostek, jak

i organizacji. Z kombinacji niepewności, niepodzielności i kapitałochłonności związanej z kanałami informacyjnymi wynika, że

- 1) zachowanie organizacji może w dużym stopniu zależeć od zdarzeń losowych, zarówno teraźniejszych, jak i przeszłych (historia),
- 2) dążenie do doraźnej efektywności może prowadzić do usztywnienia i do braku reakcji na przyszłe zmiany.

Członkowie organizacji specjalizują się w przetwarzaniu określonego typu informacji i w rezultacie coraz trudniej jest im się porozumiewać. Jeżeli kod informacyjny dostosowany do realizacji funkcji zasadniczych okazuje się nieodpowiedni do realizacji funkcji pomocniczych, organizacja może działać wadliwie właśnie ze względu na niedorozwój tych funkcji. Systemy i kody informacyjne utrwalają się w organizacjach, ponieważ koszty ich zmiany okazują się równe kosztom ich nieprzewidzianej przestarzałości. Zapotrzebowanie na inwestycje informacyjne jest mniejsze, niż mogłoby być, gdyby wartość informacji była pewniejsza. Dlatego losowe zdarzenia historyczne mają tak wielkie znaczenie w kształtowaniu systemów informacyjnych (inercja). Ze względu na niższy koszt informacji łatwiej jest tworzyć „zmowy”, „spiski” czy „mafie” niż koalicje blokujące takie działania.

Wielką zaletą koncepcji Arrowa jest to, że obok stwierdzeń i hipotez wymagających empirycznej weryfikacji zawiera ona dotyczące granic organizacji pytania, które pozostają bez odpowiedzi. Najważniejsze są wśród nich dwie grupy pytań:

1. Pytania dotyczące roli organizacji jako mechanizmu (i instytucji zrazem) alokacji ograniczonych zasobów. O jakie zasoby chodzi? Arrow ich nie definiuje i nie specyfikuje. Biorąc pod uwagę szeroką perspektywę przyjętą przez autora, trudno jest przypuścić, że stosuje wąsko ekonomiczne rozumienie zasobów jako wyłącznie materialnych. Kryteria i mechanizmy alokacji także nie zostały opisane. Trudno jest mówić o optymalizacji, gdy nie działają mechanizmy rynkowe i gdy nie da się zastosować kryteriów czysto fizycznych (rodem z badań operacyjnych), właściwych wyłącznie dla zasobów materialnych. Kto dokonuje alokacji i w czym interesie? Organizacje nie są przecież monolitami i najczęściej nie podlegają jednolitemu kierownictwu.
2. Pytania dotyczące roli organizacji jako generatora i przetwornika informacji. Jak i według jakich kryteriów organizacje pozyskują informacje z otoczenia? Co się dzieje z informacją, która zostaje w organizacji? W jaki sposób i przez kogo jest użytkowana? Jakie są konsekwencje stwierdzenia rosnących przychodów z zastosowania informacji, a zarazem niedziałania ekonomicznego prawa malejących przychodów? Czy rzeczywiście koszty informacji stanowią dziś przeszkodę w budowie bardziej efektywnych struktur? Jakie są realne możliwości osiągnięcia konsensusu?

Próby odpowiedzi na przynajmniej niektóre z tych pytań można znaleźć w dwóch nowszych koncepcjach teorii organizacji: zasobowej teorii organizacji i koncepcji organizacji opartej na wiedzy. Pozwalają one nieco przesunąć – w stosunku do oceny Arrowa – granice organizacji, a ściślej mówiąc, ich użyteczności jako instrumentu zbiorowego działania we współczesnych warunkach. Wskazują także na atrakcyjność i nowatorstwo koncepcji Arrowa – przez swój dorobek niejako zapowiedział on pojawienie się dwóch silnych nurtów w teorii organizacji, które jednak rozwinęły się dopiero w kilkadziesiąt lat po jego oryginalnej publikacji: teorii zasobowej oraz nurtu związanego z zarządzaniem wiedzą.

Zasobowa teoria organizacji

Zasobowa teoria organizacji, powstała w latach 80. i traktująca organizacje jako podmioty aktywnie poszukujące przewagi konkurencyjnej na rynku, wciąż jest uznawana za jedną z najbardziej inspirujących koncepcji objaśniających zachowania organizacji w grze rynkowej (Barney i in. 2001). Stanowiła ona próbę odpowiedzi na wzrastającą niepewność na rynkach i nową liberalną politykę gospodarczą rządu Stanów Zjednoczonych, określaną mianem reaganomiki. Okazało się wówczas, że nawet takie giganty jak IBM nie są odporne na turbulencje zewnętrzne (rynek, zmiany technologii, regulacje itp.) i wewnętrzne (konflikty, rozgrywki, blokady). Organizacja musi być zdolna do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Pojęcie przewagi konkurencyjnej oznacza po prostu bycie lepszym w grze konkurencyjnej, czyli większą atrakcyjność dla nabywców, partnerów, inwestorów i pracowników. Przewagi poszukuje się więc na wszystkich rodzajach rynków: dóbr i usług, kapitału i pracy. To dążenie wyjaśnia zachowanie organizacji wszelkiego typu (nie tylko przedsiębiorstw, czyli organizacji komercyjnych) na tych powiązanych z sobą rynkach (Koźmiński 2004, s. 91). Różne szkoły w obszarze badawczym ekonomiki przedsiębiorstwa (*industrial organization economics*) proponują rozmaite koncepcje przewagi konkurencyjnej. Według Connera (1991) są to:

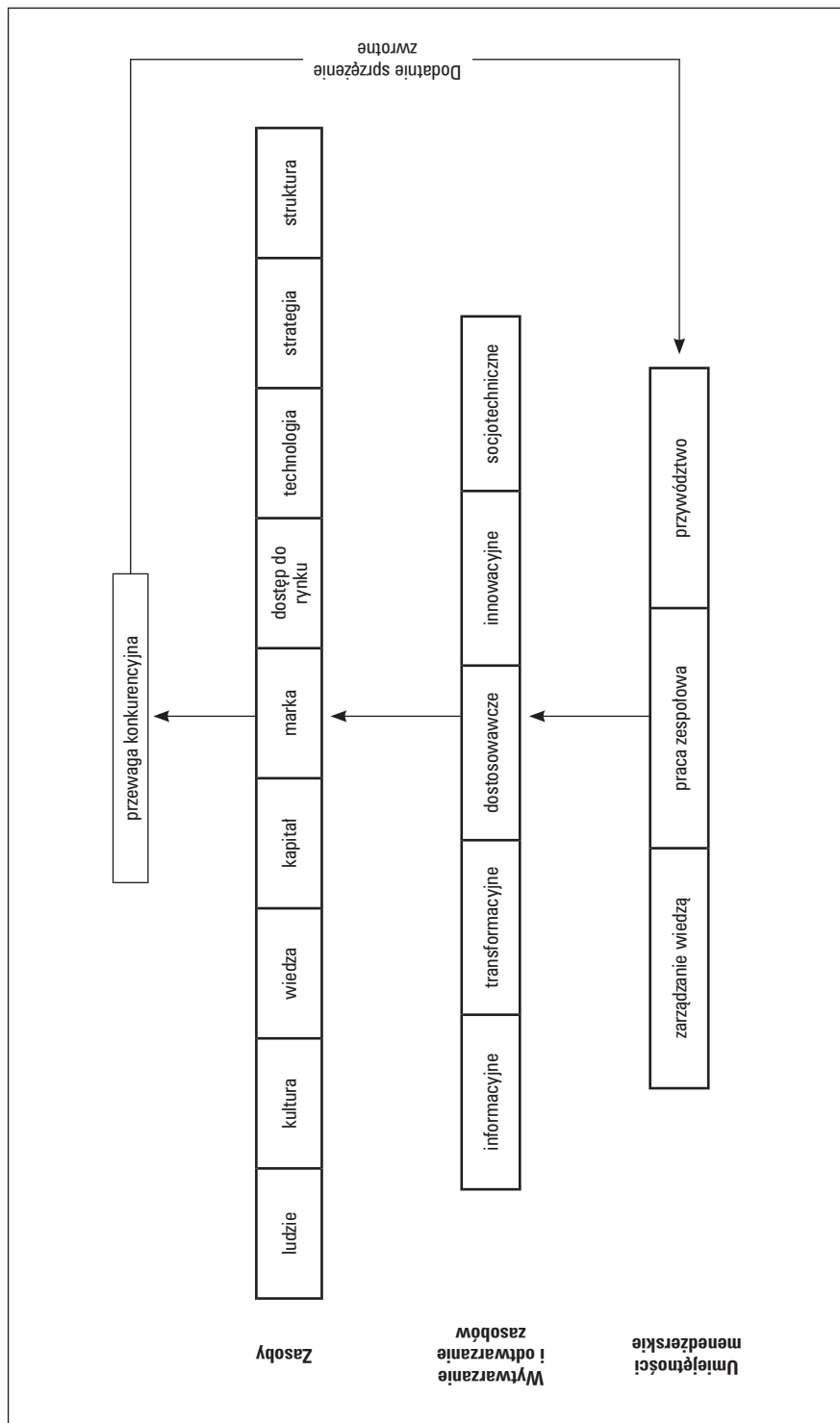
1. Ekonomia neoklasyczna, postrzegająca przedsiębiorstwa jako jednostki poszukujące optymalnych kombinacji czynników wytwórczych, które pozwalają na maksymalizację zysku w długim okresie. Koncepcja ta opiera się *implicite* na założeniu względnej stabilności rynku i technologii. Optimum jest znane, trzeba do niego dojść.
2. Teoria konkurencji monopolistycznej, dopatrująca się przewagi konkurencyjnej w dominującej pozycji na rynku. Uzyskuje się ją przez budowanie barier wejścia, ograniczanie produkcji i narzucanie wysokich cen.

3. Koncepcja twórczej destrukcji Schumpetera, podkreślająca kluczową rolę rewolucyjnych innowacji, które przejawiają się w „kreatywnej destrukcji”, czyli „zgruzowaniu” dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej i zastąpieniu ich nowymi. Oznacza to rewolucję zarówno technologiczną, jak i organizacyjno-menedżerską.
4. Szkoła chicagowska, opierająca się na neoklasycznej wizji rynku – ceny są niezależne od producentów, a źródłem przewagi konkurencyjnej są niskie koszty produkcji i dystrybucji.
5. Szkoła kosztów transakcyjnych, według której źródłem przewagi konkurencyjnej są niskie koszty zabezpieczenia działalności przed naruszeniami praw własności, wymagalności kontraktów i zobowiązań oraz dostępu do informacji. Chodzi więc o lokalizację w dobrze zorganizowanych państwach prawa.

Można się oczywiście zastanawiać, w jakiej mierze tak pojmowane koncepcje przewagi konkurencyjnej da się zastosować do organizacji niekomercyjnych, takich jak uczelnie, partie polityczne, szpitale czy wspólnoty religijne. Wydaje się, że wszystkie one działają na swego rodzaju rynkach i z normalnych rynków pobierają zasilenia. Koncepcje przewagi konkurencyjnej opierają się jednak na założeniu względnej stabilności sytuacji, w których działają organizacje. Trudno jest więc stosować je do warunków „uogólnionej niepewności” (Koźmiński 2004), które pojawiły się w najwyżej rozwiniętych gospodarkach (przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych) po drugim „szoku naftowym” w 1979 roku. Chodzi o niespotykane wcześniej amplitudy nieprzewidywalnych wahań politycznych i makroekonomicznych (zwłaszcza finansowych i monetarnych) parametrów otoczenia organizacji, a także potrzeb, upodobań i gustów nabywców, zmian technologii, innowacji ekonomicznych i społecznych oraz zachowań różnorodnych podmiotów działających na rynkach (zmian powiązań kapitałowych, domen działania i sojuszy), jak również ponadpaństwowych i państwowych regulatorów tych rynków. Otoczenie organizacji staje się więc nieprzewidywalne, burzliwe i gęste, a tym samym coraz mniej tolerancyjne dla błędów i słabości.

W warunkach „uogólnionej niepewności” źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zdolność do szybkich (w czasie rzeczywistym) i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji oraz na zmieniające się prognozy przyszłości. W ten sposób mogą działać organizacje dysponujące nadmiarowym potencjałem, czyli rezerwami wolnych zasobów, których konfiguracje mogą się stosunkowo łatwo zmieniać w zależności od potrzeb aktualnych i antycypowanych. Taka jest właśnie perspektywa zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej (*resource-based theory*) (Noga 2009, s. 176–179; Barney 1991, Mahoney i Pandan 1992, Peteraf 1993). Organizacja jest postrzegana jako podmiot aktywnie poszukujący trudnych do skopiowania (rzadkich, cennych i unikatowych) konfiguracji zasobów oraz doskonalący zdolności ich tworzenia, odtwarzania i pomnażania.

Ilustracja 5.1. Zasobowa koncepcja przewagi konkurencyjnej



Opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Marc J. Dollinger (2001, s. 32), który bardzo szeroko definiuje zasoby jako „każdą rzecz lub właściwość, która może okazać się użyteczna”, przytacza typologię zasobów w formie efektownego akronimu PROFIT:

- *Physical* – fizyczne, czyli nieruchomości, wyposażenie i lokalizacja.
- *Reputational* – reputacyjne, związane z siłą marki oraz opinią o potencjale organizacji.
- *Organizational* – organizacyjne, związane ze strukturą, procedurami i systemami funkcjonującymi w organizacji. Przekładają się one na poziom sprawności funkcjonowania.
- *Financial* – finansowe, czyli zasoby i pozycja organizacji na rynkach finansowych.
- *Intellectual and human* – intelektualne i ludzkie, związane z kapitałem intelektualnym, kapitałem ludzkim, wiedzą i kulturą organizacji.
- *Technological* – technologiczne, czyli związane ze stopniem zaawansowania technologicznego i potencjałem albo, innymi słowy, zdolnością tworzenia innowacji technologicznych.

Można także podzielić zasoby na „twarde” (fizyczne, finansowe, technologiczne i organizacyjne) i „miękkie” (reputacyjne, intelektualne i ludzkie). W cytowanym powszechnie do dziś artykule C.K. Prahalad i Gary Hamel (1989) zwracają uwagę na znaczenie kluczowych kompetencji osadzonych w „miękkich” zasobach. Chodzi tu o następujące kompetencje (Koźmiński 2004, s. 93):

- informacyjne, czyli zdolność do wychwytywania, magazynowania, przetwarzania i odnajdywania wewnątrz organizacji relewantnych informacji umożliwiających sprawną rekonfigurację zasobów wobec wyzwań otoczenia,
- transformacyjne, czyli zdolność do szybkich przekształceń (właśnie rekonfiguracji zasobów),
- adaptacyjne, czyli zdolność do szybkiego dostosowania do zmian zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji,
- innowacyjne, czyli zdolność do kreowania wszelkich innowacji (technicznych, ekonomicznych, społecznych, organizacyjnych i innych) umożliwiających korzystniejsze relacje zasileń między organizacją a burzliwym otoczeniem,
- socjotechniczne, czyli umiejętność manipulowania zachowaniami i emocjami ludzkimi.

„Twarde” zasoby w ich każdorazowej, aktualnej konfiguracji postrzegane są jako ograniczenia kluczowych kompetencji umożliwiających szybkie rekonfiguracje zasobów i przetrwanie oraz rozwój organizacji w burzliwym otoczeniu. Wracając do języka teorii równowagi organizacyjnej, można uznać, że zasoby „twarde” równoważą organizację, a „miękkie” mają zdolność wytrącania jej

z równowagi. Między tymi dwoma typami zasobów zachodzi więc relacja potencjalnie antagonistyczna. Impulsy płynące z zasobów „miękkich” zmierzają do pokonania ograniczeń narzucanych przez tradycyjnie zarządzane zasoby „twarde”. „Jest tak zwłaszcza wtedy, gdy kiedy grupa »rewolucjonistów« próbuje radykalnie zmienić firmę od wewnątrz. Oznacza to działanie grupki entuzjastów-rebeliantów wbrew ograniczeniom materialnym i finansowym, wbrew formalnej strukturze i hierarchii, wbrew oficjalnym strategiom zapewniającym »wygranie poprzedniej wojny«. Firma, która daje szansę tak pojmowanej rebelii, może się odrodzić. Taki był przypadek IBM w drugiej połowie lat 90., kiedy to grupa entuzjastów Internetu przekształciła zdychającego dinozaura w dominującego w skali światowej gracza w dziedzinie e-biznesu. Kluczem do sukcesu jest przezwyciężenie ograniczeń stwarzanych przez twarde zasoby” (Koźmiński 2004, s. 94, Hamel 2000, s. 146). Wydaje się oczywiste, że takie rozumowanie można odnieść do wszelkiego typu organizacji, nie tylko biznesowych. Problemem jest oczywiście podstawa działania „rebeliantów” i „odnowicieli”, czyli unikatowa wiedza. Sprowadza się ona do oryginalnego pomysłu i sposobu jego wdrożenia.

Organizacje oparte na wiedzy

W warunkach społeczeństwa informacyjnego, które charakteryzuje się nadmiarowym, łatwym, powszechnym i tanim dostępem do informacji, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza, czyli zdolność do porządkowania i przetwarzania informacji w określonym celu. Innymi słowy, chodzi o umiejętność wykorzystywania informacji do osiągnięcia zamierzonych efektów. Stąd koncepcja organizacji opartej na wiedzy. Stanowi ona uzupełnienie i uszczegółowienie teorii zasobowej, a zarazem odpowiedź na wyzwania wynikające z nadmiaru informacji i chaosu informacyjnego. Z tego punktu widzenia wiedza jest szczególnym zasobem organizacyjnym.

Wiedza gromadzona i użytkowana w organizacjach (*Knowledge Management Tools* 1997, s. 2) może przybierać formy:

- wiedzy katalogowej, która odpowiada na pytanie „co to?”,
- wiedzy historycznej, która pozwala ustalić „jak było?”,
- wiedzy procesowej, która informuje „jak to się dzieje?”,
- wiedzy instrumentalnej, która zawiera wskazówki „co decyduje o czym?”,
- wiedzy skalarnej, która pozwala mierzyć „ile?, jak mocno?”.

Wiedza bywa rozumiana wąsko, jedynie jako wiedza techniczna. Tymczasem oprócz posiadanych i opanowanych technologii oraz prowadzonych prac

badawczo-rozwojowych i ich wyników w skład zasobów, którymi dysponują organizacje, wchodzi wiele rodzajów wiedzy określanych jako „nieuchwytnie” (*intangible*) (Hall 1993, s. 607). Są to między innymi tajemnice handlowe, wiedza na temat sfery publicznej, *know-how*, którym dysponują uczestnicy i partnerzy organizacji, kultura przetwarzania informacji oraz wewnętrznej dyskusji zmierzającej do poszukiwania nowych rozwiązań.

Wiedza jest specyficznym zasobem charakteryzującym się wyjątkowymi cechami (Koźmiński 2004, s. 96–98). Oto niektóre z nich:

1. Wiedza to zasób o nieokreślonych z góry i uniwersalnych zastosowaniach. Na przykład wiedza o potrzebach i upodobaniach nabywców może być stosowana zarówno w sprzedaży produkcji i marketingu, jak i w projektowaniu nowych produktów czy systemów kredytowania zakupów, a także w wielu innych celach. Dlatego tak ważne jest zapewnienie dostępu uczestników organizacji do wszystkich (poza nielicznymi wyjątkami) zgromadzonych w niej zasobów wiedzy.
2. Wycena finansowa wiedzy jest trudna i niejednoznaczna. Rynki finansowe wyceniają ją historycznie. Świadczą o tym ogromne amplitudy wahań kursów akcji spółek publicznych opartych na wiedzy, takich jak firmy internetowe (*internet bubble*), biotechnologiczne czy nanotechnologiczne. W związku z tym trudno jest obiektywnie określić racjonalną wysokość nakładów na wiedzę. W praktyce jest ona ustalana na podstawie obserwacji konkurencji. Prowadzi to niekiedy do przeinwestowania całych sektorów (np. czwarta generacja telefonii komórkowej w telekomunikacji).
3. Jak już wspominaliśmy, wiedzy nie tylko nie ubywa wskutek użytkowania, wprost przeciwnie – wiedza stosowana ulega wzbogaceniu. Wiedza nieużytkowana traci aktualność i z czasem staje się szkodliwa. Szczególnie istotne jest to, że w odniesieniu do wiedzy nie działa prawo malejących przychodów – wręcz odwrotnie: bardziej intensywne zastosowanie wiedzy prowadzi do niemal nieograniczonego wzrostu efektów. Nie może to być jednak ciągle ta sama wiedza, lecz stale poszerzana i wzbogacana.
4. Poważnych trudności nastręcza ustalenie i ochrona praw własności wiedzy. Tylko jej część podlega skutecznej ochronie prawnej (np. patentowej czy prawa autorskiego). Posiadaczami znacznej części wiedzy organizacyjnej są członkowie organizacji, a niekiedy także jej klienci i partnerzy. Ich naturalna mobilność oznacza, że korzyści z zastosowania wiedzy mogą być przenoszone z jednych organizacji do drugih bez żadnych opłat, które można by określić mianem „renty wiedzy”. Ponadto coraz większa i ważniejsza część wiedzy staje się swego rodzaju dobrem wolnym, powszechnie dostępnym w sieciach informacyjnych. *Data mining* można porównać z poszukiwaniem złota na przebogatym, złotonośnym terenie. Korzyści ekonomiczne przynosi więc nie posiadanie wiedzy, ale jej zastosowanie. Wymaga to z kolei swego rodzaju

metawiedzy, czyli chyba mądrości... Z historii wiadomo, że poszukiwacze złota niedługo cieszyli się znalezionymi bogactwami. Fortuny robili ci, którzy umieli je wykorzystać.

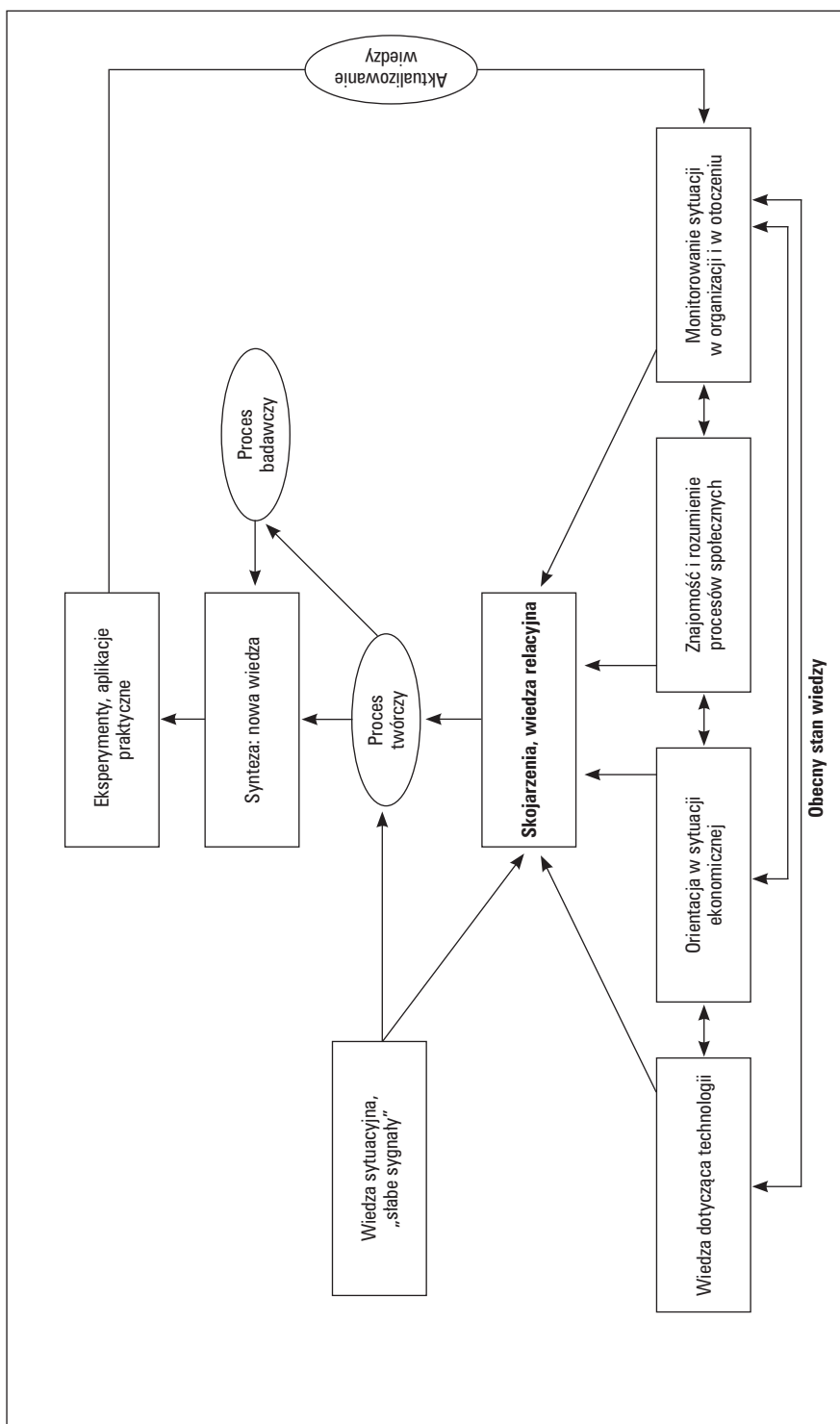
Wiedzę można skrótowo określić jako zasób pierwotny (Jemielniak 2008), czyli taki, który steruje procesami pomnażania i zmiany konfiguracji pozostałych zasobów. Wiedzę można więc przekształcać w inne zasoby. Jest swego rodzaju zasobem matką dla pozostałych zasobów użytkowanych w organizacjach. Wiedza jest więc bliska kategorii zasobu strategicznego (Obłój 1987), który jest w pewnym stopniu nadmiarem potencjału, umożliwiającym szybkie i adekwatne reakcje na nieoczekiwane szanse i zagrożenia.

Organizacja oparta na wiedzy efektywnie pozyskuje wiedzę, tworzy ją i wykorzystuje. Jest to proces społeczny, rodzaj układanki socjologicznej, którą tak oto charakteryzują socjologowie organizacji (Sawhney i Prandelli 2000, s. 27–28, za: Koźmiński 2004, s. 98–99): „W ramach koncepcji socjologicznej stosunki między różnymi rodzajami wiedzy to stosunki społeczne pomiędzy jednostkami i grupami, które posiadają i rozwijają tę wiedzę. W rezultacie tworzenie nowej wiedzy oznacza tworzenie nowych stosunków społecznych albo nowych sposobów łączenia istniejących stosunków i zarządzania nimi. Społeczny proces uczenia się oparty na interakcjach staje się coraz ważniejszy dla przekształcania informacji (czyli danych zebranych w określonym celu) w wiedzę (informacje o określonym znaczeniu, integrujące informacje przeszłe i bieżące), która jest dzielona na poziomie społecznym. Tezę tę potwierdzają badania naukowe z zakresu socjologii wiedzy, badania zachowań organizacyjnych, społecznego wpływu zaawansowanych technologii, teoria uczenia się, teoria systemów społecznych oraz międzynarodowe studia porównawcze. Z perspektywy socjologicznej można wyodrębnić następujące elementy definicji wiedzy:

- jest społecznie rozpowszechniana i jest rezultatem wpływu społecznego,
- jest konstrukcją społeczną osadzoną w jedynym w swoim rodzaju systemie trwałych relacji,
- opiera się na interakcjach różnych znaczeń,
- dzielą ją jednostki wykorzystujące dane w społecznym procesie,
- dzielą ją członkowie organizacji posługujący się wspólnymi językami,
- jest materialna, ale także intelektualna i społeczna,
- rozwija się ją przez uczestniczenie w »społecznościach dobrej praktyki«,
- doskonalą się ją przez rozwój sieciowych struktur organizacyjnych,
- stale się zmienia – od indywidualnej do społecznej i od domyślnej do formalnej”.

Społeczności dobrych praktyk to stosunkowo niewielkie organizacje lub jednostki organizacyjne. Funkcjonują one w bezpośrednim kontakcie z rynkiem, z odbiorcami i z partnerami, co ułatwia czerpanie wiedzy z otoczenia,

Ilustracja 5.2. Proces tworzenia wiedzy



Opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

a zarazem zmusza do jej wykorzystania w celu poprawy relacji z otoczeniem. Bezpośredni kontakt uczestników takich jednostek (wspomagany środkami komunikacji elektronicznej) sprzyja dzieleniu się wiedzą, a zarazem – merytorycznej dyskusji, w wyniku której powstaje nowa wiedza. Zasadnicze znaczenie ma kultura organizacyjna, która sprzyja różnorodności i prawidłowemu funkcjonowaniu „wewnątrzorganizacyjnego rynku wiedzy”, opartego na zaufaniu i tolerancji ryzyka (Klincewicz 2008, Latusek 2008). Warunkiem urzeczywistnienia, przynajmniej w części, takiego nieco sielankowego modelu organizacji jest ograniczenie i ucywilizowanie sprzeczności interesów i opartych na nich rozgrywek. Temu celowi może służyć sieciowa forma organizacji, której ogniwami są społeczności dobrych praktyk. Organizacje sieciowe pozwalają bowiem łączyć zalety „małego” i „dużego”.

Bibliografia

- Arrow K.J., *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985.
- Barney J., *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1, s. 99–120.
- Barney J., Wright M., Ketchen D., *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 2001, t. 27, s. 625–641.
- Conner K.R., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm*, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1, s. 174–185.
- Dollinger M.J., *Entrepreneurship. Strategies and Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.
- Hall R., *A framework: Intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14(3), s. 605–617.
- Hamel G., *Waking up IBM. How a group of unlikely rebels transformed Big Blue*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 2000, s. 137–145.
- Janis I.L., *Victims of Groupthink*, Houghton, Boston 1972.
- Jemieliński D., *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, red. D. Jemieliński, A.K. Koźmiński, WAiP, Warszawa 2008, s. 19–43.
- Klincewicz K., *Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, red. D. Jemieliński, A.K. Koźmiński, WAiP, Warszawa 2008, s. 195–241.
- Knowledge Management Tools*, red. R.L. Ruggles, Butterworth-Heinemann, Boston 1997.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Latusek D., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, red. D. Jemieliński, A.K. Koźmiński, WAiP, Warszawa 2008, s. 163–193.
- Mahoney J., Pandian J.R., *The resource-based view within conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1992, t. 5, nr 13, s. 363–380.

- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1987.
- Pareto & Mosca, red. J. Meisel, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1965.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource based view*, „Strategic Management Journal” 1993, t. 14, nr 3, s. 179–191.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Strategic intent*, „Harvard Business Review”, maj–czerwiec 1989, s. 60–72.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Zawiślak A.M., *Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych*, PWN, Warszawa 1975.

Sieci i współpraca międzyorganizacyjna

Język sieci

Język sieci stanowi propozycję stosunkowo spójnej koncepcyjnie odpowiedzi na rosnącą we współczesnej gospodarce tendencję do współpracy między organizacjami. Ranjay Gulati, profesor zarządzania z Harvard Business School, twierdzi, że „relacje międzyorganizacyjne mają dla współczesnego biznesu kluczowe znaczenie” (Gulati 2010). Można to zauważyć, analizując współczesne przedsiębiorstwa za pomocą klasycznego pytania z zakresu teorii zarządzania: „Gdzie tworzona jest wartość?”. Coraz częściej wartość tworzy się na styku organizacji i przez procesy współpracy (Obłój 2002). Z punktu widzenia analizy ekonomicznej organizacje mające ponadprzeciętną zdolność do utrzymywania relacji kooperatywnych mogą na tej podstawie uzyskiwać przewagę konkurencyjną nad innymi.

Ewolucja w kierunku współpracy międzyorganizacyjnej po raz kolejny wyprzedziła o krok język analityczny proponowany w ramach teorii organizacji. Do początku lat 90. badania prowadzone w jej głównym nurcie poświęcone były albo zjawiskom wewnątrzorganizacyjnym (z pewnym zastrzeżeniem o umowności organizacyjnych granic, podnoszonym nie tylko w omówionej przez nas teorii Kennetha Arrowa, ale także w ramach nowych koncepcji procesualnych; zob. Czarniawska-Joerges 1992), albo problematyce współpracy analizowanej z perspektywy optymalnej alokacji zasobów. Ten punkt widzenia został zaproponowany przez dominujący w latach 70. i 80. sposób myślenia o organizacjach w perspektywie nowej ekonomii instytucjonalnej, a szczególnie teorii kosztów transakcyjnych (Coase 1937, Williamson 1975). Teoria kosztów transakcyjnych zapoczątkowała dzisiejszy sposób myślenia o sieciach w kontekście organizacji gospodarczych, ponieważ dzięki niej zauważono, że koordynacja działań w gospodarce nie jest wyłącznie domeną samodzielnego mechanizmu cenowego, lecz uczestniczą w niej organizacje-firmy.

Sposób myślenia o więziach międzyorganizacyjnych był w tamtych czasach zdominowany przez dychotomię rynek – przedsiębiorstwo, które były

traktowane jako alternatywne sposoby koordynacji działalności gospodarczej. W późniejszym okresie, przede wszystkim w ramach krytyki teorii kosztów transakcyjnych, zauważono, że wiele rzeczywistych form współpracy nie mieści się na linii tego podziału, tzn. są one niehierarchiczne i jednocześnie nierynkowe albo są jednocześnie i hierarchiczne, i rynkowe (Olivier Williamson, uważany wraz z Ronaldem Coase za twórcę teorii kosztów transakcyjnych, wskazywał na istnienie wariantów pośrednich układów wymiany – była to jednak, podobnie jak koncepcja granic organizacji Arrowa, teoria, która powstała na styku ekonomii i zarządzania i prawdopodobnie dlatego nie zyskała zbyt dużej popularności w ramach żadnej z tych dyscyplin, zob. Williamson 1985). Ponadto należało wprowadzić do analizy także czynniki „miękkie”, takie jak zaufanie, osobiste znajomości, systemy polecenia, które, jak wskazywała praktyka, także odgrywają istotną rolę w transakcjach biznesowych. Krytyka szkoły kosztów transakcyjnych, dzięki której najbardziej wprowadzono do teorii organizacji język sieci, była zatem prowadzona z dwóch pozycji. Po pierwsze, z perspektywy niewystarczalności i zamknięcia dychotomii rynek – hierarchia oraz potrzeby tworzenia koncepcji pośrednich (Walter Powell i nowy instytucjonalizm), po drugie, z perspektywy problematyki zakorzenienia (*embeddedness*), która wskazuje, że koordynacja działalności gospodarczej występuje w szerokim kontekście społecznym i historycznym/procesualnym (Mark Granovetter i koncepcja społecznego zakorzenienia).

Z drugiej strony, w związku z wzrastającym znaczeniem badań w nurcie subiektywistycznym, badań interpretacyjnych oraz koncepcji inspirowanych postmodernizmem, od końca lat 80. w literaturze dotyczącej teorii organizacji zaczyna narastać niezadowolenie z przytłaczającej statyki rozwijanych teorii oraz ich oderwania od codziennego doświadczenia uczestników organizacji. Ponieważ źródłem inspiracji dla wcześniejszych teorii badawczych w dużej mierze była ekonomia (np. koncepcja równowagi organizacyjnej), nauki ścisłe i biologiczne (np. podejście klasyczne i podejście systemowe), a te z kolei były inspirowane naukami społecznymi, takimi jak politologia czy socjologia (np. omówiona wcześniej koncepcja gry organizacyjnej), nie weszły one do głównego nurtu teorii organizacji. Brakowało także narzędzi, które pozwoliłyby na pełną integrację „miękkich” aspektów życia organizacyjnego.

Stoimy na stanowisku, że pojawiająca się w socjologii od lat 70., a na grunt nauki o organizacji i nauki o zarządzaniu przeszczepiana od lat 80. koncepcja sieci powiązań stworzyła teorię organizacji na zagadnienia, które do tej pory, często z powodu braku odpowiednich narzędzi analitycznych, znajdowały się na jej marginesie. Uważamy, że dzięki swojej ogólności i szerokim zastosowaniom teorie sieci umożliwiły teorii organizacji dość przyjazną absorpcję idei związanych z nurtem krytycznym i postmodernizmem. Nurty te, krytykując klasyczne podejście sieciowe, przejmując jego terminologię i kluczowe idee,

zaproponowały wiele koncepcji, które z powodzeniem do dziś są stosowane w badaniach procesów organizowania (np. teoria rynków sieci, teoria pola organizacyjnego, teoria aktora-sieci).

Pojęcie sieci należy do jednej z najbardziej inspirujących idei, które kształtują teorię organizacji ostatnich lat (Castells 1996). Uznaje się je za dobrze oddające charakterystyczne cechy współczesnego świata: globalność, swobodny przepływ informacji, niejasną hierarchiczność relacji, płynność i mobilność. Niektórzy twierdzą, że jeśli biurokratyczną korporację można uznać za dominującą formułę epoki modernistycznej, w obecnym czasie ponowoczesnym takim pojęciem jest właśnie sieć (Gabriel 2008, s. 200).

Autorzy koncepcji sieci proponują użyteczny język opisu, chętnie przyjmowany przez teoretyków organizacji i zarządzania. Jest on na tyle ogólny, że da się go zastosować do wielu poziomów i przedmiotów analizy – możemy mówić o sieciach w ujęciu interpersonalnym, międzyorganizacyjnym czy międzynarodowym.

Koncepcja sieci wprowadziła cichą rewolucję do sposobu myślenia o organizacjach. Zmienia ona pole zainteresowań badaczy procesów organizowania. Na równi z samymi organizacjami stawia relacje i powiązania między nimi, otwierając tym samym możliwości tworzenia zupełnie innych jakościowo koncepcji organizacyjnych, w których to nie organizacja stanowi centrum zainteresowania. Teoria sieci zasługuje także na uwagę ze względu na swój potencjał integracyjny: z jednej strony jest ona stosunkowo spójną i pełną propozycją teoretyczną o solidnych założeniach, specyficznym języku oraz własnych narzędziach analitycznych, dzięki czemu reprezentanci nurtu pozytywistycznego uznają ją za teorię naukową; z drugiej zaś jej elastyczność i pojemność sprawiają, że upodobali ją sobie także naukowcy wpisujący się w tradycję subiektywistyczną.

Jednocześnie za rezultat wejścia koncepcji sieciowych do teorii organizacji można uznać wzrastające zainteresowanie takimi zagadnieniami, jak dzielenie się wiedzą, zaufanie, współpraca. Funkcjonowanie sieci wymaga bowiem innych mechanizmów koordynacji niż uznawana milcząco za dogmat w tradycyjnej teorii organizacji konkurencja i konflikt, w różnych ich wymiarach. Ponadto, podobnie jak w socjologii, również w teorii organizacji teoria sieci zwróciła uwagę na to, że o statusie uczestnika sieci nie decydują cechy indywidualne, lecz w co najmniej równej mierze także kontakty, jakie uczestnik ten ma z innymi członkami sieci.

Na wyłonienie się oraz rozpowszechnienie koncepcji sieci mogło mieć wpływ wiele tendencji rozwojowych, wydaje się jednak, że najważniejszą z nich jest rewolucja informacyjna i technologiczna. Pozwoliła ona na przepływ informacji i porozumiewanie się ludzi w niespotykanych wcześniej układach podmiotowych, z bezprecedensową szybkością i intensywnością. Wraz z rozwojem technologii wzrosły możliwości wymiany informacji i koordynacji działań między

podmiotami, które w epoce nowoczesnej nie miały właściwie szansy na kontakt. Manuel Castells, jeden z „ojców” i popularyzator języka sieci, twierdzi wręcz, że z epoki kapitalizmu przemysłowego przeszliśmy do epoki kapitalizmu informacyjnego (Castells 1996). Dzięki nowoczesnym technologiom organizacje zyskały nieosiągalne wcześniej możliwości rozszerzania tradycyjnych granic, rozmywania ich, a także koordynacji oraz łączenia zasobów. Wydaje się, że korzyści oferowane przez te nowe możliwości są w organizacjach jeszcze zdecydowanie niewykorzystane, choćby ze względu na ograniczenia związane z przyzwyczajeniami czy kulturą (Burt 2005, s. 2).

Przeglądając publikacje z ostatnich lat, można zauważyć, jak wiele badań jest umieszczonych w tradycji sieci. Obejmują one wiele aspektów funkcjonowania organizacji: od analizy na poziomie mikro – zwykle wewnątrz organizacji (np. badania wewnętrznych koalicji, nieformalnej komunikacji, sieci decyzyjnych) – aż do poziomu makro, na którym bada się między innymi regionalne klastry organizacyjne albo współpracę w ramach rozczłonkowanych globalnie łańcuchów wartości.

Sieci w teorii organizacji

Socjologowie od dawna zajmowali się tym, w jaki sposób jednostki w społeczeństwie są z sobą połączone i jak te więzi umożliwiają życie społeczne (Smith-Doerr i Powell 2003). Język sieci, pojawiający się regularnie w badaniach socjologicznych od lat 70., zdynamizował dostępny język teoretyczny, oferując „trzecią drogę”, mieszczącą się między deterministycznym podejściem kulturowym a atomistycznym indywidualizmem (por. Smith-Doerr i Powell 2003, Granovetter 1985). Do teorii organizacji język sieciowy został przeszczepiony właśnie z socjologii, głównie przez krytykę niezwykle popularnej od lat 70. szkoły kosztów transakcyjnych.

Krytyka teorii kosztów transakcyjnych Ronalda Coase’a i Oliviera Williamsona, wprowadzająca do teorii organizacji i do nauki o zarządzaniu język sieci, była, jak powiedzieliśmy wcześniej, prowadzona z dwóch głównych pozycji. Z jednej strony chodziło o jej nieprzystawalność do praktyki gospodarczej, w której można obserwować wiele form aktywności ekonomicznej mieszczących się albo między hierarchią a rynkiem, albo zupełnie niedających się sklasyfikować według klasycznej typologii teorii kosztów transakcyjnych. Powell zaproponował koncepcję sieci jako formy pośredniej koordynacji zasobów między rynkiem a przedsiębiorstwem.

Tabela 6.1. Porównanie form koordynacji działalności gospodarczej w ramach rynku, hierarchii i sieci

Cechy	Forma koordynacji działalności gospodarczej		
	rynek	hierarchia	sieć
Podstawa normatywna	Kontrakt, prawo własności	Relacje oparte na umowie o zatrudnieniu	Uzupełniające się potencjały, silne strony
Sposoby komunikacji	Cena	Procedury	Relacje
Metody rozwiązywania konfliktów	Spór o cenę; odwołanie się do sądu o wyegzekwowanie warunków umowy	Decyzje administracyjne, nadzór	Normy wzajemności i dbanie o reputację
Stopień elastyczności	Wysoki	Niski	Średni
Stopień zaangażowania stron	Wysoki	Od średniego do wysokiego	Od średniego do wysokiego
Atmosfera relacji	Dokładne reguły i instrukcje lub podejrzliwość i konstruowanie zabezpieczeń	Formalna, biurokratyczna	Otwartość, nastawienie na obustronne korzyści
Preferencje lub wybór relacji łączących strony	Niezależność	Zależność	Współzależność
Obecność elementów innych typów transakcji	• Powtarzające się transakcje handlowe • Kontrakty jako hierarchiczne dokumenty	• Nieformalna organizacja • Cechy podobne do rynku: centra zysków, ceny transferowe	• Obecność hierarchii • Wielu partnerów • Formalne zasady

Źródło: W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, t. 12, s. 300.

Z drugiej strony Mark Granovetter w swojej pracy *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985) zarzucił teorii kosztów transakcyjnych sztuczność, wtłaczającą działalność ekonomiczną w czyste modele rynku bądź biurokratycznych hierarchii, których reprezentacje trudno znaleźć w rzeczywistości. Działalność ekonomiczna jest przecież, jak zwraca uwagę Granovetter, uwikłana w społeczny kontekst i relacje międzyludzkie, a rozróżnienie między rynkiem, przedsiębiorstwem a sieciami jest sztuczne. Transakcje są bowiem osadzone w relacjach społecznych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, obejmując one nie tylko porozumienie, lecz także konflikt. „Badania nad dychotomią rynki – hierarchie powinny bardziej skoncentrować się na tym, jak faktycznie przebiegają relacje międzyludzkie, w ramach których odbywają się transakcje w gospodarce. Taki punkt widzenia pozwoliłby nie tylko na lepsze wyjaśnienie motywów integracji wertykalnej, ale także na zrozumienie różnorodnych pośrednich form koordynacji mieszczących się pomiędzy wyidealizowanymi typami rynków i stuprocentowo zintegrowanych przedsiębiorstw (...). Pośrednie formy koordynacji są tak ściśle związane z sieciami osobistych powiązań, że koncepcje, które traktują takie sieci marginesowo, nie będą w stanie wyjaśnić wyłaniających się form organizacyjnych.

Obecne badania empiryczne nad organizacjami gospodarczymi nie zwracają wystarczającej uwagi na sieci powiązań, częściowo dlatego, że dane w tym obszarze trudniej znaleźć niż te na temat technologii czy struktur rynkowych, ale częściowo także dlatego, że wciąż dominującą perspektywą badawczą jest atomistyczna wizja aktorów” (Granovetter 1985, s. 504).

Sieci zatem nie powinny być postrzegane jako odrębna forma koordynacji, lecz raczej jako forma łącząca i przechodząca poprzez rynki i hierarchie. Ponadto ahistoryczne i pozakontekstowe traktowanie transakcji jest kolejną sztuczną, ponieważ ich forma może być szczególna i zmienna w czasie – jest uzależniona od środowiska społecznego i uwikłania w czas. Podsumowując swoją koncepcję, Granovetter pisał w 1985 roku: „Idea zakorzenienia może mieć szerokie zastosowania, pokazując także, że w badaniu działań ekonomicznych nie tylko istnieje miejsce dla socjologów, ale że socjologiczna perspektywa jest bardzo potrzebna w tych badaniach. Poprzez unikanie zajmowania się zagadnieniami uważanymi za przedmiot zainteresowania teorii ekonomicznych, socjologowie odcięli się od dużego i istotnego obszaru życia społecznego i od tradycji myśli europejskiej, pochodzącej przede wszystkim od Maxa Webera, w której działanie ekonomiczne jest po prostu jedną z kategorii działania społecznego” (s. 507).

Sieci – podstawowe koncepcje

Teoria sieci to umowna nazwa bogatej tradycji badawczej, swego rodzaju metajęzyka, z szerokim aparatem pojęciowym, służącym do analizy procesów organizowania i zjawisk organizacyjnych. Jest to jednocześnie język stosowany dość dowolnie – może być na przykład użyteczną metaforą, może być używany jako tradycja metodologiczna albo nawet aspirować do miana teorii naukowej (Barnes 1979).

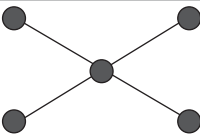
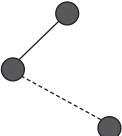
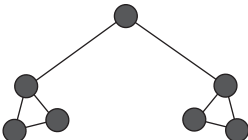
Język teoretyczny sieci może być wykorzystywany jako narzędzie badawcze w ramach wielu tradycji – od ekonomicznych modeli racjonalnego wyboru do postmodernistycznej dekonstrukcji.

W analizie sieciowej, niezależnie od tradycji paradygmatycznej i przyjętej perspektywy badawczej, mamy do czynienia z dwoma fundamentalnymi pojęciami, które stanowią podwaliny myślenia o organizacjach i układach międzyorganizacyjnych:

- pierwszy z nich to **punkty** (węzły, wierzchołki – mogą oznaczać jednostki, grupy albo organizacje, w zależności od przyjętego poziomu analizy),
- drugi to **połączenia** (inne stosowane terminy to: więzi, relacje, powiązania) między punktami, charakteryzujące się różnym natężeniem (więzi słabe – silne) oraz stopniem formalizacji (więzi formalne i nieformalne).

Za pomocą punktów oraz powiązań między nimi przedstawia się relacje na różnych poziomach analizy. Przykładowo, można w ten sposób nakreślić sieć społeczną dla konkretnych jednostek reprezentowanych przez punkty. Kształt takiej sieci oraz siła relacji między punktami określa zachowania jednostki oraz jej status. Jednocześnie wywiera ona wpływ na zachowania i status innych uczestników sieci. W ramach teorii sieci rozwinięto wiele koncepcji, które określają, w jaki sposób kształt może determinować użyteczność sieci dla jej uczestników. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Koncepcje sieci – przegląd

Ujęcie	Autor koncepcji	Ilustracja	Opis
Sieć kontra grupa	Simmel (1922)		Koncepcja kładąca podwaliny pod myślenie sieciowe. Zwraca uwagę, że aby zrozumieć życie społeczne, należy przyglądać się strukturom grup, należy także analizować położenie jednostek w ramach grup. Ilustracja przedstawia podstawową różnicę w analizie grupy oraz analizie sieci.
Socjogramy	Moreno (1934)		Podstawowy przykład konfiguracji socjometrycznej. Punkt łączący z sobą pozostałe cztery to podmiot zajmujący centralną pozycję w sieci.
Ekwiwalencja strukturalna	Burt (1982)		Sytuacja, w której dwóch aktorów zajmuje podobną pozycję, mając porównywalne więzi w ramach swoich sieci.
Więzi słabe kontra więzi silne	Granovetter (1973)		Małe i bardziej zwarte sieci („silne więzi”) mogą być mniej użyteczne dla członków niż sieci z dużą liczbą połączeń do osób będących na zewnątrz głównej sieci („słabe więzi”). Sieci z dużą liczbą „słabych więzi” i połączeń społecznych są w stanie tworzyć nowe możliwości dla swoich członków.
<i>Tertius gaudens</i> („trzeci korzystający”)	Burt (1992)		Społeczne sieci tworzą klastry (grona), czasami połączone za pomocą „ludzi mostów”. Takie osoby mogą wpływać lub stanowić połączenie pomiędzy sieciami społecznymi, do których należą, a które nie są inaczej połączone.

Ujęcie	Autor koncepcji	Ilustracja	Opis
„Mały świat”	Milgram (1967)		Koncepcja „sześciu uścisków dłoni” opisuje fenomen niewielu połączeń – mówi, że jesteśmy połączeni z ludźmi odległymi od nas przez jednostki – pośredników.
Obszary wpływów, poprzez połączenie w „sieci trzeciej”	Mizruchi (1996)		Przypadki „unii personalnych” – wspólnych zarządów organizacji zależnych od dwóch organizacji – założycieli. Typ sieci często spotykany w biznesie, np. w procesach przejęć.
Centralność	Freeman (1979)		Koncepcja wskazująca, że oprócz bezpośrednich połączeń między punktami znaczenie mają także tzw. połączenia drugiego rzędu, czyli sieci partnerów bezpośrednich.
Centralność a władza	Cook (1977)		Centralne położenie w sieci nie zawsze jest skorelowane z władzą. Na rysunku punkt A dysponuje największą liczbą połączeń, jednak faktycznie największą władzą dysponuje B, ponieważ jest on jedynym możliwym połączeniem do punktów C i D.
Zwartość	Barnes (1979)		Zwartość jest charakterystyką całej sieci (nie odnosi się do poszczególnych punktów). Sieć bardziej intensywnie połączona jest siecią o większej zwartości, sprzyjającą wyłanianiu się sieci zamkniętych.

Opracowanie własne na podstawie: L. Smith-Doerr, W.W. Powell, *Networks and economic life*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, red. N. Smelser, R. Swedberg, Russell Sage Foundation–Princeton University Press, New York 2005, s. 379–402.

Pojęcia z obszaru teorii sieci zainspirowały rozwój wielu nurtów związanych zarówno z funkcjonalistycznym, jak i interpretatywnym nurtem w teorii organizacji. Są to między innymi:

- Sieci wartości – koncepcja zaproponowana przez Charlesa Stabell i Øysteina Fjeldstada (1998), oznaczająca współpracę organizacji, które nie są połączone tradycyjną relacją dostawca – odbiorca. Współpraca ta najczęściej nie jest nawet rezultatem świadomie podejmowanych decyzji, lecz wynika ze złożonych zależności stanowiących krajobraz poszczególnych branż. Można wyróżnić dwa podstawowe typy takich sieci: otwarte i zamknięte (tzw. *walled gardens* i *open gardens*). W sieciach zamkniętych „właściciele

są szczególnie uprzywilejowani, ponieważ mogą ograniczać dostęp innych” (Klincewicz 2008, s. 126). Natomiast do sieci otwartej „może przyłączyć się każdy podmiot, ale istnieją różnice w osiąganych korzyściach, są »równi i równiejsi«” (Klincewicz 2008, s. 126).

- Koncepcja pola organizacyjnego – zaproponowana przez Waltera Powella i Paula DiMaggio (*The New Institutionalism...* 1991), fundamentalna dla nowego instytucjonalizmu (*new institutional theory*) koncepcja zainspirowana dorobkiem P. Bourdieu. Pole organizacyjne rozszerza pojęcie sieci poza kontakty rzeczywiste, wskazując, że nawet aktorzy, którzy nigdy się nie spotkali, mogą tworzyć wspólną sieć, będąc dla siebie wzajemnie punktami odniesienia.
- Teoria sieci działań – zaproponowana przez Barbarę Czarniawską (2004 i 2010). Zakłada ona, że aktorzy w sieci „powstają” w wyniku procesów organizowania – to znaczy, procesy organizowania nadają im tożsamość (Czarniawska 2010). Sieci działań, jeśli są powtarzane i następnie normatywnie uzasadniane przez aktorów, stają się instytucjami.
- Teoria aktora-sieci (ANT, *actor-network theory*; Latour 1987, Callon 1999) stanowi ciekawą alternatywę dla teorii sieci powiązań w organizacjach, stosowaną chętnie przez badaczy interpretatywistów. Pozwala ona bowiem na analizę mechanizmów tworzenia się sieci przez przyjęcie perspektywy samych aktorów. Teoria ta wskazuje, że sieci między aktorami w organizacjach są tworzone w procesach przenikania w ciągu nieustannych negocjacji i translacji. Bruno Latour proponuje własne pojęcie – aktanta – na opisanie wszystkich typów aktorów społecznych, włączając w teorię aktorów niebędących ludźmi (np. technologię) i traktując ich na równi z aktorami ludźmi. Tym samym wszystkie obiekty są włączone w sieć relacji, a żaden z nich nie zajmuje z góry uprzywilejowanej pozycji. Analiza ANT możliwa jest na wielu poziomach, tzn. mniejsze sieci mogą być aktantami w większych układach sieciowych. W ANT sieć jest elementem konstytutywnym dla aktorów – obiekty poza siecią nie istnieją.

Funkcjonowanie sieci

Laurel Smith-Doerr i Walter Powell (2005) w przeglądowym tekście na temat teorii sieci w badaniach nad organizacjami wyróżniają najistotniejsze czynniki, które wpływają na wyłanianie się i utrzymywanie sieci społecznych. Należą do nich:

- więzi formalne,
- więzi nieformalne,
- wymagania dotyczące wykonywanego zadania,

- bliskość w znaczeniu geograficznym,
- sprzyjające środowisko instytucjonalne.

Początkiem badań dotyczących organizacji i zarządzania związanych z sieciami powiązań był prawdopodobnie słynny eksperyment w Hawthorne, który wykazał, że zachowaniami badanych robotników rządzą różnego rodzaju nieformalne reguły wytwarzane przez grupę. Zwrócił on uwagę na aspekt formalnych i nieformalnych powiązań między uczestnikami organizacji. Do dziś trwa dyskusja na temat relacji między formalnymi i nieformalnymi więzami i ich roli w relacjach wewnątrz organizacji między organizacjami (por. Mintzberg 1979, Smith-Doerr i Powell 2005).

Z jednej strony formalne powiązania determinują kształt nieformalnych koalicji organizacyjnych, odgrywają także istotną rolę w relacjach między organizacjami. Z drugiej zaś wielu badaczy dowodzi, że powiązania nieformalne sprzyjają współpracy i wymianie ekonomicznej. Szczególnie we współczesnych strukturach organizacyjnych rozluźniane i coraz bardziej wieloznaczne są więzi oparte na formalnych relacjach podległości i władzy (Burt 2005). W rezultacie rośnie rola więzi nieformalnych. Relacje dotyczące na przykład władzy organizacyjnej, uzyskiwania wsparcia w forsowaniu swoich projektów, koordynacji działań czy dzielenia się wiedzą – opierają się na więziach nieformalnych. Nieformalne relacje zawsze były ważne, jednak dziś ich szczególne znaczenie polega na tym, że są kluczowe w coraz większej liczbie obszarów krytycznych dla działania organizacji. Poza tym coraz wyraźniej widzimy, że mogą stać się środkiem kreowania przewagi niektórych uczestników organizacji (Burt 2005).

Tworzeniu się sieci społecznych w kontekście organizacyjnym sprzyjają także współcześnie dominujące formy organizacji pracy, w tym na przykład praca projektowa, którą cechuje tymczasowość i duża potrzeba wiedzy eksperckiej (Whitley 2006). Do realizacji projektów organizacyjna forma sieci okazuje się zwykle najlepiej dopasowana. W sektorach opartych na pracy projektowej wyjątkowe znaczenie mają sieci powiązań między uczestnikami, formalne struktury wylaniają się często z powiązań nieformalnych, duże znaczenie mają zaufanie, znajomość partnera, lojalność, status i reputacja. Do takich sektorów należą architektura (Blau 1984), software (Jemielniak 2008) czy produkcja rozrywkowa (Meyerson i in. 1996). Ponadto w sektorach, w których mamy do czynienia z wyjątkowo szybkim postępowaniem i rozwojem wiedzy bądź z szybkim dezaktualizowaniem się informacji, istnieje tendencja do łączenia się w sieci, po to, by umożliwić sobie dostęp do aktualnych zasobów. Jest to często wiedza nieuchwytna, którą można uzyskać wyłącznie poprzez kontakty międzyludzkie. Sieć w takich sektorach staje się formą najbardziej sprzyjającą innowacjom i umożliwiającą szybkie zmiany, tak jak dzieje się to w biotechnologii, przemyśle farmaceutycznym czy IT.

Jedne z najbardziej charakterystycznych i najczęściej badanych empirycznie sieci przedsiębiorstw to sieci w bliskich geograficznie regionach, nazywanych czasem strefami przemysłowymi (*industrial districts*). Tworzenie wartości w takich regionach opiera się na współpracy wielu organizacji, nie tylko biznesowych. Klasycznym przykładem badań nad sieciami regionalnymi jest studium *Silicon Valley i Route 128* Anne Lee Saxenian (1994). Luźna, sieciowa struktura współpracy międzyorganizacyjnej w Dolinie Krzemowej jest, zdaniem Saxenian, jednym z głównych aspektów określających konkurencyjność regionu, który słynie ze wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości. O wysokim potencjale sieci regionalnej świadczy zwykle jej zróżnicowanie i wzajemna komplementarność – uczestniczą w niej zarówno podmioty nastawione na zysk, jak i ośrodki badawcze, uniwersytety czy organizacje pozarządowe.

Wyłanianiu się sieci powiązań sprzyja także stabilna i wiarygodna baza w postaci silnych instytucji. Zachęca ona do podejmowania ryzyka, zapewnia szybkie i przede wszystkim polubowne załatwianie sporów oraz łagodzi negatywne skutki konkurencji (*Understanding Silicon Valley* 2000). Wspierając współpracę instytucje wspomagają przepływ zasobów między podmiotami, jednocześnie zapewniając (często nieformalny) monitoring oraz strukturalne podstawy kooperacji. Istnieje wiele badań opisujących, w jaki sposób aspekty kulturowe, historyczne i polityczne warunkują możliwości tworzenia się sieci powiązań (np. Putnam 1993).

Teorie sieci – zastosowania

Koncepcja sieci doczekała się intensywnego wykorzystania w konsultingu i popularnej literaturze menedżerskiej – prawdopodobnie pojęciem, inspirowanym teorią sieci, które zrobiło największą karierę, jest networking. Oznacza ono tworzenie i podtrzymywanie więzi z osobami/organizacjami, które mogą okazać się dla nas przydatne obecnie lub w przyszłości. Networking dowodzi, że nawet w pojawiających się – wydawałoby się – nowych koncepcjach teoretycznych powracają echa klasycznych pojęć teorii organizacji: władzy, interesów, korzyści czy gier. Podobnie rzecz się ma z modnym pojęciem dzielenia się informacjami czy wiedzą (*knowledge sharing*) – procesem konstytutywnym dla istnienia sieci (Gabriel 2008, s. 202). Mówienie o „dzieleniu się” z abstrahowaniem od równie często używanego pojęcia „wymiany”, powoduje, że powierzchownie traktowane koncepcje mogą wydawać się zbyt uładzone. Doprowadza do tego zapomnianie o ukrytych aspektach związanych z władzą i hierarchią, od których także sieci nie są wolne.

Teorie sieciowe stanowią również podstawę wielu dzisiejszych dyskusji o kapitale społecznym. Kapitał społeczny bywa definiowany jako zasób wytworzony dzięki odpowiedniemu usytuowaniu osoby w sieci relacji (Burt 2005) bądź jako kapitał, do którego podmiot ma dostęp przez swoją sieć powiązań (Lin 2001). Warto zauważyć, że w języku sieci zakorzenione są definicje kapitału społecznego tak różnych naukowców, jak James Coleman (1988), Robert Putnam (1993) czy Pierre Bourdieu (1986).

Teorie sieci stanowią także użyteczne narzędzie analizy pomagające znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne organizacje radzą sobie w swoich środowiskach lepiej niż inne. Kapitał, który udostępniają organizacjom sieci powiązań, może przybierać trojakie formy (Burt 1992):

- 1) dostęp do zasobów, których organizacji brakuje bądź których samodzielne wytworzenie byłoby z jakichś powodów nieopłacalne (np. Powell i in. 1996),
- 2) szybkość działania, która jest jednym z imperatywów funkcjonowania na współczesnych rynkach, wynikającym ze zmienności otoczenia i warunków działania organizacji (por. Koźmiński 2004),
- 3) rekomendacje, czyli tworzenie sieci wzajemnych poleceń uwiarygodniających partnerów we współpracy, stanowiących swego rodzaju surogat zaufania (Cook i in. 2004).

Gwałtowny wzrost zainteresowania tematyką sieci powiązań od połowy lat 90. w nauce o organizacji i naukach o zarządzaniu doprowadził do sytuacji, w której łatwo oskarżyć koncepcję sieci o bycie kolejną modą osadzoną w teorii, lecz w mocno uproszczonej wersji przekazywanej w formie popularnej literatury menedżerskiej i doradztwa. Warto pamiętać, że sieci kryją w sobie potencjał do wzmacniania i rozwoju zarówno jednostek, jak i organizacji, jednocześnie jednak ich funkcjonowanie może być źródłem problemów. Smith-Doerr i Powell (2005) proponują uporządkowanie efektów funkcjonowania sieci w trzech obszarach:

1. Korzyści ekonomiczne.

Jak wykazał w klasycznym dziś studium mechanizmów poszukiwania pracy Granovetter (1974), sieci mogą stać się podstawowym źródłem wartościowych kontaktów prowadzących do znalezienia zatrudnienia. Na poziomie organizacyjnym istnienie silnych sieci społecznych zwiększa stabilność relacji, tworzy środowisko sprzyjające innowacyjności, zwiększa szybkość działania. Sieci mogą jednak prowadzić do wykluczenia i zamknięcia, w wyniku czego zmniejsza się innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Silne, zamknięte, nieformalne sieci powiązań stanowią także podstawę funkcjonowania na przykład organizacji nielegalnych (Cook i in. 2004, Gambetta 1988).

2. Dystrybucja zasobów.

Sieci umożliwiają szybszy i sprawniejszy przepływ różnego rodzaju zasobów między organizacjami. Szczególnie istotna jest ich rola w przekazywaniu informacji i procesach dzielenia się wiedzą. Badania wskazują także, że nieformalne sieci powiązań mogą wzmacniać dostęp do zasobów dla grup tradycyjnie mniej uprzywilejowanych (Aldrich 2005). Jednocześnie jednak sieci mające tendencję do zamykania się, promują nie zrównoważoną dystrybucję zasobów oraz ograniczają dostęp do nich wyłącznie do grup uprzywilejowanych (Kanter 1977).

3. Rozprzestrzenianie nowych idei i rozwiązań.

Sieci wspierają przepływy wiedzy utajonej w organizacjach, umożliwiają szybki przepływ nowych pomysłów, przyspieszają uczenie się i przyjmowanie nowych technologii (Reagans i McEvily 2003). Z drugiej jednak strony istnienie nieformalnych sieci powiązań powoduje koncentrację nieformalnej władzy w organizacjach w rękach elitarnych grup, które mogą wykorzystywać swoją siłę do promowania własnych rozwiązań i idei (Kraatz i Moore 2002, Mizruchi 1996).

Wyzwania we współczesnych badaniach nad sieciami

Dotychczasowe badania nad sieciami koncentrują się przede wszystkim na ich aspektach funkcjonalnych. Oznacza to, że impulsem do badań i punktem wyjścia analizy są korzystne efekty związane z działaniem sieciowych powiązań. Wydaje się jednak, że badania te mają ogromny potencjał rozwoju, ponieważ wciąż bardzo niewiele wiadomo na temat mechanizmów, które doprowadzają do wyłonienia się sieci. Podobnie, brakuje przekonujących i szeroko uznawanych koncepcji, które pomogłyby zrozumieć, w jaki sposób sieci utrzymują się przy życiu w długim okresie oraz jakie czynniki rządzą ich rozwojem. Obszarem dopiero wyłaniającym się jako temat badawczy są szkodliwe efekty funkcjonowania sieci (Cook 2005) i zagrożenia, jakie ta forma powiązań może z sobą nieść (np. Mesquita 2007). Sieci powiązań, w określonych warunkach, mogą hamować innowacyjność i utrudniać uczenie się, a także ograniczać możliwości działania i zawęzić pole wyboru dla swoich uczestników. Ponadto należy zauważyć, że sieci powiązań mogą także stanowić podstawę istnienia układów, które ze społecznego punktu widzenia są uznawane za patologiczne, takich jak struktury mafijne (por. Gambetta 1998) czy związki korupcyjne (por. Rose-Ackerman 2001). W kontekście problematyki transformacji i zmiany organizacyjnej szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie przekształceń form sieci zamkniętych w otwarte i odwrotnie, które pozostaje obecnie otwartym pytaniem badawczym.

Współpraca międzyorganizacyjna

Myślenie w kategoriach proponowanych przez teorie sieci każe na nowo przemyśleć jedno z założeń klasycznych ekonomicznych koncepcji organizacji: o konkurencji i ograniczonych zasobach. Działalność współczesnych przedsiębiorstw jest bowiem osadzona w skomplikowanej sieci powiązań (Czakon 2007, Obłój 2002) i w rezultacie konkurencja o ograniczone zasoby rozgrywa się na innym poziomie – w centrum zainteresowania coraz częściej znajdują się grupy bądź zespoły przedsiębiorstw czy nawet całe sektory. Coraz częściej też dogmat o konkurencji zastępuje przekonanie o potrzebie koordynacji (*Przedsiębiorstwo kooperujące* 2002), z wyłaniającymi się nowymi koncepcjami. Należą do nich, na przykład, tzw. kompetycja (Brandenburger i Nalebuff 1996, Romanowska i Trocki 2002) czy organizacje sieciowe (Miles i Snow 1992). W niektórych sektorach współpraca międzyorganizacyjna determinuje formę rynku, w którym granice nie przebiegają między organizacjami, lecz między grupami kooperujących firm – klasycznym przykładem jest przemysł biotechnologii.

Od początku lat 90. w czasopismach naukowych widać wzrost liczby publikacji na temat więzi międzyorganizacyjnych, inspirowanych przede wszystkim właśnie koncepcjami sieciowymi, które pod koniec lat 90. zostały uznane za część głównego nurtu nauk o organizacji i zarządzaniu (Czakon 2007, Oliver i Ebers 1998). Składają się one na problematykę mechanizmów koordynacji międzyorganizacyjnej (Latusek-Jurczak 2011), których zadaniem jest porządkowanie relacji między organizacjami oraz doprowadzanie do obopólnego uzyskiwania korzyści (Williamson 2002).

Przyjęcie perspektywy koordynacji i języka sieci narzuca jednak pytanie, od którego w teorii organizacji trudno jest uciec, choć było ono w tym obszarze obecne właściwie od zawsze – zmieniały się tylko odpowiedzi. Pytanie to uczynił tytułem swojej książki Kenneth Arrow, do którego koncepcji odnosimy się w poprzednim rozdziale. Jest to kolejna wersja pytania o granice – w tym wypadku o granice sieci. Poprzez współdziałanie, które staje się dominującym sposobem funkcjonowania współczesnych organizacji, „większość branż przekształca się w złożone sieci zależności, w których trudno jednoznacznie wyróżnić konkurentów, dostawców, i partnerów” (Klincewicz 2008, s. 127). Zatem odpowiedź na pytanie o granice sieci będzie dziś jedynie umowna i tymczasowa.

Bibliografia

- Aldrich H., *Entrepreneurship*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, red. N.I Smelser, R. Swedberg, Russell Sage Foundation/Princeton University Press, New York 2005, s. 451–477.
- Barnes J.A., *Network analysis: Orienting notion, rigorous technique, or substantive field of study?*, [w:] *Perspectives on Social Network Analysis*, red. P.W. Holland, S. Leinhardt, Academic, New York 1979.
- Blau J., *Architects and Firms*, MIT Press, Cambridge 1984.
- Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- Burt R.S., *Brokerage and Closure*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, University Press, Harvard 1992.
- Callon M., *Actor-network theory – the market test*, [w:] *Actor-network Theory and After*, red. J. Law, J. Hassard, Blackwell, Oxford 1999, s. 181–195.
- Castells M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford 1996.
- Coase R.H., *The nature of the firm*, „Economica” 1937, t. 4, nr 16, s. 386–405.
- Coleman J.S., *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology” 1988, nr 94 (suplement), s. 95–120.
- Cook K.S., *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, „Sociological Quarterly” 1977, nr 18, s. 62–82.
- Cook K.S., *Networks, norms, and trust: The social psychology of social capital 2004 Cooley Mead Award address*, „Social Psychology Quarterly” 2005, t. 68, s. 4–14.
- Cook K.S., Rice E.R., Gerbasi A., *The emergence of trust networks under uncertainty: The case of transitional economies-insights from social psychological research*, [w:] *Creating Social Trust in Post-Socialist Transition*, red. J. Kornai, B. Rothstein, S. Rose-Ackerman, Palgrave Macmillan, New York 2004, s. 193–212.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Czarniawska B., *On time, space, and action nets*, „Organization” 2004, t. 11, nr 6, s. 773.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa 2010.
- Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage, Newbury Park, CA, 1992.
- Freeman L., *Centrality in social networks: Conceptual clarification*, „Social Networks” 1979, nr 1, s. 215–239.
- Gabriel Y., *Organizing Words*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Gambetta D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York 1988.
- Granovetter M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, t. 91, nr 3, s. 481.
- Granovetter M.S., *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, University of Chicago Press, Chicago 1974.
- Granovetter M.S., *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology” 1972, nr 78, s. 1360–1380.

- Gulati R., *Trust in interorganizational relations: State of the art and promising directions for future research*, wystąpienie podczas 5th International Workshop on Trust Within and Between Organizations, Madryt 2010.
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*, WAiP, Warszawa 2008.
- Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York 1977.
- Klincewicz K., *Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kraatz M.S., Moore J.H., *Executive migration and institutional change*, „Academy of Management Journal”, 45(1), s. 120–143.
- Latour B., *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, Cambridge 1987.
- Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Lin N., *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, University Press, Cambridge 2001.
- Mesquita L.F., *Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, „Academy of Management Review” 2007, t. 32, s. 72–91.
- Meyerson D., Weick K., Kramer R.M., *Swift trust in temporary groups*, [w:] *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, red. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks 1996, s. 166–195.
- Miles R.E., Snow C.C., *Causes of failure in network organizations*, „California Management Review” 1992, t. 34, nr 4, s. 53–72.
- Milgram S., *The small world problem*, „Psychology Today” 1967, t. 2, s. 60–67.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood 1979.
- Mizruchi M.S., *What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates*, „Annual Review of Sociology” 1996, t. 22, s. 271–98.
- Moreno J., *Who shall Survive?*, Nervous and Mental Diseases Publishing, Washington 1934.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oliver A.L., Ebers M., *Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationship*, „Organization Studies” 1998, t. 19, nr 4, s. 549–583.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr S., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, t. 41, nr 1, s. 116–145.
- Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert, Warszawa 2002.
- Putnam R.D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton 1993.
- Reagans R., McEvily B., *Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range*, „Administrative Science Quarterly” 2003, t. 48, nr 2, s. 240–267.
- Romanowska M., Trocki M., *Przedmowa*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Rose-Ackerman S., *Trust, honesty and corruption: Reflection on the state-building process*, „European Journal of Sociology” 2001, t. 42, s. 526–570.

- Saxenian A.L., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Harvard 1994.
- Simmel G., *Conflict and the Web of Group Affiliations*, Free Press, New York 1955 (1922).
- Smith-Doerr L., Powell W.W., *Networks and economic life*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, red. N. Smelser, R. Swedberg, Russell Sage Foundation–Princeton University Press, New York 2005, s. 379–402.
- Stabel Ch., Fjeldstad Ø., *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, t. 19, nr 5, s. 413–437.
- The New Institutionalism in Organizational Analysis*, red. W. Powell i P. DiMaggio, University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, red. M. Kenney, Stanford University Press, Stanford 2000.
- Whitley R., *Project-based firms: New organizational form or variations on a theme?*, „Industrial and Corporate Change” 2006, t. 15, nr 1, s. 77–99.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.
- Williamson O.E., *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, „Journal of Economic Perspectives” 2002, t. 16, nr 3, s. 171–195.

