Łukasz Sułkowski
Regina Lenart-Gansiniec

Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości

ISBN 978-83-64971-99-0

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Łukasz Sułkowski
Regina Lenart-Gansiniec

Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości

ISBN 978-83-64971-99-0

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Recenzent: Prof. dr hab. Krzysztof Wach

Redaktor prowadzący: Dominika Więzik
Korekta językowa: Agnieszka Śliz, Dominika Więzik
Pomoc redakcyjna: Małgorzata Pająk

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

Z recenzji Prof. dr hab. Krzysztofa Wacha:
„Można z wysokim przypuszczeniem graniczącym z pewnością przyjąć, że recenzowana książka spotka się z ogromnym zainteresowaniem polskich czytelników, bowiem polski rynek wydawniczy potrzebuje dobrych książek metodologicznych dla nauk o zarządzaniu i jakości.
Książka jest napisana w sposób klarowny, (...) dobrym językiem, jest bardzo komunikatywna, przemyślana i ma olbrzymi walor nie tylko warsztatowy, ale także edukacyjny."

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk
2021

ISBN: 978-83-64971-99-0

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Wstęp | 7

CZĘŚĆ I. EPISTEMOLOGIA ZARZĄDZANIA | 15

Rozdział 1. Wyzwania kognitywne zarządzania | 15
- 1.1. Perspektywy poznawcze współczesnego zarządzania | 15
- 1.2. Epistemologia w dyskursie organizacyjnym | 25
- 1.3. Zrozumieć organizację i zarządzanie | 36
- 1.4. Procesy organizowania w badaniach naukowych | 47
- 1.5. Ideały epistemiczne w zarządzaniu | 50

Rozdział 2. Tożsamość współczesnego zarządzania | 55
- 2.1. Interdyscyplinarność zarządzania | 55
- 2.2. Aksjologia i etyka dyskursu organizacyjnego | 66
- 2.3. Etos naukowy zarządzania | 74
- 2.4. Rola społeczna badacza organizacji | 78
- 2.5. Kryzys poznawczy zarządzania i sposoby jego przezwyciężenia | 86

Rozdział 3. Paradygmaty zarządzania | 91
- 3.1. Teoria w naukach o zarządzaniu | 91
- 3.2. Wieloparadygmatyczność zarządzania | 100
- 3.3. Paradygmaty w dyskursie organizacyjnym | 109
- 3.4. Neopozytywizm w zarządzaniu | 120
- 3.5. Neoewolucjonizm | 128
- 3.6. Alternatywa interpretatywno-symboliczna | 135
- 3.7. Perspektywa kognitywna | 142

3.8. Zanikający postmodernizm | 146
3.9. Paradygmat krytyczny zarządzania | 155

CZĘŚĆ II. METODOLOGIA ZARZĄDZANIA | 163

Rozdział 4. Metodologiczne dyskusje w zarządzaniu | 163
4.1. Eklektyzm metodologii nauk o zarządzaniu i jakości | 163
4.2. Polimetodyczność w zarządzaniu | 174
4.3. Niewspółmierność koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości | 183
4.4. Organizacja a metafory, archetypy i paradoksy | 188
4.5. Metaparadygmatyczne podejście do dyskursu organizacyjnego | 202

Rozdział 5. Paradygaty w różnych obszarach zarządzania | 207
5.1. Cztery paradygmaty ZZL | 207
5.2. Paradygmaty organizacji w marketingu | 216
5.3. Kulturowe wizje zarządzania | 222
5.4. Perspektywy poznawcze w zarządzaniu strategicznym | 238
5.5. Paradygmat interpretatywno-symboliczny strategii | 246

Rozdział 6. Radykalna krytyka zarządzania | 257
6.1. Feministyczne motywy w zarządzaniu | 257
6.2. Instrumentalność zarządzania zasobami ludzkimi | 264
6.3. Manipulacje postmarketingu | 274
6.4. Radykalna krytyka kultury w zarządzaniu | 283
6.5. Krytyczna wizja struktur organizacyjnych | 298
6.6. Mitologia zarządzania strategicznego | 303
6.7. Utopie zarządzania | 306
6.8. Krytyka w obliczu krytyki | 317

CZĘŚĆ III. METODY BADAŃ W ZARZĄDZANIU | 323

Rozdział 7. Badania ilościowe w zarządzaniu | 327
7.1. Istota i specyfika badań ilościowych | 327
7.2. Badania ankietowe | 331
7.3. Badania korelacyjne oraz przyczynowo-porównawcze | 336

Rozdział 8. Badania jakościowe w zarządzaniu | 345
8.1. Pojęcie i przesłanki stosowania badań jakościowych | 345
8.2. Studium przypadku | 352
8.3. Etnografia | 360
8.4. Wywiad | 367
8.5. Badania fokusowe | 372

Rozdział 9. Badania internetowe | 379
9.1. Istota i specyfika badań internetowych | 379
9.2. Badania fokusowe online | 383
9.3. Crowdsourcing naukowy | 389
9.4. Gromadzenie danych empirycznych wspomagane komputerowo | 393
9.5. Eksperymenty online | 398
9.6. Obserwacja online | 402

Podsumowanie | 409

Indeks rysunków | 413

Indeks tabel | 415

Bibliografia | 419

Wstęp

Monografia, którą mają Państwo przed sobą, jest rezultatem wieloletniej refleksji metodologicznej w dyskursie zarządzania i teorii organizacji. Rozpocząłem ją prawie 20 lat temu, podejmując problemy epistemologii zarządzania, niewspółmierności paradygmatów i teorii organizacji oraz jakościowych metod badań w takich „ezoterycznych" obszarach, jak kultura i tożsamość organizacyjna. W rezultacie tego namysłu nad metodą mniej więcej co dekadę publikuję książkę rozwijającą problematykę poznawczą w naukach o zarządzaniu. Ostatnią monografię, zatytułowaną „Epistemologia i metodologia zarządzania" miałem okazję wielokrotnie analizować z doktorantami kilku uczelni przy okazji zajęć z metodologii nauk o zarządzaniu. Doszedłem do wniosku, że choć książka jest przydatna, to analizy w niej zawarte są napisane hermetycznym językiem i zamykają się na wysokim poziomie abstrakcji, obejmującym właśnie poziom epistemologiczny i metodologiczny. Z rozmów wynikało, że pojawiła się potrzeba rozbudowania tej perspektywy o poziom metod badań w naukach o zarządzaniu. Potrzebę taką potwierdza spore zainteresowanie stosunkowo nielicznymi w Polsce publikacjami na temat metod badań organizacji i zarządzania. Do współtworzenia tej monografii zaprosiłem Panią prof. Reginę Lenart-Gansiniec. Wspólnie staraliśmy się stworzyć spójną całość, łączącą podstawowe problemy poznawcze dotyczące: epistemologii, paradygmatów, metodologii, aksjologii i etosu nauk o zarządzaniu z namysłem nad metodą w zarządzaniu, uwzględniającą klasyczny podział na metody ilościowe i jakościowe, a także pokazującą zastosowania szybko rozwijających się metod badań w Internecie. Pozycja ta ma być w zamyśle pierwszym tomem w serii „Metody badań organizacji i zarządzania", która będzie przeznaczona dla badaczy naszego dyskursu.

Monografia porusza problemy tożsamości naszej dyscypliny naukowej, badacza oraz praktyka zarządzania. Podejmuje również dyskusje nad „przygodnością" określenia obowiązującej od 2018 roku nazwy naszej dyscypliny. Eklektyczne połączenie „nauki o zarządzaniu i jakości" odzwierciedla nie tylko kompromis środowiska akademickiego stojącego przed koniecznością komasacji dyscyplin, przede wszystkim w polskich uniwersytetach ekonomicznych, ale stanowi również ilustrację płynności granic zarządzania. Taka „prowizoryczna" konstrukcja nazwy naszej dyscypliny to również odbicie sytuacyjności, kontekstualności i niepewności wiedzy tworzonej przez zarządzanie. Nasze badania są uwikłane w kontekst kulturowy, co oznacza, że nasza twórczość jest nierozłącznie związana z: językiem, sposobami myślenia i aparatem kognitywnym. Wielu badaczy cały czas jednak ulega ideałowi nauk wzorowanych na przyrodoznawstwie, który postuluje ideały epistemologiczne: obiektywizm, neutralność aksjologiczną oraz uniwersalność teorii. A jednak zarządzanie to nie tylko odzwierciedlanie rzeczywistości, lecz jej współtworzenie. Zarządzanie pozostaje nauką, rzemiosłem i sztuką jednocześnie.

Książka opiera się, w istotnej części, na rozbudowanej konstrukcji poprzednich monografii na temat epistemologii zarządzania, które zostały uzupełnione o część na temat metod badań w zarządzaniu. Monografia ma pełnić funkcję materiału źródłowego dla badaczy organizacji i zarządzania. Z rolą *sourcebooka* związana jest rozbudowana literatura przedmiotu, która może posłużyć jako wskazówka do pogłębienia badań na temat wybranego zagadnienia poznawczego lub metody.

Przygotowując ten tom, postawiliśmy sobie cztery cele. Przede wszystkim chcieliśmy wzmocnić dyskusję nad epistemologicznymi i metodologicznymi problemami organizacji i zarządzania. Refleksja poznawcza i dialog środowiska akademickiego wymagają otwartości, pluralizmu metodologicznego i gotowości do sięgania po twórcze koncepcje poza grunt polski i poza granice własnej dyscypliny. Spojrzenie z perspektywy paradygmatów zarządzania może porządkować „dżunglę teorii", w której poruszamy się jako badacze zarządzania. Drugim celem jest rozwój świadomości metodologicznej badaczy organizacji i zarządzania. Podjęcie refleksji obejmującej podstawy poznawcze naszych nauk oraz pochylenie się nad metodami badań powinno być przydatne dla naukowców prowadzących własne projekty badawcze. Trzecim celem jest ugruntowanie tożsamości nauk o zarządzaniu, które są z definicji interdyscyplinarne w odniesieniu do wielu pól

badawczych, mają rozmyte granice z wieloma innymi dyscyplinami oraz są uwikłane w pragmatyczne dylematy napięcia pomiędzy teorią a praktyką. Ostatnim celem jest próba humanistycznego spojrzenia na etos nauk o zarządzaniu. Podjęcie problemów aksjologicznych w zarządzaniu oraz próba zakwestionowania racjonalności instrumentalnej badacza i praktyka zarządzania powinny prowadzić do demaskacji opresyjnej strony organizacji i zarządzania oraz rekonstrukcji podstaw zarządzania w duchu odpowiedzialności społecznej.

Treść książki podzieliliśmy na dziewięć rozdziałów, które tworzą trzy części poświęcone epistemologii, metodologii zarządzania oraz metodom badań w zarządzaniu. Każdy rozdział przygotowaliśmy w taki sposób, aby Czytelnik znalazł dla siebie punkt odniesienia i inspirację dla prowadzonych przez siebie rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych. Dlatego też część pierwsza poświęcona jest epistemologii zarządzania rozumianej jako nauka o wiedzy lub też nauka o poznaniu. Kolejna, druga część, zawiera szczegółowe odniesienia do metodologii badań w naukach o zarządzaniu i jakości, która dostarcza metod poznawania oraz doskonalenia zarządzania. Natomiast w ostatniej, trzeciej części, skoncentrowaliśmy się na metodach badań w zarządzaniu rozumianych jako obiektywne i uporządkowane podejście do badania określonych zjawisk oraz racjonalne wnioskowanie na podstawie wyników badań. Literatura referencyjna, zawarta na końcu niniejszej monografii, ma ambicję dostarczenia Czytelnikowi punktów odniesienia bądź też kierunków dalszych dociekań metodologicznych.

Część pierwsza składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy szkicuje wybrane problemy poznawcze zarządzania. Odnosimy się do problemów poznawczych współczesnego zarządzania, epistemologii w dyskursie organizacyjnym. Następnie wskazujemy na aspekt zrozumienia pojęcia „zarządzania" z uwzględnieniem różnych sposobów definiowania, m.in.: sprawowania władzy, koordynacji działań ludzi w organizacji, podejmowania decyzji, organizacji i sterowania systemem czy wykorzystania zasobów organizacji. Następnie koncentrujemy się na sposobach pojmowania organizacji w naukach o zarządzaniu i jakości. Wreszcie przywołujemy wspólne przekonania dotyczące ideałów poznawczych, które podziela większość badaczy. Konkludując, prowadzimy Czytelnika do analizy ideałów epistemicznych, sygnalizując jednocześnie trudność związaną ze znalezieniem tzw. „matrycy dyscyplinarnej".

Rozdział drugi skupia uwagę na poszukiwaniu zrębów tożsamości współczesnego zarządzania, definiowanej jako pytanie o misję nauk o zarządzaniu, w szczególności identyfikację, charakterystykę dyscypliny oraz badaczy organizacji i zarządzania. W rozdziale tym zwróciliśmy uwagę na rozmycie przedmiotu nauk o zarządzaniu i spotykanie się pól badawczych w różnych dyscyplinach. Sygnalizujemy, że niesie to za sobą pozytywne implikacje w postaci otwartości oraz inkluzywności dyscypliny, ale także negatywne skutki związane ze słabą demarkacją od nauk pokrewnych. Dalej zmierzamy do wyjaśnienia, czym jest wartościowanie i w jaki sposób przejawia się w naukach o zarządzaniu oraz czy wartości mają swój wkład w procesy poznania organizacji. Ponadto wprowadzamy Czytelnika w problematykę etosu nauk o zarządzaniu, w tym demontażu akademickiego etosu nauki, uczelni oraz pracowników naukowych. Szczegółowo i precyzyjnie zmierzamy do wyjaśnienia ról społecznych badaczy organizacji. Zaznaczamy przy tym kwestię negatywnych stron rozwoju nauki, refleksyjności, autokrytycyzmu oraz otwarcia na inspiracje badaczy w naukach o zarządzaniu. Sygnalizujemy również problemy towarzyszące rozwojowi nauk społecznych, które stały się podstawą patologii naukowych czy poznawczych. W rozdziale tym wskazujemy, że rozwojowi każdej nauki towarzyszą kryzysy poznawcze, a następnie proponujemy postulaty, które mogą stanowić sposób na zażegnanie sygnalizowanych kryzysów.

Rozdział trzeci podejmuje problematykę paradygmatów zarządzania. Skupiamy się na tworzeniu teorii w naukach o zarządzaniu i jakości, gdzie do cech teorii zalicza się wyciąganie wniosków z faktów naukowych (indukcyjnych i dedukcyjnych), kumulację naukowego dorobku, logikę wnioskowania i niesprzeczność, spójność paradygmatu, metodologii oraz problematyki. Następnie przystępujemy do kwestii wyboru strategii badawczej oraz prezentacji dominujących oraz alternatywnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu i jakości. Ponadto koncentrujemy się na wieloparadygmatyczności zarządzania i zaznaczamy, że paradygmaty zostały najlepiej ujęte w koncepcjach G. Burrella i G. Morgana oraz M.J. Hatch. Następnie szczegółowo i precyzyjnie wprowadzamy Czytelnika w paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu, by ostatecznie wskazać na ograniczenia wykorzystania koncepcji paradygmatów autorstwa G. Burrella i G. Morgana. Omawiamy również problematykę neopozytywizmu w zarządzaniu. Zaznaczamy przy tym kierunki jego wykorzystania. Ponadto wprowadzamy Czytelnika

w zagadnienie neoewolucjonizmu jako części paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. Dalej dostarczamy możliwości zastosowania nurtu neoewolucyjnego w zarządzaniu. Czytelnik znajdzie w tym rozdziale omówienie aspektu alternatywy interpretatywno-symbolicznej z uwzględnieniem założeń epistemologicznych. Zaprezentowana została perspektywa kognitywna, w tym kognitywny model organizacji. Wreszcie dowodzimy o utracie, w ostatniej dekadzie, znaczenia postmodernizmu w naukach społecznych, jak i naukach o zarządzaniu. Prezentujemy także paradygmat krytyczny zarządzania oraz jego założenia, źródła, narzędzia, a także możliwości zastosowania.

Metodologii zarządzania poświęciliśmy trzy kolejne rozdziały. W tej części książki koncentrujemy się na metodologicznych dyskusjach w zarządzaniu. Omawiamy eklektyzm metodologii w naukach o zarządzaniu i jakości, dopuszczający sprzeczność metod naukowych. Szczegółowo wskazujemy na rozwój metodologii zarządzania, a także usytuowanie eklektyzmu metodologicznego na tle fundamentalizmu, pluralizmu oraz anarchizmu. Zwracamy uwagę na polimetodyczność, inaczej paralelność metod w naukach o zarządzaniu i jakości. Podkreślamy, że zarządzanie korzysta z metod innych dyscyplin. W przejrzysty sposób prezentujemy, z jakich metod nauk społecznych czerpie zarządzanie.

W kolejnym podrozdziale poświęconym niewspółmierności koncepcji w naukach o zarządzaniu wyjaśniamy pojęcie niewspółmierności, poziomy porównywalności między koncepcjami, kryteria komplementarności, sprzeczności i niewspółmierności w koncepcjach zarządzania. Ponadto omawiamy metafory, archetypy oraz paradoksy. Koncentrujemy się na funkcjach metafor w zarządzaniu, ich umocowaniu w paradygmatach, kryteriach oceny oraz kreślimy najważniejsze metafory: mózgu, organizmu, maszyny, kultury, narzędzia dominacji, przepływu i transformacji, systemu politycznego oraz „psychicznego więzienia". Dokonujemy również porównania metafor, archetypów oraz paradoksów w zarządzaniu. Następnie przechodzimy do aspektu metaparadygmatycznego podejścia do dyskursu organizacyjnego. Zaznaczamy przy tym zależności między paradygmatami.

Rozdział piąty skupia się na zastosowaniu paradygmatów zarządzania. Wskazujemy na podejście wieloparadygmatyczne w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, kultury organizacyjnej oraz zarządzania strategicznego – co oznacza wykorzystanie narzędzi i aparatu pojęciowego zapożyczonego z różnych paradygmatów. Przytaczamy charakterystykę interpretatywnej alternatywy

w zarządzaniu strategicznym, w szczególności jej funkcje oraz przykłady. Ponadto kreślimy proces zarządzania strategicznego w paradygmacie interpretatywnym.

Kolejny rozdział, szósty, przybliża problematykę radykalnej krytyki zarządzania. Przedstawiamy feministyczne motywy w zarządzaniu – po to, aby ściśle określić perspektywy analizy problemów organizacyjnych radykalnego feminizmu oraz zaproponować implikacje i ograniczenia wynikające z radykalnego feminizmu w naukach o zarządzaniu i jakości. Następnie przedstawiamy instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi w naukach o zarządzaniu i jakości. Dostarczamy wątki krytyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy *Critical Management Studies* oraz prezentujemy podstawy poznawcze, obszary zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem podejścia klasycznego oraz krytycznego. W dalszej części rozdziału wskazujemy na manipulacje postmarketingu, w tym na obszary, w których cechy postmodernizmu mogą być odniesione do marketingu. Radykalna krytyka kultury w zarządzaniu stanowi kolejne zagadnienie, które jest poruszane w rozdziale szóstym. Podjęliśmy tu próbę szczegółowego omówienia celów krytycznych oraz pragmatyczno-metodologicznych *Critical Management Studies*. W dalszej części rozdziału wprowadzamy Czytelnika w krytyczną wizję struktur organizacyjnych. Szczegółowo omawiamy przejawy procesu dystrybucji władzy i wiedzy, co stanowi przedmiot zainteresowania paradygmatów alternatywnych. Proponujemy również definicję struktury społecznej w zarządzaniu. Następnie przechodzimy do mitologii zarządzania strategicznego, by zaprezentować główne założenia oraz strategie organizacyjne w nurcie krytycznym w odniesieniu do zarządzania strategicznego. Ponadto opisujemy cechy, problemy charakterystyczne dla utopii i kluczowe dla zarządzania, omawiamy alegorie utopijnego zarządzania i pokazujemy, co może mieć wspólnego utopia z zarządzaniem. Zaproponowaliśmy analizę wątków utopijnych w zarządzaniu, przy wykorzystaniu alegorii posługującej się podziałem na utopie społeczne i epistemologiczne. Kreślimy atuty *Critical Management Studies*, by zasugerować, że krytyka prowadzi do wyłonienia się różnorodnych problemów związanych między innymi z miałkością metodologiczną, słabością pragmatyczną czy hermetycznością dyskursu. Zaznaczamy, że *Critical Management Studies* znajduje się obecnie na początkowym etapie rozwoju, stąd krytyczne spojrzenie jest konieczne i wartościowe, bowiem zwiększa świadomość i wrażliwość etyczną oraz pogłębia refleksję poznawczą.

Część trzecią, dotycząca metod badań w zarządzaniu, otwiera rozdział poświęcony badaniom ilościowym w zarządzaniu. Przybliżamy tutaj kwestie definiowania metody oraz przesłanki mające znaczenie przy wyborze jednej z metod naukowych w zarządzaniu. Następnie prezentujemy istotę i specyfikę badań ilościowych. Szczegółowo wprowadzamy Czytelnika w specyfikę badań ankietowych, ich cel, przydatność, rodzaje oraz etapy. Wskazujemy także zalety i ograniczenia badań ankietowych, by zasygnalizować kwestie potencjalnych źródeł stronniczości w badaniach ankietowych. W kolejnym podrozdziale prezentujemy badania korelacyjne oraz przyczynowo-porównawcze. Dowodzimy, że badania korelacyjne zmierzają do poszukiwania i interpretowania relacji między zmiennymi, natomiast badania przyczynowo-porównawcze zorientowane są na znalezienie związków między nimi. Określamy również warunki, od których zależy badanie zależności przyczynowych, a także przydatność samych badań przyczynowo-porównawczych.

W rozdziale ósmym prezentujemy badania jakościowe w zarządzaniu. Definiujemy badania jakościowe jako badania wykorzystujące metody mające interpretatywne oraz naturalistyczne podejście do przedmiotu badań. W rozdziale opisujemy przesłanki sięgania w zarządzaniu po podejście badań jakościowych, ich perspektywy, cechy, procedurę oraz korzyści wynikające z ich stosowania. Uzupełnienie stanowią ograniczenia badań jakościowych w zarządzaniu. Następnie przystępujemy do charakterystyki wybranych metod badań jakościowych, w tym: studium przypadku, badań etnograficznych, wywiadów oraz badań fokusowych. Każda metoda została omówiona według następującego schematu: istota, przebieg, zalety oraz ograniczenia.

Rozdział ostatni, dziewiąty, poświęcony jest badaniom internetowym. Prezentujemy istotę i specyfikę badań internetowych, z uwzględnieniem przebiegu, zalet oraz ograniczeń w kontekście badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu. Następnie ukazujemy specyfikę badań fokusowych online, z uwzględnieniem ich przebiegu, zalet oraz ograniczeń. Sugerujemy, czym różnią się tradycyjne badania fokusowe od tych prowadzonych przez Internet. Następnie przybliżamy problematykę crowdsourcingu naukowego, który włącza społeczność wirtualną w organizację pracy badacza i jest narzędziem wspierania badań naukowych. Prezentujemy jego przydatność i potencjalne możliwości zastosowania oraz szczegółowo omawiamy jedną z platform crowdsourcingowych, dedykowaną prowadzeniu

badań Mechanical Turk (MTurk). W tej części książki zapoznajemy Czytelnika również z zaletami, ale i ograniczeniami crowdsourcingu naukowego. Następnie omawiamy problematykę gromadzenia danych empirycznych wspomaganych komputerowo. W szczególności koncentrujemy się na: CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*), CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), CASI (*Computer Assisted Self Interviewing*), DBM (*Prepared Data Entry*), EMS (*Electronic Mail Survey*), CAPAR (*Computer Assisted Panel Research*) oraz TDE (*Touchtone Data Entry*). Następnie wskazujemy istotę oraz specyfikę eksperymentów online, ich przebieg, zalety oraz ograniczenia w kontekście prowadzenia badań w naukach o zarządzania i jakości. Dalej dostarczamy wiedzę na temat obserwacji online oraz sygnalizujemy różnice pomiędzy obserwacjami tradycyjnymi i online. Zaznaczamy przy tym przebieg, zalety oraz ograniczenia obserwacji online.

Monografię zamyka podsumowanie, w którym zwracamy uwagę na istotność koncentracji na epistemologii, metodologii oraz metodach badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Eksplorujemy przyczyny i przejawy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności podkreślamy przekonanie o nadrzędnej potrzebie zapewnienia rzetelności wyników badań. Dodatkowo, mając na uwadze zamieszczoną w monografii diagnozę aktualnego stanu nauk o zarządzaniu i jakości, zwracamy uwagę na pojawiające się megatrendy, m.in.: pogłębiającą się specjalizację i szczegółowość badań, eklektyzm metodologii czy polimetodyczność.

Zasygnalizowane w monografii zagadnienia nie wyczerpują ogromu i złożoności epistemologii, metodologii oraz metod badań w naukach o zarządzaniu. Selektywność poglądów wyrażonych w monografii, którą Czytelnik ma przed sobą, stanowi ograniczenie prezentowanych w niej treści. Dostrzegamy potrzebę pogłębienia problematyki łączenia badań ilościowych z jakościowymi, w szczególności metod i motywów łączenia metod, a także konstrukcji i walidacji skal pomiaru oraz wnioskowania w oparciu o dane ilościowe. Nie bez znaczenia jest rozpowszechnianie wyników badań, ulepszenie metod badawczych pod kątem interaktywności i aktualności oraz uwzględnienia potrzeb różnych interesariuszy. Wszystko to może przybliżyć nas do zrozumienia istoty epistemologii, metodologii oraz metod badań w zarządzaniu i rozkwitu nauk o zarządzaniu – nawet w przypadku braku konsensusu wśród badaczy oraz kwestionowania przez krytyków znaczenia wiedzy akademickiej wytwarzanej przez naukowców zajmujących się zarządzaniem.

CZĘŚĆ I. EPISTEMOLOGIA ZARZĄDZANIA

Rozdział 1. Wyzwania kognitywne zarządzania

1.1. Perspektywy poznawcze współczesnego zarządzania

Procesy organizacji i zarządzania przenikają nasze życie „od zawsze". Do naszego ewolucyjnego dziedzictwa należą m.in.: przywództwo, hierarchia, władza czy podział pracy. Historia organizacji, czyli celowych, sformalizowanych grup społecznych, sięga początków cywilizacji – religijnych wspólnot czy militarnych struktur organizacyjnych. Zarządzanie to dorobek wszystkich kultur, a na jego temat spekulowali już greccy i rzymscy filozofowie [Wren 2005; Pashiardis 2009, ss. 1–12; Small 2004]. Mimo to wyodrębnienie zarządzania jako osobnej dyscypliny naukowej miało miejsce nie wcześniej niż na początku ubiegłego stulecia i wiązało się z rozwojem społeczeństwa industrialnego. Można powiedzieć, iż obchodziliśmy niedawno stulecie zarządzania. Tak więc zarządzanie to młoda dyscyplina w ramach dziedziny nauk społecznych, której jednak udało się zająć ważne miejsce, nie tylko ze względu na rozwój teorii, ale nade wszystko dzięki zastosowaniom praktycznym. W przypadku dyscypliny uprawianej od ponad stu lat konieczne wydaje się stawianie pytań badawczych dotyczących jej funkcjonowania.

W Polsce poznawcze badania zarządzania rozpoczęto w ramach szkoły prakseologicznej, wywodzącej się ze szkoły neoklasycznej w ekonomii [Auspitz i in. 1992; Gasparski 1987, ss. 345–353; Crosier 1983, ss. 215–232; Smith 1998; Nahser 2018]. Polscy prakseolodzy przez ponad pół wieku traktowali zarządzanie jako rozważania na temat skutecznej organizacji pracy człowieka [Kotarbiński 1955; Gasparski 1988, ss. 3860–3865; Gasparski 2017, ss. 21–42].

Refleksję poznawczą stanowiła teoria systemowa (lata 70. i 80.), która dotarła również do Polski [von Bertalanffy 1960; Boulding 1956; Stabryła, Trzcieniecki 1986]. To właśnie ona, a także prakseologia, spotkały się w latach 90. ubiegłego wieku z teorią i praktyką pochodzącą z gospodarek wolnorynkowych. Ta konfrontacja nie doprowadziła do negacji prakseologii, ale przyczyniła się do jej marginalizacji. Prócz wspomnianych dwóch głównych – dzisiaj historycznych – nurtów, zaczęły tworzyć się nowe koncepcje, zakorzenione w naukach technicznych, antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej, ekonomii neoklasycznej oraz w neomarksizmie.

Obecnie nauki o zarządzaniu mają charakter pluralistyczny. Niektórzy badacze upatrują początku teorii zarządzania w ekonomii, inni sięgają do jego humanistycznych czy społecznych aspektów, jeszcze inni do pragmatyzmu, zgodnie z prawidłami nauk technicznych. Oznacza to wytyczanie kolejnych poznawczych wyzwań, polegających głównie na krytycznym odnoszeniu się do istniejących badań. Pojawiają się również obawy o dezintegrację lub marginalizację dyscypliny. Nie tylko w Polsce, ale również na całym świecie doświadczamy kryzysu tożsamości nauk o zarządzaniu [Trocki 2005, ss. 7–11; Stachowicz, Nowicka-Skowron 2019; Gontcharov 2013, ss. 146–156; Filimonov 2016, ss. 291–300; Lazariewicz 2008, ss. 73–84].

Poznawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu można porządkować według różnych kryteriów – jak możliwość praktycznego zastosowania rezultatów badań czy wartość lub rozpoznawalność naukowego dorobku. Przyjmijmy kryterium odnoszące się do epistemologii, czyli tożsamości nauk o zarządzaniu. Pozwoli to na wyłonienie pięciu wyzwań poznawczych:

- teorii i praktyki zarządzania;
- statusu teorii naukowej;
- wieloparadygmatyczności i polimetodyczności w zarządzaniu;
- kryterium wartości naukowej;
- dezintegracji nauk o zarządzaniu.

Pierwsze wyzwanie obrazuje napięcie między teorią a praktyką. Pragmatyzm lokuje zarządzanie w grupie nauk praktycznych [Gasparski 2007, ss. 34–47], w których przydatność stanowi znaczące kryterium wartości naukowej. Teoria i praktyka coraz częściej zmierzają w różnych kierunkach [Micklethwait, Wooldridge 2000a, ss. 19–20; Dale 1965; Maylor, Turner 2017; Martinez, Peattie, Vazquez-Brust 2021]. Teoria przynależy do działalności akademickiej, która

koncentruje się na dorobku, czyli publikacji w prestiżowych, punktowanych czasopismach naukowych; w mniejszym stopniu ceni się osiągnięcia praktyczne. Wraz z pogłębianiem się specjalizacji nauki o zarządzaniu zyskują na hermetyczności, czyli używają języka, pojęć i systemu wartości, które mogą być trudne do wyjaśnienia dla praktyków niezajmujących się pracą akademicką. Badacze tych nauk najczęściej wykazują ambicje popularyzatorskie. Tak widzimy rolę upowszechniania nauki – celem jest przybliżenie ważniejszych efektów badań oraz selekcja koncepcji, które mogą zostać wykorzystane w organizacji i zakorzenić się w społeczeństwie. Jednocześnie trudno czasem wskazać granicę między popularyzacją a trywializacją, a nawet wulgaryzacją nauki, innymi słowy, między oddaniem istoty danej teorii a wypaczeniem jej rezultatów. Zdaje się, że skierowane do praktyków publikacje z zakresu zarządzania nieraz przekraczają tę granicę. Na rynku pojawiło się mnóstwo popularnych publikacji, które nie mają nic wspólnego z rzetelnym przekazywaniem wiedzy. Autorom – samozwańczym „guru zarządzania" – zależy wyłącznie na promocji własnej osoby. W niczym nie przypominają oni takich autorytetów, jak: Peter Drucker, Philip Kotler, Michael Porter czy Igor Ansoff, którzy potrafili trudne idee opisywać prostym językiem. Pomiędzy sektorami biznesu a szkołami biznesu uplasował się sektor doradczy, korzystający z wiedzy akademickiej jedynie w niewielkim stopniu. Promując wybrane koncepcje w celach marketingowych, unika się poddawania ich jakiejkolwiek krytyce, co przyczynia się do obniżenia autorytetu nauk o zarządzaniu.

Osobną kwestię, tyczącą się relacji między teorią i praktyką zarządzania, stanowi kształcenie menedżerów. Studia MBA coraz rzadziej oferują kompleksowe przygotowanie do pracy w ramach dowolnego kierunku na poziomie drugiego stopnia. Zamiast tego tworzy się wyspecjalizowane programy z zakresu finansów, produkcji i logistyki, marketingu, zarządzania publicznego czy zarządzania usługami medycznymi. W obliczu złożoności wiedzy z zarządzania specjalizacja to konieczność, może jednak spowodować separację subdyscyplin, a w konsekwencji menedżerowie będą dysponować kwalifikacjami odpowiadającymi jedynie wąskim obszarom rynku. Kształcenie w zakresie zarządzania na studiach I i II stopnia również jest wyspecjalizowane, przez co zatraca charakter edukacji menedżerskiej, głównie z powodu jego umasowienia [Friga, Bettis, Sullivan 2003, ss. 233–249; Schoemaker 2008, ss. 119–139; Dietl, Sapijaszka (red.) 2008; Engwall, Zamagni (red.) 1998]. Popularyzacja wiedzy nie nastręcza trudności,

jednak jej wartość może budzić wątpliwości. Przyczynia się do tego słabsza jakość kształcenia, będąca efektem umasowienia edukacji oraz ograniczania kosztów kształcenia. Wielopoziomowość relacji między teorią a praktyką w zarządzaniu wymaga nie tylko niezwykle skutecznych sposobów transferu wiedzy pomiędzy nimi, ale także odpowiedniego kształcenia i metod popularyzacji wiedzy.

Drugie wyzwanie poznawcze wiąże się ze statusem teorii w naukach o zarządzaniu. Teoria jest nauce niezbędna, postęp wiedzy nie obywa się bez badań podstawowych oraz dokonywania naukowych generalizacji na wyższym poziomie. Stworzoną teorię aplikuje się do organizacji. Trzeba jedynie rozstrzygnąć, czy ma być to teoria podstawowa, czy też może teoria średniego lub krótkiego zasięgu [Merton 1968; Abner, Kim, Perry 2017, ss. 139–159]. Teorie podstawowe to zweryfikowane uogólnienia naukowe, dzięki którym można wyjaśniać pewien obszar rzeczywistości, przynależący do jednej lub wielu dyscyplin naukowych. Teoria ewolucji czy mechanika kwantowa wykraczają poza jedną dyscyplinę naukową. W naukach społecznych trudno wskazać teorie o porównywalnym zasięgu. Te warunki zdawała się spełniać interdyscyplinarna „teoria systemowa", czerpiąca z nauk biologicznych. R.L. Ackoff i inni stosowali systemowe podejście do organizacji, co umożliwiło odkrycie jej ważnych cech – jak emergencja i współzależności podsystemów [Ackoff 1974], a następnie tworzenie modeli systemowych [Krzyżanowski 1999]. Do autorów, którzy tworzyli takie modele, należą: G. Morgan, J.L. Krzyżanowski, M. Bielski, M.J. Leavitt, Ł. Sułkowski. Zabrakło tu jednak możliwości falsyfikacji, wyznaczenia kryteriów pozwalających na orzeczenie, iż koncepcja jest nieprawdziwa. Czyli jeśli zastosujemy kryterium K. Poppera, status poznawczy teorii systemowych w zarządzaniu staje się podobny do statusu psychoanalizy w psychologii [Popper 2002]. Dla mnie te modele organizacji są raczej metaforami niż teoriami, gdyż ilustrują i uwypuklają pewne procesy mające miejsce w organizacji. Teoria systemowa organizacji nie realizuje postulatów korespondencyjnej koncepcji prawdy i prawdopodobnie zbliżyła się do kresu swoich możliwości z powodu wyeksploatowania metafor i odrzucenia scjentystycznego mitu mocy wyjaśniania świata organizacji. Wielu badaczy się z tym zgodzi, choć niektórzy włączają do teorii systemowej takie nurty, jak podejście interpretatywno-symboliczne lub nawet postmodernistyczne [Jackson 2003]. Teoria systemowa organizacji pokazuje nam, jak trudno w naukach o zarządzaniu stworzyć uniwersalną teorię. Część badaczy

lokuje te nauki w grupie nauk idiograficznych – dokonujących opisu i wyjaśnienia rzeczywistości, ale bez konstruowania praw, które tworzy się w naukach nomotetycznych (przyrodoznawstwo) [Zimniewicz 2003; Nowak 2020, ss. 50–56; Clegg, Cunha, Berti 2020; Sułkowski 2012a]. Wiedza w naukach o zarządzaniu bywa nieuniwersalna, niepewna, historycznie zdeterminowana, o niewielkiej „mocy predyktywnej", co zwiększa naszą rezerwę co do możliwości ukształtowania „wielkiej teorii" [Zimniewicz 2003; Carter, Spence 2019; Jackson i in. 2019; Tourish 2020, ss. 99–109]. A. Koźmiński twierdził, że jest to niemożliwe, a doświadczenia tylko potwierdziły jego stanowisko [Koźmiński 2004]. Nauki społeczne unikają zbytniej kategoryczności, są historyczne i sytuacyjne oraz operują na niskim poziomie uogólniania. Może wynika to ze stopnia złożoności organizacji, który utrudnia ujęcie jej w pewne ramy. Można przyjąć, że nauki społeczne nie dorosły jeszcze do złożoności tego, co starają się badać, nie występują natomiast znaczące różnice między światem przyrody a światem społecznym jako obiektem badań. Przyjęcie opcji braku uniwersalnej teorii organizacji wiąże nas jednoznacznie z dualizmem ontologicznym. Już od czasów Platona i Kartezjusza rozdzielano świat materii i ducha, podkreślano ich odmienność. F. Tönnies, W. Dilthey, M. Weber głosili rozwój nauk humanistycznych w oparciu o własne metody, w odróżnieniu od metody naukowej przyrodoznawstwa [Makkreel 1993; Weber 2002, s. 1124]. Oczywiście do głosu doszli także moniści i naturaliści, uznający identyczność fundamentu natury i rzeczywistości organizacyjnej. „Materializm" w fizyce przestał mieć znaczenie po przełomie relatywistycznym oraz kwantowym. Moniści sądzili, że do fenomenów natury i społeczeństwa zalicza się też aspekty świata informacji, rządzące się swoimi prawami. Podobnie uważają D. Dennet, R. Dawkins oraz S. Pinker [Dennet 1997; Dawkins 2003; Pinker 2002, s. 696]. Moim zdaniem wykluczenie opcji tworzenia teorii w naukach społecznych nie jest uzasadnione. Jeśli jednak dojdzie do uformowania teorii, mogą one być pomocne w wyjaśnieniu procesów przynależących do różnych nauk. Podajmy za przykład „ogólną teorię replikacji", według której dochodzi do tworzenia się bytów chcących dokonać samoreplikacji – ich nośnik może być fizyczny (gen), ale też informacyjny („mem"). Projekt S. Dawkinsa jeszcze nie uzyskał statusu teorii, może w przyszłości spełni kryterium falsyfikowalności. Jeśli taka teoria powstanie w świecie organizacji, mogłaby wyjaśnić wiele zagadek marketingu, ZZL czy kultury organizacyjnej. Tak więc, na obecnym

etapie rozwoju nauk społecznych, debatę dualistów i monistów uznajmy za nierozstrzygniętą.

Sięgnijmy teraz do teorii średniego zasięgu w rozumieniu mertonowskim. W naukach o zarządzaniu do organizacji można zastosować pewne uogólnienia, oczywiście zdeterminowane historycznie i niepewne [Zimniewicz 2005; Calás, Smircich (red.) 2019; Tan, Ding 2015]. Jednak da się je aplikować (stosując kategorie stochastyczne) lub przełożyć na „teorie krótkiego zasięgu", pozwalające na ich praktyczne zastosowanie w stopniu jeszcze bardziej ograniczonym. Wśród przykładów znajdziemy ekologię populacji H. Aldricha, M. Hannana, J. Frejmana czy strategie konkurencji M.E. Portera [Aldrich 1999; Hannan, Freeman 1977, ss. 929–964; Porter 1980]. „Teoriami krótkiego zasięgu" można nazwać modele poznawcze o małym stopniu uogólnienia, konwencjonalne, ułatwiające pojmowanie procesów organizacyjnych, jak koncepcje ZZL (model sita oraz kapitału ludzkiego), marketingu (segmentacja, targeting i marketing-mix), zarządzania jakością (TQM, kanban).

Powyższy podział na teorie „krótkiego zasięgu", „średnie" i „wielkie", według kryterium stopnia uogólnienia, ma charakter umowny. Jeśli jednak nie da się współcześnie stworzyć ogólniejszej teorii, być może warto pokusić się o generalizację na niższym szczeblu, co próbują czynić paradygmaty nauk społecznych. Jeśli nie – potwierdzamy status nauki oferującej jednostkowe studia organizacyjne, na wzór studiów kulturowych w naukach humanistycznych, często pozbawionych konwencji naukowego dyskursu [Johnson 1986–1987, ss. 38–80; Evered, Louis 1981, ss. 385–395; Magee 1973, ss. 35–41].

Trzecie poznawcze wyzwanie nauk o zarządzaniu to wieloparadygmatyczość oraz polimetodyczność (omówione szeroko w rozdziale 4. tej książki). Wielu badaczy potwierdzi, że zarządzanie nie posiada swojej metodyki badań, tylko wykorzystuje metody innych dyscyplin [por. Chełpa 2004]. Nie jest to oczywiście powód do zanegowania statusu naukowego dyscypliny – przedmiot badań (organizacja) daje się poznać dzięki metodom badawczym nauk społecznych lub ogólnie nauk empirycznych. Wielość metod zarządzania wiąże się z istnieniem różnych szkół naukowych i paradygmatów, a także z różnorodnością subdyscyplin zarządzania [Burrell, Morgan 1979; Papargyris, Poulymenakou 2003; Tronvoll i in. 2011, ss. 560–585]. Dominujący w zarządzaniu nurt odnosi do metod neopozytywistycznych o charakterze ilościowym i reprezentatywnym:

ankietowych, statystycznych, paraeksperymentów i symulacji [Hatch 2002]. Paradygmaty alternatywne (interpretatywno-symboliczny, krytyczny) preferują metody jakościowe o aspektach eksploracyjnych. Interpretatywiści sięgają po metody socjologii humanistycznej lub antropologii organizacji, jak wywiady pogłębione i analizy dyskursu [Alvesson, Willmott 2003; Howcroft, Trauth 2005]. Nurt krytyczny woli metody emancypacyjne, zwalczające niesprawiedliwy i oparty na podziale władzy porządek społeczny (*empowerment*, krytyczne analizy tekstu itp.) [Parker 2002a]. Wielu autorów podkreśla potrzebę łączenia metod pomiędzy paradygmatami [Hatch, Schultz 1996].

Inny podział metod badawczych wiąże się z subdyscyplinami. Marketing, ZZL, rachunkowość lub zarządzanie jakością mają różne cele, stosują odmienne narzędzia i techniki. Wynika z tego, że rozróżnienie bazujące zarówno na paradygmatach, jak i na subdyscyplinach, owocuje sprzecznością rezultatów badań. Jeżeli prowadzi to do triangulacji badawczej [Denzin 2006; Dzwigol 2020, ss. 1–8], możemy potwierdzić wartość polimetodyczności, ale nie jest to możliwe wówczas, gdy oparte na różnych perspektywach rezultaty badań nie pozwalają się zharmonizować.

Jedynym rozwiązaniem tego problemu byłby „eklektyzm metodologiczny" (więcej w podrozdziale 4.1.), oznaczający wielość metod lub kombinację różnych perspektyw (podejście metaparadygmatyczne).

Kolejne wyzwanie nauk o zarządzaniu to kryteria oceny ich wartości poznawczej. Ze względu na różne filozofie, stanowiące podłoże paradygmatów, nie jest łatwo uzgodnić sposób wyznaczania wartości poznawczej, a stanowi to podstawowe zadanie w interpretacji wyników badań czy prowadzeniu własnych projektów badawczych. Wówczas najczęściej posługujemy się kategoriami heurystycznymi, odpowiednimi dla danego paradygmatu. Do uniwersalnych kategorii poznawczych należą jedynie uczciwość i nowość naukowego produktu. Niezbędne, przynajmniej w korespondencyjnej teorii prawdy, wydaje się kryterium wiarygodności. Dla paradygmatów zakładających koherencyjną czy inną teorię prawdy (konstruktywizm społeczny) bardziej istotne okazuje się kryterium intersubiektywnego konsensusu czy pragmatycznej skuteczności. Moją propozycję stanowi zatem przyjęcie w naukach o zarządzaniu kryteriów wartości poznawczej zgodnie

ze stosowanym paradygmatem[1]. Stosując podział G. Burrella i G. Morgana, wyróżniamy trzy paradygmaty [1979]:

- neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy;
- interpretatywno-symboliczny;
- krytyczny.

Nie wziąłem tu pod uwagę radykalnego podstmodermizmu, gdyż moim zdaniem postulaty skrajnego relatywizmu epistemologicznego nie uprawniają do uprawiania nauki. Postmodernizm w wersji umiarkowanej może mieć cechy perspektywy poznawczej, ale trudno wskazać kryteria pomiaru jej wartości.

Jeśli chodzi o paradygmat neopozytywistyczny, proponowałbym następujące kryteria wartości naukowej (pochodzące z przyrodoznawstwa): rzetelność i wiarygodność poznawczą, możliwość falsyfikacji lub weryfikacji, spójność z rezultatami badań.

W przypadku interpretatywizmu ważniejsze są pragmatyzm i koherencja, a w nieco mniejszym stopniu falsyfikacjonizm. Tutaj do kryterium wartości poznawczej zaliczamy nie tylko spójność z wynikami badań czy wiarygodność poznawczą, ale też konsensus środowiska naukowego i skuteczność w formowaniu rzeczywistości organizacyjnej.

W nurcie krytycznym wymieńmy kryteria: skuteczne ujawnianie ukrytych zależności władzy i opresji, a także dokonywanie emancypacyjnych zmian (w tym miejscu zauważymy zgodność z interpretatywizmem), dopiero na końcu znajdą się wiarygodność poznawcza i spójność z wynikami badań. Kryteria podsumowuje tabela poniżej.

Tabela 1. Kryteria wartości poznawczej a trzy paradygmaty nauk o zarządzaniu

Kryterium	Paradygmat		
	Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Interpretatywno-symboliczny	Krytyczny
Wiarygodność poznawcza	√	√	√
Rzetelność poznawcza	√	X	X

[1] Więcej na ten temat w rozdziale 3.

Kryterium	Paradygmat		
	Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Interpretatywno-symboliczny	Krytyczny
Trafność poznawcza	√	X	X
Nowatorstwo	√	√	√
Możliwość weryfikacji albo falsyfikacji	√	X	X
Skuteczność formowania rzeczywistości organizacyjnej	X	√	√
Skuteczność ujawniania relacji władzy	X	X	√
Spójność z innymi wynikami badań	√	√	√
Uczciwość prezentacji rezultatów	√	√	√

Źródło: opracowanie własne (x oznacza brak kryterium).

Piąte wyzwanie nauk o zarządzaniu to ich odśrodkowe tendencje, prowadzące nawet do prób dezintegracji dyscypliny. Omawiana wielość metodologii i przedmiotów badań, idąca za wielością paradygmatów i subdyscyplin, powiązana oczywiście ze zróżnicowaniem pragmatycznym, ma tutaj swój decydujący wkład. Problemy zarządzania znajdują się na pograniczu innych dyscyplin, z tych względów nauka ma charakter przenikających się, ale słabo zintegrowanych pól badawczych. Tożsamość badaczy nie jest ściśle określona, przynależy do konkretnych pól w danych subdyscyplinach w różnych szkołach i paradygmatach. Funkcję spajania pełniło tu nauczanie specjalistów z zarządzania w ramach studiów *Master of Business Administration*. Promowane tam podejście nosiło cechy integracyjnego i holistycznego, ujmowało dorobek różnych szkół zarządzania całościowo, ale doszło do wspomnianej już specjalizacji tych programów.

Występujący w krajach anglosaskich dość wysoki poziom specjalizacji łączy się ze skupianiem na bardziej szczegółowych problemach badawczych; związek z dyscypliną naukową nie odgrywa w tym przypadku większej roli. W Polsce natomiast dąży się do podziału dziedzin i dyscyplin ze względu na instytucjonalizację oraz do jasnego określania tożsamości nauki. W konsekwencji w naukach o zarządzaniu dochodzi do nadmiernego wyodrębniania dyscyplin, aby tylko mogły zyskać formalny status nauki. Tendencja ta uległa na szczęście zahamowaniu poprzez konsolidację dyscyplin w Polsce, wprowadzoną „Ustawą o szkolnictwie wyższym i nauce" w 2018 roku (tzw. „Ustawa 2.0"). Rozdrabnianie dyscyplin stoi w opozycji do integracyjnych założeń współczesnej nauki i rodzi niebezpieczeństwo niedostrzeżenia problemów leżących na pograniczu dyskursów. Nauki o zarządzaniu powinny stanowić szerokie pole refleksji o wspólnej tożsamości, ale bez ograniczenia problematyki badawczej. Kluczem powinny być kryteria oceny wartości stworzonych dzieł naukowych.

Nauki o zarządzaniu można żartobliwie nazwać ofiarami własnego sukcesu. Ogromnie zyskały na znaczeniu ze względu na popularność menedżerów – to największa obecnie stojąca u władzy grupa społeczna. Mimo to są pozbawione silnej tożsamości naukowej, jednej teorii organizacji, dysponują ograniczonymi zastosowaniami praktycznymi. Doszło do rozdrobnienia szkół i paradygmatów, bez efektu syntezy. Potrzeba zatem refleksji krytycznej oraz metodologicznej. Należy badać nie tylko szczegółowe problemy, ale też analizować metody i rolę nauk o zarządzaniu we współczesności. Potraktujmy wyzwania jako dylematy poznawcze bez łatwych rozwiązań, przyczyniające się jednak do rozwoju nauk o zarządzaniu. Najbardziej obiecująca wydaje się postawa otwarta, zapraszająca do dyskusji teorie i metody z różnych perspektyw. Trzeba jednak pamiętać, że stosowanie pluralizmu metodologicznego nie zwalnia nas z obowiązku spełniania kryteriów oceny wartości naukowej wyników prowadzonych badań. Brak uniwersalnych kryteriów nie oznacza, że jakość twórczości naukowej przestaje być najważniejsza.

1.2. Epistemologia w dyskursie organizacyjnym

Termin „epistemologia" pochodzi z języka greckiego. I *episteme*, i *logos* oznaczają wiedzę. Epistemologia to nauka o wiedzy lub też nauka o poznaniu. Już Sokrates, Platon i Arystoteles zajmowali się problemami epistemologicznymi, choć nazwa tej gałęzi filozofii pochodzi z połowy XIX wieku. Trzeba pamiętać, że filozofia nie jest nauką empiryczną, więc na jej gruncie podejmowane są jedynie ogólne rozważania, co nie prowadzi do wyciągania wniosków w zakresie dyscyplin szczegółowych [Wagner (red.) 2002, ss. 12, 14]. Wraz z rozwojem filozofii nauki i nauk empirycznych kwestie epistemologiczne przestały przynależeć jedynie do dyskursu filozoficznego [Auroux, Weil 1991, s. 74; Adorno 2014; Audi 2010]. W każdej nauce, wobec rozległości i kompleksowości problematyki badawczej, podejmuje się metodologiczną i epistemologiczną refleksję, dokonuje się selekcji wątków, które mają pomóc w uzyskaniu poznawczych i praktycznych rezultatów. Nauki społeczne, zajmujące się złożonymi problemami naukowymi, często bez jednoznacznych kryteriów pomiaru wartości epistemologicznej, wykazują szczególne zapotrzebowanie na krytyczną refleksję poznawczą. Trzeba zatem wciąż od nowa zadawać pytania poznawcze: o znaczenie teorii, istotę organizacji i zarządzania, adekwatność metod naukowych w zarządzaniu [Roos, Von Krogh 2016].

R. Rorty, reprezentujący stanowisko neopragmatyczne, nie wróży ogólnej teorii poznania jakiejkolwiek przyszłości. Zdaniem badacza bazuje ona na nieprawdziwym założeniu, iż poznawanie może odzwierciedlać rzeczywistość [Rorty 1999]. Ten sceptycyzm co do korespondencyjnej koncepcji prawdy naukowej może skłaniać do koncentracji na mniej uniwersalnych, lokalnych dyskursach poznawczych, przynależących do różnych dyscyplin naukowych. Zostawmy na chwilę postmodernistyczny sceptycyzm co do metateorii poznania [Al-Amoudi, Willmott 2011, ss. 27–46]. Krytyczny przegląd założeń i badań dyscyplin naukowych ma wartość poznawczą w naukach społecznych, w tym również w zarządzaniu [Ruwhiu, Cone 2010; Russ 2014; Steup, Turri, Sosa (red.) 2013]. Kryzys epistemologii na szczeblu ogólnym może też skłaniać do podjęcia refleksji poznawczej na szczeblu dyscyplin. T.S. Kuhn umiejscowił paradygmat na poziomie dyscypliny i tym samym przeniósł dyskusje poznawcze do nauk szczegółowych. Problemy charakterystyczne dla epistemologii, będącej przecież działem filozofii, są obecne w przyrodoznawstwie, humanistyce oraz naukach społecznych [Kuhn 1968].

Jeśli nie jesteśmy w stanie tworzyć uniwersalnej teorii poznania obejmującej wszystkie problemy epistemologiczne z danego obszaru, to można pokusić się o refleksję na temat założeń poznawczych przyczyniających się do rozwoju różnych dyscyplin. Epistemologia, z metateorii poznania, staje się raczej poznawczą samorefleksją określonej dyscypliny. Analizę prowadzą specjaliści z danej nauki, a nawet z danego pola badawczego, ujawniając założenia poznawcze, krytykując i oceniając ich wartość kognitywną. Sprowadzenie epistemologii na poziom dyscyplin szczegółowych otwiera zupełnie nowe perspektywy, miesza filozofię poznania z cechującymi nauki empiryczne podejściami „lokalnymi". W tym kontekście badacze to nie tylko empirycy, lecz także filozofowie.

Jaki sens ma de facto epistemologia zarządzania? Stanowi pogłębioną refleksję na temat podstaw poznawczych dyscypliny naukowej, przyczynia się do rozwoju metodologicznego nauk społecznych, gdyż znajduje się dokładnie na skrzyżowaniu filozofii poznania oraz teorii organizacji i zarządzania [Ruwhiu, Cone 2010]. Oczywiście nie upraszcza to sprawy tworzenia nowego dyskursu metazarządzania. Epistemologia zarządzania wspomina o organizacji, kierowaniu, kulturze czy strategii, ale mieszczą się w niej także problemy: paradygmatów, progów epistemicznych, sposobów teoretyzowania, etosu badacza i tożsamości dyscypliny, relacji teorii z praktyką [Rawwas, Arjoon, Sidani 2013, ss. 525–539; Borland, Lindgreen 2013, ss. 173–187; Alvarez, Barney 2013, ss. 154–157; De Bruin 2013, ss. 583–595]. Moim zdaniem warto kontynuować ten obszar badań. Umocowanie sposobu myślenia w danej dyscyplinie daje nam silniejsze przekonanie o wartości podstawowych założeń poznawczych. Kryzys danej dyscypliny wzmaga potrzebę refleksji dotyczącej podłoża epistemologicznego. Sytuowanie epistemologii na szczeblu dyscyplin szczegółowych nie prowadzi do izolacji różnych nauk, przeniesienie przykładów czy sposobów rozwiązania problemu do innego dyskursu może być pomocne. Nie zawsze chodzi o transfer w identycznej postaci, czasem o analogię, metaforę. Można także nakreślić pola wspólnych badań różnych obszarów nauki. Trzeba jednak mieć świadomość zagrożeń, jakie czyhają na dyskurs balansujący na pograniczu dyscyplin. Zdarza się transpozycja koncepcji i pojęć, odejście od pierwotnego znaczenia. Taki przykład nadużycia językowego i naukowego podali A. Sokal oraz J. Bricmont, którzy opisali niewłaściwe zastosowanie pojęć z nauk przyrodniczych i matematyki w naukach społecznych. Jednocześnie przyznali oni, że nie negują przenoszenia koncepcji pomiędzy dziedzinami w ogóle [Sokal, Bricmont 1998, s. 10].

Refleksja epistemologiczna okazuje się zarządzaniu potrzebna, wzbogaca koncepcje i dywersyfikuje źródła wiedzy, przynosi twórcze efekty i wzmacnia wrażliwość etyczną [Rawwas, Arjoon, Sidani 2013, ss. 525–539]. Wiąże się z podejmowaniem podstawowych rozważań na temat metod badań, istoty badania i tożsamości samego badacza, z zastosowaniem ram koncepcyjnych innych nauk (jak socjologia, ekonomia, antropologia kulturowa, nauki kognitywne, filozofia poznania). Należy jednak wystrzegać się zbytniego skomplikowania obrazu organizacji, gdyż nie sprzyja to praktycznym zastosowaniom i nierzadko prowadzi do „teoretycznego autyzmu". Takie zagrożenie wielokrotnie spotykało socjologię, politologię czy antropologię kulturową [Andreski 2002]. O konieczności rozwijania epistemologii zarządzania świadczy też potrzeba stworzenia narzędzi służących ocenie wartości poznania, umożliwiających odróżnienie dzieł naukowych od pseudonaukowych [Dana, Dumez 2015, ss. 154–170]. Liczne koncepcje guru zarządzania nie mają w ogóle charakteru naukowego [Canato, Giangreco 2011, ss. 231–244; Clark, Bhatanacharioen, Greatbatch 2012, ss. 347–364]. Cechują je brak możliwości falsyfikacji, upraszczanie, tautologiczna konstrukcja, co upodabnia je do pseudonauk (takich jak astrologia) [Wilson 2000]

Zarządzanie będące nauką (a także rzemiosłem i sztuką) powinno dysponować ugruntowanymi podstawami poznawczymi oraz spełniać kryteria wiedzy wartościowej [Krzyżanowski 1999; Håkanson 2010, ss. 1801–1828]. Nie można przy tym zapominać, że kryteria naukowości nie są ani uniwersalne, ani obiektywne [Laurie, Cherry 2003; Hardy, Tolhurst 2014, ss. 265–289]

Kolejnym argumentem za epistemologią jest przywołanie tradycji polskiej szkoły prakseologii. Stanowiła ona pewną próbę uogólnionej refleksji filozoficznej na temat warunków działania człowieka i miała epistemologiczne ambicje [Kotarbiński 1986; Kotarbiński 1995, s. 360]. Obecnie przynależy do nurtów refleksji poznawczej, będących zarazem fundamentami filozoficznymi nauk o zarządzaniu [Woleński 1990].

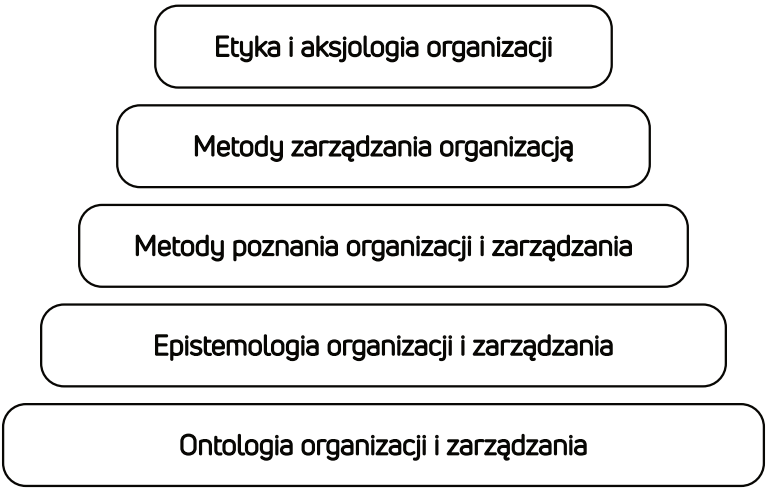
Chcąc zbadać kontekst historyczny epistemologii w Polsce, musimy sięgnąć do pierwszej połowy XX wieku. T. Kotarbiński (za L. von Misesem) pracował nad projektem pragmatycznej dyscypliny filozofii, której zadaniem miało być przedstawienie warunków skutecznego działania jednostki [Kotarbiński 1955, s. 360; Kotarbiński 1956]. Prakseologia skupiła się na poziomie epistemologicznym, chcąc stworzyć uniwersalne podstawy poznawcze działań człowieka. Z tego

względu jest bardziej ogólna niż nauki o zarządzaniu i staje się częścią filozofii. Polscy prakseolodzy poddali refleksji epistemologicznej naturę organizacji i zarządzania. Chcieli w ten sposób rozwiązać problemy społeczne, uzyskując obiektywne, pozbawione wartościowania rezultaty. Zapożyczając z prakseologii aparat pojęciowy, J. Zieleniewski oraz T. Pszczołowski umieścili w krajowym dyskursie naukowym pojęcia należące do organizacji i zarządzania [Pszczołowski 1978; Zieleniewski 1978]. Następnie tradycje prakseologiczne rozwijali W. Kieżun i W. Gasparski [Kieżun 1997; Gasparski, Pszczołowski 1983]. Pochodzące z prakseologii pojęcia umożliwiają analizy działań zbiorowych i indywidualnych w organizacjach. Trudno jednak nie mówić o wpływie innych perspektyw poznawczych na nauki o zarządzaniu (mam tu na myśli perspektywy pochodzące z behawioryzmu, teorii systemowej, strukturalizmu czy poststrukturalizmu). Prakseologia – choć w Polsce to tak istotna część analiz epistemologicznych nauk o zarządzaniu – stanowi obecnie tylko jedną z wielu propozycji podejmowania refleksji poznawczej. Pozostałe propozycje znajdują się na poziomie teorii organizacji i wiążą się z wyborem nie tylko paradygmatu, ale też teorii i metodologii badań [Fontrodona, Melé 2002; Hlady-Rispal, Jouison-Laffitte 2014, ss. 594–614; Duberley, Johnson, Cassell 2012; Slevitch 2011, ss. 73–81; Mattessich 2012].

Na przeniesioną do świata nauk o zarządzaniu filozofię poznania składa się ontologia, epistemologia i metodologia [Klakegg 2016, ss. 87–96; Antwi, Hamza 2015, ss. 217–225; M. Thompson 2011, ss. 754–773].

Ontologia określa podstawy funkcjonowania organizacji (postrzeganej w kategoriach realistycznych lub konwencjonalistycznych). Epistemologia, co już wiemy, zajmuje się poznaniem organizacji. Z perspektywy poznawczej można przyjąć różne sposoby jej postrzegania. Na najbardziej podstawowym poziomie zderzają się stanowisko obiektywistyczne z subiektywistycznym. Metodologia dostarcza metod poznawania oraz doskonalenia zarządzania. Wyróżniamy metody poznawcze oraz pragmatyczne. Dylematy aksjologii i etyki zarządzania przedstawia rysunek poniżej.

Rysunek 1. Poziomy poznania organizacji i zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Ontologia organizacji i zarządzania sięga do bytu samej organizacji czy procesów zarządzania. Podejmuje problem istnienia, którego nie ujmuje naukowo, lecz egzystencjalnie. o to jest przedmiotem Zdaje się mieć mniejsze znaczenie niż epistemologia i metodologia dla nauki [por. Adamkiewicz-Drwiłło 2008, s. 95; Sułkowski 2012a]. Epistemologia przygląda się sposobowi poznania organizacji i zarządzania. Metodologia nauk o zarządzaniu tworzy ramy poznawania i doskonalenia dyskursu (występują zarówno cele deskryptywne, jak i normatywne). Kwestie metodologiczne odwołują do aspektów epistemologicznych i pragmatycznych. Aksjologia oraz etyka zarządzania koncentrują się na badaniu zależności między poznaniem i wartościowaniem. Badane problemy mogą przybrać charakter pytań poznawczych, dylematów moralnych, a także pragmatycznych problemów deontologii organizacyjnej.

Kluczowe, wybrane pytania z zakresu ontologii, epistemologii, metodologii i aksjologii zawiera tabela poniżej.

Tabela 2. Problemy ontologii, epistemologii, metodologii, aksjologii i etyki w organizacji i zarządzaniu

Nauka	Problemy/pytania
Ontologia	Czy istnieje organizacja? Jakim jest bytem? Czy istnieje zarządzanie? Czy organizacja i zarządzanie to byty realne, czy też o charakterze nominalistycznym?
Epistemologia	Jaki jest przedmiot badań organizacji i zarządzania? Jaki jest podmiot poznania? Jaki jest stopień pewności wiedzy o organizacji i zarządzaniu? Jak odkrywa się prawdę w naukach o zarządzaniu? Czy zarządzanie ma swoje paradygmaty? Co to jest teoria zarządzania? Jakie są relacje między teorią a praktyką? Jakie są granice nauk o zarządzaniu? Jaka jest tożsamość nauk i badaczy?
Metodologia	Czy istnieje metoda naukowa zarządzania? Jakimi sposobami poznawać organizację? Jakimi sposobami ją kształtować? W jaki sposób zarządzać? Jakie metody poznawcze i pragmatyczne stosuje zarządzanie?
Aksjologia i etyka	Jaki jest ideał nauki wartościującej, a jaki pozbawionej wartościowania w zarządzaniu? Jakie wartości leżą u podstaw organizacji i zarządzania? Jak etycznie zarządzać organizacją? Jaka jest odpowiedzialność etyczna pracowników, menedżerów i innych interesariuszy?

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój filozofii nauki w XX wieku wypracował alternatywę dla stanowiska klasycznego, pochodzącego z nowożytnych nauk empirycznych [Losee 1993, ss. 12–17; Joullié 2016, ss. 157–179]. Obecnie w naukach społecznych wyróżniamy epistemologie fundamentalistyczne i niefundamentalistyczne [Hempoliński 1991, ss. 71–74]. Wszystkie omówione (w poprzednim podrozdziale) problemy poznawcze zarządzania, znajdujące się na czterech wskazanych poziomach (ontologicznym, epistemologicznym, metodologicznym i aksjologicznym), da się przedstawić za pomocą dwóch przeciwstawnych orientacji: fundamentalistycznej i niefundamentalistycznej [Sułkowski 2010d, ss. 109–119; Tzortzaki, Mihiotis 2014, ss. 29–41; Hamilton 2014, ss. 703–712][2].

[2] Zamiennie używa się określeń „orientacja poznawcza" i „epistemologia".

Pierwsza z nich, pochodząca z neopozytywizmu, uznaje niezależność podmiotu i przedmiotu poznania, które wymagają zdefiniowania w każdej dyscyplinie [Czarnocka 1998, ss. 31–32]. Przedmiot badań w zarządzaniu to organizacja oraz procesy zarządzania (jednoznacznie zdefiniowane). Badaczy cechuje dążenie do przyjęcia jednego wspólnego rdzenia definicji i podstawowych założeń [Donnely, Gibson, Ivancevich 1992, s. 7; Griffin 2000, s. 35].

Z kolei epistemologia niefundamentalistyczna zakłada zmienne oraz niejednoznaczne określanie podmiotu i przedmiotu badań, które nie są od siebie całkowicie oddzielone, ale kształtują się poprzez relację poznawczą. Organizacja i procesy zarządzania są kreowane dzięki interakcji, a człowiek jest ich częścią. Badanie organizacji zakłada ingerencję w rzeczywistość, wiążącą się dodatkowo ze zmianą rzeczywistości [Hatch 2002, ss. 55–57; Al-Amoudi, Willmott 2011, ss. 27–46; Sułkowski 2014b].

Epistemologia fundamentalistyczna dąży do osiągnięcia pozbawionej wartościowania i założeń wiedzy o badanej rzeczywistości [Pugh 1983, s. 47]. Organizację i zarządzanie opisuje zbiór przyczynowo-skutkowych, neutralnych aksjologicznie relacji, bazujących na analizie empirycznej. W epistemologii niefundamentalistycznej nie ma wiedzy, która byłaby pozbawiona wartościowania oraz niezapośredniczona [Czarnocka 1999, s. 57]. Projekt neopozytywistyczny oraz fenomenologiczny, stanowiące próbę ugruntowania poznania naukowego, nie odniosły sukcesu [Motycka 1999, ss. 23–24]. We współczesnej nauce istnieje wiele kulturowych założeń, lecz nie musi to oznaczać zajęcia stanowiska radykalnego relatywizmu kulturowego i poznawczego. Świat poznajemy dzięki zakorzenionym w biologii strukturom doświadczania i interpretacji, językowym czy kulturowym środkom służącym komunikacji. Nasz wgląd jest zawsze zapośredniczony – przez aparat poznawczy, a także kulturę i język. Nauka nie stanowi wyłącznie przedsięwzięcia poznawczego, jest również procesem kulturowym, który nie może być neutralny aksjologicznie. Jak tłumaczy podejście niefundamentalistyczne, nauka wręcz bazuje na wartościach. Dzięki badaniu organizacji nie zyskujemy wiedzy pewnej czy uniwersalnej, lecz ulegającą wpływom kultury, uwikłaną w interesy zbiorowości, pragmatyczną i sytuacyjną, dzięki której podejmuje się działania w procesie zarządzania.

Epistemologia fundamentalistyczna wykorzystuje klasyczne rozumienie prawdy oraz racjonalności (rdzeń nauki), które mają niepodważalny i uniwersalny charakter. Prawdę pojmuje się w kategoriach korespondencyjnych, czyli postrzega się poznanie jako wierne odzwierciedlanie rzeczywistości [McMullin 1992, ss. 156–159]. Uzyskana dzięki racjonalnej metodzie naukowej wiedza jest pewna i ponadczasowa. Teorie i metody zarządzania także powinny być trwałe i niezależne od warunków sytuacyjnych.

Zajęcie stanowiska niefundamentalistycznego oznacza odejście od zakorzenionego w Europie rozumienia kategorii epistemicznych. Na prawdę patrzy się w kategoriach pragmatycznych czy koherencyjnych, ale nie korespondencyjnych. Jeśli grupa społeczna interesariuszy uznaje coś za prawdziwe, to znaczy, że właśnie takie jest [Markowić 1992, ss. 147–163]. Racjonalność jest kształtowana społecznie, historycznie i kulturowo [Habermas 1992, ss. 78–104], a poznanie zależy od działania. Nauka – w wersjach radykalnych – bywa zresztą irracjonalna [Tempczyk 2003, ss. 241–250], a wiedzę naukową możemy określić mianem zrelatywizowanej i lokalnej [Geertz 2003a, ss. 170–179]. Podejścia i metody zmieniają się, zależą także od mody, od historii i kultury [Klincewicz 2004, ss. 15–32; Clegg 1990]. Brakuje jednej ponadczasowej metody naukowej. Nauka może być wykorzystywana w służbie ideologii, może legitymizować władzę, ale równie dobrze może pójść w stronę krytyki stosunków społecznych [por. Czarniawska-Joerges 1988]. Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie kulturowe. Nie są one odbiciem sytuacji organizacyjnej, lecz ją kształtują. Ponadto granice nie są w nich ostre. Nauka o zarządzaniu to poznawcza i pragmatyczna działalność, co ujawnia się w stwierdzeniu, że zarządzanie to „nauka i sztuka" [por. Mikołajczyk 2003]. Do epistemologii fundamentalistycznej zalicza się prakseologię i neoewolucjonizm, a niefundamentalistycznej nurty: interpretatywno-symboliczny, krytyczny (radykalny strukturalizm) i postmodernistyczny (wszystkim nurtom poświęcono rozdział trzeci). Różnice pomiędzy epistemologiami obrazuje tabela poniżej.

Tabela 3. Epistemologie: fundamentalistyczna oraz niefundamentalistyczna

Kryterium	Epistemologia fundamentalistyczna	Epistemologia niefundamentalistyczna
Przedmiot badań	Dokładnie określony przez naturę rzeczywistości organizacyjnej.	Wyłania się w wyniku interakcji podmiotu i przedmiotu badań.
	Jednoznaczna definicja organizacji oraz zarządzania.	*Wieloznaczne i zmienne definicje organizacji i przedmiotu zarządzania.*
Podmiot badań	Nie zależy od przedmiotu.	Podmiot i przedmiot są współzależne.
	Badacz zarządzania to często obiektywny obserwator.	*Badacz organizacji ingeruje w badany świat.*
Przedmiot a podmiot poznania	Podmiot dysponuje bezzałożeniową i bezpośrednią wiedzą o przedmiocie poznania.	Podmiot poznania zdobywa poprzez język wiedzę o przedmiocie, niepozbawioną założeń aksjologicznych.
	Badanie organizacji umożliwia empiryczne poznanie ponadczasowych związków przyczynowych.	*Badanie organizacji to proces interwencji aksjologicznej, dzięki której zyskujemy uwarunkowaną sytuacyjnie wiedzę.*
Pojmowanie prawdy	Korespondencyjna koncepcja prawdy.	Niekorespondencyjne koncepcje prawdy (koherencyjna i inne).
	Nauki o zarządzaniu są odbiciem rzeczowej i atrybutowej organizacji oraz dokonują jej opisu.	*Nauki o zarządzaniu odwzorowują i kształtują organizację i zarządzanie.*
Pojmowanie racjonalności	Uniwersalne kryteria racjonalności.	Kulturowe kryteria racjonalności.
	Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie racjonalne, czyli uniwersalne.	*Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie kulturowe, czyli uwarunkowane historycznie.*

Kryterium	Epistemologia fundamentalistyczna	Epistemologia niefundamentalistyczna
Metody naukowe	Uzyskiwanie wiedzy pewnej, możliwej do zweryfikowania dzięki zastosowaniu uniwersalnych metod badawczych.	Uzyskiwanie wiedzy niepewnej, uwarunkowanej historycznie dzięki stosowaniu heurystycznych metod badawczych.
	Teorie i metody zarządzania są trwałe i wiarygodne, nie zależą od warunków historycznych.	*Teorie, metody i techniki zarządzania są zdeterminowane kulturowo i historycznie.*
Granice dyscypliny naukowej	Podział jest trwały i wyznaczany przez granice badanej rzeczywistości.	Granice są płynne, zmienne historycznie i tworzone społecznie.
	Przedmiot nauk o zarządzaniu jest interdyscyplinarny, ale niezmienny (umocowany w rzeczywistości).	*Przedmiot nauk o zarządzaniu ma płynne i zmienne granice, powstające na zasadzie społecznego konsensusu.*
Relacje między poznaniem a działaniem	Proces poznawania rzeczywistości jest niezależny od procesu zmian.	Współwystępują procesy poznania i działania.
	Trzeba rozpocząć od poznania organizacji i procesu zarządzania, następnie zaprojektować i na końcu wdrożyć zmiany.	*Poznając organizację, ingerujemy w nią, a każda zmiana wzbogaca poznanie.*

* kursywą wyróżniono cechy epistemologii nauk o zarządzaniu
Źródło: opracowanie własne.

Nauki o zarządzaniu mogą zmierzać zarówno w kierunku epistemologii fundamentalistycznej, jak i niefundamentalistycznej. Ta pierwsza stanowi ideał poznania empiryzmu logicznego, ale to ta druga staje się bliższa praktyce zarządzania, w której poznanie jest intersubiektywne, nieuniwersalne i sytuacyjne. Trzeba rozróżnić radykalne i umiarkowane podejście do fundamentalizmu epistemologicznego. Radykalny fundamentalizm to ortodoksyjny neopozytywizm, zaś skrajny niefundamentalizm to postmodernizm i nurt neomarksistowski w naukach społecznych. W wersjach radykalnych to stanowiska hermetyczne, zaś w umiarkowanych dają szanse na dialog oraz znalezienie rozwiązania i nie muszą się całkowicie wykluczać.

Nauki o zarządzaniu zdają się potrzebować równowagi pomiędzy fundamentalizmem i jego przeciwieństwem. Nie są pozbawione ambicji poznawczych i teoretycznych, zatem dążą do odzwierciedlania rzeczywistości. Nie zmienia to faktu, że są dyscypliną historyczną, uzależnioną kulturowo i aksjologicznie, mającą na celu wprowadzanie zmian do rzeczywistości organizacyjnej.

1.3. Zrozumieć organizację i zarządzanie

Zarządzanie należy do nauk empirycznych, praktycznych oraz społecznych, obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Towarzyszące nam od zarania ludzkości, od ponad stulecia ma status nauki i spełnia instytucjonalne kryteria działalności akademickiej [Bailey, Ford 1996, ss. 7–12; Goodrick 2002, ss. 649–668; Heck, Hallinger 2005, ss. 229–244]. Jednak, podobnie jak w wielu innych naukach społecznych i humanistycznych, nieobce są mu dylematy polegające na określeniu przedmiotu badań, wykształceniu metodologii czy dominującego paradygmatu [Willmott 1992; Pirson 2013; Cardenas 2018]. Obecnie zarządzanie ma bardzo wiele znaczeń [Oleksyn 2008, s. 58; Koontz 2010; Kaehler, Grundei 2019, ss. 3–26; Weihrich, Cannice 2010], gdyż można zarządzać prawie wszystkim, także sobą samym, czasem i emocjami. Definicje dwóch podstawowych pojęć (takich jak „zarządzanie" oraz „organizacja") zależą jednak od zajmowanego stanowiska poznawczego [Bittner 1965, ss. 239–255; Gerasimov, Gerasimov 2015, s. 82; McKinley, Mone 1998, ss. 169–189; Wren, Bedeian 2020; Bose 2012; Trompenaars 1985]. Przyczyn wieloznaczności tych pojęć należy szukać w istocie nauk społecznych, które są z definicji historyczne i sytuacyjne [Reale i in. 2018, ss. 298–308; Lindholm-Romantschuk 1998; Pohoryles, Schadauer 2009, ss. 147–187; Larivière i in. 2006, ss. 997–1004].

Koncepcje organizacji i zarządzania wiążą się z różnymi dyscyplinami nauk humanistycznych, ekonomicznych i technicznych, co nie pozostaje bez wpływu na rozumienie pojęć [van Baalen, Karsten 2012 ss. 219–237; Boon, Van Baalen 2019, ss. 1–28; Kowalczewski 2008, s. 15]. Zarządzanie jest bez wątpienia wieloparadygmatyczne, zatem nie dysponuje jednolitym słownikiem pojęć podstawowych [Clarke-Hill, Li, Davies 2003, ss. 1–20; Primecz, Romani, Topçu 2015, ss. 431–439; Cameron, Molina-Azorin, 2011, ss. 256–271]. Traktuje się je jako naukę, swoiste rzemiosło, ale i sztukę [Chrisidu-Budnik i in. 2005, ss. 12–13; Schroeder 2014, ss. 28–30; Ackoff 1981, ss. 20–26; Nason 2017; Mucha 2004, s. 96; Sexton, Smilor 1986]. Rozpowszechnianie używanych metod (pochodzących przede wszystkim z kultury anglosaskiej) w wielu różnych krajach spowodowało jego relatywizację.

Brak konsensusu w sprawie definicji przedmiotu badań upodabnia dyscyplinę do nauk humanistycznych. Podobnie trudno zdefiniować „kulturę", „władzę" czy „wartości" w socjologii, politologii i antropologii kulturowej [McMahan, Evans 2018, ss. 860–912; Kroeber, Kluckhohn 1952a; Bleiklie i in. 2017, ss. 68–79;

Taisheng 2005]. Definicje zarządzania można klasyfikować w różny sposób, wyróżniając definicje funkcjonalistyczne, pragmatyczne, operacjonalistyczne, strukturalistyczne, interakcjonistyczne itp. W definicji pragmatycznej chodzi o kierowanie organizacją, co ma zapewnić jej trwanie przez wiele lat [Watson 2001, s. 18]. Operacjonizm wykorzystuje założenie P.W. Bridgmana, zgodnie z którym pojęciu odpowiada zbiór operacji [Bridgman 1927, s. 5]. Zarządzanie tożsame jest tutaj z możliwością zmierzenia efektywności ekonomicznej za pomocą parametrów rynkowych (przedmiot zarządzania strategicznego i marketingu) lub finansowych (przedmiot rachunkowości i finansów) [Dibb 1998; Turisová, Tkac, Pachta 2018, ss. 477–487]. Według podejścia funkcjonalistycznego chodzi o efektywne kierowanie organizacją, które zapewnia systemową równowagę [Regev, Hayard, Wegmann 2013, ss. 1–15; Amadasun 2014, ss. 32–49]. W strukturalizmie zarządzanie to ciąg wielopoziomowych czynności w ramach struktury formalnej [Tinker, Lowe 1982, ss. 331–347]. Interakcjonizm kładzie nacisk na kontakty społeczne i to, co się z nimi wiąże – na komunikację, kulturę, konflikty [Chamberlain-Salaun, Mills, Usher 2013; Dennis, Martin 2005, ss. 191–213]. Tabela poniżej przedstawia ważniejsze sposoby określania zarządzania na świecie.

Tabela 4. Przegląd definicji zarządzania – literatura światowa

Najważniejsi badacze	Definicja	Rdzeń definicji
P.F. Drucker [1998]	Podejmowanie działań, aby osiągnąć cele.	Celowe działanie organizacyjne
W.H. Newman [1956, s. 1]	Wyznaczanie kierunku, kierowanie oraz kontrolowanie wysiłków grupy w celu zrealizowania założeń.	Kierowanie zespołami ludzi
W.F. Taylor [1903, s. 21, za: Griffin 1996, s. 36]	Rozpoznanie oczekiwań wobec innych oraz dopilnowanie, by było to zrealizowane w najlepszy i najtańszy sposób.	Kierowanie ludźmi dla realizacji celów organizacyjnych
H. Fayol [1947]	Prowadzenie organizacji do osiągnięcia celu, przy maksymalnym wykorzystaniu możliwości i wszystkich posiadanych zasobów.	Właściwa alokacja zasobów

Najważniejsi badacze	Definicja	Rdzeń definicji
H. Koontz, C. O'Donnel [1969, ss. 25–26]	Sztuka polegająca na osiąganiu celów dzięki ludziom i z ludźmi działającymi w zorganizowanych grupach, a także dzięki kształtowaniu środowiska, w którym ludzie mogą działać oraz współdziałać w osiąganiu celów zbiorowych.	Celowe kierowanie ludźmi
L.R. Brummet, C.W. Pyle, E.G. Flamholtz [1983, s. 169]	Proces nabywania, doskonalenia, utrzymywania i na końcu wykorzystywania zasobów (ludzi oraz środków finansowych i rzeczowych), niezbędnych do osiągnięcia celów organizacji.	Celowa alokacja zasobów
H. Steinmann, G. Schreyogg [1995, s. 18]	Podejście „instytucjonalne" – zarządzanie to grupa osób z uprawnieniami do wydawania poleceń. Podejście „funkcjonalne" – obejmuje działania służące kierowaniu procesem pracy, czynności niezbędnych do realizacji zadań organizacji. Zarządzanie to „kompleks zadań kierowniczych", niezależny od resortu, szczebla czy przedsiębiorstwa.	Sprawowanie władzy organizacyjnej Celowe kierowanie systemem organizacyjnym

Źródło: zestawienie własne.

W omówionych definicjach zarządzania występuje kilka sposobów interpretowania. Zarządzanie bywa najczęściej ujmowane jako alokacja zasobów, organizacja systemu, kierowanie ludźmi, sprawowanie władzy, podejmowanie decyzji. Zobaczmy, jak się je definiuje na gruncie literatury rodzimej.

Tabela 5. Przegląd definicji zarządzania – literatura polska

Najważniejsi badacze	Definicja	Rdzeń definicji
T. Pszczołowski [1978, s. 288]	Dysponowanie zasobami i narzędziami; działalność mająca zapewnić funkcjonowanie rzeczy, organizacji lub osób zgodnie z celem zarządzającego. Zadania zarządzania to: sformułowanie celu działania, organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów, organizowanie struktur, kontrola realizacji celów. Ścisły związek zarządzania z kierowaniem (nie wsparciem).	Celowa alokacja zasobów organizacyjnych i kierowanie
Z. Izdebski, J. Tudrej [1968, s. 23]	Organizowanie systemu ekonomiczno-finansowego, aby zrealizować cele przedsiębiorstwa – kierowanie całością i powiązaniami z otoczeniem, podejmowanie decyzji ekonomicznych, dysponowanie środkami przedsiębiorstwa.	Organizacja systemu Podejmowanie decyzji kierowniczych
L. Gościński [1977]	Wieloetapowy proces podejmowania decyzji.	Podejmowanie decyzji
J. Zieleniewski [1965, s. 39]	Władza nad ludźmi płynie z własności rzeczy stanowiących niezbędne narzędzia i przedmioty pracy (może też pochodzić z upoważnienia właściciela rzeczy).	Sprawowanie władzy
I. Majewska-Opiełka [1998, s. 63]	Sterowanie firmą czy instytucją mającą konkretne cele, za pomocą: organizowania, planowania, kontrolowania i aktywowania.	Sterowanie organizacją
R. Rutka [1984, s. 24]	Istotę stanowi działanie zmierzające do osiągnięcia celów (przez ludzi i z ludźmi). Nie istnieje zarządzanie bez kierowania.	Celowe kierowanie ludźmi
A. Czermiński i in. [1994, s. 127]	Dysponowanie środkami przedsiębiorstwa i wytyczanie mu celu gospodarczego.	Alokacja zasobów organizacji
A. Ehrlich, B. Gliński [1982, ss. 609–610]	Działalność kierownicza, ustalanie celów i dążenie do ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu (na podstawie własności środków produkcji lub dysponowania nimi).	Kierowanie i sprawowanie władzy

Źródło: zestawienie własne.

Możemy albo szukać jednej definicji, zbierającej wszystkie najważniejsze aspekty definiowanego pojęcia (zgodnie ze stanowiskiem fundamentalizmu epistemologicznego) lub traktować zarządzanie jako rodzinę wyrazów w znaczeniu wittgensteinowskim (zgodnie z podejściem niefundamentalistycznym). W różnych definicjach uwidaczniają się różne cechy, definicje akcentują kwestie: przedsiębiorczości, decyzyjne, przywództwa lub władzy, pomagają zrozumieć pojęcie, zwracając uwagę na jego zróżnicowanie kulturowe oraz ewolucję historyczną [Wren, Bedeian 2020]. Różnice historyczne znów odnoszą nas do paradygmatów i szkół, które kładą nacisk na odmienne aspekty zarządzania [Child 2012; Wren 1987, ss. 339–350; Howell 1995, ss. 41–50; Trent 1972, ss. 140–144]. Nurt systemowy wypracował na przykład definicje strukturalistyczne, postrzegano też zarządzanie jako utrzymywanie równowagi systemowej. W nurcie naukowego zarządzania, administracyjnym i systemowym akcentowano również kwestię kontrolowania ludzi [Blackstone, Gardiner, Gardiner 1997, ss. 597–609].

Z analizy wynika, że w literaturze polskiej i światowej stosuje się podobne określenia zarządzania. W Polsce wyróżnia się nurt prakseologiczny, w którym spotykają się: postulaty skutecznej i ekonomicznej organizacji pracy, zarządzanie jako zbiorowe działanie celowe oraz interpretacja systemowa. Przyczyną różnic jest używanie przez badaczy terminu „zarządzanie" bądź „kierowanie", które mają nieco inne znaczenie, wynikające także z ich etymologii. Etymologia mówi o dwóch rdzeniach, „zarządzanie" odwołuje się do władzy („rząd", „zarząd"), a „kierowanie" do kontekstu instrumentalistycznego („kierowca"). W języku angielskim tłumaczy się je jednym słowem (*management*), w Polsce wiele osób definiuje zarządzanie jako kierowanie. To jeden z przykładów wpływu języka i kultury na rozumienie pojęcia.

Wpływ ten możemy lepiej zrozumieć dzięki badaniom międzykulturowym. Zestawmy ze sobą język angielski (jako źródłowy) oraz język polski i francuski (tabela 6).

Tabela 6. Relatywizm językowy i kulturowy zarządzania

Kryterium	Kultura		
	USA	Francja	Polska
Etymologia	*Management* – podejmowanie decyzji organizacyjnych	*Gestion* – sprawowanie władzy organizacyjnej	Zarządzanie – sprawowanie władzy organizacyjnej Kierowanie – sterowanie organizacją oraz ludźmi
Określenia bliskoznaczne	*Administration* (np. w MBA) – *Executive* (w CEO)	*Gouvernement, Management* (z angielskiego)	Administrowanie Rządzenie
Rola społeczna	*Manager* *Executive* *Administrator* *Supervisor*	*Gestionnaire* *Manager*	Zarządzający Kierownik Menedżer Przełożony
Nurty intelektualne	Pragmatyzm Naukowe zarządzanie (tayloryzm) Instrumentalizm Behawioryzm	Socjologia empiryczna Nauki polityczne, Psychologia głębi	Prakseologia Ekonomia Empiryzm logiczny
Problemy zarządzania	Decyzje menedżerskie Przedsiębiorstwo Konkret i poziom operacyjny	Władza organizacyjna Organizacja Uogólnienie i teoria	System organizacyjny i decyzje menedżerskie Przedsiębiorstwo Wcześniej przewaga uogólnienia, obecnie konkretu
Badacze	F.W. Taylor, H.L. Gantt, L. Gilbreth, Ch. Barnard	H. Fayol, M. Weber, E. Durkhaim	T. Kotarbiński, W. Kieżun, T. Pszczołowski, K. Adamiecki, J. Zieleniewski

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ kulturowy stanowi konsekwencję nie tylko zróżnicowań kulturowych, ale też podziałów w nauce oraz separacji dyskursu zarządzania w różnych krajach [Koza, Thoenig 1995; Kawar 2012]. Amerykańska wizja sięga do instrumentalistyczno-technicznej perspektywy tayloryzmu, ale jest też zamocowana w tradycji pragmatyzmu Charlesa Pierce'a oraz Williama Jamesa [James 1907; Fontrodona 2002]. Dlatego właśnie mamy tu do czynienia z praktycznym postrzeganiem zarządzania

(oraz niskim poziomem uogólnienia), skupianiem się na problemach organizacji oraz na decyzjach menedżerów. Szkoła francuska jest zakorzeniona w tezach Henry'ego Fayola oraz socjologii humanistycznej. Zarządzanie to sprawowanie władzy (przy wysokim poziomie ogólności), organizacja struktury kierowniczej [Prasad 2005, ss. 357–407; Chessel, Pavis 2001, s. 288]. W taki sposób rozumieją je także socjolodzy: Émile Durkheim czy Max Weber [Jones 1986, ss. 24–59; Weber 1978].

W Polsce na interpretację nakłada się filtr kultury, języka i historii. Do przedstawicieli dominującej tradycji intelektualnej zaliczamy Karola Adamieckiego i autorów nurtu prakseologicznego [Adamiecki, Heidrich 1985; Zieleniewski 1969]. Rozwój tego ostatniego jest uwarunkowany sytuacyjnie i stanowi wyraz swoistego eskapizmu intelektualnego. Dyskurs zarządzania rynkowego nie miał szans na rozwój w kraju, w którym istniały system totalitarny i centralne planowanie. Badacze, chcący wypowiedzieć się o rzeczywistości społecznej, musieli mówić bardzo ogólnie i posługiwać się aluzjami, językiem ezopowym. Stąd w prakseologii ogólne pojmowanie zarządzania, niewiele krytyki systemu nakazowo-rozdzielczego, brak analiz z perspektywy sprawowania władzy – więcej nie zostałoby zaakceptowane przez cenzurę [Gasparski 1999].

W zarządzaniu możemy zauważyć szukanie równowagi pomiędzy stosowaniem uogólnień a ich operacjonalizacją i posługiwaniem się konkretami. To zjawisko jest obecne w literaturze anglosaskiej (choć nie tylko) w postaci dychotomii teorii organizacji i zarządzania biznesem. Taki dualizm wystąpił w wielu krajach, także w Polsce. Choć po wojnie mieliśmy do czynienia z dominacją prakseologii, to teraz, obok teorii organizacji, metodologii i epistemologii zarządzania, następuje rozkwit praktycznych metod organizowania.

Relatywizacja kulturowa i historyczna w zarządzaniu stanowią przedmiot kontrowersji. Jedni opowiadają się za względną dowolnością określeń, inni chętnie wróciliby do fundamentalizmu epistemologicznego i posługiwali się jedną wybraną definicją. Moim zdaniem należy to wypośrodkować: relatywizacja nie budzi wątpliwości, jednak da się wskazać kilka wspólnych sposobów interpretowania (wieloparadygmatyczność w zarządzaniu).

Biorąc pod uwagę relatywizm historyczny i kulturowy, można wyłonić wiele rożnych sposobów definiowania zarządzania, z których kilka pokrótce omówię poniżej.

1. Zarządzanie jako sprawowanie władzy.

W każdej relacji społecznej pojawia się element władzy. W procesie zarządzania oraz w organizacji (w rozumieniu czynnościowym) dokonuje się dystrybucja władzy [Clegg, Courpasson, Phillips 2006; Courpasson 2017, s. 367]. Dla zarysowania problematyki istotne stają się: celowość sprawowania władzy, doskonalenie procesu, wzrost sprawności. Zarządzając, chcemy, aby inni ludzie funkcjonowali zgodnie z tym, jak sobie to założymy [Zieleniewski 1981]. Dzięki zarządzaniu racjonalna jednostka może realizować swoje cele. Sprawowanie władzy powiązane jest z możliwością zastosowania nacisku (nagrody, sankcje), ale też z formami „przemocy symbolicznej" [Bourdieu 1987, ss. 147–166]. Władzę można sprawować bardzo subtelnie, korzystając z autorytetu nauki, grupy społecznej (jak rodzina), a także wartościując i poddając ocenie [Becker 2003], może ona przybrać mniej lub bardziej zakamuflowane formy. Spójność osiąga się dzięki mechanizmom władzy, pozwalającym na stworzenie organizacji koercyjnej – jednoczonej przez przymus, „władzę negatywną", lub organizacji integracyjnej – będącej efektem konsensusu, „władzy pozytywnej" czy „symbolicznej" [por. Sułkowski 2002a, ss. 40–44; Dahredorf 1969, s. 159]. W rozumieniu rzeczowym organizacja to zbiór pól władzy i spierających się o nie grup interesu. Ujmowanie zarządzania jako procesu sprawowania władzy daje nam nowe możliwości wyjaśniania procesów kierowania, kultury organizacyjnej, struktury czy strategii. Obszarami badań z pogranicza zarządzania i socjologii są także: mikrowładza, legitymizacja, autorytet, przywództwo i sygnalizowana już przemoc symboliczna [Höpfl 1999, ss. 217–234; Dixon, Dogan 2002; Guillén 1994; Covaleski, Dirsmith 1991, ss. 135–156].

2. Zarządzanie jako koordynacja działań ludzi w organizacji.

Wiele definicji akcentuje organizowanie pracy ludzi w taki sposób, aby podmiot zbiorowy – organizacja – mógł osiągnąć wyznaczone mu cele [Bhatt 2001, ss. 68–75; Crowston 1997, ss. 157–175]. Koordynacja pracy innych ma swoje odzwierciedlenie w polskim pojęciu „kierowania" – kierownik posiada podwładnych, których działania koordynuje. Podczas gdy menedżer zarządza procesami czy projektami, zarządzający bywa utożsamiany z całą organizacją czy jej pionem funkcjonalnym. Kierowanie ludźmi w organizacji znalazło się w klasycznym dyskursie zarządzania w koncepcjach funkcji kierowniczych [Carroll, Gillen 1987, ss. 38–51]. W nurcie administracyjnym na kierowanie działaniami

ludzi składają się procesy planowania, organizacji, koordynacji, przywództwa, a także kontroli [Donaldson, Fafaliou 2007, ss. 297–309].

3. Zarządzanie jako podejmowanie decyzji.

Zarządzanie interpretowane w ten sposób czerpie inspirację z teorii matematycznej, socjologicznej i psychologicznej. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania decyzji to zarówno racjonalne, jak i irracjonalne motywy działań [Tyszka 1999, ss. 289–306; Simon 1960]. W koncepcjach racjonalnego wyboru strategii wykorzystuje się teorię gier oraz koncepcje zarządzania wiedzą [Barney 1995; Pintelon, Gelders 1992, ss. 301–317; Abubakar i in. 2019, ss. 104–114; Holsapple 1995, ss. 5–22].

Zarządzanie może być traktowane jako ciąg decyzji podejmowanych dla realizacji celów organizacji [Grudzewski 2004; Haus 2004, s. 611; Daellenbach, McNickle, Dye, 2012]. To teleologiczny i wielowymiarowy proces [Kuc 2004, s. 25], współcześnie zazwyczaj wspomagany technologiami informacyjnymi i coraz częściej metodami AI [Morton 1971; Shankaranarayanan, Cai 2006, ss. 302–317]. Choć istotą pozostaje oczywiście podejmowanie decyzji, to liczą się także cele, motywy czy wartości osób decyzyjnych i interesariuszy, a ponadto pozyskiwanie i przetwarzanie wiarygodnych informacji (A. Czermiński określa zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny) [Czerminski i in. 2001, s. 433]. Wybór danego wariantu przez zarządzającego zmienia funkcjonowanie organizacji. Wywieranie wpływu, sprawowanie władzy, komunikacja, a także uczenie się – wszystko to nie może mieć miejsca bez uprzedniego aktu woli – podjęcia decyzji.

Rdzeniem zarządzania są działania racjonalne – co zbliża tę naukę do założenia *homo oeconomicus*, będącego podstawą epistemologiczną klasycznych nauk ekonomicznych. W teorii organizacji coraz bardziej zyskuje na znaczeniu powiązanie celów działania, a nawet kryteriów racjonalności, z wartościami [Gabara 1993, s. 23; Papadakis, Lioukas, Chambers 1998, ss. 115–147].

W zarządzaniu mówi się też o ograniczeniu racjonalności decyzyjnej z powodu limitów ludzkiego aparatu kognitywnego czy dostępu do informacji, a także z powodu uwarunkowań społeczno-kulturowych [Simon 1972, rozdział 8; Brunson 2007; Bourdieu, Wacquant 2001, s. 113]. Podmiot działający musi być pojmowany w kontekście społecznym, rynkowym, a także biologicznym [Pritchard 2002]. Jeśli nie dysponujemy uniwersalnymi kryteriami prawdy

i racjonalności, musimy założyć, że to ustalone społecznie wartości ukierunkowują poznanie [Król 2001, s. 188]. Takie uwikłanie aksjologiczne wiedzie do skorygowania modelu *homo oeconomicus* i zgody na założenia ograniczonej racjonalności [Simon 1978, ss. 1–16], ale także do zakwestionowania hiperracjonalistycznego podejścia w zarządzaniu [Soelberg 1966, ss. 3–16]. Na przykład koncepcje: przywództwa narcystycznego [Czarniawska (red.) 2006], zarządzania znaczeniami [Smircich, Morgan 1982, ss. 257–273], irracjonalności decyzyjnej [Brunson 2006], wiedzy utajonej i intuicji [Polonayi 1966], nie sprowadzają motywacji działań człowieka w organizacji wyłącznie do sfery racjonalnej. W innych nurtach także subiektywnie pojmowane interesy, percepcje i ograniczenia horyzontu informacyjnego [Abell, Elgar (red.) 1991] zostają wbudowane w model decyzyjny.

4. Zarządzanie jako organizacja i sterowanie systemem.

Koncepcja zarządzania systemowego pochodzi z paradygmatu systemowego, czyli jednego z bardziej istotnych sposobów definiowania organizacji [Khorasani, Almasifard 2017]. To dominujący paradygmat polskiej szkoły prakseologicznej lat 70. i 80., idea całościowego postrzegania procesu zarządzania, osadzona w funkcjonalizmie oraz szkole klasycznej ekonomii, inspirująca się ogólną teorią systemów i metaforą organicystyczną G. Morgana [Gasparski 1979, ss. 101–106; Gasparski, Szaniawski 1977, ss. 491–506; Morgan 1998]. Proces zarządzania oznacza tu dążenie do równowagi, dzięki której można uzyskać korzystne efekty w wymianie oraz przetwarzaniu zasobów organizacyjnych [Cigoli, Scabini 2012, ss. 217–234].

5. Zarządzanie jako wykorzystywanie zasobów organizacji.

Zasoby to podstawowe dobra, przyswojone z otoczenia, dzięki którym funkcjonuje organizacja. Mówimy o zasobach: ludzkich, wiedzy, finansowych, technicznych, naturalnych [Aldag, Stearns 1995, s. 8]. Zarządzanie to zbiór działań nakierowanych na zasoby organizacji, podejmowanych z zamiarem sprawnego zrealizowania jej celów [Griffin 1990, s. 6]. Rozumiana prakseologicznie sprawność to zdolność i skuteczność zarówno działania jednostkowego, jak i zbiorowego, nieograniczona tylko do efektywności ekonomicznej [Kotarbiński 1958, ss. 7–9]. Zarządzanie umożliwia osiągnięcie celów organizacji dzięki procesom: koordynacji, integracji, transformacji czy wydajnego zużycia zasobów [Koźmiński (red.) 1985, s. 7]. Jeśli potraktujemy zarządzanie jako „regulowanie przepływu zasobów dzięki

podejmowaniu decyzji na rzecz osiągnięcia celów organizacyjnych", widzimy elementy omówionych trzech sposobów rozumienia tego podstawowego pojęcia [por. Zieleniewski 1981, s. 477]. Konfiguracja zasobów organizacyjnych wiąże się z zapewnieniem przewagi konkurencyjnej [Castro, Guerin, Lauriol 1988, ss. 75–88].

Wybór sposobu postrzegania procesu zarządzania niesie ze sobą konsekwencje epistemologiczne. Pewnym uproszczeniem będzie spojrzenie z punktu widzenia społecznego i ekonomicznego. W perspektywie ekonomicznej zarządzanie to podejmowanie decyzji i przepływ zasobów. Wykorzystano tu założenia ograniczonej racjonalności i pragnienie zachowania funkcjonalnej równowagi systemu organizacyjnego [Koźmiński (red.) 1985, s. 354]. W perspektywie społecznej postrzega się zarządzanie poprzez procesy dystrybucji władzy, wzory kulturowe i wartości, niewychodzące poza kanony racjonalności ekonomicznej i prowadzące do organizacji konstruowanej społecznie – w interakcjach aktorów organizacyjnych. Jeżeli zaryzykujemy twierdzenie o komplementarności tych pojęć, to nauki o zarządzaniu będą stanowić ich syntezę.

Podsumowując, „zarządzanie" tworzy „rodzinę wyrazów", czyli fundament rozwoju epistemologicznego, metodologicznego i instytucjonalnego tej dyscypliny naukowej. Pojęcie to posiada kilka różnych zmiennych historycznie i zrelatywizowanych kulturowo rdzeni semantycznych. Oprócz opisanych wyżej można przywołać inne przykłady: zarządzanie jako przywództwo, projekt, proces, w tym proces stratyfikacji społecznej. Myślę, że udało się wskazać, że to pojęcie wieloznaczne, otwarte i tworzone społecznie. Trzeba przy tym pamiętać, iż nie jest to pojęcie całkowicie sprzeczne ani rozmyte. Różnice pomiędzy paradygmatami i szkołami zarządzania nie wykluczają zaistnienia ograniczonego pola konsensusu badaczy oraz praktyków. Do wspólnych punktów zarządzania należą celowe działania organizacyjne, do których dochodzi w następstwie podejmowania decyzji oraz sprawowania władzy kierowniczej.

1.4. Procesy organizowania w badaniach naukowych

Według Ch. Perrowa obecnie funkcjonujemy „w świecie organizacji" w warunkach kolejnych fal „rewolucji menedżerskich" [Preston, Post 1974, ss. 476–486]. Organizacja stanowi podstawowe określenie w naukach o zarządzaniu, jednak z pojęciem tym wiąże się wiele problemów poznawczych [Perrow 1991, s. 725]. D. Waldo, za indyjską powiastką, porównał próby definiowania organizacji do opisywania słonia przez ślepców dotykających go z różnych stron [Waldo 1961, ss. 210–225]. Już pół wieku temu istniało kilkanaście sposobów definiowania organizacji, np. w nurcie klasycznym, behawioralnym i systemowym [Adams 1960; Argyris 1960; Haire (red.) 1959; von Bertalanffy, Rapoport 1960; Thompson i in. (red.) 1959; Rubenstein, Haberstroh 1960]. Dodatkowo możemy przywołać definicje: strukturalistyczne, poststrukturalistyczne, interpretatywne, postmodernistyczne i krytyczne [Sillince, Jarzabkowski, Shaw 2012, ss. 630–650; Hatch 2018; Boje 1996; Moe 1991, s. 106; Hernes 2014; Sandelands, Drazin 1989, ss. 457–477]. Rozdział między „organizacją w ujęciu czynnościowym a „zarządzaniem" jest również nierozłączny, a także ma swoje konsekwencje w rozumieniu przedmiotu „nauk o zarządzaniu" i „teorii organizacji" [Ferdous 2016, ss. 1–6]. Możemy powiedzieć, że stopień wieloznaczności rośnie wraz z rozwojem teorii [Steffy, Grimes 1986, ss. 322–336; Sillince, Jarzabkowski, Shaw 2012, ss. 630–650; Scott 1961, ss. 7–26].

Kategoriom deskryptywnym (opisującym stan rzeczywisty) przeciwstawia się kategorie normatywne (stan idealny, postulaty do zrealizowania). Sposoby pojmowania organizacji na 10 wybranych sposobów ujęto w tabeli poniżej.

Tabela 7. Organizacja w wybranych definicjach

Twórca	Definicja	Rdzeń definicji
G. Morgan [1997b, s. 11]	Organizacje to złożone, pełne paradoksów zjawiska, które rozumie się na wiele sposobów.	Wieloznaczność organizacji
K. Weick [1969]	Organizowanie to działalność grupowa.	Działalność grupowa
T. Parsons [1985, s. 65]	Od innych typów systemów społecznych organizację odróżnia orientacja na osiągnięcie specyficznego celu.	Teleologia organizowania

Twórca	Definicja	Rdzeń definicji
D. Katz, R.L. Kahn [1978; 1979, s. 64]	Złożony z trzech elementów system społeczny. Te elementy to: role organizacyjne (zachowania ludzi związane z wykonywaniem zadań), sankcjonujące je normy (oczekiwania lub żądania wobec ludzi odgrywających określone role) oraz wartości (ideologiczne uzasadnienia norm).	Celowy system społeczny
Ch. Barnard [1971; 1997, s. 20]	Organizacje to „świadomy, przemyślany i celowy typ współpracy między ludźmi".	Celowa współpraca
R.W. Griffin [1996, s. 35]	Organizacja to grupa współpracujących ze sobą ludzi. Współpraca jest uporządkowana i skoordynowana, nakierowana na cele.	Celowa grupa społeczna
T. Pszczołowski [1978, s. 86]	Zespół współdziałających osób posiadających zasoby.	Zespół dysponujący zasobami
T. Kotarbiński [1958, s. 75]	Wszystkie składniki całości mają wpływ na jej powodzenie.	Celowy system w działaniu
J. Szczepański [1972, s. 234]	Układ ról społecznych, wzorów zachowań, instytucji, środków kontroli społecznej, zapewniający współżycie członków zbiorowości, dostosowujący ich dążenia i działania w procesie zaspokajania potrzeb, rozwiązujący problemy i konflikty.	Społeczne wzorce organizowania
M. Kolczyński, J. Sztumski [2003, s. 59]	Relatywnie wyłoniony z otoczenia system społeczny, w celu realizowania określonych misji i wartości, z wewnętrzną strukturą, łączącą elementy składowe w funkcjonalną całość.	Strategiczny i celowy system społeczny

Źródło: opracowanie własne.

Organizację postrzega się w kategoriach strukturalnych, kulturowych, strategicznych, technologicznych, co od razu narzuca interdyscyplinarną perspektywę [Ahrne, Brunsson, Seidl 2016, ss. 93–101; Scherer 1998, ss. 147–168; Lindbenberg 1993]. Opisuje się ją w kategoriach rzeczowych, czynnościowych albo atrybutowych [Rutka 1996, ss. 9–13; Sułkowski 2002b, ss. 15–19]. Stanowi ona przedmiot analiz wielu szkół i paradygmatów, w tym: nurtu systemowego, prakseologicznego, kulturowego, szkoły stosunków społecznych, podejścia sytuacyjnego, paradygmatu interpretatywnego, krytycznego oraz sieciowego [Selznick 1948, ss. 25–35; Bittner 1965, ss. 239–255; Anderson 1999,

ss. 216–232; Hatch, Yanow 2003; Salancik 1995; Thietart, Forgues 1995, ss. 19–31; Gherardi 2003; Morrill 2008, ss. 15–40; Thompson 2003; Moliterno, Mahony, 2011, ss. 443–467].

Wielość określeń zarówno organizacji, jak i zarządzania, jeszcze przed rozpoczęciem badań wymusza na teoretykach zdefiniowanie pojęć, którymi zamierzają się posłużyć. Wieloznaczność podstawowych pojęć w naukach o zarządzaniu to efekt wielości paradygmatów i podejść w naszej dyscyplinie. Pluralizm poznawczy oznacza posługiwanie się wieloma niesprzecznymi ze sobą sposobami definiowania pojęć, które następnie są przekładane na postulaty metodologiczne oraz pragmatyczne [Rowlinson, Hassard, Decker 2014, ss. 250–274; Pålshaugen 1999].

1.5. Ideały epistemiczne w zarządzaniu

Przedmiot epistemologii zarządzania, jak zostało pokazane, stanowią założenia przyjęte przez badaczy w celu rozpoznania, zbadania i opisania rzeczywistości organizacyjnej. Celem analizy jest rekonstrukcja podstawowych wytycznych poznawczych, uznanych przez specjalistów od zarządzania, które są właśnie „ideałami epistemicznymi" naszego dyskursu [Nolt 2008, ss. 203–237; Johnson, Duberley 2003, ss. 1279–1303; Goldberg 2013, ss. 168–186; Duberley, Johnson, Cassell 2012, s. 15].

Mimo że zarządzanie nie doczekało się jednego paradygmatu, można odnaleźć pewne wspólne przekonania dotyczące ideałów poznawczych, które podziela większość badaczy. Pojęcie paradygmatu (popularyzowane przez T. Kuhna) zostało zaakceptowane przez bardzo wiele dyscyplin [Kuhn 1968]. Czy jego używanie w zarządzaniu jest sensowne? Określenie „paradygmat" jest wieloznaczne samo w sobie, co zauważył już sam T. Kuhn [1985, s. 408]. Oznacza ono uznane naukowe osiągnięcie, zespół przekonań „instrumentalnych, teoretycznych, metafizycznych", część wspólną danej grupy naukowej. D. Shapere i G. Buchdahl rozumieją kuhnowski paradygmat [Buchdahl 1965, ss. 55–69; Shapere 1964, ss. 383–394] jako:

- podzielany przez daną społeczność naukową zespół przekonań, wartości, metodologii związanych z przedmiotem badań (w szerokim znaczeniu);
- wzorzec ukazywania teorii naukowej w danej dyscyplinie, a nawet w danej subdyscyplinie (w wąskim znaczeniu).

Tworząc postscriptum do kolejnego wydania „Struktury rewolucji naukowych", T. Kuhn doprecyzował określenie paradygmatu w dwóch znaczeniach: to „matryca dyscypliny" (znaczenie szersze) „wzorzec teorii dyscypliny" (znaczenie węższe). Poruszając problem przydatności paradygmatu w zarządzaniu, należy odwoływać się do obu znaczeń.

Zarządzanie spełnia kryteria nauki, zarówno instytucjonalne, jak i formalne. Przedmiotem jego badań są organizacje, na które składają się ludzie i ich zasoby materialne, wykorzystywane dla realizacji wspólnych celów. Wzgląd badawczy to odkrywanie warunków sprawności działania organizacji w określonych sytuacjach [Bielski 1996, s. 48; Sudoł i in. 2020; Lewandowski 2011, ss. 106–115; Kożuch 2009; Witczak 2018, ss. 25–37].

Jedne interpretacje zakładają „jednolitą teorię nauki" (monizm) i dowodzą, że zarządzanie nie różni się od przyrodoznawstwa w swojej istocie, a jedynie

w przedmiocie oraz w stopniu złożoności. Inni badacze są zwolennikami dualizmu poznania w humanistyce i naukach społecznych [Detel 1995, ss. 233–235]. Nauki społeczne, w tym zarządzanie, znacząco różnią się od przyrodoznawstwa pod względem ontologicznym, epistemologicznym i aksjologicznym. Zgodnie z kryteriami oceny etapu rozwoju dyscypliny, zarządzanie znajduje się na przedparadygmatycznym, wczesnym poziomie rozwoju – nie doszło jeszcze do wykształcenia dominującego paradygmatu, za to z czasem może dojść do wyłonienia „matrycy dyscyplinarnej". Sugeruje to konieczność podejścia pluralistycznego do epistemologii, metodologii i metodyki zarządzania.

Co świadczy o słuszności tej interpretacji? Przywołajmy kilka argumentów.

Na pewno brak kompromisu w kwestii kluczowych definicji organizacji, zarządzania, kierowania, struktury, strategii, kultury organizacyjnej i wielu innych pojęć podstawowych. Z tych względów naukowcy badają podstawy, nie mogąc znaleźć się na kolejnych etapach wiedzy; brak ustalonego sposobu definiowania pojęć podstawowych stanowi źródło nieporozumień i niewspółmierności [Donaldson 1998, ss. 267–272]. W zarządzaniu nie ma także „teorii" na wzór nauk przyrodniczych. Jego uogólnienia nie są zbiorem praw, które wyczerpująco objaśniają rzeczywistość organizacyjną; ponadto mają krótki zasięg [Krzyżanowski 1999, s. 103; Abner, Kim, Perry 2017, ss. 139–159]. Pojawiające się odwołania do koncepcji interdyscyplinarnych możemy określić mianem mody – nie zmieniają one paradygmatu, nie są możliwe do zweryfikowania, wypierają je kolejne podejścia [Weick 2001, ss. S71–S75]. Porzucenie danej perspektywy nie jest to tożsame z jej weryfikacją czy falsyfikacją [Faran 2017; van Witteloostuijn 2016, ss. 481–508].

W zarządzaniu znalazły swoje miejsce także metody typowe dla dyscyplin humanistycznych (dyskursywne i tekstualne): metafory, analogie [Gagliardi, Czarniawska (red.) 2006; Hendry 2006, ss. 267–281; Small 2006, ss. 195–211; Michaelson 2010, ss. 201–212]. Analiza matematyczna, sieciowa i AI – mieszczące się na drugim końcu tego kontinuum – zyskują również coraz większe znaczenie w zarządzaniu [Paul, Aithal, Bhuimali 2017, ss. 77–82; Gil i in. 2020; Tarafdar, Beath, Ross 2019, ss. 37–44; Chatterjee, Ghosh, Chaudhuri 2020; Haenlein i in. 2019, ss. 341–343].

Metody zapożycza się z bardzo wielu dyscyplin społecznych, zarządzanie wykorzystuje jedynie własne, wypracowane w praktyce, techniki usprawniania

organizacji. Zarządzanie ma zarówno aspekty poznawcze, jak i praktyczne, z naciskiem na te drugie – wynika to z jego celów. Taka charakterystyka dyscyplin naukowych (wyłączając inżynierskie, medyczne i inne nauki stosowane) jest dość rzadka [Harrison 2013, ss. 2153–2162; Zhang 2000, ss. 129–137; Welch i in. 2011, ss. 740–762; Arias, Stern 2011, ss. 51–57; Ghauri, Grønhaug, Strange 2020; Gephart Jr 2004; Comer i in. 1999, ss. 61–71].

Dodatkowo trudno mówić o kumulatywnym rozwoju wiedzy o zarządzaniu. Więcej informacji nie gwarantuje lepszych narzędzi uogólnień oraz predykcji. Gromadzone informacje przyczyniają się jednak do doskonalenia sprawności ciągle zmieniających się organizacji. Jednocześnie rośnie złożoność i zmienność otoczenia, będąca skutkiem transformacji społecznych, kulturowych, technologicznych oraz rynkowych [Jones, Mahon 2012; McKelvey 1997b, ss. 351–380; Saarenketo i in. 2004, ss. 363–378; Osborn, Hunt 2007, ss. 319–340].

Jak będzie wyglądała przyszłość rozwoju zarządzania? Udzielenie odpowiedzi zależy od tego, jakie założenia przyjmujemy: monizmu czy dualizmu. Jeśli odpowiemy w duchu monizmu, przyjmujemy, że zarządzanie będzie rozwijać się według schematu zarysowanego przez T. Kuhna, czyli zostanie stworzona jedna „matryca dyscyplinarna", kumulująca wiedzę w pewnym okresie. W międzyczasie dojdzie do narastania anomalii i wyłonienia się konkurencyjnych koncepcji, co doprowadzi do rewolucji naukowej oraz zmiany paradygmatu. Zarządzanie (jak nauki przyrodnicze) będzie nieustannie zmieniało stadia z „nauki normalnej" na „naukę rewolucyjną" [Kuhn 2012; Kuhn 2013, ss. 539–543]. Więcej przesłanek za uznaniem dualizmu nauki można dostrzec, gdy zarządzanie porównamy z innymi naukami społecznymi i humanistycznymi. Inne, starsze dyscypliny, posiadające z zarządzaniem wspólne pola (antropologia, socjologia), też nie mogą pochwalić się jednym paradygmatem. Nie da się wskazać jednego paradygmatu we wszystkich naukach społecznych i humanistycznych. Przeważają założenia pluralizmu metodologicznego i teoretycznego, które pozwalają na współistnienie różnych paradygmatów. Zatem zarządzanie może pozostać, tak jak i inne nauki społeczne, wieloparadygmatyczne. Mówiąc o zarządzaniu, stosujemy wąskie znaczenie określenia „paradygmat". Nie znajdziemy „matrycy dyscyplinarnej", tylko wzory uogólnień, które są nazywane naukowymi w danej społeczności specjalistów. Na obecnym etapie rozwoju zarządzanie charakteryzują:

- zaprzestanie formułowania ogólnych praw;
- lokalny zasięg uogólnień;
- duża rola jednostkowych przypadków w badaniach;
- rozwój metod w oparciu o metody nauk społecznych, niepochodzące z przyrodoznawstwa (heurystyczne, kreatywne);
- ingerencja w przedmiot badań i w organizację (ważna rola praktyczna).

Mimo zróżnicowania podstawowych założeń, celów, metod badania w zarządzaniu szuka się punktów wspólnych, czyli składników ideału epistemicznego, obejmujących:

- miejsce dyscypliny w innych naukach;
- związki teorii z praktyką;
- przedmiot nauk o zarządzaniu;
- podejście do wyboru metodyki badań.

Elementy wspólne, tworzące ideał epistemiczny zarządzania, zostały zawarte w czterech punktach.

1. Przedmiot nauk o zarządzaniu jest wspólny, tylko wieloznacznie definiowany i wyjaśniany. Podstawowy przedmiot – procesy zarządzania i organizacja – doczekał się niejednoznacznych określeń. Proces zarządzania można utożsamiać z kierowaniem czy też pojmować go bardziej ogólnie. Może on odnosić się do strategii, zasobów, ludzi, sfer funkcjonalnych (finansów, marketingu itp.). Terminu „zarządzanie" używa się, analizując wszystkie procesy społeczne (zarządzanie zaufaniem itd.) czy też byty abstrakcyjne (zarządzanie chaosem). Taka ekstrapolacja pojęcia zarządzania jest również przedmiotem krytyki.
2. Przedmiot nauk o zarządzaniu możemy nazwać interdyscyplinarnym, zatem stanowi on także obszar zainteresowań wielu pozostałych dyscyplin naukowych. Definiuje się go w kategoriach konwencjonalnych, społecznych i historycznych, nie wyłącznie epistemologicznych. Zarządzanie to nauka w sensie instytucjonalnym i społecznym, w mniejszym stopniu epistemologicznym (typu biologia, fizyka, matematyka). Dlatego w zarządzaniu sprawdza się perspektywa interdyscyplinarna, a do jego specjalistów należą socjolodzy, psycholodzy, ekonomiści, prawnicy i inni [Koźmiński 1986]. Nasz dyskurs nie posiada własnej teorii ani praw, dysponuje jedynie uogólnieniami lokalnymi. Od specjalistów wymaga

się krytycyzmu, transparencji w postępowaniu badawczym, racjonalności, komunikowania i weryfikowania wyników badań, które włącza się do dorobku zarządzania, podlegającego nieustannej reinterpretacji. Zarządzanie pozostaje uwikłane w kulturę, politykę, sytuację historyczną, problemy społeczne [Squires 2001, ss. 473–487].

3. Zarządzanie związane jest z praktyką organizowania. Przypomina tu medycynę – czerpie z dorobku innych nauk i zależy mu na praktycznych rezultatach (jak uważał P. Drucker) [1987, s. 227; Wulff, Pedersen, Rosenberg 1993, s. 10]. Z drugiej strony nie możemy zapominać o jego wpływie na przedmiot własnych badań. Ideał epistemiczny to praktyczne znaczenie wyników badań i pod tym względem winno się oceniać wszystkie nurty pojawiające się w zarządzaniu.
4. W metodologii zarządzania przyjęcie otwartej postawy „eklektyzmu metodologicznego" owocuje wyższą skutecznością poznawczą i pragmatyczną. Będziemy o tym szeroko mówić w rozdziale 4., nadmieńmy tylko, że w zarządzaniu mieszczą się i próby uogólnień, i badania empiryczne, i rozumowanie przez analogię. Metody pochodzą z bardzo wielu różnych nauk i przed badaczem otwiera się możliwość ich łączenia. Nie zawsze muszą się one uzupełniać, jak ma to miejsce w pluralizmie metodologicznym, mogą również popadać w sprzeczności.

Powyższa analiza ideałów epistemicznych pozostawia kwestię paradygmatu zarządzania otwartą. Wielu specjalistów traktuje zarządzanie jak jedną naukę (choć zróżnicowaną). Można mówić, jeśli nie o paradygmatach, to o polach epistemologicznych dyskursu w zarządzaniu, które mogą się przenikać. U ich podstaw znajdują się podobne ideały epistemiczne – założenia poznawcze, choć trzeba przyznać, że obszar zróżnicowania pozostaje równie szeroki.

Rozdział 2. Tożsamość współczesnego zarządzania

2.1. Interdyscyplinarność zarządzania

Tożsamość naukowa odpowiada na pytanie o identyfikację, o charakterystykę dyscypliny oraz badaczy organizacji i zarządzania, innymi słowy, o misję nauk o zarządzaniu [Hatchuel 2001, S33–S39; Hatchuel 2005, ss. 36–47; Pandza, Thorpe 2010, ss. 171–186]. Odniesienie pojęcia misja do zarządzania pozwala na wyeksponowanie pewnych wątków kosztem innych. Na misję nauki składają się rola poznawcza i praktyczna. W przeciwieństwie do misji organizacyjnej nie stanowi ona świadomej konstrukcji grup społecznych czy jednostek. Nauka – zbiorowe dzieło i badaczy, i odbiorców – kształtuje się w czasie historycznym, w procesie społecznym oraz kognitywnym, w sposób spontaniczny. Nie przeszkadza to zadawać pytań o znaczenie dyscypliny dla nauki i praktyki. Tożsamość zarządzania znajduje również odzwierciedlenie w tożsamości menedżerów, akademików, konsultantów i innych grup zawodowych, profesjonalnie związanych z organizowaniem [Hiller, Mahlendorf, Weber 2014, ss. 671–691; Heinzelmann 2018; Buono, de Caluwé, Stoppelenburg (red.) 2013; Stiles 2004, ss. 157–175; Prakken 2000, ss. 51–65; Miscenko, Day 2016, ss. 215–247].

Z poprzedniego rozdziału wiemy już, że trudno jednoznacznie zdefiniować przedmiot nauk o zarządzaniu. Z historii dyscypliny wynika, że zazwyczaj jest ona łączona z cywilizacjami zachodnimi, sprawującymi w ostatnich wiekach kontrolę nad dominującymi w świecie organizacjami [Frenkel, Shenhav 2006, ss. 855–876]. Przechodząc na grunt polski, możemy zauważyć próbę

wypracowania fundamentalistycznych stanowisk i zamykania granic dyscypliny. Warto przytoczyć, za S. Sudołem, stanowisko Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, według którego przedmiot nauk o zarządzaniu to „powstawanie, funkcjonowanie, przekształcanie, rozwój i współdziałanie organizacji gospodarczych, administracji publicznej oraz organizacji użyteczności publicznej" [Sudoł 2007, s. 28]. W wielu subdyscyplinach (jak ZZL) przedmiotem badań nie są tak naprawdę działania organizacji, ale funkcjonowanie ludzi w przedsiębiorstwach. Przytoczona definicja nie obejmuje koncepcji i metod uznanych już dawno za zarządcze, jak zarządzanie czasem, karierą, tożsamością. Podobnie trudno mówić o badaniach nad sieciami, klastrami, sektorami będących grupami różnych typów organizacji. Przykładowo również koncepcje crowdsourcingu, Internet of Things, zastosowań organizacyjnych AI będą poza obrębem zainteresowań ortodoksyjnie definiowanego zarządzania. Rozmycie przedmiotu nauk o zarządzaniu i spotykanie się pól badawczych w różnych dyscyplinach stanowią świadectwo dynamicznego rozwoju naszego dyskursu. Ma to swoje pozytywne rezultaty w postaci otwartości, a nawet inkluzywności dyscypliny, ale i negatywne skutki związane ze słabą demarkacją od pokrewnych nauk. Zainteresowania nauk o zarządzaniu skupiają się na poznawaniu i doskonaleniu organizacji, ale też na działaniach ludzi wewnątrz niej i poza nią [Badea 2013, ss. 179–187].

Misja i tożsamość zarządzania nie są ponadczasowe, tak jak sama nauka – i jak ona stanowią zmienny w czasie konstrukt społeczny [Friedland 2012, ss. 329–356; Hopp, Simchi-Levi 2020; Fubin 2014]. Jego ewolucja następowała w relacji do innych nauk. Na różnych etapach swojego rozwoju nauki o zarządzaniu wykorzystywały idee i perspektywy z innych dziedzin oraz dyscyplin [więcej na ten temat: Sułkowski 2005a], pojęcia i metody z nauk technicznych, humanistycznych, ekonomii i przyrodoznawstwa.

Zacznijmy chronologicznie – pierwsze źródło, powszechnie wykorzystywane jeszcze w nurcie naukowego zarządzania, stanowią nauki techniczne [Martyniak 1996, s. 9; Andres, Dobrovská 2015, ss. 99–101]. Organizacja jest tu rozumiana rzeczowo; poddaje się procesom optymalizacji w systemie zarządzania. Wzgląd badawczy jest obiektywistyczny i pragmatyczny; metodyka bazuje na procesach: projektowania, monitorowania i kontroli. Do przedstawicieli tej szkoły w zarządzaniu należą: F.W. Taylor [1911], H.L. Gantt [1910], F. i L. Gilbreth [1917].

Drugi historycznie nurt inspiracji stanowi ekonomia. W tym ujęciu zaleca się łączenie racjonalizmu ograniczonego z orientacją rynkową, dążenie do osiągnięcia zysku dzięki realizowanym przedsięwzięciom ekonomicznym. Spojrzenie dedukcyjne wiąże się z preferowaniem metod statystycznych. Do zwolenników tego ujęcia należą: A. Marshall [1890], J.O. McKinsey [1924], E. Kosiol [1934], W. Baumol [1959].

Widoczna w zarządzaniu jest także inspiracja naukami przyrodniczymi, w szczególności koncepcjami neopozytywistycznymi oraz systemowymi, dążenie do monizmu w nauce, do obiektywnej, weryfikowalnej wiedzy, zdobytej dzięki metodzie naukowej. Neopozytywizm nie stworzył w zarządzaniu własnej szkoły, ale wpłynął na nurt socjologiczny, inżynierski czy ekonomiczny. Jego założenia kontynuowała szkoła systemowa. Przedstawiciele tego podejścia to K.E. Boulding [1956] i R.L. Ackoff [1973]. Z przyrodoznawstwa (a konkretnie z darwinizmu) wyrosły także: ekonomia behawioralna i neoewolucjonizm, który zawiera w sobie elementy psychologii ewolucyjnej [Sułkowski 2010a; Strużyna 2008a, ss. 47–60; Hoogvelt 1978, ss. 9–19; Leydesdorff 2021, ss. 89–113]. Nauki humanistyczne również stanowiły źródło inspiracji (szczególnie myślenie psychologiczne oraz socjologiczne). Organizację i zarządzanie postrzegano tu jako intersubiektywne procesy psychospołeczne, klasyfikowane z wykorzystaniem różnorodnych metod i perspektyw poznawczych [McAulay, Sims 2009, ss. 357–362]. W zarządzaniu takie myślenie reprezentowali: M. Weber [1946], E. Mayo [1933], P. Selznic [1957], M. Crozier [1967].

Tabela 8. Nauki i ich wpływ na zarządzanie

Kryterium	Nauki techniczne	Nauki ekonomiczne	Nauki przyrodnicze	Nauki humanistyczne
Przedmiot	Organizacja – ujęcie rzeczowe Zarządzanie – proces materialny i praktyczny	Organizacja – ujęcie atrybutowe Zarządzanie – proces ekonomiczny	Organizacja – ujęcie rzeczowe Zarządzanie – proces materialny i informacyjny	Organizacja – ujęcie czynnościowe Zarządzanie – proces społeczny

Kryterium	Nauki techniczne	Nauki ekonomiczne	Nauki przyrodnicze	Nauki humanistyczne
Wzgląd badawczy	Obiektywizm Pragmatyzm	Obiektywizm Weryfikacjonizm Funkcjonalizm	Obiektywizm Weryfikacjonizm	Intersubiektywizm Funkcjonalizm albo symboliczny interakcjonizm
Metody	Indukcyjna Metody projektowania, monitorowania i kontroli	Dedukcyjna Metody analiz statystycznych	Indukcyjna Metody Paraeksperymentalne Matematyzacja badań	Indukcyjne Dedukcyjne Konstruktywistyczne metody badań społecznych
Problemy	Optymalizacja procesu pracy Wdrażanie technologii	Rynkowa działalność organizacji Mikroekonomiczne rozumienie przedsiębiorstwa	Systemowy obraz przedsiębiorstwa Ewolucyjne uwarunkowania zarządzania czy przywództwa	Procesy społeczne oraz władza w organizacjach
Badacze	F.W. Taylor H.L. Gantt F. i L. Gilbreth M.P. Follet	A. Marshall J.O. McKinsey E. Kosiol W. Baumol	K.E. Boulding R.L. Ackoff	M. Weber E. Mayo P. Selznic M. Crozier

Źródło: opracowanie własne, z wykorzystaniem: Krzyżanowski 1999, ss. 107–109; Hatch 2002, s. 22.

Dążenie do zintegrowania problemów i metod naukowych wokół pól i problemów badawczych jest argumentem za korzystaniem ze stanowisk różnych nauk. Hierarchia dziedzin i obszarów powstała na zasadzie konwencji, przeważnie akademickiej lub społecznej, a problemy badawcze są często niezależne od granic dyscyplin. Dobrą ilustracją tej „przygodności" i konwencjonalności dyscyplin naukowych może być historyczne studium dyskursu organizacyjnego w Polsce, który od „organizacji i zarządzania", przez „nauki o zarządzaniu" dociera do „nauk o zarządzaniu i jakości", będących sztucznym połączeniem problematyki zarządzania z dawną dyscypliną naukową „towaroznawstwo". Za instytucjonalizacją nowej nazwy podąża rekonstrukcja obszaru tej nauki, która ma legitymizować tożsamość badaczy i dyscypliny [Salerno-Kochan i in. 2020, ss. 3–12; Lichtarski i in. 2020, ss. 3–11].

Wydaje się jednak, że mając na względzie zmienność, płynność granic „nauk o zarządzaniu i jakości" oraz słabą demarkację od innych dyscyplin, nie warto budować sztucznych barier instytucjonalnych, a raczej dostrzegać dyscyplinarne lub interdyscyplinarne pola i problemy badawcze.

Epistemologiczne i metodologiczne inspiracje mogą pomóc w wypracowaniu nowych rozwiązań naukowych, o jakie nie można by się pokusić w jednej tylko dyscyplinie. Korzystanie z potencjału innych dyscyplin to przykład podejścia twórczego; wymaga ono jedynie pewnego dystansu oraz refleksji. Przez refleksyjność rozumiem tu adaptowanie koncepcji do specyfiki naszego dyskursu [Weick 1999, ss. 797–806; Vu, Burton 2020, ss. 207–226; Hawkins i in. 2020, s. 13072; Cassell, Radcliffe, Malik 2020, ss. 750–773] – nie można niczego przenosić mechanicznie ani nadmiernie upraszczać. Konieczne staje się zrozumienie źródłowej metodyki, która ma przecież swoją specyfikę. Badacze muszą mieć świadomość zarówno ograniczoności sposobów poznania, jak i metaforyczności, procesu transpozycji pojęć i teorii z odległych dyscyplin. Przekonanie, że metody można przenieść dosłownie, powoduje wyczerpanie możliwości danej perspektywy i metafory. Błąd hipostazy przytrafiał się już zresztą w zarządzaniu, w podejściu inżynierskim czy funkcjonalizmie kulturowym. Dosłowne przejęcie pojęć z innych dyscyplin czyniło je pustymi lub sprowadzało do roli przenośni w zarządzaniu. Niektóre koncepcje i metody, potraktowane dosłownie, stawały się jałowymi, a mogłyby być użyteczne poznawczo, gdyby tylko potraktowano je krytycznie i refleksyjnie [Morgan 1997b].

Do przykładów inspirowania się innymi naukami możemy zaliczyć koncepcje organizacyjnego uczenia się [Argyris 1976, ss. 363–375; Fiol, Lyles 1985, ss. 803–813; Argote, Miron-Spektor 2011, ss. 1123–1137], ustanawianie rzeczywistości organizacyjnej [Weick 1995a], kulturę, tożsamość i osobowość organizacyjną [Schultz, Hernes 2013, ss. 1–21; Gioia i in. 2013, ss. 123–193; Schein 1992; Stoykov 1995], strategie emergentne [Mintzberg 2004, s. 464; Horst, Järventie-Thesleff, Baumann 2019, ss. 202–229; MacKay, Chia, Nair 2020] czy postmodernizm w zarządzaniu [Hassard, Parker (red.) 1993; Kemp 2013; Romani i in. 2018, ss. 247–263].

Przedstawione powyżej przykłady wpływu różnych dziedzin na zarządzanie dają nam obraz interdyscyplinarnej nauki, która musi mieć swoją autonomię poznawczą, aby móc kształtować własną tożsamość. Problem demarkacji nie jest

obcy żadnej nauce, a w szczególności naukom społecznym. Bywa rozumiany jako wskazanie jasnych i trwałych granic między naukami. W naukach o zarządzaniu wytyczenie granic, które oddzielają je od innych dziedzin (w szczególności socjologii, psychologii społecznej czy ekonomii), jest wyjątkowo problematyczne, co stanowi przyczynę niekończących się dyskusji środowiskowych [Sułkowski 2007a].

Do demarkacji w naukach o zarządzaniu można podejść dwojako [Sudoł 2006], opowiadać się za precyzyjnym rozdziałem od innych nauk (silną dystynkcją nauk o zarządzaniu) lub za nierozłącznością problemów zarządzania od tych z nauk społecznych, technicznych i humanistycznych (stanowisko słabej dystynkcji).

Aby zająć stanowisko w tej kwestii, trzeba sięgnąć po argumenty ontologiczne, epistemologiczne, metodologiczne i instytucjonalne. Na poziomie ontologicznym argumentem będzie założenie, że poziom procesów organizacji i zarządzania jest różny od innych sfer rzeczywistości. Jest to prawidłowe w przypadku różnic między światem społecznym a światem przyrody, jednak niekoniecznie w przypadku samego obszaru nauk społecznych. Dochodzi w nich do głosu refleksyjny podmiot, kształtujący opisywaną rzeczywistość. Współpraca międzyludzka, sprawowanie władzy, komunikacja, podejmowanie decyzji nie pasują wyłącznie do jednej z nauk – zachowują uniwersalny charakter, występują nie tylko we wszystkich naukach o zarządzaniu, ale również w socjologii, ekonomii czy antropologii. Zatem trudno uznać ontologiczne podłoże wyłonienia nauk o zarządzaniu na podstawie natury rzeczywistości.

Argument epistemologiczny mówi o wskazaniu odrębności nauk o zarządzaniu za pomocą przedmiotu badań. Podobnie jak w poprzednim przypadku, łatwo zauważyć różnice między naukami społecznymi a przyrodniczymi – różnią się przedmiotem badań, postawą, orientacją badacza oraz heurystyką. Przyjrzyjmy się poniższej tabeli.

Tabela 9. Nauki społeczne a nauki przyrodnicze

Kryterium	Sfera nauk społecznych	Sfera nauk przyrodniczych
Obszar zainteresowań	Podmioty Działania	Przedmioty Zdarzenia
Uzyskana wiedza	Interpretacja	Wyjaśnienia
Zależności	Działania jako wyraz subiektywnych relacji	Zdarzenia jako wyraz działania praw przyrody
Postawa badacza	Subiektywizująca Oceniająca	Obiektywizująca Neutralna
Orientacja	Komunikatywna Normatywna	Instrumentalna Roszczeniowa
Dominująca relacja	Podmiot–podmiot Podmiot–przedmiot	Przedmiot–przedmiot
Nośniki mechanizmów transmisyjnych	Język Uczucia Wola Intencje Odpowiedzialność Zobowiązanie	Przyczyny Skutki Prawidłowości
Heurystyka	*A posteriori* *A priori*	*A posteriori*

Źródło: zmodyfikowane, za: K. Zorde 2004, ss. 41, 43.

Różnice te widać bardzo wyraźnie, mimo to niektórzy badacze społeczni bez zastrzeżeń przyjmują ideały poznawcze nauk przyrodniczych. Prowadzi to do budzącej wątpliwości postawy scjentystycznej. Zatem zróżnicowanie kryteriów epistemologicznych w naukach społecznych także okazuje się problematyczne – można oczywiście znaleźć różnice, ale wiele z tych nauk posiada wspólne pola badawcze.

Trudno wyłonić jednoznaczny i swoisty przedmiot badań nauk o zarządzaniu. Najprostsze ujęcie – jako badanie procesów zarządzania – nie oznacza całkowitego rozdziału naszego dyskursu od innych nauk społecznych. Zarządzanie obejmuje nie tylko ludzi, ale też organizacje i grupy społeczne (zatem m.in. partie polityczne i państwo).

Argumentem metodologicznym stałoby się znalezienie wykształconej w danej dyscyplinie metody, a także przedmiotu badań i względu badawczego. Nauki o zarządzaniu adaptują jednak metody i techniki z innych nauk, dlatego są polimetodyczne, to kolejny argument za tym, że nie da się przeprowadzić wyraźnej demarkacji od innych nauk społecznych.

Argument instytucjonalny to doszukiwanie się odrębności we własnych instytucjach akademickich, odzwierciedlających rozwój dyscypliny naukowej. Faktycznie doszło do rozkwitu szkół biznesu, które wypromowały ogromną liczbę absolwentów zarządzania. Również kadra akademicka zyskała nowe możliwości rozwoju, a dowodem jej osiągnięć naukowych są liczne publikacje. Jednak rozróżnianie tożsamości teoretyka i praktyka zarządzania zdaje się nieostre. Oczywiście nie brakuje specjalistów zajmujących się problemami zarządzania (przeważnie z pogranicza dyscyplin). Mimo to brak w środowisku naukowym zarządzania reprodukcji społecznej, w szczególności w naszym kraju, choć nie tylko. Specjaliści mogą się częściej poszczycić wykształceniem z zakresu psychologii, socjologii, ekonomii czy też matematyki, antropologii, a nawet filozofii. Co ciekawe, zawód specjalisty w zakresie nauk o zarządzaniu nie doczekał się nawet swojej nazwy. Naukowiec, badacz to przecież nie to samo, co menedżer czy przedsiębiorca lub biznesmen. Tożsamość zawodową przenosi się na pełnienie w organizacjach różnych funkcji. Do pochodzących z nauk o zarządzaniu grup zawodowych zaliczają się marketingowcy, logistycy, księgowi czy kadrowcy, ale wszystkie te grupy cechuje duża odrębność i homogeniczność tożsamości.

Trudność instytucjonalnego nakreślania granic nauk o zarządzaniu jest widoczna także w polityce naukowej, choćby w sporach związanych z zatwierdzaniem tytułu doktora habilitowanego w przypadkach, kiedy członkowie komisji uznają przynależność do dyscypliny za wątpliwą.

Opisane problemy instytucjonalne zdają się także stanowić konsekwencję cechy epistemologicznej nauk o zarządzaniu, czyli przenikania się metod, względu badawczego i przedmiotu badań w różnych naukach. Nie da się precyzyjnie określić przedmiotu i miejsca nauk o zarządzaniu – w sensie instytucjonalnym, przy zachowaniu rozmytych kategorii epistemologicznych. Wiązałoby to się ze zubożeniem nauk o zarządzaniu. Przy takim podejściu należałyby do niego wyłącznie problemy swoiste, przykładowo dotyczące podejmowania decyzji

przez menedżerów w organizacjach, natomiast odrzucono by wiele kwestii „peryferyjnych", których jest znacznie więcej niż tych, które możemy określić mianem rdzeniowych. I to właśnie tam znajdziemy często najbardziej twórcze rozwiązania. Jak zatem rozwiązywać problemy dotyczące instytucjonalnej oceny dorobku naukowego? Na pewno najważniejsze powinno być kryterium jakości, nie czystości dyscyplinarnej. „Puryzm" dyscyplinarny i próby sztucznej demarkacji prowadzą do pomijania w badaniach kluczowych problemów interdyscyplinarnych. Efektywny system parametryzacji jednostek, a także przeprowadzanie interdyscyplinarnej oceny naukowego dorobku powinny stanowić odpowiedź na dylematy związane z dokonywaniem oceny naukowej.

Tabela 10. Silna i słaba dystynkcja nauk o zarządzaniu i jakości

Kryterium	Stanowisko silnej dystynkcji	Stanowisko słabej dystynkcji
Ontologiczne	Oddzielenie świata organizacji i zarządzania od sfery ekonomicznej i społecznej	Nieodłączny związek świata organizacji i zarządzania ze sferą ekonomiczną i społeczną
Epistemologiczne	Specyficzne kategorie poznawcze	Wspólne z innymi naukami społecznymi kategorie poznawcze
Metodologiczne	Metody swoiste	Metody zapożyczone z nauk społecznych
Instytucjonalne	Silna tożsamość akademicka i zawodowa, odrębna od innych nauk	Interdyscyplinarna tożsamość akademicka i zawodowa, zachowująca pewne odrębności, ale zarazem krzyżowanie się problematyki i kompetencji z innymi naukami społecznymi

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli weźmiemy pod uwagę argumenty natury instytucjonalnej oraz poznawczej (epistemologicznej i metodologicznej), bardziej uzasadnione wydaje się stanowisko słabej dystynkcji nauk o zarządzaniu. Oznacza to interdyscyplinarność ich metodyki i względu badawczego oraz wkraczanie problemów zarządzania na grunt innych nauk.

Zarządzanie to wciąż odrębna dyscyplina naukowa, o szczególnym kształcie instytucjonalnym, której teoria ciągle się kształtuje. Jest to związane z napięciem

między praktyką w zarządzaniu a normatywnymi definicjami [Kempny, Nowicka 2003, s. 18; Tengblad, Vie 2012, ss. 18–47; Willmott 1987].

Jedne obszary zarządzania mogą charakteryzować się większą demarkacją od innych nauk niż inne, jednak w miarę prowadzenia badań na pewno wyłonią się problemy wspólne z innymi naukami społecznymi. Dlatego optuję za liberalnym pojmowaniem nauk o zarządzaniu, które stanowią sferę gospodarczych, społecznych i naukowych praktyk, jakimi zajmują się teoretycy i praktycy zarządzania. Krytyczna ocena dorobku z wykorzystaniem różnych perspektyw poznawczych wydaje się istotniejsza niż szukanie granic.

Podsumowując, kwestię demarkacji można rozwiązać dzięki wskazaniu swoistych cech przedmiotu badań i jego częściowej rozłączności w porównaniu z innymi dyscyplinami. Nauki o zarządzaniu zajmują się zorganizowaną działalnością ludzi przy uwzględnieniu społeczno-ekonomicznych aspektów. Powiązany ze światem zarządzania rdzeń nauk jest określony, dyskusyjne wydają się peryferia, stanowiące jednak nieodłączną część zarządzania. Siła teorii organizacji i zarządzania leży właśnie w jej różnorodności [por. Masłyk-Musiał 2010, s. 15]. Subdyscypliny mogą mieć inspiracje ekonomiczne (badania operacyjne, rachunkowość zarządcza); humanistyczne (kultura organizacyjna, ZZL) czy inżynierskie (zarządzanie jakością, produkcja, logistyka). Można zatem wskazać dwa wiodące obszary koncentracji problematyki: humanistyczny oraz techniczno-ekonomiczny. Uznajmy to za permanentną cechę dyscypliny, która stanowi „pola badawcze pogranicza". Choć wykorzystywanie różnych perspektyw nie pozwala uzyskać spójnego obrazu organizacji, to jednak dzięki takiemu podejściu można dostrzec wagę rozpatrywanych przez tę naukę problemów. Niech rdzeń nauk o zarządzaniu stanie się drogowskazem, który poprowadzi docierających na peryferie badaczy. Stosowane koncepcje wzbogacą naszą wiedzę na temat świata organizacji. Konkretny problem może nie należeć do jednej określonej dyscypliny. Mglistość granic nauk o zarządzaniu jest źródłem problemów instytucjonalnych, ale też twórczych rozwiązań – dlatego wybieram stanowisko słabej dystynkcji. Jakie znajduję rozwiązania w obliczu konieczności demarkacji dyscyplin oraz wobec interdyscyplinarnych problemów życia organizacyjnego? Na pewno za istotne uważam prowadzenie szerokiej dyskusji w świecie naukowym na temat tożsamości nauk o zarządzaniu, z jednoczesną akceptacją faktu, że ich granice nie są ostre, a pola badawcze nachodzą na siebie.

Proponuję także dobieranie kryteriów oceny jakości badań naukowych w zależności od problemów badawczych, nie zaś dyscyplin. Oceniając koncepcje, oceniajmy ich wartość, a nie przynależność do dyskursu. Należy także wyłonić kryteria jakości interdyscyplinarnego dorobku naukowego. Dobrze byłoby wzmacniać tożsamość badaczy nauk o zarządzaniu, wspierać naukowców pracujących nad wartością dodaną tej dyscypliny.

2.2. Aksjologia i etyka dyskursu organizacyjnego

Do niezwykle ważnych kwestii epistemologicznych zaliczamy wartościowanie w nauce [Elliott 2011, ss. 303–324; Biddle 2013, ss. 124–133; Rolin 2015, ss. 157–177; Elliott, Willmes 2013, ss. 807–817]. Już w XIX wieku zagadnienie to rozważali w naukach społecznych i humanistycznych F. Tönnies i W. Dilthey [Cahnman (red.) 1973; Makkreel 1993]. M. Weber głosił konieczność wolności od wartościowania, choć jednocześnie spora część jego dorobku naukowego ma charakter wartościujący [Swedberg 1998; Bueter 2020]. Wartościowaniem w nauce interesowali się także polscy autorzy, tacy jak: T. Kotarbiński, K. Szaniawski, F. Znaniecki. K. Ajdukiewicz [Ajdukiewicz 1960–1965; Znaniecki 1984; Kotarbiński 1966; Szaniawski 1983, ss. 7–15]. Odnosili się do niego także prakseolodzy – W. Kieżun, W. Gasparski, T. Pszczołowski czy J. Zieleniewski [Pszczołowski 1978, s. 86; Zieleniewski 1976; Kieżun 2003; Gasparski, Zsolnai (red.) 2002].

Mimo tak bogatej obecności w literaturze, problem aksjologii w nauce, jak to bywa z dylematami filozoficznymi, nie doczekał się konsensusu. Proponuję odnieść ten problem do nauk o zarządzaniu, z pominięciem kwestii wartościowania nauki w ogóle.

W zależności od dyscypliny czy paradygmatu proponuje się pełne zaangażowanie aksjologiczne lub też zupełną eliminację wartościowania. To ostatnie jest bliższe naukom przyrodniczym, w naukach społecznych i humanistycznych znajdziemy przedstawicieli obu podejść.

Zacznijmy od odpowiedzi na pytanie, czym tak naprawdę jest wartościowanie i w jaki sposób przejawia się w naukach o zarządzaniu oraz czy wartości mają swój wkład w procesy poznania organizacji [Jaakson 2010; Schwabenland 2016; Lukea-Bhiwajee 2010]. W zarządzaniu jest to obszar zainteresowań etyki biznesu, która posiada bogatą tradycję i ogromną literaturę przedmiotu [Gustafson 2013, ss. 325–360; Fard, Noruzi 2011; Purwanto i in. 2019, ss. 150–154; Fougère, Solitander, Young 2014, ss. 175–187]. Wyszukiwarka Google Scholar hasło *business ethics* identyfikuje z liczbą 895 000 publikacji, *management ethics* z liczbą 14 800 publikacji, podczas gdy *axiology of management* i *management axiology* to łącznie jedynie około 40 pozycji.

1. Wartościowanie w nauce.

„Wartość" odwołuje się do ceny, do miary liczbowej, a ponadto do opisu cechy (czy zespołu cech), które stanowią o atutach rzeczy czy osoby, cennej dla innych

i zaspokajającej ich potrzeby [*Słownik Języka Polskiego* 2002]. Wartości są obecne na poziomie indywidualnym i społecznym. Mogą być realizowane lub postulowane, autoteliczne czy instrumentalne. O wartości toczyło się wiele sporów na gruncie filozofii i epistemologii [Douglas 2016, ss. 609–632; Elliott 2011, ss. 303–324.]. Prawdę, jedną z ważniejszych autotelicznych wartości, wiele razy poddawano próbom racjonalnego uprawomocnienia. Stanowiska absolutystyczne, osadzone w idealizmie platońskim, przyjmują prawdę (obok dobra i piękna) za wartość uniwersalną, mimo braku możliwości jej racjonalnego ugruntowania. Relatywiści nie zgadzają się na obiektywistyczne i uniwersalistyczne pojmowanie prawdy [Łojewska-Krawczyk 2001, s. 18; Williams 1974, ss. 215–228; Boghossian 2006, ss. 13–37; Bennigson 1999, ss. 211–236].

Ideałem nowożytnej nauki, stworzonym przez kulturę europejską, było szukanie prawdy w racjonalnym poznaniu naukowym [Diamond 1988, ss. 147–167]. W naukach przyrodniczych zakładano koncepcję uniwersalistyczną, oddzielając sferę prawdy od innych wartości (piękna czy dobra, charakterystycznych odpowiednio dla sztuki i religii) [Pinter, Pinter 1998, ss. 291–298]. Jednak podział ten miał swoje wady [por. Butrym 2001, s. 18]. Wybrane nurty XX-wiecznej filozofii nauki zaprzeczyły upatrywaniu ideału racjonalności w nauce. Szukano zależności poznania i kultury [Kotowa 1998, ss. 45–54], rozumu i intuicji, potwierdzenia większej wagi interesów niż poznania [Motycka 2001, s. 215]. W wielu dyscyplinach wciąż szuka się nauki obiektywnej, skoncentrowanej na prawdzie i pozbawionej wartościowania. Jednakże nauka, a także pojedyncze dyscypliny, stanowią część kultury, są uwikłane w język, wartości i społeczne interesy [por. Tuchańska 1992, s. 29; Czarnocka 2007, ss. 67–85]. Nauka łączy „wspólnotę dyskursu" (komunikacja) ze „wspólnotą interesów społecznych" (władza). Kryteria racjonalności są powiązane zarówno z kulturą społeczeństwa, jak i wartościami [por. Woleński 2004, ss. 69–76]. Zgodnie z klasyczną teorią prawdy, liczą się te sądy i prawa, dzięki którym przyglądamy się odbiciu rzeczywistości. Nauka ma nie tylko charakter poznawczy, wiążą się z nią kwestie etyczne (ze sfery dobra) czy estetyczne (przynależne do sfery piękna) [Mohanty 2001, ss. 803–833].

2. Wartościowanie w naukach o zarządzaniu.

Badacze zarządzania często mają ambiwalentny stosunek do wartościowania. Inspirowani ekonomią, naukami przyrodniczymi i technicznymi, szukają wiedzy

wolnej od wartościowania, ale wdrażając zmiany w organizacji, zostają z wiedzą intersubiektywną i wartościującą pod względem praktycznych zastosowań [Sułkowski 2010d, ss. 109–119].

Metody i techniki zarządzania cechują pragmatyzm i dążenie do zmiany organizacji. Nie unikniemy tu odnoszenia się do etyki i moralności. Zagadnienia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, przywództwa, tożsamości i kultury organizacyjnej to przykłady koncepcji zarządzania ściśle związanych z wartościowaniem [Hühn 2018, ss. 279–298; Richter, Wagner 2014, ss. 574–583; Lessem 1998]. Większość podstawowych koncepcji zarządzania ma podłoże aksjologiczne i konsekwencje w postaci wartościowania [Mattessich 1974, ss. 1–9]. Dlatego kwestie aksjologiczne zbliżają zarządzanie do zaangażowanych nauk społecznych i humanistycznych – politologii, antropologii kulturowej, socjologii [Gouldner 1961, s. 199].

3. Wartości w poznaniu i w działaniu.

Interpretując problem wartościowania w zarządzaniu, możemy bazować na dwóch dychotomicznych wymiarach. Pierwszy dotyczy wartości na etapie procesu poznawania, a drugi na etapie przejawiania się ich w działaniu, które oznacza ingerencję badacza w rzeczywistość zastaną. W pierwszym wymiarze neutralnemu aksjologicznie poznaniu przeciwstawia się zaangażowanie aksjologiczne, czyli uwikłanie poznania w kulturę. W drugim mówimy o pasywności lub aktywności badacza, w zależności od stopnia jego ingerencji w rzeczywistość. Przyjrzyjmy się poniższej tabeli.

Tabela 11. Aksjologia organizacyjna – cztery obrazy nauk o zarządzaniu

Wartości w poznaniu			**Wartości w działaniu**
Neutralność aksjologiczna	**Zaangażowanie aksjologiczne**		
Nauka obiektywistyczna	Nauka oceniająca	**Pasywność pragmatyczna**	
Nauka projektująca	Nauka radykalna	**Aktywizm pragmatyczny**	

Źródło: opracowanie własne.

• Zarządzanie – nauka obiektywistyczna, całkowicie wolna od wartościowania. W znaczeniu neopozytywistycznym badacz odkrywa i opisuje rzeczywistość, potrafiąc się od niej zdystansować. Zdemaskowanie sprzeczności modelu neopozytywistycznego oraz zmiany paradygmatów w naukach przyrodniczych przyczyniły się do zmniejszenia znaczenia tego stanowiska w naukach społecznych. W naukach o zarządzaniu w dalszym ciągu nie brakuje neopozytywistów [Pugh 1983, s. 45; Wong, Ghazali, Wong 2011, ss. 11546–11550; Goldman 2016, s. 2; Johnson, Duberley 2015, ss. 760–776] oraz koncepcji sięgającej do obiektywizmu epistemologicznego i pragmatycznego (zarządzanie strategiczne oparte na teorii gier [Saloner 1994, ss. 155–194]; wybrane wersje teorii agencji) [Eisenhardt 1989].

Próbą ratowania zarządzania wolnego od wartościowania jest liberalne potraktowanie obiektywizmu jako postulatu typu idealnego [Green 2012, ss. 495–510]. K. Szaniawski wziął pod uwagę krytykę ze strony filozofii nauki i, korzystając z tez R. Mertona, zaproponował mniej ortodoksyjny od neopozytywistycznego, racjonalistyczny ideał obiektywizmu nauki i braku wartościowania, przez który rozumiał [Szaniawski 1994, s. 17]:

- intersubiektywną sprawdzalność (stanowiącą warunek społecznej kontroli);
- neutralność aksjologiczną (jako zabezpieczenie przed dowolnymi ocenami);
- bezstronność (jako zaprzeczenie tendencyjności).

Opisywany ideał nie stanowi normy, lecz warunek zaufania w nauce. Analizy, które prowadzili filozofowie nauki w zakresie nauk społecznych, nie obroniły kryterium obiektywizmu, mimo jego liberalności. Kulturowo-historyczna oraz aksjologiczna zmienność ideału nauki (i paradygmatów, dodamy za T. Kuhnem) powodują, że nie da się wyróżnić uniwersalnych kryteriów obiektywizmu ani też wolności od wartościowania [por. Amsterdamski 1985, ss. 502–503; Mattessich 1974, ss. 1–9].

• Zarządzanie – nauka projektująca (prakseologiczna).

Nauki o zarządzaniu mogą być neutralne aksjologiczne, ale zaangażowane pragmatycznie [Gasparski 1972, ss. 5–22; Alexander 2013]. Oznacza to, że można prowadzić obiektywne badania, dzięki którym opisuje się rzeczywistość, a także wdraża i kontroluje zmiany. Metodologia planowania oraz projektowania zwraca problematykę zarządzania ku prakseologii [Pszczołowski 1978] i aktywizmowi prowadzącemu do skutecznej działalności [Gasparski 1995, ss. 86–92; Nahser 2018]. W. Gasparski uznaje, że sfery ekonomiczności, etyczności

i efektywności są niezależne w sensie analitycznym oraz dowodzi ich zależności syntetycznej – stanowią one własny kontekst aksjologiczny [Gasparski 2004, s. 5].

Dokonywanie zmian to aspekt pragmatyczny, który wymaga wartościowania efektów. Czy można poznać rzeczywistość społeczną i zachować bezstronność? W naukach inżynierskich bazę poznawczą stanowią teorie dotyczące rzeczywistości, zaczerpnięte z nauk przyrodniczych – biologii, chemii, fizyki. Tutaj obiekt badań jest całkowicie inny niż w naukach społecznych. Przedmiot zarządzania to społeczne i ekonomiczne procesy, podczas których dochodzi do interakcji badacza z rzeczywistością, zatem pełna aksjologiczna neutralność nie jest możliwa, co znalazło odzwierciedlenie w opisie efektu Hawthhorne [Merrett 2006, ss. 143–146; Brannigan, Zwerman 2001, ss. 55–60; Hansson, Wigblad 2006, ss. 120–137].

- Zarządzanie – nauka oceniająca (aksjologiczna).

Etykę zaliczamy do nauk oceniających (normatywnych), gdyż na jej gruncie podejmowana jest refleksja dotycząca wartości moralnych. Zarządzanie pojmowane jako nauka oceniająca kształtuje wzorce i normy, lecz nie skupia się na ich wdrażaniu. Powstają idee doskonałych praktyk i rozwiązań, z przeznaczeniem do stosowania przez przedsiębiorców i menedżerów [Hasnas 1998, ss. 19–42; Melé 2009a; Trevino, Weaver 1994, ss. 113–128]. Koncepcja zarządzania jako nauki aksjologicznej czyni wartości kryteriami oceny, ale nie bierze odpowiedzialności za wdrażanie praktyk i rozwijanie zmian w organizacji. To pewna propozycja nauki akademickiej, dojrzałej, ale nieco przebrzmiałej, ponieważ do zadań zarządzania należy nie tylko tworzenie norm, ale także badanie praktyk organizacji (wyraz połączenia nauki normatywnej i deskryptywnej).

- Zarządzanie – nauka radykalna (krytyczna).

Tak pojmowane zarządzanie ma za zadanie wdrożenie społecznych i organizacyjnych zmian, które są przejawem wartości o charakterze instrumentalnym lub autotelicznym. Zarządzanie radykalne powstało z inspiracji koncepcją feminizmu, klas społecznych czy emancypacji [Oakley 2000; Alvesson, Willmott 1992, ss. 432–464; Zanoni, Janssens, 2007, ss. 1371–1397]. Przykłady znajdziemy w metodach nurtu *Critical Management Studies* [Alvesson, Willmott (red.) 2003]. Inną propozycję stanowi adaptacja założeń stanowiska neopragmatycznego, którego autorem jest R. Rorty [1984; 1999; 1989]. Chodzi tu o traktowanie

nauki jako działalności społecznej i kulturowej, realizującej cele zbiorowości (interesy społeczne). Nauka opiera się na wartościach, które z kolei ingerują w poznanie, a efekty naukowych działań są wyłącznie pragmatyczne. Wartości są pierwotne, nie da się ich oddzielić, epistemologia jest zależna od aksjologii. Tę propozycję możemy nazwać skrajnie relatywistyczną. Można przyjąć bardziej umiarkowane stanowisko, które zakłada nieuchronność wartościowania, a także ingerencji społecznej w procesie poznania. Nurt *Critical Management Studies* (CMS) propaguje całkowite zaangażowanie aksjologiczne badaczy zarządzania, zachowuje też koncepcję nauki odzwierciedlającej rzeczywistość. CMS różni się tu od postmodernizmu, gdyż nie forsuje skrajnego relatywizmu epistemologicznego i kulturowego [Duberley, Johnson 2009, ss. 345–368; Klikauer 2011, ss. 573–580; Klikauer 2015a, ss. 197–220]. Dlatego CMS stanowi propozycję pragmatycznej i zaangażowanej nauki, która zmierza do intersubiektywizmu w tworzonych przez siebie koncepcjach.

Neopragmatyzm można sprowadzić na poziom nauk o zarządzaniu, jeżeli uznamy założenie T. Kuhna, dotyczące umiejscowienia paradygmatu na poziomie grup specjalistów i dyscyplin naukowych. Wówczas kryterium wartości koncepcji będzie jej skuteczność – wymaga to aktywizmu, wdrożenia zasad w życie. To założenie nie oznacza neopozytywistycznego weryfikacjonizmu ani też popperowskiego falsyfikacjonizmu. Praktyka nie weryfikuje teorii, ale obie wchodzą w złożone interakcje. Teoria konstruuje, katalizuje czy hamuje aspekty praktyki społecznej, czego przykładem jest mertonowski mechanizm samodestrukcyjnego albo samospełniającego się proroctwa [Merton 1936; Dick 2015, ss. 897–924]. Praktyka staje się inspiracją do stworzenia, odrzucenia czy zmian teorii. Zaangażowanie aksjologiczne zakłada świadomość faktu, że wartości ingerują w proces poznania. Nie da się zachować neutralności aksjologicznej wobec zmiennych celów i metod zarządzania. Badacz dokonuje wartościowania, wpływa na teorię i praktykę, jego działania wiążą się automatycznie z konsekwencjami etycznymi. Poznanie to działanie społeczne, a zarazem akt moralny.

Kilka koncepcji zarządzania powstało na bazie założeń, których podstawę epistemologiczną stanowi wizja zarządzania radykalnego. Na przykład K. Weick w zarządzaniu strategicznym opisuje strategię jako działanie symboliczne; J.B. Quinn jest zwolennikiem inkrementalizmu logicznego w strategiach [Weick 2001; Weick 1987, ss. 22–33; Quinn 1978, ss. 7–21]. Obaj proponują zaangażowanie

aksjologiczne i pragmatyczne. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku metod i technik zarządzania kadrami: komunikowania organizacyjnego, tworzenia systemów motywacyjnych, kultury organizacyjnej czy organizacyjnego uczenia się [Huault, Perret, Spicer 2014, ss. 22–49; por. Deetz 1995]. Nie oznacza to, że koncepcje te czerpią wprost ze stanowiska neopragmatycznego, lecz że wykorzystują podobne założenia epistemologiczne, dopuszczające wartościowanie w nauce, a także ingerencję badacza w poznawaną rzeczywistość.

Wartościowanie dokonuje się na różnych płaszczyznach, dotyczy wizji nauki, tworzenia i oceny teorii, wdrażania praktyki. Na koniec warto zastanowić się, jakie właściwie wartości mają wpływ na koncepcje zarządzania, na sferę epistemiczną. Są to: piękno, prawda, władza, prostota, godność człowieka, sprawiedliwość, solidarność i odpowiedzialność.

System wartości badacza wpływa na formułowane koncepcje w sposób złożony. To zróżnicowanie dostrzeżemy w różnych stylach teoretyzowania w społeczeństwach [Horton 1992, ss. 435–443]. Preferowanie pewnych stylów wiąże się z kontekstem kulturowym, w którym istnieją zróżnicowane wartości. Stworzone w USA koncepcje zarządzania mogą rozprzestrzeniać się szybciej niż inne poprzez nośniki kultury masowej i dzięki powszechności języka [Horkheimer, Adorno 1994, ss. 163–165].

Wartości są obecne w procesie poznania także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Teorie motywowania pracowników odwołują się do różnych wartości, „model kapitału ludzkiego" do godności człowieka oraz dążenia do samorealizowania się, a „model sita" do maksymalizacji efektów pracy [Delery, Doty 1996, ss. 802–835; De Castro i in. 2016]. Również techniki organizatorskie mogą być zaangażowane [Mikołajczyk 1998] (*empowerment*, tworzenie parytetów, inne metody ograniczania nierównych szans dostępu do władzy w przypadku grup defaworyzowanych) [Wilkinson 1998a, ss. 40–56; King, Learmonth 2015, ss. 353–375].

Wartości są podstawą każdego działania organizacyjnego. Sprawując władzę oraz podejmując decyzje, osoba zarządzająca często podświadomie czerpie z własnego systemu wartości lub systemu wartości wspólnot, do których należy. Przyjęcie danego ideału nauki to już rodzaj wartościowania, gdyż koncepcje teoretyczne są związane z kontekstem społecznym i kulturowym. Uznanie kryteriów akceptacji czy też falsyfikacji teorii to także działanie oceniające [Lukes 1992, s. 135]. Wdrażanie teorii w praktyce jest kolejną zaangażowaną aksjologicznie

działalnością. Można powiedzieć, że praktycznie każda działalność człowieka jest zaangażowana, ponieważ jako ludzie staliśmy się istotami oceniającymi i wartościującymi.

W nauce zarówno nieustające poszukiwanie wolności od wartościowania, jak i pełne zaangażowanie aksjologiczne mogą być niebezpieczne. Jeśli zakładamy wolność od wartościowania, nie możemy zarazem jej postulować, gdyż przyjęcie takiego założenia już jest wartościowaniem. Próby całkowitego uwolnienia się od wartościowania w naukach społecznych i humanistycznych wydają się utopijne [Astley, Van de Ven 1983, ss. 245–273]. Z kolei zaangażowanie oznacza ryzyko uzależnienia poznania od wartości, kosztem ambicji poznawczych. Pewne wyjście w naukach o zarządzaniu stanowi „nauka radykalna" lub „uwikłana w wartościowanie" – akty poznania, działania oraz wartościowania są zawsze splecione ze sobą. Wartości to epistemiczny oraz pragmatyczny kontekst poznania w zarządzaniu, które stanowi naukę zarówno poznającą, jak i wartościującą. Badacz musi pogodzić się z tym, że działania w organizacji będą miały charakter wartościujący. Rozwiązanie stanowi znalezienie równowagi między opisem pozbawionym wartościowania a opisem w nie uwikłanym. Badacz może doznać swoistego rozdwojenia jaźni, gdy ma za zadanie dokonać oceny i zdystansować się od niej.

Wydaje się zatem, że wartościowanie jest nieuchronne w naukach o zarządzaniu. Zarówno teoria, jak i realizowanie działań organizacyjnych są powiązane z ukształtowanymi kulturowo systemami wartości. Powstałe rozwiązania rozpatruje się z punktu widzenia ich skuteczności, ale też konsekwencji etyczno-moralnych. Oznacza to odejście od modelu neutralnej aksjologicznie nauki i konieczność wskazania obszaru odpowiedzialności społecznej, zarówno dyscypliny, jak i badacza, za uzyskane wyniki.

2.3. Etos naukowy zarządzania

Szeroko omówiona w poprzednim podrozdziale kwestia braku neutralności aksjologicznej w naukach o zarządzaniu prowadzi do pytania o etos naszego dyskursu. Jeśli zarządzanie jest zaangażowane, to na jakich wartościach może się opierać? Słowo etos pochodzi z języka greckiego (oznacza 'ład', 'porządek'), co tłumaczy się jako orientację kultury, styl życia społeczności wraz z jej hierarchią wartości [Encyklopedia PWN]. Etos ma budować tożsamość osób wykonujących daną aktywność. W naukach o zarządzaniu powiązany jest ze wzrostem ich znaczenia na całym świecie. To w tej grupie nauk kształci się osoby sprawujące władzę w organizacjach, czyli menedżerów. Oprócz skuteczności działań w organizacji czy efektywności zarządzania istotne są zagadnienia odpowiedzialności moralnej i społecznej organizacji i menedżerów [Grit 2004, ss. 97–106; Hay, Gray 1974, ss. 135–143; Globerman 2011, ss. 509–532; McWilliams 2015, ss. 1–4]. Społeczna odpowiedzialność organizacji i etyka biznesu powinny należeć do rdzeniowych przedmiotów nauk o zarządzaniu [Gasparski (red.) 2003; Dymsza 1982, ss. 9–18; Snell, James 1994, ss. 319–340; Gomez, Crowther 2020]. W ostatnim czasie zyskują one na znaczeniu, gdyż wzrasta wrażliwość menedżerów na problemy etyczne [Rok i in. 2007; Zsolnai, Junghagen, Tencati 2012].

Dla tożsamości i etosu nauki kluczowe są ośrodki akademickie. Nauka opiera się na poczuciu misji. Społeczeństwo oczekuje od badaczy i naukowców wysokich standardów etycznych. Uczelnie powinny dążyć do rozwoju i upowszechniania myśli ludzkiej. Problemy społeczne i cywilizacyjne mają jednak swoje odzwierciedlenie także w nauce. Jest to związane z transformacją instytucji oraz ideału nauki w rozwiniętych społeczeństwach konsumpcyjnych. Zmiany doprowadziły do demontażu akademickiego etosu nauki, uczelni oraz pracowników naukowych [Fassin 1991, ss. 533–546; Sułkowski 2017b, ss. 85–108; Sułkowski 2016a, s. 167].

Wśród kryteriów nauki akademickiej znajdziemy jej normy oraz etos intelektualisty, który zakłada m.in. wzorową postawę etyczną, szerokie horyzonty myślowe, niezależność i kreatywność, a także zaangażowanie w życie społeczne. Intelektualista-naukowiec musi się poddać rygorom społeczności, lecz ona musi z kolei uznać jego niezależność, zmysł krytyczny, autonomię w prowadzeniu badań.

R. Merton wskazał następujące normy nauki akademickiej [Merton 1996]:

1. Uniwersalizm – poznanie naukowe ma bezosobowe kryteria, które można przyjąć lub odrzucić na podstawie ich prawdziwości lub fałszywości;
2. Komunalizm – wymagany jest otwarty i powszechny dostęp społeczności akademickiej do warsztatu metodologicznego i do wyników badań naukowca;
3. Zorganizowany sceptycyzm – we wspólnocie badaczy dąży się do falsyfikacji rozwiązań naukowych i poddania ich krytyce, co pozwala na wyłonienie prawdziwych teorii;
4. Bezinteresowność – nauka jest w znacznym stopniu niezależna od interesów społecznych, istnieje swoboda prowadzenia badań.

Normy znalazły swoje odbicie w instytucjach akademickich i rolach społecznych badaczy; składają się na spójny system społeczny. W drugiej połowie XX wieku, w rozwijającym się społeczeństwie postindustrialnym, zaczęto uznawać humboldtowski model instytucji akademickiej za anachroniczny [Sułkowski 2016b, rozdział 1]. Kryzys nauki ma m.in. swoje przyczyny właśnie w rozwoju uczelni post-humboldtowskich, w coraz bardziej ograniczonym zaufaniu do ekspertyz naukowych oraz ogólnie w następujących szybkich zmianach technologicznych, społecznych i kulturowych [Saltelli, Funtowicz 2017, ss. 5–11]. Zdaniem J. Zimana właśnie w drugiej połowie ubiegłego stulecia normy nowożytnej nauki akademickiej zostały zastąpione przez normy „postnauki" czy „nauki przemysłowej". Można ją opisać pięcioma przymiotnikami:

- autorytarna;
- ograniczona;
- komercyjna;
- własnościowa;
- ekspercka.

Powstała zgodnie z tą koncepcją wiedza ma swoje limity i zastrzeżone prawa własności, jest praktyczna i skoncentrowana na rozwiązaniach szczegółowych problemów. Naukowcy to kontraktowi i zależni eksperci, nieprowadzący badań podstawowych i mało pragmatyczni. „Postnauka" neguje normy akademickie, więc kwestionuje „moralną uczciwość nauki" [Ziman 2002, ss. 28–50, 67–68, 330], co może skutkować wysokim poziomem patologii naukowych. Ta niezgoda na normy akademickie może właśnie, zdaniem P. Sztompki, stanowić przyczynę kryzysu zaufania do nauki [Sztompka 2007, s. 373]. Obecna nauka wydaje

się daleka od bezinteresowności, za to instrumentalna i zdehumanizowana, z powodu zaplątania w sieć interesów politycznych oraz gospodarczych, władzy oraz biznesu. Jeśli chodzi o profil edukacyjny, kształci się głównie w jednej specjalizacji, natomiast rozwija badania i kształcenie w dyscyplinach praktycznych. Zależność badaczy (głównie finansowa) od osób zarządzających organizacjami może naruszać swobodę wypowiedzi naukowej, postulowaną w komunalizmie. Zlecający badania mogą potem nie dopuścić do ich publikacji, chcąc pozyskać wiedzę jedynie dla utrzymania przewagi konkurencyjnej. Mamy do czynienia z komercjalizacją nauki, „marketingiem dóbr intelektualnych", ich sprzedażą, postrzeganiem jako produktów handlowych. Dodatkowym problemem jest kryzys zaufania do ekspertów i coraz powszechniejsze skupienie się na bezkrytycznym pozyskiwaniu informacji z mało wiarygodnych źródeł [Iyengar, Massey 2019, ss. 7656–7661].

Akademicki etos w zarządzaniu już wcześniej miał charakter ambiwalentny [Sułkowski 2013b]. Twórcy teorii stawali się też praktykami oraz doradcami, co jest bardzo częste w dyskursie nauk o zarządzaniu, ale może zagrażać ich bezinteresowności. Podważa się również normę uniwersalizmu i biurokratyczną strukturę władzy, a także korporację akademicką, sięgającą po autorytety w zależności od wpływów, ograniczającą nieraz możliwości prowadzenia wartościowych badań. Biurokratyzacja nauki przemienia etos naukowy w etos technokraty, skupiającego się na karierze, a w mniejszym stopniu na twórczej działalności, i poddanego administracji naukowej. Nie ufa się autorytetom naukowym, nierzadko bez ich winy, ich opiniom przypisuje się stronniczość. Popularyzacja nauki również nie jest aż tak istotnym celem, gdyż ludzie nie koncentrują się już na zdobywaniu wiedzy, lecz na innych aspektach życia społecznego, ulegają modom, wspomagają się medycyną alternatywną czy zgłębiają zjawiska paranormalne. Jako przykład kryzysu akademickiego zarządzania można również wskazać na nieetyczne działania firm konsultingowych [Micklethwait, Wooldridge 2000a].

Do zmniejszenia znaczenia instytucji akademickich przyczyniła się głęboka zmiana kulturowa, a także zmienne ekonomiczne. Zdaniem I. Wallersteina wzrost systemu uniwersyteckiego miał w drugiej połowie XX wieku rozmiary wykładnicze, kosztem podstaw ekonomicznych [Wallerstein 2007, s. 81]. Zakwestionowano model uczelni, w której pracuje się nad rozwojem twórczości naukowej w celu czynienia świata lepszym i rozwiązywania problemów

społecznych [Krimsky 2006, s. 266]. Pracownicy akademiccy nie dążą już do dobra publicznego, ale, zgodnie z „kapitalizmem akademickim", do osiągnięcia zysku [Slaughter, Leslie 1997, s. 179]. Na uczelni wiąże się to z generowaniem przychodów z handlu prawami własności intelektualnej, wiedzą i technologią. Państwo oraz sponsorzy narzucają kierunki badań i kształcenia. Jednostki badawcze mogą się rozwijać głównie dzięki aplikacjom przemysłowym, stanowiącym efekt długoletnich badań, na które nie pozyska się pieniędzy od państwa.

Uczelnie coraz częściej współpracują z przedsiębiorstwami. Oczywiście stanowi to wyjście naprzeciw potrzebom kształcenia zgodnego z zapotrzebowaniem rynku pracy, ale oznacza też kryzys wykształcenia ogólnego i humanistycznego oraz pogłębianie się specjalizacji. Kształcenie masowe oznacza, że coraz więcej ludzi ma wykształcenie wyższe, lecz kształci się głównie specjalistów, nie intelektualistów. Świadczą o tym badania na temat wyborów kierunku uczenia się, a także dobór programów i kadry akademickiej. Utrzymanie tej tendencji może prowadzić do tego, że uczelnie zamienią się w certyfikowane firmy szkoleniowe, zorientowane na kierunki zawodowe.

Kryzys zaufania do nauki ma swoje korzenie w postmodernistycznym społeczeństwie konsumpcyjnym [Sułkowski 2006a]. W jego konsekwencji następuje degradacja roli instytucji naukowych, a także samej nauki. Zamiast na poznawanie rzeczywistości oraz prawdę stawia się na wartości rynkowe i pragmatyczne; liczą się władza oraz kontrola społeczna. Nauka akademicka zmienia się w „postnaukę", grozi jej także „pseudonaukowość" i oparcie się na „postprawdach". Te zmiany nie są koniecznością, naukowcy powinni pracować nad odbudowaniem etosu, czy, jak sugeruje P. Sztompka, nad wznowieniem zaufania do nauki [Sztompka 2007, s. 376]. Nastąpi to tylko wtedy, gdy będziemy przestrzegać wysokich standardów, walczyć o jakość instytucji naukowych oraz skutecznie popularyzować wnioski z doniosłych badań. W konsekwencji wzrostu zaufania do instytucji publicznych czy społecznych (jak uczelnie, partie polityczne, organizacje społeczne) powinien także nastąpić wzrost zaangażowania obywatelskiego. Ono właśnie, wraz ze wzrostem kapitału społecznego, może przyczynić się do rozkwitu „wspólnot sieciowych", opartych na zrównoważonym rozwoju [Castells 2004, ss. 367–376].

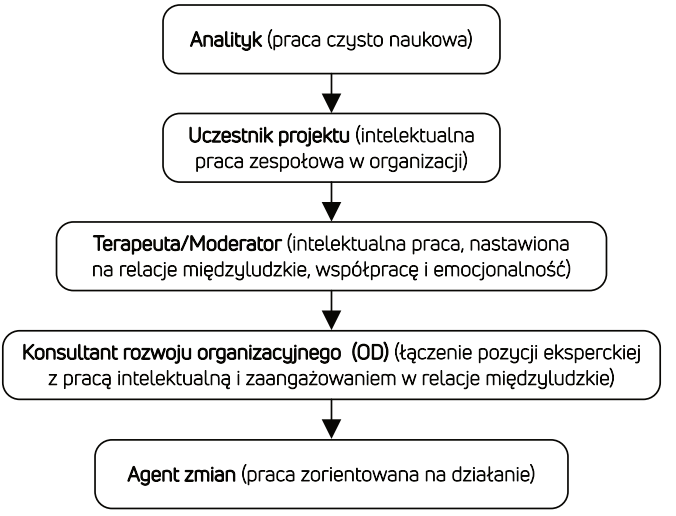
2.4. Rola społeczna badacza organizacji

W instytucjonalnej strukturze nauki najważniejsi są: badacz – przyczyniający się do rozwoju dyscypliny oraz nauczyciel akademicki – dokonujący transmisji wiedzy. Dodatkowo w zarządzaniu pojawia się rola praktyka. Granica między działalnością konsultingową a naukową jest często w zarządzaniu rozmyta. Badacze nie tylko wdrażają zmiany w organizacji, ale też je projektują, a konsultanci poszerzają wiedzę na temat podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa [Gummson 1991, s. 2].

Współcześnie mamy do czynienia z różnorodnymi postawami i rolami społecznymi teoretyków i praktyków, które kształtują tożsamość [Lamar, Helm 2017, ss. 2–18; Swennen, Jones, Volman 2010, ss. 131–148; Xu 2016, s. 120]. Przyjrzyjmy się kwestiom związanym z tożsamością badacza i nauczyciela, do których zaliczymy społeczne i kulturowe uwarunkowania tych ról, problem mody i ideologii, problem „rozdwojenia jaźni" między teorią a praktyką, a także kondycję badacza w Polsce, która powiązana jest z peryferyjnością polskiego zarządzania.

F. Znaniecki podzielił uczonych na scholarzy, praktyków-specjalistów i eksploratorów-badaczy [Znaniecki 1984]. E. Gummson zaproponował siedem określeń, stanowiących kontinuum – od czysto naukowej pracy, przez pracę konsultingową, aż do menedżerów. Przedstawia je rysunek 2.

Rysunek 2. Role społeczne uczonych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gummson 1991, s. 39.

Powyższa typologia pozwala wskazać stopień zaangażowania badaczy w organizację. W każdej roli mogą zawierać się zarówno orientacja praktyczna, jak i teoretyczna (por. tabela 12). Badacz, pełniący funkcję członka rady nadzorczej czy menedżera, zdobywa wiedzę o mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstwa, którą może następnie spożytkować w celach naukowych. To sprzężenie ról pozwala na rozwijanie wiedzy i procesu uczenia się organizacji.

Tabela 12. Role naukowe i konsultingowe

Kryterium	Role naukowe	Role konsultingowe
Tożsamość	Naukowiec	Menedżer, członek rad nadzorczych
Cele	Zdobywanie wiedzy oraz osiągnięcie pozycji naukowej (publikacje, cytowania)	Satysfakcja klientów, dobry wizerunek, kształtujący pozycję rynkową
Metody	Dążenie do skuteczności poznawczej i uzyskania dostępu do obiektu badań	Dążenie do skuteczności pragmatycznej
Pole badań	Związane z projektami badawczymi	Wąsko nakreślone pole doradztwa organizacyjnego
Wgląd	Nacisk na tworzenie teorii, praktyka jako wsparcie procesu	Orientacja praktyczna, teoria pomaga jedynie przy wdrażaniu praktyki
Jakość	Środowisko naukowe ocenia jakość badań	Klienci i rynek oceniają jakość konsultingu

Źródło: Gummson 1991, s. 172.

Naukowiec może zostać badaczem, nauczycielem, praktykiem, a także „guru zarządzania". Choć przedmiotem poddawanym badaniu pozostają organizacje postrzega się je z perspektywy charakterystycznej dla każdych z czterech powyższych ról. Dla badacza organizacja stanowi przedmiot poznania, dla nauczyciela liczy się przekazanie wiedzy, dla praktyka zaproponowanie zmian, a guru skupia się na procesie poznania intuicyjnego, który ma wywoływać zmiany [Peters 1994]. Innymi kryteriami zróżnicowania ról uczonego w zarządzaniu są: orientacja na poznanie lub działanie, dążenie do wiedzy, stosunek do zgromadzonego przez zarządzanie dorobku. Badacz korzysta z dorobku, zależy mu na poznaniu i na wiedzy

prawdopodobnej, zwraca się do własnego środowiska akademickiego, dba o etos naukowca. Nauczyciel dąży do popularyzowania dorobku przy użyciu kanonu wiedzy prawdopodobnej, ale skupia się na działaniach komunikacyjnych, nie na poznaniu. Zwraca się do studentów i broni etosu nauczyciela. Praktyk koncentruje się na działaniach, często pracuje w warunkach niepewności i jedynie wybiórczo korzysta z metod zarządzania. Nieraz utożsamia się go z konsultantem, którego audytorium stanowią przede wszystkim menedżerowie, pracownicy, klienci przedsiębiorstwa.

Tabela 13. Role społeczne uczonych w zarządzaniu

Role społeczne	Badacz	Nauczyciel	Praktyk	Guru
Przedmiot badań	Organizacja jako przedmiot poznania naukowego (dążenie do prawdy)	Organizacja jako miejsce społecznej transmisji wiedzy	Organizacja jako przedmiot poddający się zmianom	Organizacja jako przedmiot poznania intuicyjnego oraz zmian
Stosunek do dorobku zarządzania	Bazowanie na dorobku (teoretyzowanie)	Popularyzacja	Adaptacja pragmatycznejmetodyki	Odrzucenie
Poszukiwanie pewności	Dążenie do wysokiego prawdopodobieństwa	Dążenie do przekazania kanonu wiedzy prawdopodobnej	Działanie w warunkach niepewności	Sugerowanie pewności
Opozycja poznawania i działania	Koncentracja na poznawaniu	Koncentracja na komunikowaniu	Koncentracja na działaniach	Koncentracja na działaniach
Etos zawodowy	Naukowiec i badacz	Nauczyciel akademicki	Konsultant	Szaman, prorok
Audytorium	Środowisko naukowe	Studenci	Pracownicy, menedżerowie i klienci	Wyznawcy-biznesmeni

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście często dochodzi do połączenia ról. Badacz zostaje nauczycielem, na co dzień jest praktykiem, może także wykazywać zainteresowanie pozycją

„guru zarządzania". Badacz może być zorientowany praktycznie, na rozwiązania jednostkowe, bez możliwości wyprowadzania uogólnień, lub też może prowadzić badania o szerokim zasięgu i abstrakcyjne. Nierzadko sięga do innych dyscyplin i staje się ekonomistą, antropologiem zarządzania czy też socjologiem organizacji [Kostera 2003, ss. 52–56].

Powyższa analiza pozwala wysnuć przypuszczenie, że najbardziej uniwersalne we współczesnej nauce są dwie role: badacza oraz nauczyciela akademickiego. Praktyk jest często menedżerem, choć może także odgrywać niekierowniczą rolę organizacyjną. W nurcie krytycznym (omówionym szeroko, wraz z innymi nurtami, w rozdziale trzecim) podejmowana jest właśnie refleksja na temat tożsamości menedżerów.

N. Monin wykorzystuje krytyczną analizę tekstu, szukając u klasyków biznesu wyjaśnień na temat tożsamości menedżerskiej. Poddaje ona analizie teksty autorów, takich jak: P. Drucker, H. Mintzberg, F.W. Taylor, M. Follet czy R.M. Kanter, portretujących tkwiące głęboko w podświadomości przekonania o misji władzy menedżerskiej, misji pomocy w dążeniu do lepszego świata (por. tabela 14) [Monin 2004, s. 191].

Tabela 14. Menedżer u klasyków zarządzania – obserwacje N. Monin

Idea	Interpretacja	Wizja menedżera
Historia	Nie jest nauczycielką.	Menedżerowie nie uczą się dzięki doświadczeniom przeszłości.
Teoria zarządzania	Może się mylić.	Menedżerowie nie uczą się z przeszłych koncepcji.
Wizja zarządzania	Wiedzie do lepszego świata.	Menedżerowie muszą pokładać wiarę w wizji przyszłości i ją realizować.
Cele życia	Materialne.	Celem menedżera jest pozyskanie pieniędzy.
Rola menedżera	Posiada mandat do rządzenia.	To grupa elitarna.
Pracownicy	Należą do zasobów organizacji.	Menedżerowie powinni nad nimi panować.

Idea	Interpretacja	Wizja menedżera
Tożsamość biznesu	Narodowa tożsamość.	Monokulturowość menedżerów.
Sukces w biznesie	Prawem moralnym jest sukces.	Prawem moralnym jest zarabianie jak najwięcej.

Źródło: za: Monin 2004, s. 191.

Analizy nurtu CMS wykazują, że tożsamość menedżerską kształtują wpływowi przedstawiciele naszego dyskursu, w tym także „guru zarządzania". W nauce powinniśmy jednak stawiać na krytyczną refleksję poznawczą. W praktyce guru często wypaczają pojmowanie zarządzania [Pinnington 2001]. Skąd wzięła się rola guru w naszej dyscyplinie? Przyczyny sięgają przedmiotu zarządzania, ale też jego otoczenia. S. Andreski opisał problemy towarzyszące rozwojowi nauk społecznych, mające wpływ na powstanie patologii naukowych czy poznawczych. Odniesienie jego tez do zarządzania może pozwolić na uniknięcie wielu błędów [Andreski 2002]. Ujmijmy problemy w czterech grupach.

1. Ideologia w zarządzaniu.
Zarządzanie to dyscyplina społeczna czyniąca organizację obiektem analiz. Tworzą je ludzie, którzy dzięki uzyskiwanym wynikom modyfikują swoje zachowania i zarazem przedmiot badań. Możliwość wpływu na kierunki zmian stanowi ważne narzędzie ideologiczne – w ten sposób da się manipulować społeczeństwem. Przejawia się to w presji, by prowadzić jedne badania kosztem innych. W zarządzaniu przeznacza się pieniądze na badania sankcjonujące istniejący porządek społeczny, rzadziej słyszymy o badaniach dotyczących racjonalizacji władzy menedżerskiej, instrumentalnego traktowania ludzi, przemocy symbolicznej, organizacji totalnej, manipulacjach w marketingu [Grey 1996, ss. 591–612; Vanstone 1995, s. 120; Bourdieu 1985, ss. 93–94].

2. Prowincjonalność polskiego zarządzania.
Trudno się dziwić, że zarządzanie jako nauka miało w PRL znaczenie marginalne. Popyt na specjalistów z zakresu zarządzania pojawił się wraz z systemem gospodarki rynkowej. Doszło do szybkiej ekspansji naszego środowiska naukowego. Jednak polscy badacze nie mieli dobrego kontaktu z centrami rozwoju dyscypliny (rozlokowanymi w USA, Niemczech, Francji czy Japonii), do tego borykali

się z niskim poziomem finansowania, trudno więc było mówić o spektakularnych wynikach badań. To opóźnienie przyczyniło się do koncentrowania na problemach wtórnych, które nie leżały już w centrum zainteresowania wiodących ośrodków naukowych [Romanowska 2004b, s. 95]. W naszym kraju zarządzanie rozwinęło się przede wszystkim z powodu boomu edukacyjnego i zapotrzebowania na teorię ze strony praktycznej.

3. Masowe dobra intelektualne w zarządzaniu.
Wraz z rosnącą popularnością zarządzania musi ono konfrontować się z wartościami społeczeństwa postindustrialnego. Reguły rynku „masowych dóbr intelektualnych" wkroczyły do zarządzania, najważniejszy stał się sukces rynkowy, generowanie przez menedżerów i firmy konsultingowe pomysłów/dzieł, które można jak najlepiej sprzedać [Banaszczyk 2002, s. 25]. Wartości poznawcze muszą ustąpić kryteriom komercyjnym. Odnosząc się do komercjalizacji idei zarządzania, trzeba zwrócić uwagę na problem popularyzacji, upowszechniania nauki. Sfera popularyzacji nauki oraz tworzenia są w zarządzaniu zupełnie wymieszane. Rynek dóbr masowych spowodował, iż generowanie uproszczonych idei zastępuje rzeczywiste teorie. Poznanie naukowe nie powinno być egalitarne [Grabowski 1998b], rezultaty badawcze mają specjalistyczny lub akademicki charakter i dopiero na kolejnym etapie dochodzi do ich uproszczenia i udostępnienia. W zarządzaniu nauka przybiera formę „masowych produktów teoretycznych", które dzięki swojej prostocie i oczywistości trafią do wszystkich ewentualnych odbiorców, do menedżerów, specjalistów, ale też studentów i laików.

Produkcja naukowego banału niekorzystnie oddziałuje na reputację zarządzania [Grabowski 1998a, ss. 5–6]. Krytycy zauważają pozornie skomplikowaną, ale opartą na potocznych kategoriach terminologię i zaniechanie pogłębionych badań [Micklethwait, Wooldridge 2000a, ss. 19–20]. Pozwala to porównywać zarządzanie z medycyną plemienną, a także, pod względem rozwoju społecznego, z *show businessem.* Mówi się, że zbyt mocne powiązanie z rynkiem i komercją może doprowadzić do patologii poznawczych, choć oczywiście zupełne oderwanie od rynku może skończyć się podobnie [Amsterdamski 1994].

4. Dymna zasłona żargonu [Andreski 2002, s. 66].
Możliwości konsensusu komunikacyjnego są ograniczane w dużej mierze przez dwie tendencje, czyli coraz większą wieloznaczność pojęć podstawowych

oraz pogłębiającą się specjalizację terminologiczną w subdyscyplinach naszego dyskursu. Pojęcia organizacji, kierowania, kultury organizacyjnej i wiele innych są wieloznaczne, zdają się tworzyć „rodzinę wyrazów". Każda subdyscyplina zarządzania posługuje się własną terminologią, językiem w coraz mniejszym stopniu transparentnym, przez co dochodzi do hermetyzacji dyskursu. Inny językowy problem to zapożyczanie terminów z różnych dziedzin oraz z życia, co powoduje mieszanie retoryk i frazeologii. Metafory organizacji fraktalnych, uczących się, drgających czy wirtualnych są efektowne, lecz zarazem wymykają się definiowaniu. Zarządzanie, kryjąc się za swoistym żargonem, staje się bardziej hermetyczne, środowiska specjalistów zamykają się w swoich subdyscyplinach zamiast otwarcie się komunikować. Może to tłumaczyć popularność „szamanów zarządzania", którzy, posługując się prostym językiem, zdobywają swoich zwolenników.

Problemy tożsamości nauk o zarządzaniu zdają się prowadzić do roli społecznej badacza procesów organizacyjnych. Naukowcy, pracując nad swoim dorobkiem i projektami, wspinając się na wyższe szczeble kariery akademickiej, osadzeni są w środowisku zarządzania. Świadomość korporacyjna zdaje się tu pozornie wysoka, ale często jest tak naprawdę „zafałszowaną świadomością zbiorową". Badacze zarządzania to bardzo zróżnicowana grupa, specjalizująca się w różnych obszarach organizowania, także na gruncie ekonomii, prawa, politologii, socjologii i innych. Naukowcy utożsamiający się z zarządzaniem są też często przedstawicielami innych dyscyplin, z których zapożyczają metody poznawcze. W subdyscyplinach zarządzania dochodzi do silnego zróżnicowania życia organizacyjnego: badacz zarządzania kadrami ma zupełnie inną perspektywę poznawczą niż marketingowiec czy finansista. Zatem odmienne specjalizacje w subdyscyplinach i pochodzenie nauk o zarządzaniu z innych dyscyplin są przyczyną różnych tożsamości badaczy organizacji.

Kolejne źródło napięcia analizowanych tożsamości stanowi wspomniana już dychotomia: teoria (z przewagą metod poznawczych w celu dokonania uogólnień procesów zarządzania) – praktyka zarządzania (z przewagą metod pragmatycznych i dążeniem do doskonalenia przedsiębiorstwa) [Sułkowski 2004b]. Teoretycy przynależą najczęściej do środowiska akademickiego nauk społecznych, nie tylko nauk o zarządzaniu, a praktycy to menedżerowie i specjaliści w organizacjach. Różnice przejawiają się w sposobach prowadzenia dyskursu, odbiorcach oraz ideałach poznawczych.

Następny problem to wizje badacza oraz zarządzania w odmiennych kręgach kulturowych. Najsilniejszy ośrodek rozwoju zarządzania to Stany Zjednoczone. Inna wizja badacza, a zatem też metodyki, zakorzeniły się w Niemczech i Francji [Guillén 1994, ss. 266–280]. Odrębne kulturowo koncepcje zarządzania powstały również na gruncie: japońskim, chińskim i koreańskim [Lillrank 1995, ss. 971–989; Chow, Kato, Merchant 1996, ss. 175–192; Warner 1994, ss. 509–533; Child, Warner 2003, ss. 25, 47; Cooke 2008, ss. 291–314; Su, Zhang, Hulpke 1998, ss. 135–138; Lee 2012, ss. 184–191]. Relatywizm kulturowy występuje wprawdzie we wszystkich naukach społecznych, ale nie działa na korzyść spójności nauk o zarządzaniu w perspektywie międzynarodowej.

Czwarta kwestia to omawiany wcześniej brak jednego paradygmatu zarządzania, co więcej, nawet ustalonego sposobu porządkowania jego perspektyw poznawczych oraz wykluczające się obrazy życia organizacyjnego. Zupełnie co innego proponuje nurt krytyczny, a co innego funkcjonaliści [Koontz 1961].

Piątym powodem słabej tożsamości badacza jest rozmyty przedmiot nauk o zarządzaniu. Badacze działają interdyscyplinarnie i pracują w różnych polach badawczych [Sułkowski 2007a]. Badacz z zakresu zarządzania kadrami musi znać się nie tylko na zarządzaniu, ale też na kwestiach psychologii społecznej; badacz operujący na rynkach finansowych to mikroekonomista, który musi brać pod uwagę także społeczne i makroekonomiczne zmienne funkcjonowania gospodarki. Zatem tożsamość badacza częściej przypisuje się do pól, którymi się zajmuje, niż do dyscypliny naukowej.

Podsumowując, niejasna tożsamość badaczy w naukach o zarządzaniu ma źródła historyczne i epistemologiczne. Nie przeszkadzało to w rozwoju nauki, zapewniało dużą refleksyjność, autokrytycyzm, otwarcie na inspiracje. Nie brakuje także negatywnych stron tego zjawiska, do których należą: wzmacnianie tendencji odśrodkowych oraz groźba dezintegracji dyscypliny.

2.5. Kryzys poznawczy zarządzania i sposoby jego przezwyciężenia

Rozwojowi każdej nauki towarzyszą kryzysy poznawcze, które przyczyniają się do rosnącej świadomości epistemologicznej i zarazem większej skuteczności poznawczej. Kryzys przejawia się odejściem od dotychczasowych sposobów uprawiania nauki oraz krytycyzmem wobec stosowanych metod i wyników badań. Kryzys poznawczy nie ominął ani nauk przyrodniczych, ani też nauk społecznych i humanistycznych [Kuhn 1966; 1985; Gouldner 1970; Denzin 1996, ss. 127–151; Fleck 1986, ss. 153–158]. Przejawów i przyczyn kryzysów w nauce jest wiele. Mogą dotyczyć uogólnionego spadku zaufania do nauki, badań i ekspertów, połączonego ze wzrostem wiary w niesprawdzone informacje rozpowszechniane przez mało wiarygodne źródła [Saltelli, Ravetz, Funtowicz 2016, ss. 1–30]. W naukach społecznych ostatni poważny kryzys związany jest z odrzuceniem wielu koncepcji, szczególnie w psychologii, na skutek braku powtarzalności rezultatów badań, które pozwoliły na opisanie fenomenu [Peng 2015, ss. 30–32; Baker 2016, ss. 353–566; Fanelli 2018, ss. 2628–2631; França, Monserrat 2018, s. e46008].

W naukach o zarządzaniu kryzys okazał się nieunikniony, zważywszy na ich błyskawiczny rozwój instytucjonalny i społeczny [Dando, Bennett 1981, ss. 91–103]. Badaczom, zaangażowanym w prowadzenie własnych analiz, zdarza się jednak nie dostrzegać powagi kwestionowania podstaw poznawczych dyscypliny naukowej. Wiele aspektów kryzysu już pojawiało się w naszych rozważaniach. Wiemy, że badacze nie zgadzają się co do pojęć podstawowych nauk o zarządzaniu. Ciągle nie mamy pewności, czy organizację pojmować atrybutowo, rzeczowo, czy też czynnościowo. Rośnie liczba podejść, modeli, metafor organizacji, niepoddających się empirycznemu zweryfikowaniu. Czy w ogóle możemy mówić o „organizowaniu"? Przedmiot poznania może nie istnieć, może też być bardziej złożony niż w innych dyskursach, a być może źle postawiono pytania poznawcze. Zarządzanie nie posługuje się jedną teorią naukową o uniwersalnym charakterze, co nie znaczy, że nie dysponuje danymi z wartościowych poznawczo badań. Inaczej – jest ich bardzo wiele, trudność polega na porównaniu i ocenie ich wartości poznawczej. W zarządzaniu nie doszło do rozstrzygnięcia relacji między teorią a praktyką, między jego deskryptywnym a normatywnym statusem. W tym ostatnim dąży się do wskazania reguł skutecznego działania podmiotu w danej sytuacji. Ukazanie wszystkich uwarunkowań sytuacyjnych nie jest już tak ważne. Inaczej w podejściu

deskryptywnym, w którym badacz chce dokonać opisu rzeczywistości, wyjaśnienia wszystkich zmiennych, ale w nią nie ingeruje, nie staje się organizatorem.

Zarządzaniu towarzyszy również permanentny kryzys powtarzalności rezultatów badań, które w większości są sytuacyjne i trudne do ponownej weryfikacji. Jak wspomniałem wcześniej, nie jest to wyłączny problem zarządzania, ale dość powszechne zjawisko w naukach społecznych i humanistycznych [Fidler, Wilcox 2018; Maniadis, Tufano 2017, s. 127; Laraway i in. 2019, ss. 33–57; Reed 2018, ss. 286–300].

Zarządzanie nie posiada też własnych metod, rozwija się dzięki adaptacji metod oraz technik z innych nauk, dlatego dyscyplinie tej zarzuca się czasem niedojrzałość [Ciesielski 2014, ss. 3–6; Ząbek 2014, ss. 147–160]. Jak udało się dowieść, nie da się całkowicie odróżnić zarządzania od innych dyscyplin naukowych, ze względu na wspólne pola badawcze. Wyraz interdyscyplinarności stanowią także zmiany instytucjonalne w strukturze akademickiej oraz w podziale dziedzin i dyscyplin nauki, co grozi jej dezintegracją. Przykłady słabej demarkacji zarządzania od innych dyscyplin to chociażby ostatnia zmiana w efemerycznym kierunku „nauk o zarządzaniu i jakości" [Wiśniewska, Antonowicz, Szymańska-Brałkowska (red.) 2020]. Mamy już świadomość tego wszystkiego – ale jaki jest skutek tej autokrytycznej refleksji poznawczej?

Porównanie tradycji filozofii i nauk społecznych może prowadzić do wniosku, że taki wstrząs poznawczy może mieć charakter pobudzający i ułatwić odróżnienie wiedzy wartościowej od przejawów patologii poznawczej i pseudoteorii. „Uniwersalne prawdy", występujące w zyskujących popularność poradnikach zarządzania, przyczyniają się do budowania jego wizerunku jako nauki pozornej, w której główną rolę odgrywa sfera komercyjna, a nie aspekty poznawcze. Oczywiście nie należy negować wartości bardzo wielu nowych projektów badawczych, ale zarządzanie wydaje się bardzo potrzebować rzetelnej i krytycznej refleksji.

Jak przezwyciężyć kryzys w naukach o zarządzaniu? Pomóc niewątpliwie może akceptacja założeń pluralizmu epistemologicznego, posiadającego jasne kryteria wartości poznawczej. Poniżej zostaną przedstawione postulaty, które mogą stanowić sposób na zażegnanie kryzysu.

1. Nauki o zarządzaniu nie powinny kierować się uniwersalistycznymi ambicjami, warto postawić na dyskurs lokalny i jego twórcze aspekty. Nasza dyscyplina, umocowana historycznie, społecznie i kulturowo, nie

wygenerowała, podobnie jak wiele innych nauk społecznych i humanistycznych, uniwersalnych, syntetycznych teorii. Prawdopodobne jest, że koncentracja na teoriach średniego i krótkiego zasięgu, dyskursach lokalnych i sytuacyjnych rezultatach, okaże się trwała. Wiedza w naukach o zarządzaniu jest jedynie przybliżona i niepewna, podlega wpływom kontekstu kulturowego, społecznego i historycznego, co przejawia się oddziaływaniem wartości na poznanie, kognitywną rolą języka, przyjęciem historycznych kryteriów racjonalności (czyli relatywizmem kulturowym). Zarządzanie jest umiejscowione w kole hermeneutycznym, czyli aparat kognitywny i językowy również mogą się zmieniać, w zależności od sposobów interpretacji rzeczywistości [Sułkowski 2015a, ss. 239–247]. Nie można oczywiście całkowicie zrezygnować z pozakulturowych źródeł wiedzy. Należy również sięgnąć po wiedzę międzykulturową. Choć nie można jej uznać za uniwersalną, to stanowi ona pewnego rodzaju rozwiązanie kompromisowe.

2. Zarządzanie powinno czerpać z innych dyscyplin naukowych. W naukach przyrodniczych czy humanistycznych nie brakuje koncepcji, które mogą stać się źródłem teorii podstawowych czy też teorii średniego zasięgu, użytych w celu interpretacji procesów organizacji i zarządzania. Na przykład paradygmat neoewolucyjny może być pomocny w analizie zachowań ludzi w organizacji. Transfer pomiędzy dyskursami trzeba poddać analizie epistemologicznej; pojęcia mogą być wykorzystywane dosłownie lub metaforycznie. Należy zachować ostrożność, posługując się analogiami do świata przyrodniczego, gdyż świat człowieka i organizacji jest intersubiektywny, nie obiektywny. Koncepcje i paradygmaty nie spełniają – nie mogą spełniać – założeń uniwersalizmu. W naukach o zarządzaniu dysponujemy zróżnicowanymi problemami badawczymi, część z nich powstała właśnie na pograniczu zarządzania i innych dyscyplin, dlatego twórcza wydaje się otwartość na inspiracje poznawcze z innych nauk. Podobnie jest ze względami badawczymi – różne perspektywy epistemologiczne jedynie wzbogacają nauki społeczne. Podejście techniczne umożliwia manipulacje technologiami, co zwiększa efektywność działań człowieka. Podejście pragmatyczne skupia się na komunikacji, tworzeniu kultury oraz struktur władzy, które mają ułatwić współdziałanie ludzi. Podejście refleksyjne

pozwala na krytyczną analizę efektów wdrożenia obu podejść, technicznego i pragmatycznego. Dlatego słuszny zdaje się eklektyzm, łączący różne podejścia, zarówno poznawcze, jak i epistemologiczne.

Opowiadam się również za rozwojem koncepcji pochodzących z nauk humanistycznych. Zarządzanie widziane w tej perspektywie może korzystać z założeń epistemologicznych nurtu interpretatywnego. Cel i metody zmieniają się kulturowo, nie są trwałe. Oczywiście nauka ewoluuje [Kuhn 1970, s. 4], przy czym ewolucję rozumie się tu jako mechanizm samoogranizujący, wiodący do lepszego dopasowania do otoczenia. W tym kontekście nauki o zarządzaniu także się rozwijają, dostosowują do rzeczywistości, lub też odwrotnie – to ją próbują dostosować do swoich celów.

3. Nie powinno się, na gruncie nauk o zarządzaniu, promować pochodzącej z neopozytywizmu orientacji scjentystycznej, która próbuje narzucić dyscyplinom społecznym jedną „metodę naukową". Proces poznania w zarządzaniu współtworzy się w subiektywnych procesach interpretowania, nie jest tylko odwzorowaniem rzeczywistości, ale staje się refleksyjny, zbliżony do dialogu i hermeneutyczny. Tworzących go ludzi charakteryzuje samoświadomość, są w stanie zmienić się pod wpływem dokonanych interpretacji. Nauki o zarządzaniu to również refleksyjna działalność poznawcza oraz praktyczna [Schön 1983b]. Przy ich analizowaniu można korzystać z racjonalności naukowej, ale nie w sposób ortodoksyjny, jak w neopozytywizmie, lecz umiarkowany, sięgać po krytykę epistemologiczną filozofii nauki[3]. Warto poszukiwać tymczasowych rozwiązań problemów poznawczych i praktycznych, bez określania ich mianem pewnych i uniwersalnych. Poszukiwanie poznawczego kompromisu, godzącego się na pragmatyczną płaszczyznę wspólnych działań, wiedzie do „dialogicznej" nauki, w której w różny sposób można komunikować się i interpretować znaczenia. Poznanie to stwarzanie świata społecznego, dzięki aspektom społecznym i kognitywnym, nie tylko odzwierciedlanie go. Podmiot uczestniczy w tej kreacji w każdym swoim działaniu, wchodząc w relacje z innymi podmiotami, kształtujące refleksyjną i intersubiektywną perspektywę poznania i budowania świata organizacji i zarządzania. Oczywiście to nie skrajny konstruktywizm, rzeczywistość ma swoje określone cechy [Norris 2001, s. XV].

[3] Porównaj: rodzaje racjonalności za: Bratnicki 2000, ss. 74–77.

4. Uwikłanie zarządzania w praktykę także oznacza współtworzenie badanej rzeczywistości. W działalności praktycznej pierwotne są jedynie kategorie intuicyjne i potoczne, język stanowi już ich interpretację. Badacz zarządzania interweniuje w materię badawczą, dokonując planowanych i spontanicznych zmian, natomiast praktyk poznaje również rzeczywistość organizacyjną. Role badacza i praktyka zarządzania są zatem współzależne.
5. W naukach o zarządzaniu racjonalizacja oraz dążenie do efektywności łączą się z umacnianiem władzy ekspertów, technokratów [Scott 1987, s. 5]. Nie bez przyczyny menedżeryzm nazywa się ideologią kontroli [Deetz 1995, s. 4]. Konieczna jest zatem krytyczna analiza kontekstu poznania.

Powyższe problemy epistemologiczne będą szczegółowo zanalizowane w następnym rozdziale, w różnych paradygmatach nauk o zarządzaniu.

Rozdział 3. Paradygmaty zarządzania

3.1. Teoria w naukach o zarządzaniu

Tworzenie teorii stanowi dla nauk praktycznych szczególne wyzwanie, częściowo z powodu interdyscyplinarności problematyki i pola badawczego, a częściowo ograniczonej refleksji metodologicznej oraz teoriopoznawczej [Koźmiński 2006; Hummel 2006, ss. 58–78]. Zarządzanie nie koncentruje się na dylematach teoriopoznawczych, raczej na określonych problemach organizacji. Jednak, jak inne dyscypliny społeczne, także mierzy się z pytaniami o status refleksji teoretycznej [Sułkowski 2005a; Scandura, Williams 2000, ss. 1248–1264].

Każdy badacz powinien podejmować refleksję nad czterema pytaniami:

- W jaki sposób rozumie się teorię w zarządzaniu?
- Jakie wyróżniamy rodzaje teorii?
- W jaki sposób tworzy się teorie w naukach o zarządzaniu?
- Jak sprawdza się użyteczność poznawczą teorii?

D.A. Gioia i E. Pitre twierdzą, iż teoria jest koherentnym opisem, wyjaśnieniem i przedstawieniem doświadczanych zjawisk [Gioia, Pitre 1990, ss. 584–602]. Teoria naukowa to zatem logiczne, spójne i niesprzeczne uogólnienia, powstałe na bazie wiedzy naukowej. Do ważnych cech teorii, obowiązujących także w naukach o zarządzaniu, należą:

- wyciąganie wniosków z faktów naukowych (indukcyjnych i dedukcyjnych);
- kumulacja naukowego dorobku;

- logika wnioskowania i niesprzeczność;
- spójność paradygmatu, metodologii oraz problematyki.

Nauki o zarządzaniu (jak inne nauki społeczne) nie są w stanie spełnić rygorystycznych wymagań wobec teorii, takich jak weryfikacjonizm w docieraniu do prawdy, formalizm matematyczny w opisywaniu rzeczywistości czy całkowita koherencja ze zgromadzoną dotychczas wiedzą naukową [Bacharach 1989, ss. 496–515; Alvesson 2003, ss. 13–33; Sułkowski 2010d, ss. 109–119; Goldman 2016, s. 2].

Fundamentalistycznie teorię definiował program metamatematyki D. Hilberta. Ten sposób uprawiania nauki przejęli neopozytywiści Koła Wiedeńskiego [Grobler 2006, s. 139]. Jednak krytyka neopozytywizmu w naukach społecznych skłania do zajmowania bardziej otwartych poznawczo stanowisk w odniesieniu do teorii naukowej [Mancosu 1998; Johnson, Duberley 2015, ss. 760–776].

Zarządzanie oczekuje spójnych i logicznych teorii, zakorzenionych w faktach naukowych, ale mogących korzystać z różnych paradygmatów, na gruncie których następuje kumulacja dorobku naukowego. Transfer wiedzy między paradygmatami nie zawsze jest łatwy ze względu na niewspółmierność (więcej o tym w rozdziale 4.). Dochodzi do kumulacji wiedzy, ale nie można mówić o jej pełnej koherencji.

Zatem nauk o zarządzaniu nie da się poddać takim samym rygorom metodologicznym, jak przyrodoznawstwa [Longino 2001]. Nie jest możliwe przełożenie wprost teorii zarządzania na modele matematyczne i trudno odwzorować je w języku logiki matematycznej. Ponadto nie używa się ich do tworzenia praw, lecz uogólnień, ograniczonych historycznie i społecznie [Schmitt 1994]. Nie są uniwersalne, a zrelatywizowane kulturowo, ulegają modom, tworzy się je według różnych konwencji, a ich zasięg jest ograniczony (według R. Mertona najwyżej średni) [Merton 1968].

Teoretyzowanie nie stanowi synonimu tworzenia teorii naukowej [Weick 1995b, ss. 385–390], jego znaczenie jest szersze. Zakłada nie tylko tworzenie teorii, ale też podejmowanie refleksji teoretycznej w ogóle, bez zakładania sukcesu końcowego w postaci teorii. W zarządzaniu można wyróżnić wiele poziomów teoretyzowania i uporządkować je pod względem ogólności [Hambrick 2007, ss. 1346–1352]. Na filozofię zarządzania składają się ogólne

założenia, które znajdziemy w koncepcjach takich autorytetów, jak P. Drucker, F.W. Taylor, H. Fayol czy M.P. Follet oraz twórców subdyscyplin zarządzania, jak Ph. Kotler i I. Ansoff. Paradygmaty zarządzania z kolei stanowią założenia poznawcze związane ze sposobem uprawiania danej dyscypliny naukowej w gronie badaczy będących przedstawicielami szkoły naukowej (która jest instytucjonalnym odzwierciedleniem paradygmatu w środowisku naukowym). Niezależnie od poziomu teoretyzowania, wspólnota badaczy bazuje na pewnych podzielanych założeniach poznawczych, które T. Kuhn nazywa właśnie paradygmatem [Kuhn 2001]. Teoretyzowanie dotyczy więc nie tylko tworzenia, ale też testowania teorii [Colquitt, Zapata-Phelan 2007, ss. 1281–1303].

Jak dokonuje się podziału teorii w naukach społecznych? Opcji jest bardzo wiele, czy to pod względem zakresu (mikro, mezo, makro), struktury (ściśle i luźno powiązane systemy myślowe), czy też przebiegu (procesy dynamiczne, statyczne) [Frankfurt-Nachmias, Nachmias 2001, s. 53; Schutz 1970, ss. 1–19; Mohajan 2018, ss. 23–48]. Jeśli chodzi o zakres, w naukach o zarządzaniu znajdziemy najwięcej teorii średniego zasięgu i mikroteorii, o przebieg – analiz procesów dynamicznych, a o strukturę – luźnych systemów myślowych.

Podział na poziomy teorii ma swoje źródło w koncepcji zasięgu R.K. Mertona [1982, ss. 61–63], a także w dychotomii zakresowego podziału teorii D. Eastona [1966, ss. 1–13]. Wysoki stopień uogólnienia i duża moc predykcyjna charakteryzują makroteorie (teorie dalekiego zasięgu), najczęstsze w fizyce i w ogóle w naukach przyrodniczych. Także w naukach społecznych część teorii funkcjonalistycznych odwołuje się do całości systemu społecznego, choć trudno dokonać ich potencjalnej falsyfikacji (np. teoria systemowa), ponieważ są spekulatywne. Próby budowania makroteorii reprezentują w zarządzaniu: zarządzanie strategiczne [Porter 1992], systemowe teorie organizacji [Ackhoff 1974], funkcjonalistyczne teorie kierowania [Fayol 1947]. Najczęściej na próbach się kończy, gdyż zarządzanie, podobnie jak to zdarza się w ekonomii, adaptuje makroteorie z innych nauk. Przykładami mogą być: ekonomia behawioralna (z psychologii kognitywnej i ewolucyjnej) czy teorie podejmowania decyzji (z psychologii poznawczej) [Söilen 2017]. Teorie średniego zasięgu (mezzoteorie) proponują jedynie uogólnienia, ograniczone przez warunki społeczne i historyczne, które jednak da się zweryfikować zgodnie z założeniami neopozytywizmu. W zarządzaniu

teorie te dotyczą różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (ZZL, marketing, zarządzanie procesami). Mikroteorie stanowią analizy przypadków, są pomocne w znalezieniu sensu badanych procesów, bez poszukiwania uogólnień. W nurcie interpretatywnym poziom mikro osiągnęły teorie powiązane ze strategią organizacji [Weick 1987, ss. 22–33; Quinn 1978, ss. 7–21] czy kulturą organizacyjną [Smircich 1983c, ss. 160–172]. Poziom teoretyzowania zależy przeważnie od przyjętego paradygmatu. Podejście funkcjonalistyczne dąży do stworzenia makroteorii, a przynajmniej teorii średniego zasięgu. Interpretatywizm poprzestaje na mikroteorii. Nurt krytyczny teoretyzuje na wszystkich trzech poziomach, a postmodernizm na żadnym.

Działający na gruncie funkcjonalizmu T. Parsons i E.A. Shils są autorami podziału teorii w naukach społecznych, który bierze pod uwagę połączenie najważniejszych kryteriów klasyfikacyjnych, czyli zakresu, funkcji i struktury. Zakłada się zatem cztery rodzaje teorii (tu kolejność znamionuje uogólnienie): teorie *ad hoc*, taksonomie, struktury pojęciowe oraz systemy teoretyczne (ilustruje je tabela poniżej).

Tabela 15. Rodzaje teorii w naukach społecznych

Rodzaj teorii	Charakterystyka	Przykład
Ad hoc	Konwencjonalne uporządkowanie faktów wedle przyjętych kategorii, niezakorzenionych w ogólniejszej teorii organizacji i zarządzania.	Analizy kultur organizacyjnych bazujące na dychotomiach (kultura silna i słaba, pozytywna i negatywna).
Taksonomie	Schematy umożliwiające uporządkowanie obserwacji, opisujące zależności między kategoriami. Systemy kategoryzacji odzwierciedlają rzeczywistość.	Typologie takich autorów, jak: Ch. Handy, T. Deal, A. Kennedy.
Struktury pojęciowe	System twierdzeń, logicznie powiązanych z kategoriami deskryptywnymi oraz empirycznymi. To kolejne stadium rozwoju teorii, umożliwiające nie tylko porządkowanie i ukazywanie zależności między kategoriami, ale też wyjaśnianie.	Koncepcja dynamiki tożsamości M.J. Hatch oraz M.S. Schultz.

Rodzaj teorii	Charakterystyka	Przykład
Systemy teoretyczne	Najbardziej zaawansowany etap: zbiory twierdzeń, systemy dedukcyjne, taksonomie i struktury pojęciowe, pozwalające na wyjaśnienie i predykcję.	Trudno wskazać na systemy *sensu stricto*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Deal, Kennedy 1982; Handy 1985; Hatch, Schultz 2000, ss. 24–25; Frankfurt-Nachmias, Nachmias 2001, ss. 53–56.

Proces budowania teorii kształtuje się cyklicznie lub też linearnie. W modelu liniowym przechodzi się od fazy konceptualizacji do fazy testowania i weryfikacji, która kończy proces formowania danej teorii. W modelu kolistym cykle tworzenia powtarzają się, aby opisywać rzeczywistość w sposób coraz bardziej precyzyjny [Lynham 2000, ss. 159–178]. Ten model wydaje się bardziej odpowiedni dla zarządzania [Gehman i in. 2018, ss. 284–300; Kar, Dwivedi 2020, s. 102205; Grodal, Anteby, Holm 2020; Sułkowski 2012a; Shepherd, Suddaby 2017, ss. 59–86; Rivard 2020].

R. Dubin wskazał osiem składników teorii naukowej, które stanowią zarazem etapy tworzenia teorii. Są to:

1. Zdefiniowanie jednostek teorii – podstawowych elementów wchodzących w zależności w badanym procesie.
2. Opis relacji i zasad, na których opierają się związki między jednostkami teorii.
3. Nakreślenie granic teorii, umożliwiających a) skoncentrowanie procesu wyjaśniania rzeczywistości na kluczowych siłach i związkach oraz b) demarkację od innych teorii.
4. Wnioskowanie o stanach systemu – jak działa system pod wpływem określonych sił i jakie związki zachodzą pomiędzy jednostkami teorii.
5. Zaproponowanie modelu teoretycznego, całkowicie opisującego relacje przyczynowo-skutkowe.
6. Operacjonalizacja modelu, czyli znalezienie wskaźników empirycznych, które mogą być mierzone oraz testowane.
7. Stawianie hipotez czy pytań badawczych, dzięki którym można będzie określić stan wskaźników empirycznych w procesie testowania.
8. Testowanie, czyli weryfikowanie hipotez / próba odpowiedzi na zadane pytania badawcze [Dubin 1983, ss. 17–39].

Model R. Dubina stosuje się w różnych obszarach nauk o zarządzaniu, na przykład w badaniach kultury organizacyjnej czy rozwoju zasobów ludzkich [Tuttle 2003; Danielson 2004, s. 358].

Proces formowania teorii nie jest możliwy bez testowania, a zatem i prowadzenia badań. Pragmatyczne etapy tworzenia teorii zarządzania da się, w uproszczonej formie, zobrazować w postaci cyklu teoretyzowania i testowania koncepcji w badaniach:

1. Zarysowanie pola i problemu badawczego.
2. Wskazanie poziomu teorii.
3. Identyfikacja paradygmatu.
4. Analiza teorii i badań odnoszących się do problemu.
5. Postawienie pytań badawczych, tez, hipotez.
6. Dobór metodyki do paradygmatu, teorii i problemu badawczego.
7. Przeprowadzenie badań.
8. Interpretacja wyników, wnioskowanie.
9. Analiza, korekta, a następnie przyjęcie albo odrzucenie teorii.
10. Określenie nowego pola i problemów badawczych stanowiących konsekwencję teorii.

Podstawowe zróżnicowanie budowania teorii uwzględnia podział na strategie indukcyjne i dedukcyjne [Babbie 2005, s. 64]. Mimo to praktyka badawcza w naukach o zarządzaniu dowodzi, że zwykle stosuje się strategię mieszaną indukcyjno-dedukcyjną, nazywaną również w filozofii pragmatycznej abdukcją [Sætre, Van de Ven 2021; Sułkowski 2012a; Mitchell 2018, ss. 269–277; Philipsen 2018, ss. 45–71]. Wiedzie ona zazwyczaj od doświadczeń badaczy i ich wyników do prób wstępnych uogólnień, bez procesów falsyfikacji, następnie do selektywnego gromadzenia faktów metodą indukcyjną i wreszcie sformułowania zrębów teorii dedukcyjnej, którą koryguje się do postaci pełnej teorii dzięki wykorzystaniu permanentnie prowadzonych i zaprojektowanych w tym celu badań.

Wybór strategii badawczej i tworzenia teorii uzależnia się od przyjętych przez badacza paradygmatów (wszystkie zostaną omówione w dalszych częściach tego rozdziału). Przeważa tutaj podział na teorie dominującego paradygmatu (funkcjonalizm, neopozytywizm, teoria systemowa) oraz teorie alternatywne (interpretatywizm, nurt krytyczny) (por. tabela 16).

Tabela 16. Paradygmat dominujący i paradygmaty alternatywne

Kryteria	Paradygmat dominujący	Paradygmaty alternatywne
Relacje pomiędzy elementami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Cele badania	Uogólnianie Weryfikacja Analiza, predykcja i programowanie zmian	Rozumienie Opis Synteza Stymulowanie zmian
Stosunek badacza do rzeczywistości	Obiektywny Zewnętrzny punkt widzenia (*outsider*)	Uczestnik badanych zjawisk oraz procesów (*insider*)
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, pozbawionego wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Preferowana metodologia	Wyjaśniająca – dostarczająca predykcji w oparciu o abstrakcyjne systemy pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane, ilościowe, ustrukturyzowane	Metody niestandaryzowane, jakościowe, nieustrukturyzowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Swedberg 1990; Morawski 2001, s. 33.

Strategie konstruowania teorii sytuuje się na kontinuum, na które składają się teorie bazujące na paradygmacie dominującym oraz teorie alternatywne. Możemy wyróżnić zatem cztery strategie: funkcjonalizm, interpretatywizm, pluralizm epistemologiczny, a także eklektyzm epistemologiczny.

W „czystym funkcjonalizmie" przy tworzeniu teorii oraz metodyki badań bierze się pod uwagę założenia paradygmatu funkcjonalistyczno-neopozytywistyczno-systemowego. Badacz, rozpoczynając od indukcji, stawia hipotezy i dokonuje ich weryfikacji za pomocą przyjętej metodyki. Można także rozpocząć od dedukcji, co wiąże się z założeniem określonej konstrukcji poznawczej, którą poddaje się weryfikacji lub falsyfikacji dzięki hipotezom i badaniom. Metodyka badań to w tym przypadku najczęściej metody ilościowe.

„Czysty interpretatywizm" wykorzystuje jednostkowe, pogłębione studia organizacji czy też analizy porównawcze. Ich zadaniem nie jest weryfikacja hipotez, lecz szukanie sensu zachowań ludzi w organizacji. Nie chodzi o uzyskanie

jednego spójnego obrazu; często prezentowane są sprzeczne podejścia i interpretacje, w zależności od aktorów społecznych. Stosuje się przede wszystkim metody jakościowe.

„Pluralizm epistemologiczny", podobnie jak „podejście godziny 10" K. Weicka, łączy podejścia pochodzące z różnych paradygmatów, ale dąży przy tym do spójnych rezultatów poznawczych. Interpretacja badań ma charakter kolisty [Weick 1979] i wykorzystuje założenia abdukcji Ch.S. Pierce'a. Można posługiwać się pojęciami funkcjonalistycznymi (hipotezami, weryfikacją lub falsyfikacją), interpretatywnymi (znaczeniem, interpretacją) czy też krytycznymi (fałszywą świadomością). Celem metodyki badań jest komplementarność (triangulacja metodologiczna), synteza metod ilościowych i jakościowych, w tym również zaangażowanych.

W „eklektyzmie epistemologicznym", tak jak w pluralizmie, splata się ze sobą teorie i metody zaczerpnięte z różnych paradygmatów. Różnica leży jedynie w stosunku do rezultatów badawczych. Eklektyzm zgadza się na sprzeczności w rezultatach badań, na niespójny i niejednolity obraz organizacji lub zarządzania, który się z nich wyłania. Może to być też rezultat całkowicie uniemożliwiający uogólnianie. Tak jak w przypadku metafor G. Morgana [1997b], powinien on ukazywać złożoność i wielowymiarowość procesów organizowania.

Teorię w naukach o zarządzaniu tworzy się na gruncie różnorodnych paradygmatów, dlatego znajduje się ona w stanie przejściowej lub permanentnej „wieloparadygmatyczności". Choć dominuje podejście funkcjonalistyczno-neopozytywistyczne (z założeniami: falsyfikacjonizmu i obiektywizmu), to w obiegu są też paradygmaty alternatywne z teoriami interpretatywnymi. Takie napięcie wewnątrz dyscypliny jest obecne także w innych naukach społecznych, lecz tu dualizm podkreślają bardzo silne związki z praktyką zarządzania. Menedżerowie zdają się ufać neopozytywistycznym narzędziom zarządzania, ale praktyka często oddaje głos interpretatywnym i konstruktywistycznym metodykom pragmatycznym. W paradygmatach alternatywnych teorie zarządzania to często konwencjonalne konstrukty, służące do uporządkowania rzeczywistości organizacyjnej (marketing-mix, model sektorowy M.E. Portera czy model „cebulowy" kultury organizacyjnej G. Hofstede), zaś dzięki narzędziom zarządzania poznaje się oraz zmienia świat. Teorie zarządzania nie mogą więc ograniczyć się do jednego paradygmatu, co prowadzi do pluralizmu epistemologicznego. Formułując teorie

w zarządzaniu, należy posługiwać się aparatem pojęciowym z różnych paradygmatów. Nie da się prowadzić badań bez pytań badawczych, tez lub hipotez i metodyki badań, ale warto pokusić się także o metodykę jakościową, interpretację, dyskurs, analizę refleksyjną i krytyczną. Konstruowanie teorii, jako zadanie twórcze, wymaga wiedzy oraz refleksji. Pomocne okazuje się przyjęcie stanowiska nieortodoksyjnego, posłużenie się indukcją dedukcją i abdukcją, sięganie po pluralizm epistemologiczny. Proces badawczy w podejściu jakościowym przyjmujący założenia refleksyjności, krytycyzmu i twórczości może być określany czasem jako dociekanie (*inquiry*) w większym stopniu niż badanie (*research*).

Wiele koncepcji nauk o zarządzaniu to teorie naukowe, jednak nie w rozumieniu teorii nauk przyrodniczych – cechuje je znacznie niższy stopień ogólności i słabsza moc predykcyjna. Nie ma tu również szerszego zastosowania aparatu matematycznego.

Czy jednak możemy powiedzieć, że krótki zasięg teorii w naukach o zarządzaniu świadczy jednoznacznie o ich nienaukowości? [Pfeffer 2007, ss. 1334–1345]. Neopozytywiści odpowiedzieliby twierdząco, dla nich nie ma tu ideału „prawdziwej" nauki bez weryfikacji lub falsyfikacji i pomiaru. Patrząc w ten sposób, zarządzanie wiodące do doskonalenia organizacji stanowiłoby wyłącznie działalność praktyczną, nienaukową. Prowadzone w ramach nauk o zarządzaniu analizy teoretyczne i metodologiczne przybliżają je do metafizyki, nie nauki. Te założenia neopozytywistyczne stanowią dla niektórych badaczy źródło kompleksów – wobec dziedzin technicznych czy przyrodniczych. Zarządzanie spełnia jednak kryteria naukowości jako działalność pragmatyczna i poznawcza oraz kulturotwórcza, poddająca się regułom treściowym i metodologicznym, a ponadto zajmująca się istotnymi współcześnie problemami efektywnej organizacji, tworząca teorie średniego zasięgu [np. Smith, Hitt 2005], modyfikująca rzeczywistość społeczną oraz funkcjonująca w ramach instytucji akademickich. Jest zatem interpretowana jako nauka, pełniąca usystematyzowane przez metodę funkcje poznawcze.

3.2. Wieloparadygmatyczność zarządzania

Paradygmat nauki jest wynikiem konsensusu wśród badaczy danej dyscypliny, to on zapewnia postęp wiedzy, rozwiązywanie problemów, kategoryczne rozstrzyganie pewnych kwestii [Kuhn 1998, s. 33; Orman 2016, ss. 47–52]. Do krystalizacji paradygmatów dochodzi na drugim etapie rozwoju dyscypliny, wraz z jej dojrzewaniem [Walker 2010, ss. 433–451]. Pierwszym jest etap przedparadygmatyczny, na którym miesza się wiele podejść do zagadnień poznania, a specjaliści nie wypracowali jeszcze zgody co do podstawowych zagadnień poznawczych. Następnie zgromadzony teoretyczny i empiryczny dorobek stanie się rozwinięciem dominującego paradygmatu (stadium „normalności") [Ewoldsen 2017, ss. 1–17]. Oczywiście pojawią się także trudne do zinterpretowania anomalie, wiodące do kryzysu paradygmatu i wyłonienia teorii konkurencyjnych (stadium „anormalne"). Wśród badaczy może nastąpić rozłam – jedni podążą za nową teorią, podczas gdy inni pozostaną zwolennikami dotychczasowej. Jeżeli terminologia się nie pokrywa, mamy też do czynienia z niewspółmiernością teorii. Po pewnym czasie powstaje jednak nowy, bardziej ogólny paradygmat (znów stadium „normalności") [Doppelt 2013, ss. 43–51]. Cykle świadczą o niecią-głym rozwoju nauki.

Jeśli chcemy dopasować rozwój nauk o zarządzaniu do modelu Kuhna, musimy zdecydować, czy nasz dyskurs jest używany w ramach danego paradygmatu, nie zawsze tylko jednego [Hatch 2002, ss. 49–62; Sułkowski 2012c, ss. 33–51]. Większość badaczy uważa zarządzanie za naukę wieloparadygmatyczną, choć wielu przedstawicieli dominującego nurtu głosi przewagę jednego paradygmatu. Natomiast zdaniem niektórych postmodernistów jesteśmy w stanie permanentnie postparadygmatycznym [Clegg, Hardy 1997, ss. 5–17; Hassard, Wolfram Cox 2013, ss. 1701–1728; Johnson 2006, ss. 131–156].

Klasyfikacja paradygmatów jest niejednolita [Donaldson 1995]. Najstarsze typologie odwołują się do szkół lub nurtów zarządzania. Można odnotować chronologię kilku szkół zarządzania, z reguły występujących cyklicznie, ale też synchronicznie [Johnson i in. 2006, ss. 131–156; Laszlo, Waddock, Sroufe 2017]. Najpierw wskażmy szkołę „naukowego zarządzania", wyznającą zasady organizacji mechanistycznej, oraz nurty: „administracyjny", „biurokratyczny", szkołę „relacji społecznych", „podejście systemowe", nurt „strategiczny", „kulturowy", „organizacyjnego uczenia się" i inne [Wren 2005; Johnson i in. 2006, ss. 131–156;

Chukwuemeka, Onuoha 2018]. Ta próba uporządkowania stadiów rozwoju ma charakter konwencjonalny i niezupełny [Weidong 2002]. Kolejne nurty mogły powstawać w tym samym czasie, przeważnie nie stając się paradygmatami. Zarządzanie może znajdować się dopiero na etapie przedparadygmatycznym, w oczekiwaniu na wyłonienie się dominującego podejścia [Sapru 2008]. Może to oznaczać perspektywę długofalową, ponieważ przejście stadium przedparadygmatycznego zajęło naukom przyrodniczym wiele wieków [por. Kuhn 1962]. Czy jednak faktycznie dojdzie do powstania nowego paradygmatu? Czy też cechą jest właśnie brak paradygmatu? Do przyjęcia tej interpretacji wydają się skłaniać doświadczenia nauk społecznych o dłuższej od zarządzania tradycji takie jak: ekonomia, socjologia czy psychologia. Zarządzanie może pozwalać jedynie na budowanie teorii średniego i krótkiego zasięgu, nie teorii w znaczeniu nauk ścisłych. Czy jednak kiedykolwiek wkroczy w etap tworzenia teorii dalekiego zasięgu? Widzę tutaj cztery możliwości:

1. Zarządzanie zespoli się z innymi dziedzinami nauki, procesy organizacyjne będą ujęte w modelach matematycznych, które da się przełożyć na procesy psychospołeczne. Zakłada to istnienie jednego uniwersalnego paradygmatu podstawowego, wspólnego dla nauk przyrodniczych i społecznych. Przykładem może być paradygmat ewolucji, wspólny dla biologii, psychologii i ekonomii behawioralnej. To stanowisko monistyczne, redukcjonistyczne (zakorzenione w neopozytywistycznej tezie o jedności nauki i emergencji kolejnych poziomów ontologicznych).
2. Zarządzanie ma specyficzne cechy, różne od cech nauk przyrodniczych, za to charakterystyczne dla nauk społecznych. Wyłoni się zatem uniwersalny, wspólny paradygmat nauk społecznych i/lub humanistycznych. To stanowisko dualistyczne (zakładające odrębność rzeczywistości w naukach społecznych i przyrodniczych, za którą opowiadali się W. Dilthey, F. Tönnis i M. Weber).
3. Dojdzie do powstania paradygmatu swoistego dla zarządzania, dzięki czemu nauka osiągnie stadium „normalności" [Sułkowski 2005a]. To jednak zdaje się mniej prawdopodobne, z uwagi na liczbę paradygmatów, które wykraczają poza naszą dyscyplinę (jak: NFS, CMS i IS).
4. Zarządzanie pozostanie w stadium wieloparadygmatycznym, w którym w ramach różnych nurtów współistniały będą koncepcje i metody oparte na niewspółmiernych założeniach poznawczych.

W literaturze znajdziemy bardzo wiele propozycji zróżnicowania paradygmatów nauk społecznych. Warto przytoczyć siedem z nich:

1. Podział przedmiotowy (zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu).
2. Szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym (np. w ujęciu M. Bielskiego).
3. Paradygmaty nauk społecznych w podziale G. Burrella i G. Morgana.
4. Paradygmaty zarządzania według M.J. Hatch.
5. Epistemologie badań zarządzania według P. Johnsona oraz J. Duberly.
6. Poznawcze ramy rozumienia organizacji według L.G. Bolmana oraz T.E. Deala.
7. Metafory organizacji G. Morgana.

Klasyfikacja paradygmatów w naukach o zarządzaniu to zadanie o dużym stopniu trudności z uwagi na liczbę propozycji oraz na wieloznaczność pojęć. Problemów nastręcza choćby wybór definicji paradygmatu. Przyjmijmy tu kuhnowską wspólnotę badaczy danej dyscypliny, zgadzających się w zakresie podstawowych założeń poznawczych. Tylko czego miałby dotyczyć ów kompromis? Wspólne postulaty obejmują: naturę rzeczywistości organizacyjnej (ontologię), sposób jej poznawania (epistemologię i metodologię), stosunek do wartości (aksjologię), kryteria prawdy naukowej (korespondencyjne, koherencyjne, konstruktywistyczne). Wspólnota badaczy jednego paradygmatu kształtuje poczucie tożsamości także poprzez zakładanie wspólnych szkół i instytucjonalne przedsięwzięcia naukowe (ośrodki akademickie, wydawanie czasopism, organizowanie konferencji).

Nieostre kryteria wyróżniania paradygmatów skutkują trudnościami z podjęciem decyzji, czy to podstawowy podział bazujący na kryteriach epistemologicznych, czy też inna, bardziej szczegółowa klasyfikacja.

Niezależnie od opisanych trudności proponuję dokonać analizy propozycji wyróżnienia paradygmatów w naukach o zarządzaniu przy użyciu siedmiu przytoczonych uprzednio podejść poznawczych.

1. Czy podział na subdyscypliny w naukach o zarządzaniu odpowiada jej paradygmatom?

W naukach o zarządzaniu mamy do czynienia z pogłębiającą się specjalizacją. W ich ramach istnieją subdyscypliny o różnej metodyce badań, przedmiocie badań i podejściu badawczym, tworzące własne, nie zawsze komplementarne dyskursy [Knights 2008, ss. 537–552; Zsolnai, Junghagen, Tencati 2012]. Są

one w różnym stopniu związane z naukami, z których czerpie zarządzanie. Do przykładowego niepełnego i nierozłącznego wykazu subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości należą:

- metody i techniki zarządzania;
- nauka o przedsiębiorstwie;
- teoria organizacji;
- przedsiębiorczość;
- komunikacja w organizacji;
- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie jakością;
- zarządzanie produkcyjne;
- zarządzanie publiczne;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- przywództwo;
- zarządzanie zmianą w organizacji;
- innowacyjność;
- zarządzanie informacją i wiedzą;
- zarządzanie marketingowe;
- zarządzanie finansami;
- rachunkowość zarządcza;
- zarządzanie międzynarodowe [por. Grudzewski 2009; Mikołajczyk 2009].

Każdy wskazany tu obszar zarządzania, mający swoje założenia poznawcze, stanowiłby zatem odrębny paradygmat. Dostrzegamy tu znaczące rozdrobnienie paradygmatów, odpowiadające jedynie specjalistom od danego typu problemu badawczego. Trudno to odnieść do szerokiej definicji paradygmatu, w której jest mowa o konsensusie w większej wspólnocie badaczy. Dodatkowo w ramach samych subdyscyplin można wskazać różne założenia poznawcze (choćby funkcjonalistyczny i interpretatywny paradygmat kultury organizacyjnej). Ta klasyfikacja subdyscyplin zarządzania, z założenia o charakterze umownym, wywołuje liczne kontrowersje w środowisku akademickim (dotyczy to na przykład wyodrębnienia zarządzania publicznego) [Sudoł, Kożuch 2010]. Z tych względów trudno postawić znak równości pomiędzy subdyscyplinami zarządzania a jego paradygmatami [Hitt 1997, ss. 1450–1455].

2. Czy podział na szkoły zarządzania jest odbiciem podstawowych różnic w założeniach poznawczych?
Liczne szkoły i nurty wzbogacały dorobek zarządzania, ale i komplikowały jego problematykę [Koontz 1961]. Ujęcie chronologiczne posługuje się kryterium ciągłości rozwoju szkół zarządzania [Pindur, Rogers, Kim 1995; Batiz-Lazo 2019; Djelic 2016]. M. Bielski wymienia czternaście kierunków ulokowanych w trzech nurtach (klasycznym i neoklasycznym, psycho-socjologicznym, a także systemowym) [Bielski 1996, s. 42]. „Naukowe zarządzanie" F.W. Taylora, „szkoła administracyjna" H. Fayola czy „szkoła relacji społecznych" E. Mayo mają odmienne założenia, ale też wszystkie są zakorzenione we wspólnej ontologii, aksjologii czy koncepcji prawdy. Podobnie rzecz się ma z podziałem na nurty (klasyczny, neoklasyczny, psychospołeczny, systemowy). Dlatego tu także musimy wyciągnąć podobny wniosek, że potrzebne jest bardziej ogólne kryterium wyłaniania paradygmatu.

3. G. Burrell i G. Morgan sformułowali definicje czterech podstawowych paradygmatów w naukach społecznych. Badacze posłużyli się kryteriami orientacji społecznej (regulacja a zmiana) i założeniami poznawczymi (obiektywne a subiektywne). W efekcie skrzyżowania tych wymiarów możemy wyróżnić cztery niewspółmierne paradygmaty: funkcjonalistyczny, radykalny strukturalizm, interpretatywny, a także radykalny humanizm [Burrel, Morgan 1979] (ilustruje je tabela 17).

Tabela 17. Nauki społeczne w podziale na paradygmaty według G. Burrella oraz G. Morgana

		Orientacja społeczna	
		Regulacja	*Radykalna zmiana*
Założenia epistemologiczne ideału nauki	*Obiektywizm*	Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm
	Subiektywizm	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Postmodernizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burrell, Morgan 1979.

4. M.J. Hatch połączyła opisane powyżej, wyróżnione przez G. Burrella i G. Morgana paradygmaty, z perspektywą historyczną i zaproponował następujące paradygmaty: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny (przedstawione w tabeli 18).

Tabela 18. Perspektywy poznawcze w teorii organizacji autorstwa M.J. Hatch

Perspektywa	Przedmiot	Metoda	Efekt
Klasyczna	Wpływ organizacji na społeczeństwo Zarządzanie organizacją	Obserwacja i analiza historyczna Osobista refleksja dotycząca doświadczenia	Typologie, schematy teoretyczne Przepisy dla praktyki zarządzania
Modernistyczna	Organizacja postrzegana z punktu widzenia „obiektywnych" pomiarów	Metody opisowe Korelacja metod zestandaryzowanych	Badania porównawcze Analizy statystyczne z wieloma zmiennymi
Symboliczno-interpretująca	Organizacja spostrzegana z punktu widzenia „subiektywnych" oglądów	Obserwacja uczestnicząca Wywiady etnograficzne	Teksty narracyjne Opisy przypadków Etnografia organizacji
Postmodernistyczna	Teoria organizacji i praktyki teoretyzowania	Dekonstrukcja Krytyka prowadzenia badań teoretycznych	Refleksyjność i ujęcia refleksyjne

Źródło: Hatch 2002, s. 63.

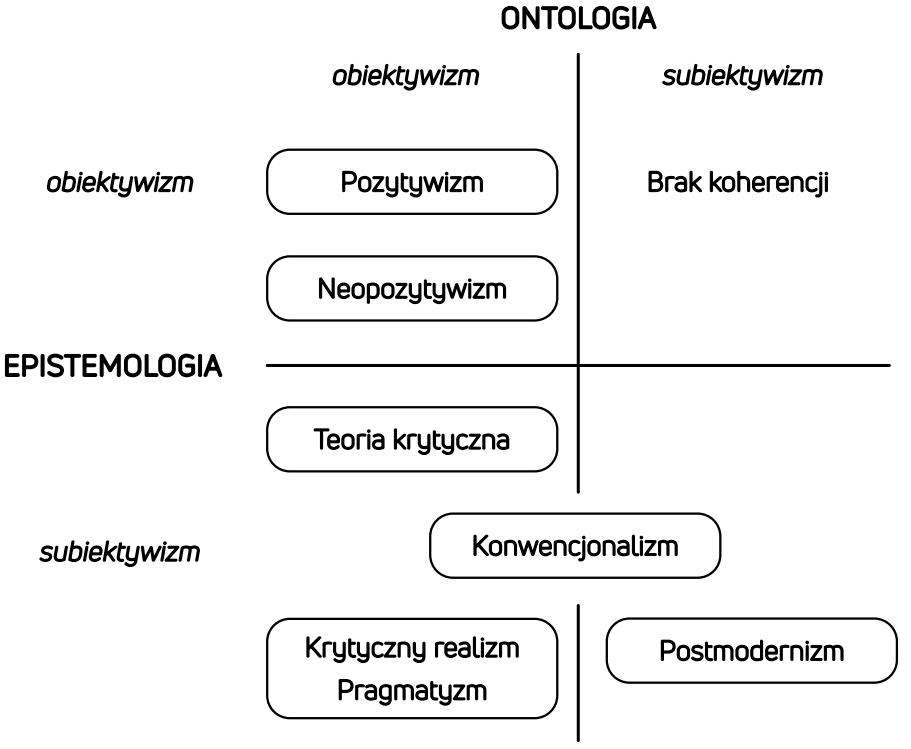
U podstaw poznawczych paradygmatu klasycznego (do którego przedstawicieli zaliczamy: F.W Taylora, M. Webera, H. Fayola czy Ch. Barnarda) leżą funkcjonalizm i neopozytywizm [Sułkowski 2004c; Melé, Cantón 2014, ss. 30–49]. Modernizm (do którego przedstawicieli należą: H. Simon, J. March, L. Bertalanffy) traktuje organizację w kategoriach funkcjonalistycznych oraz systemowych [March, Simon 1964]. Podejście interpretatywno-symboliczne (które reprezentują: P. Seleznick, P. Berger, T. Luckman, E. Hoffman) rozumie organizację jako proces tworzenia i odkrywania społecznej rzeczywistości organizacji [Berger, Luckmann 2010; Grey 1999, ss. 561–585]. Postmodernizm (do którego reprezentantów należą: G. Burrell, K. Dale, N. Monin, B. Czarniawska-Jorges) [Burrell, Dale 2002] zwraca uwagę na defragmentację, relatywizm kulturowy i epistemologiczny, obecne w podejściach tekstualnych i narracyjnych [Hatch 2002, ss. 204–238; Parker 1992, ss. 001–17; Knights, Morgan 1993, ss. 211–234; Boje 1996; Jenner 1994].

Opisany powyżej podział paradygmatów jest swoisty dla nauk o zarządzaniu, a ponadto sięga do historycznego rozwoju naszego dyskursu. Nie bierze jednak

pod uwagę nurtu krytycznego, który zdaniem badaczy *Critical Management Studies* stanowi osobny paradygmat [Scherer 2008; Spicer, Alvesson, Kärreman 2009, ss. 537–560].

5. P. Johnson i J. Duberly zaproponowali typologię epistemologii badań zarządzania, która czerpie z filozofii. Badacze wyłonili pięć rodzajów refleksji, znajdujących się na skrzyżowaniu wymiarów ontologicznych i epistemologicznych (obrazuje je rysunek 3).

Rysunek 3. Typologia epistemologii badań zarządzania według P. Johnson i J. Duberly



Źródło: Johnson, Duberley 2005, s. 180.

W tej typologii dodano (nie było ich w podziale G. Burrella i G. Morgana): pozytywizm i neopozytywizm, konwencjonalizm oraz pragmatyzm [Johnson, Duberley 2005, ss. 180–191]. Obiektywistyczna ontologia i epistemologia charakteryzują podejście pozytywistyczne i neopozytywistyczne, stanowiące odpowiednik funkcjonalizmu G. Burrella i G. Morgana, a także szkoły klasycznej

i modernistycznej, zgodnie z klasyfikacją M.J. Hatch. Konwencjonalizm, posługujący się, tak jak postmodernizm, subiektywistyczną ontologią i epistemologią, prowadzi do wzrostu refleksyjności dzięki zestawianiu ze sobą trudnych do porównania metafor czy paradygmatów organizacji i zarządzania. Nurt krytyczny i pragmatyzm bazują na zaangażowanym poznawaniu oraz opisie istniejącej rzeczywistości, czyli operują na gruncie obiektywistycznej ontologii i subiektywistycznej epistemologii. Koncepcja P. Johnsona i J. Duberly jest uzupełnieniem wizji G. Burrella i G. Morgana w kwestii refleksyjności badań zarządzania. Mimo to koncepcja ta jest względnie słabo rozpoznawana w naukach o zarządzaniu, a także w naukach społecznych.

6. L.G. Bolman oraz T.E. Deal wyłonili cztery „ramy poznawcze", które umożliwiają wszechstronne ujęcie procesu zarządzania. Składają się na nie: podejście strukturalne, zarządzania zasobami ludzkimi, polityczne i symboliczne [Bolman, Deal 2003]. Ramy poznawcze to próba połączenia dominującego paradygmatu w naukach społecznych (strukturalizm, podejście symboliczne) z podejściem subdyscyplinarnym (ujęcie polityczne i zarządzania zasobami ludzkimi). Swoją propozycję autorzy ilustrują problemami zarządzania, które są widoczne dzięki zastosowaniu powyższego schematu. Wadę tej koncepcji stanowi nieodwoływanie się do kontekstu innych dyscyplin nauk społecznych oraz niewykorzystanie możliwości różnych perspektyw poznawczych w naukach o zarządzaniu. Brakuje bowiem w tym schemacie nurtu krytycznego, inkrementalnych koncepcji strategii czy też podejścia behawioralnego opartego na ekonomii behawioralnej.

7. G. Morgan w publikacji „Obrazy organizacji" proponuje inne podejście do epistemologii zarządzania, niż miało to miejsce w paradygmatach analizowanych wspólnie z G. Burrellem. Bazę stanowi określona metafora organizacji, która warunkuje działanie badacza w organizacji [Morgan 1997b]. Osiem metaforycznych obrazów miałoby być podstawą pluralistycznego rozumienia organizacji. Uznawana przez badaczy i menedżerów metafora organizowania to rama – konceptualna i pragmatyczna – dla refleksji oraz działań. W posługiwaniu się metaforami: mechanicystyczną, kulturową, kognitywistyczną, organiczną czy też psychodynamiczną, uwidaczniają się stereotypy oraz typy dyskursu funkcjonujące w teorii i praktyce zarządzania. G. Morgan nie uważa jednak metafor organizacji za paradygmaty zarządzania. Paradygmaty mają ogólniejszy

charakter oraz powinny zostać uwzględnione w zgromadzonym dorobku danej nauki.

Opisane perspektywy poznawcze w naukach o zarządzaniu nie stanowią wszystkich propozycji. D. Remenyi, B. Williams, A. Money oraz E. Swartz zaproponowali dwie uzupełniające się perspektywy badań: pozytywizm i fenomenologię [Remenyi i in. 2005, ss. 32–37; Ehrich 2005, ss. 1–13; Anosike, Ehrich, Ahmed 2012, ss. 205–224; Ziakas, Boukas 2014; Ardley 2011]. M.C. Jackson, operując na gruncie myślenia systemowego, opisał elementarne założenia poznawcze zarządzania, wykorzystując dwanaście sposobów rozumienia systemu organizacyjnego [Jackson 2003]. Własne propozycje w kwestii paradygmatów wysunęli również: Ch. Knudsen, H. Tsoukas, B. Czarniawska [Knudsen, Tsoukas (red.) 2005, ss. 1–36]. Wybór typologii paradygmatów zarządzania jest więc obarczony podobną wieloznacznością, jak przedstawione uprzednio problemy teorii czy definicji organizacji i zarządzania.

Spośród przedstawionych klasyfikacji paradygmaty zostały najlepiej ujęte w koncepcjach G. Burrella i G. Morgana, a także M.J. Hatch. Ich propozycje czerpią w dużym stopniu z innych nauk społecznych i filozofii nauki, ale też odzwierciedlają stanowiska poznawcze badaczy organizacji.

3.3. Paradygmaty w dyskursie organizacyjnym

Spośród opisanych możliwości wyłonienia paradygmatów w naukach o zarządzaniu za najbardziej użyteczną poznawczo uważam koncepcję autorstwa G. Burrella oraz G. Morgana, gdyż jest ogólna i można ją zastosować do bardzo wielu nauk (jak językoznawstwo, antropologia kulturowa, socjologia, a także, choć nie bez ograniczeń: ekonomia oraz psychologia) [Morgan 1980, ss. 605–622; Clarke, Clegg 2000, ss. 45–64; Huehn 2008; Sułkowski 2010d, ss. 109–119]. Koncepcja ta sięga do filozofii nauki, do źródeł dylematu poznawczego, który przeciwstawia sobie obiektywistyczną (neopozytywistyczną), pochodzącą z przyrodoznawstwa wizję nauki oraz wizję subiektywistyczną, zakorzenioną w hermeneutyce. Dodatkowo dychotomia orientacji na status lub zmianę trafnie portretuje problemy poznawcze zarządzania – i ogólniej nauk społecznych. Wielu badaczy – przedstawicieli naszego dyskursu – opisuje rzeczywistość lub próbuje w nią ingerować, chcąc doprowadzić do zmiany. Propozycja autorstwa Burrella oraz Morgana ma wiele twórczych zastosowań w zarządzaniu i została doceniona jako jedna z najczęściej stosowanych perspektyw poznawczych w teorii organizacji, co znalazło wyraz w nagrodzie przyznanej przez American Academy of Management [Hassard 1991, ss. 275–299; Shepherd, Challenger 2013, ss. 225–244].

Proponuję jednak modyfikację nazw i opisów paradygmatów, z uwzględnieniem perspektywy historycznej i rozwoju nauk o zarządzaniu w XX i XXI wieku. Uważam, że w naukach o zarządzaniu można wykorzystać cztery paradygmaty:

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (obiektywizm + regulacja);
2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny (subiektywizm + regulacja);
3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny, obiektywizm + radykalna zmiana);
4. Radykalny humanizm (postmodernizm, subiektywizm + radykalna zmiana).

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS).
Pierwszy ze wskazanych, a zarazem dominujący w naukach społecznych, nazywany jest paradygmatem „funkcjonalistycznym", „neopozytywistycznym", „pozytywistycznym", „systemowym" czy „ilościowym" [Holmwood 2005, ss. 87–109; Hatch, Schultz 1996, ss. 529–557]. Wzorem poznawczym jest dla niego przyrodoznawstwo. Łączą się w nim wpływy filozofii neopozytywizmu, nurtu systemowego

i funkcjonalizmu pochodzącego z socjologii oraz antropologii kulturowej. Dziedzictwo Koła Wiedeńskiego przejęło następujące założenia:

- weryfikacjonizmu – umożliwiającego określenie wartości poznawczej dzięki badaniom empirycznym, co pozwala na odpowiedź na pytanie, czym są własności organizacji i jak nią efektywnie zarządzać [Parrini, Salmon, Salmon (red.) 2003];
- poszukiwania dominującej metody naukowej, służącej do oceny wiedzy wartościowej;
- podziału na zmienne zależne i niezależne, dzięki czemu buduje się relacje przyczynowo-skutkowe;
- koherencji i kumulacji wiedzy – gromadzona dzięki badaniom wiedza organizacji prowadzi do postępu;
- dążenia do modelowania matematycznego, które zapewnia spójny obraz nauk o zarządzaniu, wyrażony w języku matematyki (badania operacyjne, symulacje, prognozowanie);
- metodologii kwantyfikowalności – ze względu na konieczność dokonywania uogólnień stosuje się raczej metody ilościowe [Meurath i in. 1996; McKelvey 1997a].

Neopozytywistyczny obraz zarządzania stanowi nie tylko dominujący paradygmat, ale też rodzaj „zdroworozsądkowego" podejścia do naszego dyskursu [Sułkowski 2004c].

Kolejne źródło paradygmatu stanowi funkcjonalizm w socjologii i antropologii kulturowej oraz jego późniejsza krytyka [Layton 1997; Elster 1990, ss. 129–135; Roscoe 1995, ss. 492–504; Davis 1959, ss. 757–772]. Charakterystyczne jest dla niego założenie o utrzymywaniu stanu równowagi przez całość społeczną w procesie wymiany między elementami systemu społecznego [Kingsbury, Scanzoni 2009, ss. 195–221; Bailey 1984, ss. 1–18].

Temu porządkowi służą działania członków organizacji. „Funkcja" to wkład czynności cząstkowej w działania całości [Davis 1959, ss. 757–772]. Dzięki funkcjonalizmowi można wyodrębnić w zarządzaniu komplementarne funkcje organizacyjne, podtrzymujące działanie całości (czyli np. planowanie, organizowanie, monitorowanie czy motywowanie). System, będący w stanie równowagi funkcjonalnej, to zarazem harmonijne współdziałanie podsystemów [Radcliffe-Brown 1952, ss. 192–193]. Funkcjonalizm ukierunkowuje nas na metodologię

deterministyczną, zgodną z myślą neopozytywizmu, pozwalającą rozumieć wzory i powtarzalność procesów społecznych w organizacji [R. Merton 1982].

Trzecie źródło inspiracji nurtu to koncepcja systemowa, sytuująca organizację na poziomie złożonych systemów społecznych [Boulding 1956; Outhwaite 2015, ss. 625–629; Ball 1978, ss. 65–72]. W tej koncepcji następuje integracja strukturalna podsystemów w ramach większej całości, a także emergencja cech systemu na kolejnych poziomach złożoności [von Bertalanffy 1960]. Możemy powiedzieć, że organizacja to układ dążący do równowagi w procesach przepływu zasobów informacyjnych oraz materialnych z otoczeniem, układ, którym da się sterować, ale w sposób ograniczony[4]. Co łączy tę koncepcję z neopozytywizmem? Na pewno ambicje jedności nauki oraz wykształcenia metody naukowej opartej na ogólnej teorii systemów. Związek z funkcjonalizmem z kolei tyczy się pojęć integracji systemowej (funkcjonalnej) i homeostazy.

Epistemologię neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemową (skrót: NFS) charakteryzują zatem: intencja weryfikacji prawdy, ukierunkowanie na tworzenie zintegrowanych systemów dzięki obiektywnym metodom ilościowym. Umożliwia to podejście analityczne, w ramach którego dokonuje się uogólnień wyników badań. Mamy tu do czynienia z obiektywnymi procesami społecznymi o przyczynowo-skutkowym charakterze. Zakłada się neutralność aksjologiczną nauki i brak ingerencji badacza, budowanie najbardziej ogólnych teorii społecznych i modelowanie matematyczne rzeczywistości nauk społecznych. Funkcjonaliści kierują się często perspektywą poznawczą samoregulujących się systemów społecznych.

W naukach o zarządzaniu NFS stanowi dominującą formację poznawczą w ciągu całego rozwoju tego dyskursu. Być może dzieje się tak ze względu na ambicje większości teorii do pozyskania uniwersalnej wiedzy, osiągnięcia neopozytywistycznego ideału nauki. Tworzone teorie można tu przedstawić jako sekwencje powiązanych przyczynowo zmiennych, które można poddać formalizacji matematycznej. W NFS zarządzanie cechują wysoka ogólność, moc predykcyjna i weryfikacjonizm. Do najsilniej zakorzenionych w tym podejściu nurtów należą te pochodzące z klasycznej ekonomii czy nauk technicznych, które wiążą się z powstaniem nauk o zarządzaniu [por. Martan 2002]. Istnieją także związki z mikroekonomią, uwidaczniające się w ścieżce „nauk o przedsiębiorstwie"

[4] Podobne ujęcie w ramach prakseologicznej teorii organizacji: Zieleniewski 1969.

[Lichtarski (red.) 2007, s. 13]. Metodologia ilościowa jest wykorzystywana w wielu subdyscyplinach zarządzania (w rachunkowości zarządczej, zarządzaniu logistyką czy informacją).

Krytycy tego nurtu odwołują się do jego mechanistycznych korzeni, które zostały wyparte w fizyce przez teorię względności czy mechaniki kwantowej [Wheatley 1999, ss. 10–11]. Krytykuje się go też za pozbawianie podmiotu społecznego autonomii i ukazywanie statycznego obrazu organizacji, a ponadto promowanie wizji człowieka hiperracjonalnego [Bryant 1975, ss. 397–412]. W przedsiębiorstwie rzadko mamy bowiem do czynienia z harmonią, częściej z brakiem równowagi, dezintegracją czy konfliktami [Holmwood 2005, ss. 87–109]. Szukanie ładu może uniemożliwić dostrzeżenie sensu na poziomie zachowań i interakcji oraz wyjaśnienie procesów sprawowania władzy, własności, komunikowania się, budowania elementów kultury i rzeczywistości organizacyjnej [Wicks, Freeman 1998, ss. 123–140; Li, Sun 2007; Sousa 2010].

2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny (skrót: IS).

Jego wyłonienie miało miejsce w opozycji do funkcjonalizmu [Barry 1996, ss. 411–438]. Czerpie on przede wszystkim z nauk społecznych i humanistycznych – socjologii, psychologii, nauk politycznych i antropologii kulturowej [Sułkowski 2009c]. Wśród jego głównych założeń znalazły się:

- kognitywna funkcja języka w kształtowaniu rzeczywistości społecznej;
- związki działalności poznawczej z praktyką;
- konstruktywizm społeczny;
- korzystanie z metodologii jakościowej, pochodzącej głównie z nauk humanistycznych [Blumer 1969a].

Teorie interpretatywne nie powielają przyczynowo-skutkowych schematów stosowanych w neopozytywizmie, ale opisują współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych. Do stworzenia teorii naukowej niezbędne okazuje się odkrycie sensu przez zaangażowanego członka organizacji lub też obserwatora, a nie obiektywizm i neutralność aksjologiczna [Sułkowski 2009c]. Konstrukty naukowe powinny pokazywać intersubiektywne zróżnicowanie interpretacji różnych aktorów organizacyjnych. Na tych założeniach bazuje wiele teorii w zarządzaniu, przede wszystkim te dotyczące kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, procesów kierowania i zarządzania zmianami, przykładowo koncepcje: zarządzania znaczeniami (*management of meaning*) G. Morgana,

L. Smircich, B. Czarniawskiej, S. Magali, *sensemaking* K. Weicka, „sieci władzy" J. Pfeffera i G.R. Salancika, tożsamości organizacji S. Alberta i D.A. Whettena [Weick 1979; Smircich 1983b, ss. 55–65; Pfeffer, Salancik 1978; Magala 1997, ss. 317–338; Czarniawska 1986, ss. 313–331; Cronen, Chen, Pearce 1988, ss. 66–98; Lips-Wiersma, Morris 2009, ss. 491–511]. Bazę stanowi przyjęcie konstruktywistycznego i konwencjonalnego charakteru rzeczywistości społecznej i organizacyjnej [Hatch 2002, ss. 24, 56]. Nie ma obiektywnego ładu organizacyjnego, jest on podtrzymywany i modyfikowany przez grupy czy jednostki działające wokół organizacji i wewnątrz niej. Procesy zarządzania tworzone są w grupowych procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia oraz internalizacji i zachowują charakter zbiorowego konsensusu [Berger, Luckmann 1966]. Interesy ekonomiczne mają podobną moc jak wpływy polityczne, społeczne czy psychologiczne. Człowiek w organizacji to zorientowany na wartości i zaangażowany w badanie sprzężone z działaniem poszukiwacz sensu. Poznanie to akt symboliczny, uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo. Trudno mówić o obiektywnych wynikach badań, jedynie o intersubiektywnie komunikowalnych. Można odnotować koncentrację na kategoriach życia potocznego, na postrzeganiu, interpretowaniu, definiowaniu, weryfikowaniu przydatności, działaniu (to tzw. epistemologia codzienności) [Suk-Young Chwe 2001, ss. 79–82; Deschamps 1996, ss. 220–221].

Nurt ten krytykowano głównie na gruncie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym, przede wszystkim za brak ogólności teorii naukowej. Przy dokonywaniu jedynie jednostkowych opisów, prowadzeniu studiów kulturowych w ramach badań organizacji, kwestia rozwoju nauki staje się niepewna.

3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu, inaczej nurt krytyczny (skrót: CMS – *Critical Management Studies*).

Zakłada on istnienie obiektywnej rzeczywistości społecznej, wymagającej fundamentalnej przebudowy. W mikro- oraz makrostrukturach władzy kryją się prawdy społeczne. Jak w tym paradygmacie postrzega się rolę nauk społecznych? Polega ona na znalezieniu ukrytych mechanizmów władzy, dominacji i nierówności społecznej oraz dokonaniu zmian – w rzeczywistości, ale także w świadomości społecznej. Wdraża je badacz, który najpierw musi się rozeznać w mechanizmach społecznych. W nurcie tym patrzy się krytycznie na rzeczywistość i zgromadzony przez nauki społeczne dorobek, korzysta się z jakościowych

metod badania, głównie metod zaangażowanych [Duberley, Johnson 2009, ss. 345–368; Hibbert i in. 2014, ss. 278–298; Cunliffe 2011, ss. 647–673].

Nurt krytyczny w zarządzaniu ma swoje podłoże w filozofii, w której postrzega się organizację jako źródło władzy i dominacji [Spicer, Alvesson, Kärreman 2009, ss. 537–560; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32; Pullen i in. 2017].

Ta idea wykorzystuje benthamowską metaforę Panopticonu i walki klas Karola Marksa [Kaghan 2005; King, Learmonth 2015, ss. 353–375; Barratt 2004, ss. 191–202]. W XX wieku opresyjność organizacji krytykowali neomarksiści, przedstawiciele szkoły frankfurckiej, poststrukturaliści oraz postmoderniści [Benhabib 1986]. Inny punkt odniesienia stanowi krytyczna teoria komunikacji Jürgena Habermasa [Habermas 1985]. Michael Foucault, prekursor postmodernizmu, uważał, że władza i dominacja to motor działań społecznych (np. koncepcja wiedzy-władzy), a posłuszeństwo w społeczeństwie i organizacji wymusza się za pomocą inwigilacji i nadzoru [Foucault 1976]. Mechanizmy nierówności i władzy opisywał także P. Bourdieu, który używał pojęcia „przemocy symbolicznej" [Bourdieu 1990]. Obecnie myślenie to ma swoją kontynuację w krytycznym podejściu do mediów i komunikacji społecznej, wyrażanym przez S. Halla oraz S. Deetza [1995] czy też w neomarksistowskim feminizmie, przedstawiającym kobiety jako grupę kulturowo zdominowaną przez manipulacje tożsamością, fałszywą świadomość i właśnie przemoc symboliczną [Oakley 2000].

Teorie powstałe w ramach paradygmatu radykalnego strukturalizmu (CMS) mają kilka wspólnych założeń. Są to:

1. Problematyka badań, na którą składają się: władza, opresja, instrumentalizm, dominacja w zarządzaniu i w organizacjach.
2. Zaangażowanie na rzecz poddanych opresji grup i walka z uprzywilejowaniem jednych grup kosztem innych. W dyskursie nauk o zarządzaniu oraz dyskursie menedżerskim nierówne relacje społeczne są zakamuflowane, racjonalizowane i zideologizowane. W CMS celem staje się odsłonienie niesprawiedliwości grup defaworyzowanych oraz ich emancypacja.
3. Orientacja aksjologiczna badacza oraz menedżera, uwikłanie poznania i zarządzania w wartości. Język i kultura nie mogą być neutralne, są narzędziem dominacji. Zmiana porządku społecznego jest możliwa dzięki

zaangażowanym metodom poznania i działania, wiodącym do zrezygnowania z „fałszywej świadomości".

4. Dominująca teoria i praktyka zarządzania racjonalizuje niesprawiedliwy porządek społeczny, konserwuje reprodukcję ideologii menedżeryzmu. Zatem dotychczasowe postrzeganie nauk o zarządzaniu zostało poddane radykalnej krytyce.

W zarządzaniu przedstawiciele CMS odgrywają z jednej strony rolę sygnalisty, z drugiej zaś przyśpiesza procesy emancypacji. Nurt ten wskazuje na patologie organizacji i zarządzania i dąży do wzmocnienia równości, sprawiedliwości i godności człowieka w relacjach władzy. Zastosowania CMS odnoszą się do: teorii organizacji, zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, zarządzania informacją i kulturą organizacyjną i wielu innych obszarów dyskursu organizacyjnego [Barratt 2003, ss. 1069–1087; P. Thompson 2011, ss. 355–367; Delbridge 2010, ss. 21–40; Sułkowski 2019, ss. 302–312; Saren, Svensson 2009; Brewis, Jack 2009].

Nurt ten można uznać za kontrowersyjny ze względu na jego ideologiczne założenia. Zarządzanie podtrzymujące opresyjne struktury społeczne to niewątpliwie jednostronny sposób postrzegania. Nurt *Critical Management Studies* posiada jednak naukowe ambicje (obiektywizm neomarksizmu). Marksizm głosił „naukowość" własnego dyskursu, lecz nie stał się nigdy niczym innym jak ideologią.

4. Radykalny humanizm, postmodernizm (skrót: POST).

Paradygmat radykalnego humanizmu, proponowany przez Burrella i Morgana, wydaje się bliski postmodernizmowi, stanowiącemu wpływowy, choć w ostatnich dwóch dekadach słabnący, nurt współczesnej humanistyki [Kellner 1988, ss. 239–269; Hassan 1985, ss. 119–131; Agger 1991, ss. 105–131]. Jednocześnie jest to najmniej jednorodne podejście poznawcze. Jego niespójność powoduje, że określanie go mianem paradygmatu zdaje się ryzykowne. Do wspólnych elementów tego nurtu należą: nieufność wobec nauki, relatywizm poznawczy oraz subiektywizm [Sim 2001, ss. 3–14]. Do przedstawicieli poststrukturalizmu, a potem postmodernizu, zaliczamy takich autorów, jak: Richard Rorty, Jean Baudrillard, Michael Foucault, Jacques Derrida, Frederic Jameson, Jean-Francois Lyotard, a także Zygmunt Bauman. Zwolennicy postmodernizmu kwestionują możliwość dotarcia do prawdy obiektywnej [Engholm 2001;

Boje, Gephart, Thatchenkery 1996; Welge, Holtbrugge 1999, ss. 305–322; Burrell, Cooper 1998, ss. 91– 112]. Tak radykalne stanowisko relatywizmu kulturowego w stosunku do nauki ma swoje korzenie w programie socjologii wiedzy szkoły edynburskiej, której twórcy (D. Bloor oraz B. Barnes) nie postrzegają nauki jako sfery kultury o specjalnym statusie i traktują kryteria racjonalności i prawdy oraz sposoby doświadczania rzeczywistości jako kulturowo i społecznie uwarunkowane. Teorie naukowe stanowią zatem odzwierciedlenie społecznych ideologii [Bloor 1976, s. 81]. Postmoderniści krytykują uprzywilejowanie nauki w porównaniu z innymi obszarami kultury. P. Feyerabend z perspektywy historycznej piętnował imperializm nauki, twierdząc, że „apostołowie nauki" tłamszą przedstawicieli innych kultur, wypierając ich religie za pomocą „religii nauki" [Feyerabend 1975]. Nurt postmodernistyczny ilustruje upadek mitu postępu, u którego podstaw leży bezkrytyczne dążenie do racjonalności, wiodące do wykorzystywania rozumu przeciwko człowiekowi [McKelvey 2003]. Do najczęściej wykorzystywanych motywów należą:

- brak podstaw poznawczych i metanarracji;
- kluczowe znaczenie dyskursu i języka;
- fragmentacja rzeczywistości;
- tekstualizm (patrzenie na rzeczywistość za pomocą metafory tekstu);
- hiperrzeczywistość [Alvesson, Deetz 2005].

Relatywizm epistemologiczny tego nurtu pozostawia nas z problemem zastosowania podejścia naukowego. Istnienie „teorii naukowej" bez przyjęcia korespondencyjnej lub koherencyjnej teorii prawdy jest pozbawione sensu. W umiarkowanym postmodernizmie da się tylko mówić o „teoretyzowaniu".

Postmodernizm w zarządzaniu zajął miejsce marginalne. Tak jak w przypadku innych nauk społecznych jest po prostu reakcją na wyrażane przez neopozytywistów ambicje fundamentalistyczne. Zarządzanie zawdzięcza postmodernizmowi element krytyki, który nie prowadzi do dekonstrukcji jego przedmiotu, lecz stawia na pierwszym planie poznanie i procesy społeczne [Fırat, Dholakia 2006, ss. 123–162; Hassard 1999, ss. 171–195; Berg 1989, ss. 201–217; Clegg, Kornberger 2003; Cova 1996b, ss. 494–499]. Postmodernizm to subiektywistyczne, antyintuicyjne i relatywistyczne podejście, którego nie podziela większość badaczy zarządzania. Uważam, że można go postrzegać jako intelektualną prowokację, która przykuwa uwagę do epistemologicznych

i etycznych problemów, i na tym polega jego wartość. Może nas to przybliżyć do podjęcia refleksji nad relatywizmem społecznym i kulturowym, subiektywizmem, kontekstem etycznym, odpowiedzialnością i zaangażowaniem badacza i pracownika [Scheurich 1997; Clegg i in. 2006, ss. 7–27; Cova 1996b, ss. 494–499].

Wyłonienie paradygmatów okazało się kluczowe dla tworzenia teorii i wyboru metod badań w zarządzaniu. Paradygmat zdaje się w dużym stopniu decydować nie tylko o podejściu do teorii czy o metodyce, ale też o problematyce badań oraz orientacji aksjologicznej (por. tabela 19).

Tabela 19. Struktura teorii naukowej a paradygmaty w zarządzaniu

Kryterium	**Paradygmat**			
	funkcjonalno-systemowy	**interpretatywno-symboliczny**	**krytyczny**	**postmodernizm**
Składniki teorii	Twierdzenia, definicje Hipotezy Zdania o faktach Zmienne Relacje przyczynowe	Konstrukty teoretyczne Interpretacje Współzależności Opisy i studia	Konstrukty teoretyczne Zdania o faktach Aktorzy i grupy Struktury władzy i interesy	Narracje Dyskursy Glossy Konstrukty teoretyczne
Obiektywizm teorii	Obiektywizm	Intersubiektywizm	Intersubiektywizm	Subiektywizm
Weryfikacja teorii	Weryfikacjonizm lub falsyfikacjonizm	Interpretatywizm i konstruktuwizm	Interpretatywizm lub też słaby weryfikacjonizm	Konstruktywizm
Rezultat teoretyzowania	Sekwencyjne związki zmiennych przyczynowo-skutkowych	Interpretacje aktorów organizacyjnych zanurzonych w sieciach znaczeń	Demaskatorskie opisy ukrytych relacji władzy i opresji, prowadzące do działań	Autopoietyczne dyskursy, prowadzące do refleksji etycznej

Kryterium	Paradygmat			
	funkcjonalno-systemowy	interpretatywno-symboliczny	krytyczny	postmodernizm
Rola w zarządzaniu	Dominująca	Wzrastająca	Wzrastająca	Marginalna
Dominująca metodyka	Ilościowa	Jakościowa	Jakościowa	Brak lub jakościowa
Najważniejsze wątki teoretyczne	Strategia Struktura Funkcje zarządzania Teoria organizacji	Język Kultura organizacyjna Zachowania organizacyjne	Człowiek w organizacji Władza Opresyjność Manipulacja Ideologia menedżeryzmu Denaturalizacja zarządzania	Tekstualizm organizacji – retoryka, poetyka, archetypy, metafory, paradoksy Moralne problemy menedżeryzmu
Stosunek do wartości	Neutralność aksjologiczna	Umiarkowana neutralność aksjologiczna	Zaangażowanie w wartościowanie	Zaangażowanie w wartościowanie

Źródła: opracowanie własne.

Teorie w naukach o zarządzaniu wykorzystują różne paradygmaty, co jest widoczne w ich składnikach, rezultatach, istotnych wątkach oraz w postawie badacza i doborze metodyki. Ocena wartości poznawczej danej teorii w zarządzaniu jest możliwa dopiero po uprzedniej identyfikacji paradygmatu, który stał się punktem odniesienia. W sytuacji wyboru paradygmatu dominującego uzasadnienie metodologiczne nie jest konieczne, ponieważ to sprawdzony i domyślnie przyjęty jako naukowy sposób percepcji i badania rzeczywistości organizacyjnej. Ale posłużenie się paradygmatami alternatywnymi przy konstrukcji poznawczej teorii wymaga już szerszego uzasadnienia metodologicznego.

Stosowanie w naukach o zarządzaniu koncepcji paradygmatów Burrella i Morgana nie obywa się bez konsekwencji. To jednak ujęcie ogólne, które można wykorzystywać w zarządzaniu, psychologii, socjologii czy antropologii

kulturowej. Istotą tego ujęcia jest położenie nacisku na wątki interdyscyplinarne, ale jego ogólność jest też ograniczeniem, przesłania swoistość danej dyscypliny.

3.4. Neopozytywizm w zarządzaniu

Kanon neopozytywizmu (nazywanego też empiryzmem logicznym) stworzyła na początku XX wieku grupa filozofów, którzy koncentrowali się wokół Koła Wiedeńskiego [Hodgson 2007, ss. 96–114]. Jego echa w zarządzaniu to nie tylko nurt taylorowski i fayolowski, ale również kanon metody naukowej wzorowanej na naukach przyrodniczych [Young 1990, ss. 118–143]. Neopozytywistyczne ideały uogólnionej teorii nauki nie zakończyły się sukcesem, jednak problemy poznawcze empiryzmu logicznego miały pośredni wpływ na wiele dyscyplin. Badacze świadomie lub nieświadomie sięgali do neopozytywistycznych kryteriów wiedzy wartościowej, a dorobek empiryzmu logicznego jest rozwijany m.in. przez przedstawicieli realizmu [Ackroyd, Fleetwood 2000, ss. 3–25; Mingers 2015, ss. 17–46].

Jeśli chcemy poddać analizie wpływ empiryzmu logicznego na zarządzanie, musimy najpierw sięgnąć do kanonu wyznaczającego ramy Koła Wiedeńskiego i jego naśladowców. W skład Koła wchodzili m.in. Otto Neurath, Rudolf Carnap, Moritz Schlick oraz Hans Hahn [Cirera 1994]. Najważniejsze założenia programowe znalazły się w opublikowanym w 1929 manifeście *Wissenschaftliche Weltauffassung*: *Der Wiener Kreis* [Kraft 1953]. W dużym uproszczeniu były to:

1. Wykluczenie metafizyki i jej pojęć z pola uprawiania nauki.
2. Opracowanie reguł dochodzenia do prawdy, czyli „metody naukowej".
3. Dążenie do zdobycia weryfikowalnej wiedzy naukowej.
4. Poszukiwanie logicznego, fizykalistycznego języka, za pomocą którego można opisać rzeczywistość w sposób obiektywny.
5. Oparcie wszystkich nauk na wzorcu empiryzmu pochodzącym z przyrodoznawstwa.
6. Formalizacja matematyczna teorii i praw naukowych w naukach przyrodniczych i społecznych.

Aby stworzyć naukę, trzeba było zrezygnować z metafizyki, potraktowanej jako dziedzina bezprzedmiotowa i niepoznawalna z naukowego punktu widzenia. Naukowe mogły być jedynie zdania obserwacyjne; uznano zarazem tautologiczny charakter prawdziwych sądów logiki i matematyki. Wiązało się to z postulatem opierania się na danych empirycznych, prowadzących do logiczno-matematycznych redukcji i uogólnień. Nauki powstałe w oparciu o te założenia powinny być weryfikowalne i prowadzić do wiedzy pewnej [Ayer 2000, s. 162]. K. Popper,

odnosząc się krytycznie do postulatu pewności poznania, dokonał modyfikacji kategorii weryfikowalności, przedstawiając kryterium falsyfikowalności: „Reguły metody empirycznej projektować należy w taki sposób, aby nie chroniły żadnego twierdzenia nauki przed falsyfikacją" [Popper 1977, s. 50]. Hipotezy, które uznamy za falsyfikowalne, spełniają kryterium dyskursu naukowego [Losee 2001, s. 195]. I. Lakatos i P. Feyerabend krytykowali falsyfikacjonizm, odnosząc się do społecznych aspektów rozwoju wiedzy w nauce [Lakatos 1970].

Wzorem dla podejścia neopozytywistycznego w naukach społecznych było przyrodoznawstwo. Ślad tej koncepcji w naukach o zarządzaniu stanowi podejście do organizacji jak do rzeczy dającej się poznać za pomocą metodologii pokrewnej przyrodoznawstwu. Kluczowe założenia (jak weryfikacjonizm, poszukiwanie metody naukowej, podział na zmienne zależne i niezależne, kumulacja wiedzy, dążenie do modelowania matematycznego oraz metodologia kwantyfikowalności) zostały już przywołane w poprzednim podrozdziale 3.3., przy omawianiu źródeł paradygmatu NFS.

Otwarte podejście do radykalnych neopozytywistycznych kryteriów naukowości w stosunku do zarządzania reprezentował F.W. Taylor, jeden z „ojców założycieli". Nawoływał on do tworzenia nauki:

- eksperymentalnej, badającej wpływ zmiennych na sytuację społeczną;
- z wykorzystaniem uniwersalnych i obiektywnych teorii i metod (czyli wzorowanej na przyrodoznawstwie);
- zmatematyzowanej i sformalizowanej, ujmującej procesy zarządzania w postaci wzorów, modeli i funkcji matematycznych [por. Le Chatelier 1972, s. 104];
- redukcjonistycznej, w której da się zbadać wpływ przyczynowy zmiennych w procesie zarządzania;
- weryfikowalnej, spełniającej kryteria deterministycznego wyjaśniania przyczynowego i przewidywania.

Jednocześnie F.W. Taylor dostrzegał pragmatyzm zarządzania, przejawiający się koniecznością stosowania teorii w praktyce organizacyjnej. To inżynierskie podejście różni się od neopozytywistycznego ideału nauki proponowanego przez przedstawicieli Koła Wiedeńskiego.

Mimo krytyki, neopozytywistyczny obraz zarządzania nadal funkcjonuje w umysłach badaczy zarządzania, uwalniając ich niekiedy od konieczności

dociekania podstaw poznawczych. Badacze nie mogą jednak pozbawić się kontekstu poznawczego i skoncentrować wyłącznie na pracy analitycznej. Zarządzanie bez podstaw poznawczych (które posiada przyrodoznawstwo) może być porównane do budowli bez fundamentów. Warto przyjrzeć się bliżej kluczowym punktom pozytywistycznego obrazu zarządzania, o których jedynie nadmieniono w poprzednim podrozdziale.

Weryfikacjonizm został poddany krytyce przez nurt racjonalizmu krytycznego (K. Popper, H. Albert). Pierwszy z badaczy podkreślał niemożność pełnej weryfikacji twierdzeń naukowych z powodu posługiwania się niepełną indukcją. Zaproponował jednak pojęcie falsyfikacjonizmu, zgodnie z którym, nie da się dowieść, że dane twierdzenie nauki jest prawdziwe, lecz można je chociaż odrzucić, czyli sfalsyfikować. Twierdzenia i teorie naukowe mają cechę falsyfikowalności, czyli są potencjalnie do obalenia. Nie można jedynie obalić pseudonauk (Popper określał tym mianem nie tylko astrologię, ale również np. psychoanalizę). Podobnie jednak rzecz się ma z wieloma koncepcjami zarządzania. Nie da się empirycznie obalić modeli systemowych organizacji (np. H. Leavitta lub G. Morgana) [por. Sułkowski 2002a] czy koncepcji organizacji sieciowej. Odnoszenie się do empirii ma często charakter jedynie pozorny, złożoność rzeczywistości zezwala na wiele sprzecznych interpretacji obserwowanych sytuacji. Mimo iż w myśleniu dominuje weryfikacjonizm, to jednak zarządzanie nie spełnia kryteriów nawet mniej rygorystycznego falsyfikacjonizmu. Wielu badaczy próbuje za wszelką cenę trzymać się tych idei, choć nie dominują one już we współczesnej filozofii nauki. Lepiej podążać za innymi kryteriami wiedzy wartościowej w zarządzaniu, za koncepcjami przydatnymi w praktyce naszego dyskursu.

Mimo wszystko kategoria weryfikowalności odgrywa w naukach o zarządzaniu ważną rolę. W ramach procedur badawczych stawia się hipotezy, które następnie trzeba zweryfikować empirycznie. Kluczowy jest rygor metodologiczny, który pozwala kontrolować proces badawczy i z krytycyzmem, ale i zaufaniem traktować rezultaty badań [Kieser, Leiner 2009, ss. 516–533; Hodgkinson, Rousseau 2009, ss. 534–546; Donaldson, Qiu, Luo 2013, ss. 153–172]. Przy czym mówiąc o weryfikacji, badacze posługują się kryteriami przyjęcia lub odrzucenia hipotez. Zamiast nich coraz częściej w pracach naukowych mamy do czynienia z tezami, które nie poddają się weryfikacji lub z pytaniami badawczymi stawianymi w celu pogłębienia wiedzy. Nauka o zarządzaniu sankcjonuje takie

złagodzenie procedur, jednak ideałem naukowym wciąż pozostaje następujący schemat poznawczy: hipoteza, weryfikacja, teoria.

Czy przedmiot badań zarządzania, czyli organizacje, jest określony, czy metafizyczny? Według ortodoksyjnych neopozytywistycznych kryteriów mamy do czynienia z metafizycznym przedmiotem badań, do tego organizacje i procesy zarządzania trudno opisać. Jednak ani brak jasnego określenia, ani metafizyczność nie przesądzają o braku naukowości w zarządzaniu. Zwróćmy uwagę na społeczne funkcje dyskursu, odrzucając neopozytywistyczne kryteria. Zarządzanie jest nauką, tworzoną przez środowisko naukowe, obwarowaną instytucjami naukowymi, kierującą się wewnętrznymi regułami dyscypliny. Wytwory zarządzania kreowane przez środowiska akademickie i konsulting stanowią wiedzę naukową.

Większość badaczy zarządzania koncentruje się na rozwoju w ramach swojego dyskursu. Kumulowanie wiedzy i budowanie gmachu zarządzania może nam przypominać biblijną wieżę Babel. Murarze używają innych pojęć i innego języka, co może doprowadzić do chaosu. Trudno uzgodnić jedno stanowisko na temat organizacji w tak wielu subdyscyplinach. Inaczej traktuje ją „naukowe zarządzanie", inaczej szkoła „relacji społecznych". Mówimy nawet o istnieniu „dżungli teorii", która może skonfundować wielu badaczy [Koontz 1961]. Dlatego w zarządzaniu nie dochodzi do rozumianej wprost kumulacji wiedzy, gdyż nie ma jednego paradygmatu, a nawet brakuje kryteriów porównania wartości różnych koncepcji. Kumulują się informacje, trudno jednak powiedzieć, czy stanowią one wiedzę wartościową, czy też szum informacyjny. Tworzenie teorii w zarządzaniu jest dalekie od uogólniania w przyrodoznawstwie, bliższe rozumieniu nauk humanistycznych.

Kolejny ważny problem w zarządzaniu to kwestia poszukiwania „metody naukowej", Które z proponowanych podejść do metody można odnaleźć w naukach o zarządzaniu? Nieistnienie reguł wartości wiedzy mogłoby skłaniać nas do przyjęcia stanowiska „wszystko przejdzie" (*anything goes*) P. Feyerabenda [1993]. To rodzaj neopragmatyzmu, zakładającego, że każde rozwiązanie metodyczne jest dopuszczalne, jeżeli pozwala twórczo podejść do problemu organizacyjnego. Jednak specjaliści akcentują wartość metod, wyników i rezultatów kwantyfikowalnych, czyli śladów „metody naukowej" przyrodoznawstwa. Stąd może pochodzić preferencja dla metod reprezentatywnych statystycznie, a także przekonanie, że tylko badania oparte na próbie statystycznej i losowej pozwolą na uogólnienia. Tymczasem badaczom zdarza się pominąć niedoskonałości metodologiczne,

na przykład brak losowania próby czy zbyt małą liczebność. Najpopularniejszą w zarządzaniu techniką badawczą jest cały czas ankieta, a często dezawuuje się metody jakościowe (jak antropologia organizacji, analizy porównawcze studiów przypadku, wywiady pogłębione czy analizy dyskursu). Wielu badaczy zwyczajnie nie jest obeznanych w stosowanych w naukach społecznych metodach jakościowych. Badając problemy zarządzania, rzadko sięga się po etnometodologię, jakościową analizę tekstu, projekcyjne metody psychologiczne, teorię ugruntowaną, *action research* lub socjologię interwencji. Trzeba tu podkreślić wartość stosowania zróżnicowanych metod badawczych w zarządzaniu, także jakościowych. Nie znaleziono jednej metody, która pozwoliłaby jednoznacznie odrzucić inne propozycje metodologiczne. Dlatego warto sięgać po triangulację metodologiczną, aby rozwiązywać nie tylko problemy organizacji, ale też problemy naukowe zarządzania [O'Donoghue, Punch 2003, s. 78; Jack, Raturi 2006; Dzwigol 2020, ss. 1–8; Joslin, Müller 2016, ss. 1043–1056; Love, Holt, Li (2002), ss. 294–303].

Nie znaczy to, że nie dysponujemy w ogóle kryteriami oceny wartości wiedzy, jednak zależą one od paradygmatu zarządzania. Wiedza o zarządzaniu jest modalna i uzależniona zarówno od kontekstu poznania, jak i aplikacji. Badacz, zgodnie z metaforą „zasady nieoznaczoności", pochodzącą z fizyki i opracowaną przez W. Heisenberga [Cassidy 1992], lub efektem Hawthorne ma zazwyczaj świadomość, że zmienia rzeczywistość w trakcie jej badania [Hansson, Wigblad 2006, ss. 120–137; Jones 1992, ss. 451–468; Diaper 1990, ss. 261–267]. Nie ma pewności poznania, a jednak możemy mówić o rozwoju zarządzania, zmieniają się koncepcje i tworzą nowe szkoły. Moim zdaniem kluczową rolę w rozwoju odgrywają kryteria społeczne oraz pragmatyczne, rozwój dyscypliny jest napędzany w danym środowisku dzięki specjalistom oraz menedżerom. Do najważniejszych kryteriów rozwoju[5] zaliczamy:

- prostotę oraz estetykę teoretycznej konstrukcji;
- oryginalność koncepcji oraz jej implikacji praktycznych [Mone, McKinley 1993, ss. 284–296];
- spójność z dotychczasowymi koncepcjami (koherencję), co niestety nierzadko prowadzi do braku oryginalności;
- skuteczność i efektywność ekonomiczną zastosowanych w organizacji rozwiązań.

[5] Ich rola jest różna ze względu na odbiór danej koncepcji, a także zależna od sytuacji.

Różne grupy odgrywają odmienne role w ewaluacji powstałych koncepcji. Naukowcy zwykle skupiają się na kryterium spójności, z uwagi na konserwatywność poglądów i szeroką wiedzę o innych koncepcjach. Doradcom organizacyjnym i menedżerom zdaje się bardziej zależeć na efektywności ekonomicznej, a także na estetyce koncepcji i jej oryginalności. Firmy konsultingowe nierzadko przyczyniają się do popularyzacji danej koncepcji jako metody na generowanie zysków dzięki działaniom marketingowym wzniecającym popyt na ich usługi. Menedżerowie zaś, poszukując konkurencyjnych rozwiązań, mogą skłaniać się ku estetycznym i pozornie uniwersalnym koncepcjom w zarządzaniu.

Problem sięgania po schematy przyczynowo-skutkowe i idący za nimi podział na zmienne zależne i niezależne to klasyczny dylemat metodologii nauki. Ideałem jest badanie wpływu pojedynczych zmiennych, ale metoda eksperymentalna ma ograniczone zastosowanie w naukach społecznych [por. Łobocki 2003, ss. 105–139]. Zmienne organizacyjne współzależą od siebie, zmiany w jednym obszarze przyczyniają się do zmian w innych. Na organizacje trzeba zatem patrzeć w kategoriach holistycznych i przyjąć konwencjonalny podział na zmienne jako umowny i przybliżony schemat badawczy.

Uznają go wybrani badacze podejścia systemowego, społecznego i interpretatywnego, a także koncepcji chaosu, organizacji fraktalnej, nurtu kulturowego czy organizacji uczącej się. Niektórzy badacze wciąż jednak upierają się przy schemacie przyczynowo-skutkowym, uzyskując bardzo uproszczone interpretacje.

Powiązanie zarządzania z neopozytywistycznymi teoriami pozwala na wysunięcie dwóch ważnych wniosków. Po pierwsze, ortodoksyjnym kryteriom naukowości neopozytywizmu nie może sprostać żadna dyscyplina w naukach społecznych, a tym bardziej zarządzanie. Po drugie, logiczny empiryzm, który bazował wyłącznie na przyrodoznawstwie i uznawał monizm w nauce (jednolitość poznawczą nauki oraz założenie, że różnice w przedmiocie badań nie przeszkadzają w stosowaniu tych samych metod oraz uogólnień), został przyjęty w zarządzaniu jedynie w bardzo uproszczonej wersji. Nauki społeczne różnią się jednak znacząco od nauk przyrodniczych, dlatego koncepcje neopozytywistyczne okazują się w zarządzaniu nietrafione. Tłumaczy to dualizm nauki, zgodnie z którym w naukach społecznych nie formułuje się uniwersalnych praw. Jestem zwolennikiem, na obecnym etapie rozwoju, zróżnicowania reguł naukowych w przyrodoznawstwie i w naukach społecznych.

Współcześnie zarządzanie nie tworzy ogólnych praw i teorii, jedynie uogólnienia, teorie średniego zasięgu i mikroteorie, a także metafory i analogie. Można mówić także o teoriach lokalnych (mikroteoriach), tak jak w socjologii, które nie stanowią modeli czy systemów, a jedynie rozwiązania i ich uogólnienia w danych warunkach społecznych [R.K. Merton 1982, ss. 61–63]. Moim zdaniem w zarządzaniu bada się tak złożone społeczne zależności, że trudno jest mówić o wyższych poziomach uogólnienia. Należy skoncentrować się na generalizacjach o mniejszym zasięgu, nie na całym systemie. Abstrakcje w zarządzaniu to hermetyczne, mało przydatne czy praktyczne modele organizacji, przeciwieństwo uogólnień średniego zasięgu i proponowanych w różnych subdyscyplinach rozwiązań pragmatycznych, które mają swój wyraz w aktywności organizacji i da się je skonfrontować z doświadczeniem (celowo jednak nie używam tu określenia, że są weryfikowalne).

Trudno w ogóle mówić o neopozytywizmie we współczesnej nauce. Pewne elementy można odnaleźć w racjonalizmie krytycznym, propagowanym przez H. Alberta i K. Poppera, ale zastosowany tam podział na metafizykę i wiedzę empiryczną nie jest już aktualny. Mitologia scjentyzmu pozostała jednak w zarządzaniu, widać to w licznych odwołaniach do empiryzmu logicznego, w preferowaniu metod ilościowych, wtłaczania procesów społecznych w modele matematyczne. Rytualna niemalże procedura stawiania hipotez i poddawania ich weryfikacji w pracach badawczych staje się czasami swoistą mitologią kultywowaną przez środowisko akademickie w mainstreamowym zarządzaniu. Oczywiście procedury te mają swoje racje, nie należy jednak przyznawać im statusu jedynych słusznych. Obok stawiania hipotez mamy możliwość stawiania pytań i dociekania, co znajduje odzwierciedlenie w anglojęzycznym dualizmie *research-inquiry*. Metodologia nauk przyrodniczych i społecznych jest odmienna [Martens, Schnadelbach 1995, ss. 233–234]. W zarządzaniu rzadko stosuje się eksperymenty, częściej metody obserwacyjne i interrogatywne. Preferencja metod ilościowych kosztem jakościowych, odróżniająca zarządzanie od choćby socjologii, antropologii kulturowej, lingwistyki czy politologii[6], może płynąć ze wspomnianego już naginania metod do kryteriów pochodzących z przyrodoznawstwa.

[6] Są oczywiście także wyjątki, np. *focus group interview*.

Zarządzanie jest bliskie podejściu inżynieryjnemu (nurt naukowego zarządzania), podejściu społecznemu (szkoła stosunków społecznych), kulturowemu, zorientowanemu na władzę, politycznemu i innym. Obecnie zmienia się sposób widzenia przedmiotu badań. Trwałe mogą pozostać jedynie aspekty instytucjonalne (naukowcy, ośrodki badawcze i akademickie) czy praktyczne (organizacje, menedżerowie i pracownicy). Zarządzanie stanowi więc swoistą autorefleksję społeczeństwa, o znaczeniu praktycznym. Jednak do pełnej refleksji potrzebna jest krytyczna analiza przedmiotu badań, a także powrót do podstaw poznawczych.

Neopozytywizm inaczej postrzega rolę badacza, dąży do obiektywizmu oraz nieingerencji, podczas gdy w naukach społecznych ingerencja jest konieczna, a badania organizacji zwykle wiążą się ze zmianą obiektu badań (efekt Hawthorne). Badacz poznaje w procesie nieustannych zmian, dlatego precyzyjny i trwały pomiar nie jest możliwy. Badania są wtedy wartościowe, kiedy da się je odnieść do praktyki. Echa mitu obiektywizmu badacza dalej słychać w zarządzaniu, ale tak naprawdę system wartości badacza oddziałuje na interpretacje, których on dokonuje. W zarządzaniu istota badania jest zawsze spleciona z jego kontekstem społecznym.

Podsumowując, neopozytywistyczny kanon wiedzy wartościowej, w którym znalazły się: ogólność, pewność, ścisłość, informatywność i prostota, nie da się odnieść wprost do nauk społecznych [Such 1973, s. 18]. Tylko pozorna restrykcyjność naukowa neopozytywizmu utrwala znaczenie metod konwencjonalnych, koherentnych z dotychczasowymi. Brak przyzwolenia na metody jakościowe ogranicza rozwój zarządzania. Trzeba jednak odnotować – na plus empiryzmu logicznego – iż cechuje go optymizm poznawczy i wiara w postęp, które, wraz z precyzją, rygorem i systematycznością w nauce, należą do postaw pozytywnych. Zarządzanie korzysta z neopozytywizmu także podczas prób tworzenia nowych paradygmatów, jak neoewolucjonizm lub formalizm reprezentatywny [Sułkowski 2010a; Gospodarek 2009].

3.5. Neoewolucjonizm

W naukach społecznych neoewolucjonizm może stanowić część paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego lub też może być zupełnie nowym paradygmatem [Sułkowski 2010a]. W omówionej w podrozdziale 3.3. propozycji podziału na paradygmaty Burrella i Morgana wpisuje się on w wizję nauki obiektywistycznej, podobnie jak paradygmat NFS.

W jaki sposób zastosować tezy nurtu neoewolucyjnego w zarządzaniu?

Ewolucjonizm może pomóc w interpretacji wielu zachowań zbiorowych, które są podstawą organizacji i zarządzania [Sułkowski 2009d]. W naukach społecznych zawierają się dwie sprzeczne wizje człowieka. Pierwsza, pochodząca z nauk technicznych i ścisłych, a charakterystyczna dla ekonomii, uznaje racjonalność ludzkich decyzji (*homo oeconomicus*). H. Simon skorygował myślenie ekonomiczne i dowiódł, że dysponujemy racjonalnością ograniczoną, z powodu braku dostępu do wszystkich informacji. W sensie epistemologicznym wiąże się to ze stanowiskiem redukcjonistycznym i indywidualistycznym. Zachowania ekonomiczne można oceniać jako działania jednostek racjonalnych, choć nieposiadających dostępu do pełnej informacji. W drugiej wizji człowieka, obecnej w naukach humanistycznych (w socjologii, antropologii), w zachowaniach ludzi przeważają emocje i działania nieracjonalne (*homo sociologicus*). Na poziomie epistemologicznym oznacza to stanowisko antyredukcjonistyczne i kolektywistyczne, a opis działań jednostek powstaje na bazie funkcjonowania grup społecznych i kultur [Fromlet 2001, ss. 63–69; Faber, Petersen, Schiller 2002, ss. 323–333; Kirchgässner 2008; Melé 2009b, ss. 413–416]. Ta mająca ponad sto lat dychotomia zaczyna być bezprzedmiotowa. Obecnie badania empiryczne, prowadzone w ramach *neuroscience*, kognitywistyki czy psychologii ewolucyjnej, rysują nowy obraz „natury człowieka". Wydaje się to bliższe koncepcji *homo sociologicus*. Ludzkim przeznaczeniem jest głównie reprodukcja i rekombinacja genetyczna, dopiero później przetrwanie i rozwój jednostki. Mózg człowieka ma za zadanie powiększyć szanse na reprodukcję oraz przetrwanie gatunku ludzkiego. Nasze procesy decyzyjne charakteryzuje emocjonalność. Fałszywa pamięć, złudzenia tożsamości, intencjonalność, a także inne cechy kognitywne, ograniczają – z punktu widzenia racjonalności – naszą percepcję, rozumowanie i podejmowanie decyzji.

Pierwszy skutek obecności paradygmatu ewolucjonistycznego w naukach społecznych to rozwój socjobiologii i psychologii ewolucyjnej. Jakie problemy organizacyjne mają fundament ewolucyjny? Będą to przykładowo:

- komunikacja w grupie;
- więzi grupowe i organizacyjne;
- uczenie się w organizacjach;
- przywództwo w organizacji i naturalne źródło struktury władzy;
- podejmowanie ryzyka;
- biologiczne korzenie organizowania;
- zachowania seksualne;
- konkurencja, konflikt, walka o dominację;
- uwarunkowania kultury organizacji i społeczeństw.

Choć na pierwszy rzut oka badania nurtu ewolucyjnego nie dotyczą problemów organizacji, to jednak jego interpretacje mają wpływ na nauki o zachowaniu człowieka (behawioralne). W procesach kierowania uwidacznia się na przykład zarówno komunikacja, jak i walka o dominację. Przyjęcie założenia, że kobieta i mężczyzna posiadają różne aparaty poznawcze i emocjonalne może pomóc wyjaśnić różnice „męskich" i „kobiecych" stylów kierowania. Przeracjonalizowana wizja natury człowieka (bliska *homo oeconomicus*) występuje w teoriach naboru, motywowania oraz rozwoju, wykorzystywanych na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy decyzyjne nierzadko znajdują się poza kontrolą świadomości, co może przyczynić się do zrewidowania teorii zarządzania kadrami [Colarelli 2003]. Zachowania organizacyjne i marketing powinny brać pod uwagę ewolucyjne motywy działania człowieka, dotyczące choćby systemu wartościowania zachowań służących przetrwaniu czy doborowi partnerów. Zgoda na ewolucyjne interpretacje prowadzi do lepszego zrozumienia działania pieniądza, np. czynników ryzyka, gry na giełdzie, zjawisk oszczędności i rozrzutności itp. Zarządzanie strategiczne może wykorzystać wiedzę pochodzącą z darwinizmu. Planowanie, poczucie czasu, skłonność do ryzyka łatwiej wytłumaczyć biologicznymi podstawami aparatu kognitywno-emocjonalnego człowieka. Dzięki ewolucjonizmowi zarządzanie otrzymuje szansę zrozumienia „natury ludzkiej", bez niego trudno wyjaśnić procesy przywództwa i sprawowania władzy, komunikacji, konfliktu i kooperacji, a ponadto relacji

i różnic pomiędzy płciami. Nowy paradygmat – neoewolucjonizm – dysponuje badaniami i teorią, które składają się na spójny obraz człowieka w środowisku.

„Natura ludzka", której korzenie wyrastają z przeszłości gatunku ludzkiego oraz innych gatunków, przejawia się w wielu obszarach zarządzania (w zarządzaniu kadrami, socjologii organizacji, teorii marketingu itp.). Problemy stanowiące przedmiot badania ewolucjonistów, które leżą również w centrum zainteresowania zarządzania, to:

- tworzenie procesów organizacyjnych, struktur społecznych i struktur władzy – w oparciu o więzi społeczne;
- podstawy komunikacji i języka oraz ich wpływ na kwestię identyfikacji z grupą [Pinker 2004];
- walka i konflikt w grupie i między jednostkami [Campbell 2004];
- konkurencja, podejmowanie ryzyka, przywództwo i dominacja [Wilson, Daly 2004];
- zachowania seksualne, różnice między płciami i ich wpływ na więzi społeczne i organizacyjne [Haselton, Buss 2004].

Związki między ewolucyjną naturą człowieka i naturą grupy społecznej, które mogą się przyczynić do zrozumienia procesów organizowania, przedstawia tabela 20. Nie zawiera ona wszystkich elementów teorii psychologii ewolucyjnej, gdyż badania niektórych aspektów zachowań ludzkich w kontekście zarządzania są ograniczone.

Tabela 20. Natura jednostki i grupy społecznej a proces organizowania w paradygmacie neoewolucjonistycznym

Natura jednostki	Natura grupy społecznej	Proces organizowania
Społeczna natura jednostki	Spontaniczne powstanie grupy społecznej (komunikacja, władza, struktura, więzi).	Spontaniczne tworzenie się procesów organizowania (przywództwo, plan, motywacja).
Altruizm krewniaczy	Silne więzi krewniacze, koalicje krewnych rdzeniem grupy; inwestycje rodzicielskie.	Uniwersalny kulturowo wpływ nepotyzmu na organizowanie.

Natura jednostki	Natura grupy społecznej	Proces organizowania
Kooperacja z osobami innymi niż krewni	Koalicje pomiędzy niekrewnymi, mające na celu wspólną korzyść.	Organizacja jako celowa grupa społeczna, dążąca do realizacji wspólnego projektu.
Naturalne źródła struktury władzy i hierarchii	Spontaniczne tworzenie władzy, struktury i hierarchii porządkującej grupę społeczną.	Strukturę nieformalną, w dalszej kolejności formalną, hierarchię i władzę pojmuje się intuicyjnie i akceptuje jako naturalny porządek.
Dążenie do dominacji, walka i konflikt	Walka o dominację i konflikt stanowią immanentne cechy grupy społecznej oraz relacji międzygrupowych (np. wojny).	Dążenie do dominacji, walka i konflikt są źródłem konkurencji wewnątrzorganizacyjnej i prowadzą do rywalizacji pomiędzy organizacjami.
Przywództwo, sprawowanie władzy	Przywódca wyłania się w sposób naturalny i dąży do utrwalenia władzy.	Przywódcy są uznawani, zyskują lub tracą autorytet i legitymizację; mogą podejmować decyzje w imieniu grupy.
Selekcja seksualna	Pęd ku reprodukcji oraz dążenie do selekcji partnerów seksualnych o możliwie największej ewolucyjnej wartości.	Zakamuflowane znaczenie motywacji seksualnych w procesach konkurencji pomiędzy jednostkami w organizacjach.
Procesy kognitywne – selektywna pamięć (ludzie, twarze, narracje)	Przystosowanie do działania i organizowanie w małej grupie, w której znajomość osób ma charakter personalny.	Skutkują ograniczoną rozpiętością kierowania, większą przedsiębiorczością małych grup i tendencjami biurokratycznymi dużych organizacji.
Uczenie się, innowacyjność, pomysłowość, kreatywność	Rozwiązywanie otwartych problemów w zmiennym otoczeniu społecznym wymaga kreatywności.	Przejaw kreatywności i innowacyjności w organizowaniu stanowi przedsiębiorczość, w której łączą się potencjał intelektualny z postawą i działaniem organizatorskim.
Komunikacja grupowa i organizacyjna	Wspólnota językowa powoduje wzmacnianie więzi i możliwości kumulacji i transferu wiedzy grupowej.	Komunikacja stanowi kluczowy aspekt organizowania, przewodzenia i zarządzania, z punktu widzenia tożsamości organizacyjnej i koordynacji procesów.

Natura jednostki	Natura grupy społecznej	Proces organizowania
Planowanie przyszłości	Decyzje społeczne i strategie przetrwania grupy uwzględniające przyszłość.	Proces planowania nieformalnego i formalnego wariantów działań grupowych i kontrola ich wdrażania.
Ewolucyjne uwarunkowania kultury	Spontaniczne tworzenie kultury w oparciu o wspólnotę komunikacyjną w grupie.	Spontaniczne tworzenie kultur organizacyjnych i wzorów kulturowych zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

Posiadająca korzenie ewolucjonistyczne teoria organizacji powinna brać pod uwagę potrzeby i kształt aparatu kognitywnego i emocjonalnego człowieka. Wiąże się to z koniecznością poszukiwania „drugiego dna" w motywach działalności, czyli wzmacniania pozycji człowieka i reprodukcji fizycznej lub symbolicznej. Potrzeby ludzi, ich lęki, wyobrażenia oraz emocje są zakorzenione w milionach lat społecznych doświadczeń [Bauer 2011, ss. 44–46].

Szukając ewolucyjnych inspiracji rozwoju struktur organizacyjnych, musimy odwołać się do pojęć władzy i hierarchii. Można poszukiwać dróg rozwoju procesów organizowania i krystalizowania się autorytetu. Wpływ ewolucyjnych praw na sformalizowane struktury zdaje się obecnie trudny do nazwania. Ale to właśnie władza i hierarchia są zakorzenione w ludzkim umyśle i mają podstawy biologiczne.

Strategię organizacji można odnieść do koncepcji planowania i gry [De Dreu, Gross 2019]. Rozwój zdolności umysłowych przyniósł ze sobą możliwość planowania przyszłości, zdolność uprawiania wielowariantowych gier, które pozwalają na wybór właściwych rozwiązań. Strategie obrane przez przywódców niosą konsekwencje dla zbiorowości, a mechanizmy podejmowania decyzji nie są do końca uświadomione. Jeden z nich to podejmowanie decyzji zgodne z intuicją. Według Antonia Damasio decyzje intuicyjne mogą objawiać się somatycznie i emocjonalnie, na przykład doświadczamy skurczu żołądka, bojąc się nadmiernego ryzyka [Damasio 1994]. Badacze sugerują, że wiele decyzji podejmujemy w jednej chwili, nieświadomie, zaś nasze świadome interpretacje to wyłącznie racjonalizacje dokonywane na późniejszym etapie [Weick, Sutcliffe 2001; Gladwell 2005].

W procesach kierowania występują zarówno walka o dominację w grupie, jak i próby budowania koalicji i komunikowania się. Zbudowanie profili psychologicznych i społecznych przywódców oraz opis ich współpracy z grupą

stanowią duże wyzwanie [Lawrence, Pirson 2015, ss. 383–394; Melé 2009b, ss. 413–416].

Wymienione przykłady pochodziły z różnych subdyscyplin i dotyczyły różnych problemów. Neoewolucjonizm może stanowić ramy interpretacyjne, umożliwiające pogłębienie dotychczasowego rozumienia ludzi oraz organizacji.

Jakie są związki takiego myślenia z innymi paradygmatami? Najbliższym paradygmatem wydaje się NFS, który zakłada obiektywizm poznania, racjonalność oraz weryfikacjonizm, stosuje metody badawcze wzorowane na przyrodoznawstwie. Wizja instytucji oraz natury ludzkiej, adaptacyjna funkcja ludzkich zachowań mają wiele wspólnego z neoewolucjonizmem. Jednak funkcjonalizm przecenia rolę kultury w formowaniu świata społecznego, kosztem uwarunkowań genetycznych. Brakuje też wyjaśnień istoty reprodukcji, która stanowi ważne kryterium z powodu „egoizmu genów".

Neoewolucjonizm jest znacząco różny od paradygmatu interpretatywno-symbolicznego – i na poziomie epistemologicznym, i metodologicznym – w którym kluczowe są: subiektywność poznania, dualizm, oparcie metodyki na hermeneutyce i fenomenologii. Różnice są dość oczywiste, ale czy znajdziemy podobieństwa? Człowiek w interpretatywizmie to nie *homo oeconomicus*, jak w paradygmacie NFS, lecz jednostka uwikłana w znaczenia – których jest autorem, kierująca się motywacją emocjonalną i intelektualną, wewnętrznie niejednolita [Geertz 1973]. Neoewolucjonizm odchodzi od postrzegania człowieka jako istoty posiadającej wyłącznie racjonalny umysł, akcentując, iż podlega on również instynktom wiążącym się z: reprodukcją, przetrwaniem, życiem społecznym itp. Jednak ewolucja, a także redundancja ludzkiego mózgu (egzaptacja) [Nowak 2007, s. 262] doprowadziły do zaistnienia wyższych potrzeb. Różne potrzeby i motywacje, zarówno świadome, jak i te nieuświadomione, współistnieją w ludzkim umyśle. Opisując zachowanie człowieka, nie można poprzestać na sferze racjonalnej i nie brać pod uwagę złudzeń poznawczych czy emocji [Sułkowski 2008c].

Neoewolucjonizm to przeciwieństwo radykalnego strukturalizmu, w którym wizja podmiotu zaangażowanego w proces zmian oraz nastawienie na emancypacyjną zmianę i zanegowanie epistemologii neopozytywizmu stoją w opozycji do neoewolucjonizmu. Ten z kolei nie uznaje „teorii krytycznej" za nic innego jak ideologię. Jedyny punkt wspólny to pozbawiona złudzeń wizja człowieka oraz

społeczeństwa. Nurt krytyczny przypisuje światu społecznemu kategorie egoistyczne. Człowiek pragnie tu władzy, własności, chce zaspokoić swoje potrzeby, kontrolować zasoby, a społeczeństwo to przedłużenie owych pragnień. Instytucje społeczne mają opresyjny charakter, utrzymują niesprawiedliwy porządek. „Ład" ten może zostać zburzony za pomocą działań rewolucyjnych, przy zaangażowaniu pokrzywdzonych grup społecznych. Neoewolucjonizm dostrzega także egoistyczne dążenia jednostek, które idealizują swoje racje oraz dokonują racjonalizacji działań, w tym nepotyzmu. Altruizm jest tu daleki od bezinteresowności, gdyż pomagając krewnym, mamy na uwadze wspólne geny, a dzięki współpracy z obcymi mamy większe szanse przetrwać. Ani ewolucjonizm, ani nurt krytyczny nie optują na szczęście za pełnym egoistycznym determinizmem. Genetyczne „zaprogramowanie" to nie automatyzm behawioralny, może jedynie wiązać się z pewnymi skłonnościami, które mogą zostać przezwyciężone przez jednostkę. Stworzenie obu paradygmatów zdaje się stanowić dowód wyższości człowieka nad mechanizmami biologii.

Neoewolucjonizm i radykalny humanizm (niekiedy utożsamiany z postmodernizmem) są całkowicie różne. Postmodernizm możemy określić jako relatywistyczny oraz subiektywistyczny, wykazujący się sceptycyzmem wobec nauki. Tymczasem neoewolucjonizm jest obiektywistyczny, poszukuje uogólnień oraz uniwersalizmu, cechuje się przy tym zaufaniem do nauki.

3.6. Alternatywa interpretatywno-symboliczna

W ostatnich dziesięcioleciach powstało w zarządzaniu wiele koncepcji, zakorzenionych w humanistyce, które możemy umiejscowić w perspektywie interpretatywnej [Hatch 2002; Clarke, Mackaness 2001, ss. 147–172; Cicmil 2006, ss. 27–37; Melo i in. 2013, ss. 412–427; Sandberg 2000, ss. 9–25; Gilmore, Carson 1996; Matveev 2002, ss. 59–67; Ridder, Hoon 2009, ss. 93–106; Gill 2015, ss. 306–325; Sułkowski 2009c]. Zapoczątkował ją interakcjonizm symboliczny w socjologii i antropologii kulturowej, którego przejawy dostrzegamy w naukach historycznych i politycznych, filozofii czy lingwistyce [Blumer 1969b; Wright, Losekoot 2012, ss. 416–422]. Nurt[7] ten jest rzadko wykorzystywany w dyskursie organizacyjnym, ale wiele jego założeń zostało zaadaptowanych w naukach o zarządzaniu, dlatego warto pokusić się tu o refleksję[8]. Paradygmat interpretatywno-symboliczny jest w dużym stopniu utożsamiany z jakościową metodyką badań w literaturze przedmiotu [Cassell i in. 2006; Åsvoll 2014, ss. 289–307]. Wydaje się jednak, że badania jakościowe są również wykorzystywane przez paradygmat krytyczny, a także w mieszanym typie badań ilościowo-jakościowych w funkcjonalizmie.

W zarządzaniu obecne są następujące założenia epistemologiczne, realizowane za pomocą metodologii jakościowej: konstruktywizm społeczny, kognitywna rola języka, uwikłanie działalności poznawczej w praktykę oraz konsens społeczny.

1. Konstruktywizm społeczny.

W sensie epistemologicznym mamy do czynienia z refleksyjnym, zaangażowanym w relacje, poznającym rzeczywistość podmiotem. W konstruktywizmie dochodzi do społecznego tworzenia rzeczywistości. K. Weick (w procesie organizowania) oraz P. Berger i T. Luckmann (w procesach społecznych) zgodzili się, że rzeczywistość kreują aktorzy społeczni [Berger, Luckmann 1966; Weick 1979]. Większość świata społecznego i organizacyjnego nie istnieje obiektywnie, ani więzi międzyludzkie, ani władza, ani komunikacja, wszystko jest intersubiektywne i powstaje *implicite* i *explicite* w procesach negocjowania znaczeń, zarówno grupowych, jak i indywidualnych. Rzeczywistość organizacji ma też podstawy materialne, które ontologicznie są bytami obiektywnymi, na przykład maszyny

[7] Pojęć: stanowisko, nurt, perspektywa i orientacja interpretatywna używa się zamiennie.
[8] Należą do nich: K.E. Weick, N. Brunsson, J. Van Maanen, M. Pacanowsky.

czy surowce. W organizacji dochodzi do sprzężenia zwrotnego w obiektywnej rzeczywistości, którą poddaje się procesowi interpretacji i nadaje sens. Wokół niej powstają społeczne konwencje, które na nią oddziałują. Tak wyłania się ontologia intersubiektywnej organizacji i grup społecznych, współistniejących z materialnymi przedmiotami.

Opisywany nurt przyjął umiarkowany konstruktywizm społeczny (w przeciwieństwie do radykalnych opcji postmodernistycznych) [Boje, Gephart, Thatchenkery 1996]. Człowiek jest tu stwórcą świata, nadającym mu sens dzięki interpretacji. Myślenie interpretatywne zwraca uwagę na sprzężenie między odkrywaniem i stwarzaniem świata przez jednostkę w procesie poznania. Podmiot to zarazem odkrywca i twórca. Rzeczywistość nie stanowi jedynie konstruktu społecznego czy językowego, znaczenie mają także komponenty kulturowe.

Badacze konstruktywizmu społecznego w tej orientacji analizują organizację na podstawie procesów społecznych, wiążących się z nadawaniem i odczytywaniem znaczeń. W zarządzaniu do przykładów tej myśli zaliczymy koncepcje: zarządzania znaczeniami (ważniejsi autorzy: S. Magala, B. Czarniawska, G. Morgan, L. Smircich), tożsamości i kultury organizacyjnej (L. Smircich, M.J. Hatch), dominującej logiki strategii, subkultur organizacyjnych (J. Van Maanen, R.S. Barley) [Hatch, Schultz 2002, ss. 989–1018; Whetten 2006, ss. 219–234; Ravasi, Schultz 2006, ss. 433–458; Smircich 1983b, ss. 55–65; Schein 1965, s. 60; Van Maanen, Barley 1984, ss. 287–366].

2. Kognitywna rola języka.

W wielu nurtach społecznych przyjęło się, że język, w rozumieniu kulturowym, jest podstawą poznawczą pojmowania świata [por. Whorf 2002, ss. 329–361; Mitchell, Randolph-Seng, Mitchell 2011, ss. 774–776; Edwards 1997]. Pojęcia w organizacji i zarządzaniu są wieloznaczne i płynne. Określenia składające się na sferę organizowania (jak tożsamość, przywództwo, struktura organizacyjna, kultura, władza czy strategia) nie mają jednego desygnatu, można je określać na różne sposoby.

Ta zmienność znaczeń społecznych jest powiązana z myśleniem konstruktywistycznym. Sposób nazywania tworzy swoisty i niejednolity dyskurs wielu nurtów. Społeczna natura oraz językowy charakter poznania skutkują niejednoznacznością zarządzania, w którym nie da się zaproponować uniwersalnych teorii ani stworzyć jednego dyskursu. Takie pragnienia są rodzajem utopii, kojarzonej z lyotardowskimi „metanarracjami", występującymi w radykalnym fundamentalizmie

epistemologicznym [Lyotard 1997, s. 111]. Czym się różni to podejście od postmodernistycznego? Tutaj faktycznie dochodzi do poznania oraz zmiany rzeczywistości, nie jedynie do uczestnictwa w grach językowych. Poznanie i myślenie na temat procesów zarządzania tworzą koło hermeneutyczne [Boell, Cecez-Kecmanovic 2010, ss. 129–144]. Język nie musi odzwierciedlać rzeczywistości w sposób idealny, on ją kształtuje (podejście konstruktywistyczne oraz pragmatyczne) i wyznacza granice poznania i sensu [Wittgenstein 2002, teza 5.6, s. 64]. W zarządzaniu mamy do czynienia z intersubiektywnymi konstruktami myślowymi, takimi jak: struktura, kultura, strategia, ale też przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

3. Dokonywanie zmian w rzeczywistości.
W nurcie tym omawia się zależności między badaniem a modyfikacją badanej rzeczywistości. Zarządzanie od zawsze czerpało z podejścia inżynierskiego, w którym kluczowe były projektowanie, wdrażanie procesów optymalizacyjnych i ich kontrola. Proste, deterministyczne narzędzia zmian zastąpiono wyrafinowanymi, wymagającymi refleksji. Cel jest dalej podobny, czyli zwiększenie skuteczności oraz efektywności zarządzania, rozwój organizacji. Zarządzanie, inspirowane neopragmatyzmem, dąży raczej do przekształcania świata, nie tylko jego opisu [Rorty 1979, rozdz. 6].

Badacz nie jest obiektywnym obserwatorem, ale zaangażowanym – rozpoczynając badanie, decyduje się na dokonywanie zmian w organizacji. E. Mayo zauważył, że badacz ma wpływ na osoby i sytuacje badane (efekt Hawthorne). W zarządzaniu trudno więc mówić o ścisłym podziale na podmiot i przedmiot w badaniach.

Wyjaśnianie potoczne nie jest gorsze od wyjaśniania naukowego [Schutze 1972]. Badacze zarządzania używają języka potocznego lub też dużo bardziej hermetycznego języka teorii. Interpretatorzy w zarządzaniu stoją przed wyzwaniem interpretacji obu języków – wyrafinowanej terminologii lub też potocznego dyskursu nowych „guru zarządzania" [Micklethwait, Wooldridge 2000a, ss. 360–369].

Takie myślenie jest charakterystyczne na przykład dla: zarządzania zmianami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego, organizacyjnego uczenia się i pojmowania kultury organizacyjnej oraz tożsamości organizacji. M. Crozier wskazuje procesy zmian, które wynikają z działania zaangażowanego

badacza, operującego kategoriami potocznymi [Crozier 1994]. Taki badacz jest tym samym współuczestnikiem procesu zmian, który dokonuje się w grupie.

4. Proces organizowania jako konsens społeczny.
Porządek w organizacji to zjawisko subiektywne, podtrzymują go i rekonstruują członkowie organizacji. Do procesów zarządzania dochodzi w wyniku grupowej instytucjonalizacji, uprawomocnienia oraz internalizacji; stanowią one zbiorowy konsens [Berger, Luckmann 1966]. Interesy ekonomiczne mają podobny zakres oddziaływania jak społeczne, psychologiczne czy polityczne. W ramach ładu organizacyjnego ma miejsce wyłanianie struktur społecznych, stanowiących przedmiot konwencji. Taki charakter mają przykładowo: charyzmatyczne przywództwo, autorytet, tożsamość organizacji, grupy nieformalne czy subkultury, strategie czy hierarchia organizacyjna, składające się na konsens społeczny. Podtrzymują go uczestnicy życia organizacyjnego. Różne są siła i trwałość tych konwencji. Konwencje społeczne mają swoje prawne umocowanie. Zaufanie do ich trwałości oraz zaangażowanie członków organizacji w rozgrywaną grę stanowią o ciągłości organizacji.

Proces negocjowania znaczeń nie jest czysto racjonalny. Dla członków organizacji rzeczywistość jest czymś oczywistym, ale tak naprawdę cały czas na poziomie nieświadomym prowadzona jest społeczna gra.

5. Zarządzanie działaniem symbolicznym.
Skoro akt poznania został uwikłany w język i kulturę, to jest tym samym działaniem symbolicznym [Schnackenberg i in. 2019, ss. 375–413; Johnson 1990, ss. 183–200]. Zachowania symboliczne są nośnikiem i wyrazem ról organizacyjnych [Zott, Huy 2007, ss. 70–105; Fiss, Zajac 2006, ss. 1173–1193; Markóczy i in. 2013, ss. 1367–1387; Berg 1986, 557–579]. Symbole pozycji, funkcji, statusu w organizacji to przejawy władzy, kultura organizacyjna zaś to system symboliczny. Procesy strukturalne czy strategiczne także bazują na systemach symbolicznych, co ma konsekwencje w postaci uwikłania zarządzania w kontekst, zarówno znaczeniowy, jak i językowy.

Badacze kultury i tożsamości organizacyjnej podkreślają rolę zarządzania jako działania symbolicznego. Zdaniem M.J. Hatch w kulturze dochodzi do stworzenia artefaktów, wartości i symboli poprzez interpretacje [Hatch 1993]. Zarządzanie coraz częściej zajmuje się problemami płynącymi z analiz kultury symbolicznej,

na przykład antropologią życia codziennego, tożsamością organizacji [Hatch, Schultz (red.) 2004; Linsted (red.) 2003; Hatch, Schultz 2002, ss. 989–1018; Albert, Ashforth, Dutton 2000, ss. 13–17].

6. Metodologie *emic* oraz *etic*.

Taki podział metodologii zauważa się w badaniach kulturowych w socjologii, lingwistyce czy antropologii kulturowej, w mniejszym stopniu w zarządzaniu, szczególnie w naszym kraju. Jak można zastosować go w badaniach, szczególnie dotyczących kultury organizacyjnej?

Już w latach 50. ubiegłego wieku lingwista K. Pike podkreślał zróżnicowanie metod badań zachowań społecznych. Analizował on zachowania językowe człowieka, ale widział możliwość stosowania tej dychotomii w badaniach zachowań społecznych [Pike, Kenneth 1967]. Pojęcia te stanowią skróty utworzone od terminów *phomemic* oraz *phonetic*. Podział metodologiczny przyjął się w etnologii oraz antropologii kulturowej, ale okazał się również pomocny w badaniach kultury w innych dyscyplinach (psychologii, psychiatrii, medycynie, socjologii i archeologii), a także sporadycznie w zarządzaniu [Headland, Pike, Harris 1990]. To podejście stosowali na przykład J. Berry, E. Hall, M. Harris, W. Goodenough w analizach porównawczych kultur [Harris 1987; Hall 1964; Berry 1969, ss. 119–128; Goodenough 1970] oraz C. Geertz w „gęstym opisie kultury", który bazował na jakościowej i uczestniczącej metodologii badania.

Rozróżnienie to omawia tabela 21.

Tabela 21. Metodologie *emic* i *etic* w badaniach kultury

Metodologia	*Emic*	*Etic*
Zaplecze epistemologiczne	Paradygmat interpretatywno-symboliczny Hermeneutyka Fenomenologia	Neutralność aksjologiczna i obiektywizm paradygmatu neopozytywistycznego
Charakterystyka	Partykularne kategorie badawcze tkwią w rzeczywistości społecznej. Przedmiot dyskursu stanowią koncepcje potoczne, zakorzenione w kulturze, kontekstualne.	Rzeczywistość istnieje obiektywnie i rolą procesu badawczego jest jej odzwierciedlenie dzięki metodzie naukowej. Uniwersalne ramy odniesienia pochodzą spoza kultury. Dąży się do obiektywizmu i uogólnień.
Rola badacza	Rozumie kulturę, podchodzi do niej analitycznie. *Insider*, biorący udział.	*Outsider*, zewnętrzny i niezaangażowany. Zachowujący dystans obserwator.
Metody badawcze	Studia kulturowe Wywiady Obserwacje uczestniczące Inne metody jakościowe oraz antropologiczne	Ankietowe Statystyczne Inne metody ilościowe, stosowane w naukach empirycznych
Przykłady	Socjologia interwencji A. Tourraine'a Teoria ugruntowana A. Straussa „Gęsty opis" C. Geertza	Badania kulturowe, w których mamy do czynienia z zewnętrznym obserwatorem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Geertz 2003b; Glaser, Strauss 1967; Touraine 1978; Headland, Pike, Harris 1990.

7. Metodyka jakościowa paradygmatu interpretatywno-symbolicznego.

Zarządzanie coraz częściej sięga po metody tego nurtu, mamy do czynienia z transferem metod z lingwistyki, socjologii, antropologii kulturowej, psychologii społecznej [Bluhm i in. 2011, ss. 1866–1891; Guercini 2014; Eriksson, Kovalainen 2015; Garcia, Gluesing 2013; McNulty, Zattoni, Douglas 2013, ss. 183–198]. Do najpopularniejszych metod badawczych należą:

- teoria ugruntowana;
- badania uczestniczące;
- pogłębione studia przypadków;

- etnometodologia;
- metody metaforyczne;
- antropologia organizacji;
- antropologia wizualna;
- socjologia interwencji;
- metody psychologii humanistycznej.

Powyższe metody to przykład metodologii jakościowej, badań terenowych. Zaangażowany badacz stara się zrozumieć organizację i jej członków w procesie działania, posługując się potocznymi kategoriami. Metoda poznania to zarazem metoda doskonalenia. Ważną rolę odgrywają: kultura, język oraz pierwiastek aksjologiczny.

Oczywiście ta metodyka również stanowiła przedmiot krytyki, głównie ze względu na to, że jest nieobiektywna, trudno porównać efekty badań i potwierdzić ich rzetelność. Nie da się w ten sposób badać masowych zjawisk, a zaangażowanie badacza może budzić wątpliwości natury etycznej [Babbie 2003, ss. 334–336].

Założenia epistemologiczne nurtu interpretatywnego znalazły swoje miejsce w wielu koncepcjach zarządzania. Obok wspomnianych powyżej warto przywołać także przykłady: perspektywy dramaturgicznej [Mangham, Overington 1983, ss. 219–233], lokalizacji i transferu znaczeń [Sampson 1994, s. 10], tworzenia map poznawczych [Bougon 1983, ss. 173–188], organizacyjnego uczenia się [Schön 1983a, ss. 115–128], metodologii historii życia [Jones 1983, ss. 147–159].

Zastosowanie tego podejścia umożliwia czynnościowe ujęcie procesu zarządzania, na który można patrzeć przez pryzmat powstawania kultury organizacyjnej, tworzenia i interpretowania strategii oraz strukturacji przedsiębiorstwa.

3.7. Perspektywa kognitywna

Ta perspektywa lokuje się w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym; organizacja stanowi tu społeczne pole ścierania się znaczeń oraz interesów aktorów i grup społecznych. Zarządzający kształtują warunki organizacyjnej gry, w której wezmą udział różne grupy, czyli pracownicy, odbiorcy, kontrahenci. W ramach gry organizacyjnej inwestuje się kapitał finansowy, społeczny i kulturowy z oczekiwaniem zwrotu. Gra ekonomiczna w sensie interpretatywno-symbolicznym jest bliższa „grze językowej" Wittgensteina niż modelowi idealnemu *homo oeconomicus* [por. Bourdieu, Waquant 2001, ss. 84–93, 105–107; Brzezicka, Wiśniewski 2014, ss. 353–364; Nitsch 1991]. Angażowanie w „grę" ma charakter spontaniczny, a inwestycji dokonuje się intuicyjnie. Członkowie organizacji, czyli gracze, podzielają zbiorową tożsamość. Organizacje stanowią całość pod względem ekonomicznym i prawnym, ale też psychologicznym oraz społecznym, funkcjonują jako dynamiczny system, pomiędzy otwartością na otoczenie a zamknięciem pozwalającym na zachowanie tożsamości [Luhmann 1990; Gilpin, Miller 2013, ss. 148–169; Kirchner 2013a, ss. 35–54; Kirchner 2013b, s. 35].

Organizacje można opisać z punktu widzenia:

- procesów przewidywania i projektowania zmian, także w otoczeniu;
- wartości, wzorów i norm kulturowych (czyli kultury i tożsamości organizacyjnych);
- procesów władzy i komunikacji, przejawiających się w strukturze.

Interpretatywną wizję organizacji warto uzupełnić o inspiracje pochodzące z nurtu, który przyjął nazwę kognitywnego. Poznanie, pochodna rzeczywistości, jest uwarunkowane przez aparat poznawczy jednostki i grup (umysł i kulturę) [Lenk 1995, s. 9]. Zwolennikami tego podejścia w zarządzaniu zostali: A. Jelinek, A.E. Tenbrunsel, C. Eden, J.A. Litterer, P. Cossette, C. Ouelet [Eden, Spender (red.) 1998; Cossette 2004; Tenbrunsel i in. 1996; Jelinek, Litterer 1994]. Rozwijającą się w zarządzaniu perspektywę kognitywną można opisać za pomocą następujących założeń:

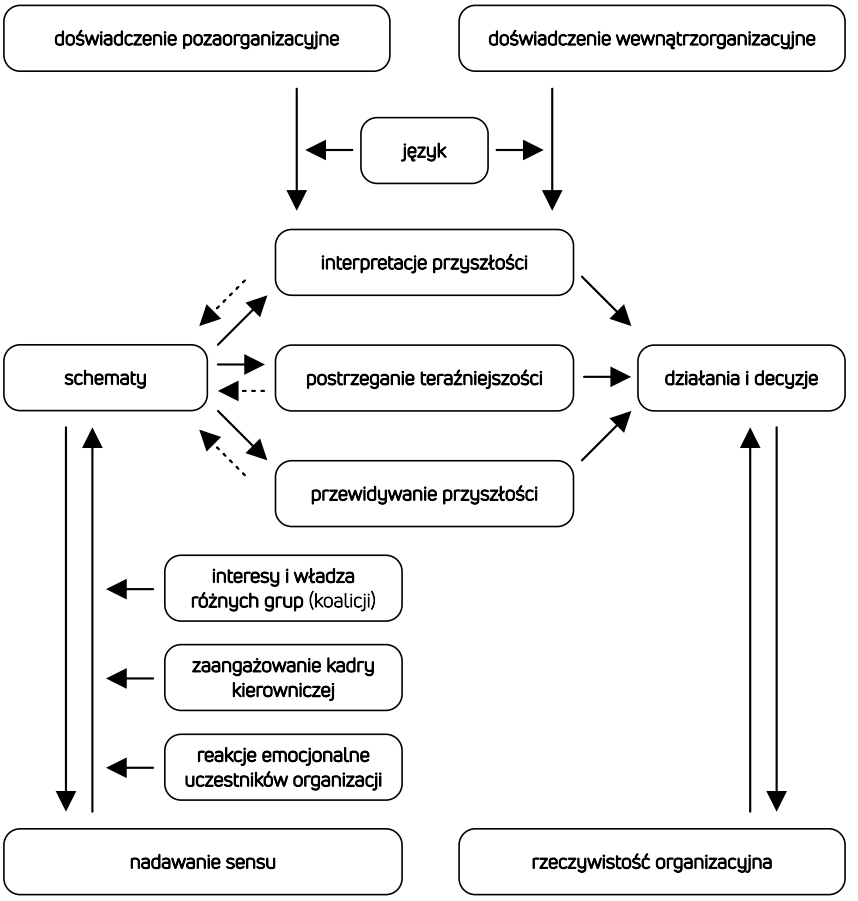
1. Organizacja to byt intersubiektywny, więc badając ją w celu odkrycia znaczeń, powinno się przyjąć perspektywę uczestniczącą, różną od obiektywistycznych i uogólniających metod propagowanych w naukach

przyrodniczych [Fourez 1988, s. 34] (stosowana tu metoda to np. kartografia kognitywna) [Cossette, Audet 1992, ss. 325–247].

2. Organizacja istnieje na poziomie znaczeń jednostkowych i zbiorowych (intersubiektywnych), co przybliża perspektywę kognitywną do niefunkcjonalistycznych koncepcji kultury organizacyjnej [Gray, Bougon, Donnellon 1985, ss. 83–98].
3. Organizacja to zarówno symboliczny, jak i materialny produkt jednostek i grup. Można ją zrozumieć dzięki takim procesom kognitywnym, jak: percepcja, tworzenie znaczeń, interpretacja. Stanowi przedmiot procesu zarządzania, ale także jego rezultat [Cossette 2004, s. 10]. Procesy kognitywne to nasze kulturowe i biologiczne wyposażenie. Postrzeganie rzeczywistości odbywa się za pomocą filtrów (języka, płci, kategorii czasu i przestrzeni itp.), przejawiających się w schematach poznawczych [Cossette 2004, ss. 39–41]. Są one odpowiedzią na pragnienie porządkowania rzeczywistości, mogą mieć postać struktur kognitywnych, produktów poznawczych lub też stereotypów [Jelinek, Litterer 1994, s. 57]. Dzięki nim interpretujemy świat organizacji, odwołując się do własnych wyobrażeń [Jelinek, Litterer 1994, s. 55].
4. Wyobrażenia z naszych doświadczeń przenosimy na obszar zarządzania za pośrednictwem metafor. Doświadczenia potoczne to pierwotne kategorie nadawania sensu i pojmowania [Louis, Sutton 1991, s. 55]. Przy czym chodzi tu o codzienne doświadczenia członków organizacji, a dla jej badaczy raczej o konstrukty teoretyczne.

P. Cosset zaproponował kognitywny model organizacji (por. rysunek 4), który bazuje na założeniach relatywistycznych. Zgodnie z nimi nie jest możliwe uzyskanie obiektywnej prawdy na temat organizacji, gdyż zależy ona od aparatu poznawczego, teoretycznego i metodologicznego, o kulturowej specyfice. Rzeczywistość organizacyjną tworzy się więc w procesie społecznym [Cossette 2004, ss. 186–187].

Rysunek 4. Kognitywny model organizacji



Źródło: Cossette 2004, s. 67.

Ta koncepcja zarządzania kognitywnego sięga do paradygmatu interpretatywnego, gdyż ujmuje działanie organizacyjne w kategoriach intersubiektywnych znaczeń. Inne teorie kognitywne także wiążą się z nurtem interpretatywnym, niektóre z nich zaś z perspektywą neopozytywistyczną. S.A. Culbert, J.J. McDonough oraz S.J. Schroeder definiują organizację jako „artefakt umysłu" – jej rzeczywistość poznajemy w sposób subiektywny [Culbert, Schroeder 2003, ss. 112–113; Culbert, McDonough 1985; Culbert 1996]. Obiektywny obraz to mit, liczą się motywacje, interesy i stereotypy. Nie da się poznać obiektywnej rzeczywistości w procesie komunikacji, można jedynie stworzyć „kognitywne mosty", będące niczym innym, jak społecznym konsensem.

Choć podejście kognitywne P. Cossetta włącza się w nurt interpretatywny, warto jednak wykazać różnice. W podejściu kognitywnym aparat poznawczy powstaje z połączenia biologicznego wyposażenia człowieka z kulturową wizją schematów poznawczych, nurt interpretatywny za to jest bardziej związany z kulturalizmem. Stosowanie schematów poznawczych zamiast gier językowych czy konstruktów społecznych stanowi nowe spojrzenie. Stwarzanie rzeczywistości organizacyjnej ograniczają nie tylko społeczeństwo i kultura, ale także specyfika aparatu poznawczego jednostki (percepcja za pomocą zmysłów, a interpretacja przy użyciu umysłu oraz języka).

Możemy stwierdzić, że inspiracje kognitywistyczne w zarządzaniu wiodą w różne strony. W nurcie interpretatywnym proces poznania zależy od językowego, kognitywnego i kulturowego wyposażenia człowieka oraz grup społecznych (perspektywy nauk społecznych i humanistycznych). Nurt redukcjonistyczny usiłuje wyprowadzić kategorie pojmowania rzeczywistości, czyli także świata organizacji, z zależności neuronalnych [Woleński 2004, s. 67].

Choć osiągnięcia perspektywy kognitywnej wydają się czasem paradoksalne, warto starać się znaleźć dla nich miejsce w zarządzaniu. Nurt kognitywny korzysta z perspektywicznych badań informatycznych, psychologicznych, socjologicznych i neurologicznych. Widać w nim próby zbliżenia do nurtu interpretatywnego, ale także neoewolucjonizmu (choćby w biologicznym uwarunkowaniu organizowania oraz neuronauce).

3.8. Zanikający postmodernizm

Postmodernizm nie stanowi jednorodnego nurtu, jego koncepcje różnią się od siebie, choć mają oczywiście również punkty wspólne. O wieloznaczności postmodernizmu świadczy spór o jego zasadność i status. Jedni badacze go lekceważą, traktując jako nieistotny poznawczo czy kulturowo, inni negują jego krytyczne nastawienie, a jeszcze inni uznają za pojęcie puste, np. Donaldson [2003], J. Habermas i E. Gellner [Habermas 1972; Rorty 1997; Niżnik 1996]. Są też badacze, którzy uważają, że stawił on czoło dylematom modernizmu (jak J.F. Lyotard, Z. Bauman czy R. Rorty) [Lyotard 1983; Bauman 1995; Niżnik 1996]. Do zwolenników postmodernizmu w zarządzaniu należą: L. Smircich, M. Calas, G. Morgan, J. van Maanen, M.J. Hatch, a w Polsce M. Kostera, J.L. Krzyżanowski, B. Czarniawska [Calás, Smircich (red.) 2019; Muldoon 2019; Karataş-Özkan, Murphy 2010, ss. 453–465; Morgan 1997b; Hatch 2002; Kostera 1996; Krzyżanowski 1999]. Warto poddać analizie założenia tego nurtu w nawiązaniu do zarządzania [Clegg, Kornberger 2003].

Niewątpliwie w ciągu ostatniej dekady postmodernizm traci na znaczeniu zarówno w naukach społecznych, jak i naukach o zarządzaniu. Tezę tę może zilustrować liczba publikacji na temat postmodernizmu w zarządzaniu (fraza *postmodernism* + *management*) w bazie Google Scholar. W latach 2000–2010 znalazło się tam ponad 42 000 publikacji, podczas gdy w latach 2011–2021 znacznie mniej, bo tylko ponad 25 000. Znacznie więcej w ostatniej dekadzie jest też tekstów krytycznych na temat postmodernizmu w zarządzaniu oraz traktujących postmodernizm jako etap poprzedzający wyłonienie się paradygmatu krytycznego (*Critical Management Studies*).

Postmodernizm sięga do filozofii sceptycyzmu i krytykuje możliwość osiągnięcia prawdy obiektywnej [Engholm 2001; Boje, Gephart, Thatchenkery 1996; Welge, Holtbrugge 1999, ss. 305–322; Burrell, Cooper 1998, ss. 91–112]. Skrajny relatywizm poznawczy znajduje również odzwierciedlenie w zarządzaniu [McKelvey 2003]. Radykalne stanowisko relatywistyczne zajmują D. Bloor oraz B. Barnes, twórcy socjologii wiedzy szkoły edynburskiej, o których już wspominaliśmy. Nie traktują oni nauki jako uprzywilejowanej sfery kultury. Ich zdaniem sposób percepcji rzeczywistości, a także kryteria racjonalności oraz prawdy zależą od społeczeństwa i kultury, a teorie naukowe są wyrazem społecznych ideologii. Ukryte w kulturze doświadczenia są podstawą przekonań, nowych doświadczeń,

celów grup interesu, które składają się na stan wiedzy, efekt konwencji kulturowej. Jesteśmy skazani na relatywizm moralny i społeczny.

Podobne poglądy na temat kulturowego uwikłania nauki wyraża P. Feyerabend, który wraz z M. Foucaultem doprowadził do, rozkwitu nurtu sceptycznego wobec nauki. Nauki i wiedzy interpretowanej przez pryzmat kontroli oraz przemocy symbolicznej. Dla przedstawiciela nurtu radykalnego rewolucje naukowe oznaczały zupełne odejście od poprzednich paradygmatów – nie ma czegoś takiego, jak przekazywany w doświadczeniu „rdzeń wiedzy", terminy mają nowe znaczenie, nie istnieje też jedna zasada poznania, na przykład racjonalność czy jakakolwiek rama tworzenia wiedzy. Dlatego „wszystko wolno", nie ma ograniczeń teorii naukowych, panuje anarchizm metodologiczny. P. Feyerabend piętnował imperializm nauki za kolonizowanie religii czy etyki. Zyskując etyczny aspekt, nauka służyła zniewoleniu zarówno grup społecznych, jak i słabszych kultur. Wybór tradycji nauki ma charakter światopoglądowy, bo jej wytwory mogą mieć dobre i złe zastosowania. Nauka może więc stanowić jedną z wielu opcji, ale nie powinna być uznana za kryterium oceny wartości zjawisk kulturowych.

M. Foucault wiązał problematykę poznania i wiedzy z władzą, zwracał uwagę na krążenie władzy w sieci. Jego zdaniem powiązanie władzy z wiedzą ma charakter trwały, gdyż, panując nad innymi, tworzymy prawdę. Jest on autorem koncepcji archeologii wiedzy, metody analizy historycznej pozbawionej podmiotu, prowadzącej do ujawnienia mechanizmów władzy skorelowanych z mechanizmami poznania. Pochylił się nad tym, jak władza za pomocą nauki (medycyny) wpłynęła na pojęcie choroby umysłowej i wykształciła procedury dominacji nad niepoddającymi się dyscyplinie jednostkami [Foucault 1961]. Takie przykłady pozwalają wysnuć wniosek, że wiedza umożliwia panowanie nad innymi oraz przejście od przemocy fizycznej do symbolicznej. Prawda nie stanowi już wartości nadrzędnej i nie musi łączyć się z dobrem, zatem nie stoi już ponad moralnością, etyka i nauka są sobie równe.

Postmoderniści sceptycznie podchodzą do dorobku nauki europejskiej. Zdaniem M. Polonai rację ma filozofia zaangażowana, postkrytyczna, nie zaś nurty, w których ideałem jest poszukiwanie wiedzy racjonalnej. Źródło wiedzy w osadzonej w postmodernizmie perspektywie kulturalistycznej stanowią pasja, milcząca wiedza oraz wspólnota języka. Porzucenie pragnienia obiektywizmu spowoduje przyjęcie przez człowieka odpowiedzialności za swoje przekonania,

a ponadto wpłynie na wzbogacenie etycznej wiedzy. Krytyka nauki pojawia się także u J.F. Lyotarda, dla którego europejska tradycja, wraz z uniwersaliami epistemologicznymi, etycznymi oraz poznawczymi, to wyłącznie „wielka iluzja" oraz „metanarracje" – próba doścignięcia uniwersalności i stawianie na pierwszym miejscu dyskursu poznawczego zdają się bezzasadne. Rzeczywistość tworzą różne dyskursy, często sprzeczne ze sobą. Lyotard mówi wprost o wpisaniu w akt poznawczy dyskursu moralnego i akcentuje jego rolę. Badacz organizacji, wedle postmodernizmu, posługuje się wittgensteinowskim pojęciem „gry językowej", uznaje jednak nieprzekładalność gier, heterogeniczność dyskursów. On również dostrzega powiązanie wiedzy z władzą, ekonomizację nauki. Wiedza to zasób i narzędzie panowania, zależne od zasad efektywności ekonomicznej. W modernizmie lekceważy się nauki, które nie gromadzą wiedzy ani nie ulegają technologicznym przeobrażeniom. Nadzieja na jedność dyskursu poznawczego nauki odeszła wraz z metanarracjami hermeneutyki sensu (historyzmu), teleologii ducha (idealizmu), a także emancypacji ludzkości (oświecenia). Nauka ma swoje własne reguły, którym nadała pozory empirycznej weryfikacji. Doszło do stworzenia procedur, ale dyskurs znalazł się ponad regułami i przyjął efektywność jako kryterium sukcesu nauki. Efektywność gry językowej ujawnia się wówczas, gdy jej reguły prowadzą do skuteczności ekonomicznej w praktyce. Dyskursy znajdują się w sytuacji konfliktu, a konsensus uzyskuje się tylko w jednym dyskursie, zatem ma on charakter lokalny. Zdaniem Lyotarda różnorodność oraz niewspółmierność dyskursów mają konsekwencje społeczne i etyczne, prowadzą do odrzucenia fundamentalizmu, nie pozwalają poddać dyskursów jednolitemu myśleniu ekonomicznemu, oznaczają duży stopień tolerancji, a zarazem przyjęcie postawy krytycznej. Oczywiście sprawiedliwość nadal istnieje, wszyscy uczestnicy dyskursów powinni mieć możliwość wyrażania poglądów. Lyotardowskie myślenie postmodernistyczne zakłada współegzystowanie różnych dyskursów kulturowych w warunkach relatywizmu. Nauka nie ma roli dominującej, jest podzielona na gry językowe, można ją krytykować w ramach innego dyskursu.

Jakie koncepcje postmodernistyczne można zaadaptować do zarządzania? Na pewno neopragmatyzm, który zakłada poznanie ukierunkowane na działanie. R. Rorty uważa filozofię bazującą na poszukiwaniu prawdy za zużytą i ograniczającą. Z platońskiego pojęcia idei powstała koncepcja umysłu, opisana przez Rorty'ego za pomocą metafory zwierciadła, gdyż umysł podobnie odbija

rzeczywistość. To, co Rorty uważa za jałowe w epistemologii, to założenie, że w poznaniu chodzi o trafność przedstawiania, sankcjonującą poznawcze dążenia nauki. Fundamentalizm, sprowadzający filozofię do epistemologii, zdaniem badacza błądzi, gdyż umysł nie stanowi zwierciadła odbijającego rzeczywistość. W podejściu neopragmatycznym pojęcia to narzędzia skutecznego działania, składające się na całą dostępną wiedzę, którą posługuje się człowiek, aby uczynić życie lepszym. Nie ma tu systemowych ambicji; wiedza, twór społeczny i kulturowy, znajduje się w służbie działania, a nie uniwersalnego poznania. Prawdę się tworzy, nie odkrywa, stanowi ona efekt społecznej mediacji. Rorty krytykuje koncepcje głównego nurtu za fundamentalizm epistemologiczny, preferuje radykalne filozofie niefundamentalistyczne, w których poznanie nie jest już najistotniejszą, ani tym bardziej autonomiczną aktywnością ludzką. Radykalny antyfundamentalizm charakteryzuje też antyesencjalizm, czyli eliminacja z nauki pierwiastków metafizycznych, zawartych w pojęciu „prawdy" lub „poznania". Zastępuje je założenie o relacyjności, wiedzy istniejącej w kontekście. Pojęcia tworzy się, odnosząc je do potrzeb człowieka, świadomości czy języka, wewnętrznej natury rzeczy nie da się poznać. W pragmatyczno-hermeneutycznych tezach R. Rorty'ego pojęcia są relatywne poznawczo i kulturowo. Trwały relatywizm wiedzie do odrzucenia epistemologii i opierania nauki tylko na praktyce. Filozof już nie jest „nadzorcą kultury", obeznanym w kryteriach poznania, ale „sokratycznym pośrednikiem", interpretatorem, próbującym odnaleźć się w przekładalności dyskursów oraz tworzeniu skutecznych narzędzi, czyli pojęć. Naukowa społeczność nie jest zjednoczoną wokół jednego celu „universitas", lecz „societas", czyli grupą ludzi, których łączą towarzyskość i przecięcie życiowych dróg. Konsekwencję pojmowania kultury jako konwersacji stanowi holizm, zgodnie z którym każdy ma prawo tworzyć swój paradygmat (czyli grę językową).

R. Rorty, na zasadzie analogii do nauki normalnej i rewolucyjnej T. Kuhna, dzieli dyskursy na:

- normalne – zespół konwencji nazywających cechy wiedzy wartościowej oraz właściwy typ argumentacji (np. typ racjonalności). Uczestnicy wypracowują wspólne twierdzenia;
- nienormalne – występujące w sytuacjach nowych, pozbawione konwencji, z niewspółmiernymi pojęciami. Efektem może być równie dobrze sensowne zdanie, jak i paradoks.

Akceptacja neopragmatycznych reguł w zarządzaniu wiązałaby się z uznaniem, że celem zarządzania jest kreowanie rzeczywistości, nie jej odwzorowanie, a jego metody mają charakter konstruktywistyczny, przyczyniają się do zmiany rzeczywistości – nie zawsze zgodnie z intencją badacza, bowiem zmiana może być spontaniczna i niekontrolowana. Organizację i zarządzanie można by zatem interpretować na bardzo wiele sposobów, także sprzecznych ze sobą [por. Quinn, Cameron 1988; Czarniawska 2010]. To myślenie uwidacznia się w zarządzaniu w metaforach [Morgan 1997b], paradoksach [Perechuda 1999; Poole, Van de Ven 1989, ss. 562–578; Lewis 2000, ss. 760–776; Schad i in. 2016, ss. 5–64], archetypach organizacji [Hart, Brady 2005, ss. 409–428; Kostera 2010; Krupski 2000a; Perechuda 2000] i nurcie duchowości organizacyjnej [Korac-Kakabadse, Kouzmin, Kakabadse 2002]. Przejaw neopragmatyzmu w zarządzaniu stanowi też porzucenie myślenia całościowego i systemowego.

Przyjęcie w zarządzaniu skrajnego relatywizmu kulturowego i epistemologicznego (czyli *de facto* najważniejszej cechy postmodernizmu), ma poważne konsekwencje:

1. Zarządzanie staje się nauką lokalną, zatem dociekania prowadzi się w kontekście kulturowym i są one subiektywne, uogólnień i przeniesień nie da się rozciągnąć na inne przypadki. Zmienność warunków kulturowych przekłada się na sprzeczne kulturowe dyskursy w samym zarządzaniu, dlatego jego zasad nie można stosować do różnych kultur. Lokalność zarządzania wiąże je z kontekstem społecznym i nieprzekładalnością koncepcji. Jednak krytykując postmodernizm, warto zauważyć, że nieprzekładalność dyskursów z różnych kulturowych kontekstów nie do końca znajduje potwierdzenie w rzeczywistości. Niektóre problemy zarządzania są ponadkulturowe, pretendują do miana uniwersalnych, na przykład sprawowanie władzy, budowanie zespołów, efektywna organizacja pracy. Sposoby rozwiązania wskazanych problemów są różne i uwarunkowane czynnikami politycznymi, społecznymi czy gospodarczymi. Moim zdaniem można je także przenieść do innych kultur, choć nie jest to łatwe ani pozbawione ograniczeń. Przykładem są techniki naukowego zarządzania, zintegrowane zarządzanie jakością (TQM), kształtowanie przywództwa i kultury organizacyjnej.
2. Zarządzanie postmodernistyczne musiałoby porzucić uniwersalizm poznawczy, ambicje naukowe, przyjąć tezy neopragmatyzmu,

skoncentrować się na jednostkowych studiach kulturowych. P. Drucker porównał zarządzanie do medycyny, która stanowi naukę, a jednak sięga do dorobku innych nauk – zarządzanie wydaje się czynić podobnie [Drucker 1987, s. 227]. Moim zdaniem w naukach o zarządzaniu próbuje się szukać uogólnień wyników badań, mimo że nie dochodzi do wyłonienia teorii dalekiego zasięgu o uniwersalistycznych ambicjach. Z tych względów założenia postmodernizmu nie dysponują konstruktywną wizją rekonstrukcji zarządzania. Relatywizm poznawczy i rezygnacja z ambicji teoretycznych wiązałyby się z likwidacją podstaw poznawczych zarządzania, co oznaczałoby rezygnację z ambicji naukowych, choć wciąż istniałoby ono jako praktyka.

3. Postmoderniści uważają, że w pragnieniu doskonalenia organizacji kosztem społeczeństwa tkwią cząstki imperializmu. Wiara w naukowe zasady idealnego zarządzania jest oczywiście iluzją. Twórcy koncepcji czy metod w zarządzaniu zdają się niekiedy nie pamiętać, że praktyka społeczna i ekonomiczna bazuje na wiedzy teoretycznej, ale też na intuicji oraz doświadczeniu, zatem stanowi naukę, rzemiosło i sztukę. Dlatego postmodernistyczne zarządzanie może być neopragmagmatyczną refleksją na temat organizacji, ale bez narzucania jej członkom rozwiązań. Teoretycy i praktycy są tak samo istotni, mogą się komunikować między sobą.
4. Nauki o zarządzaniu dysponują ogromną liczbą instytucji społecznych (ośrodków akademickich, zespołów badawczych) oraz absolwentów zarządzania w różnych jego odmianach. Jednakże instytucje społeczne to często jedynie struktury biurokratyczne, stymulujące popyt na własne produkty intelektualne. Postmodernistyczni autorzy głoszą zależność treści zarządzania od kontekstu społecznego [Jones, Munro 2005, ss. 2–10]. Metody weryfikacji empirycznej, fakty naukowe, teorie powstają w ośrodkach akademickich albo konsultingowych, są więc zamknięte w dyskursach, które wraz z rozrostem środowiska naukowego dzielą się na szczegółowe gałęzie. Wiele subdyscyplin jest niewspółmiernych, innego języka używają zarządzający finansami przedsiębiorstw, a innego marketingiem. Nie świadczy to o istnieniu różnych paradygmatów i grup teorii, ale o rozwoju środowiska zarządzania, co doprowadziło do zróżnicowania języka oraz problematyki.

Socjologiczne podejście do kreowania wiedzy w zarządzaniu powinno tłumaczyć, jak środowisko naukowe tworzy zapotrzebowanie na swoją wiedzę, a także na znaczenie społeczne oraz władzę [Alvesson, Deetz 2000; Alvesson, Deetz 2006, ss. 255–283]. Interesująca wydaje się analiza, jak dyskursy zarządzania chłoną różnorodne problematyki, podkreślając własne znaczenie. Taki profesjocentryzm buduje ideologię zarządzania jako skutecznej nauki i praktyki. Zarządzanie, jak wiele nauk społecznych, jest uwikłane w język, dyskursy mają językowe podłoże. Kryterium przyjęcia lub odrzucenia danej koncepcji stanowi często kwestię wiary, nie naukowej argumentacji. Zadaniem zarządzania jest dekonstrukcja własnych pojęć podstawowych, a także metod poznania, z jednoczesnym wyrażeniem zgody na wieloznaczność pojęć, określeń organizacji czy jej elementów, które stają się „grami językowymi". Próby stworzenia uniwersalnych słowników w zarządzaniu to wyłącznie przykłady lokalnych konsensusów dyskursywnych.

5. Istotnym problemem w zarządzaniu jest władza, którą zajmuje się zarówno nurt krytyczny, jak i właśnie postmodernizm. M. Foucault, H. Willmott, M. Alvesson, G. Morgan, A. Toffler mówią o silnych związkach między wiedzą a władzą w przedsiębiorstwie. Władza to składnik relacji organizacyjnej, jednak jej sprawowanie może stać się kontrowersyjne etycznie i oznaczać stosowanie przemocy, oczywiście z reguły nie tej fizycznej, lecz symbolicznej [Bourdieu, Waquant 2001; Harrington, Warren, Rayner 2015, ss. 368–389; Kamoche, Kannan, Siebers 2014, ss. 989–1012; Dey 2010]. Zarządzanie postmodernistyczne dysponuje wrażliwością etyczną i społeczną [Berg 1989, ss. 201–217; Scherer, Patzer 2011].
6. Orientacja radykalnie postmodernistyczna, odrzucająca wartości uniwersalne, nie daje szans na uprawianie zarządzania jako nauki. Widać to w konsekwencjach tez Rorty'ego, szkoły edynburskiej i Lyotarda. Z tych względów radykalna antyepistemologia postmodernizmu nie może stanowić podstawy nauki o zarządzaniu i organizacjach. Za to umiarkowane podejście postmodernistyczne charakteryzuje naukowy sceptycyzm, który można zastosować w nauce wieloparadygmatycznej, jaką jest zarządzanie. Skutki zajęcia takiego stanowiska ilustruje tabela 22.

Tabela 22. Modernizm i postmodernizm w zarządzaniu

Kryterium	Podejście modernistyczne	Podejście postmodernistyczne
Znaczenie zarządzania	Dyscyplina neopozytywistyczna, praktyczna, dostarczająca wiarygodnych metod zarządzania.	Dyscyplina refleksyjna, praktyczna, nietworząca teorii.
Definicja prawdy	Korespondencyjna – uniwersalna, odwzorowanie rzeczywistości organizacyjnej.	Konstruktywistyczna – relatywna, kreowanie rzeczywistości organizacyjnej.
Rola kontekstu kulturowego	Marginalna – bez znaczącego wpływu.	Kluczowa – determinuje przydatność koncepcji i narzędzi zarządzania.
Znaczenie władzy	Neutralna moralnie władza stanowi organizację.	Władza przenika każdą relację międzyludzką w organizacji. Władza jest etycznie „podejrzana".
Epistemologiczna rola języka	Marginalna – język to wyłącznie medium, języki są przekładalne.	Kluczowa – język staje się również treścią, języki są niewspółmierne.
Przeważająca metodologia	Obiektywistyczna, uniwersalna, wiarygodna, korzystająca z metod przyrodoznawstwa.	Interpretatywna, zmienna, posługująca się metodami nauk społecznych i potocznymi doświadczeniami.

Źródło: opracowanie własne.

Nurt postmodernistyczny odgrywa rolę twórczą, krytyczną i estetyczną, nie stał się jednak epistemologiczną alternatywą [Belova, King, Sliwa 2008, ss. 493–500; Hassard, Holliday, Willmott (red.) 2000; Jones 2003, ss. 503–525]. Funkcja krytyczna pozwala wydobyć na światło dzienne pozorność podstaw poznawczych zarządzania, wzbudzić wątpliwości co do realistycznej wizji organizacji w interpretacji systemowej, zaakcentować uwikłanie zarządzania w ideologię władzy, zakwestionować obiektywizm odzwierciedlania rzeczywistości w procesie jej poznania. Podejście relatywistyczne zastąpiło absolutyzm poznawczy. Badacz to ktoś, kto dokonuje znaczącej interwencji w badany obiekt, zatem ta perspektywa może być inspirująca dla wielu badaczy zarządzania. Postmodernizm podkreśla konieczność wieloznacznego rozumienia rzeczywistości organizacyjnej w zarządzaniu. Ma to wyraz w odejściu od

„fundamentalizmu epistemologicznego" na korzyść „pluralizmu" czy „anarchizmu epistemologicznego". Jeśli chodzi o sferę metodologiczną, dzięki umiarkowanemu postmodernizmowi częściej czerpie się z metafor, paradoksów i obrazów organizacji w innych dyscyplinach, co może jedynie wzbogacić pogląd na organizację i zarządzanie. Postmodernizm jest marginalizowany we współczesnym dyskursie nauk o zarządzaniu. Wartość inspiracji myśleniem postmodernistycznym będzie można jednak ocenić dopiero w dłuższej perspektywie czasowej.

3.9. Paradygmat krytyczny zarządzania

Nauki społeczne cechuje autorefleksyjność w zakresie własnych teorii, metod, podstawowych założeń poznawczych. Nauki o zarządzaniu sporadycznie poddają krytycznej analizie nawet epistemologiczne fundamenty [Sułkowski 2005a; Spicer, Alvesson, Kärreman 2009, ss. 537–560]. Źródła nurtu krytycznego to:

- szkoła frankfurcka [Ozcan 2012; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32; Hassard, Hogan, Rowlinson 2001, ss. 339–362];
- neomarksizm (M. Hardt, A. Negri) [Gulrajani 2010, ss. 136–148; McKenna 2004, ss. 9–39; Ackroyd 2009, ss. 263–272; Sambrook 2014, s. 145];
- postmodernizm (S. Clegg, L. Smircich, M.J. Hatch, S. Fuller);
- koncepcje performatywności [Wickert, Schaefer 2015, ss. 107–130; Cabantous i in. 2016, ss. 197–213];
- tekstualizm (N. Harding, B. Czarniawska, N. Monin);
- mocny program socjologii wiedzy (B. Barnes, D. Bloor);
- feminizm (M. Alston, A. Oakley) [Hardt, Negri 2001; Barnes, Bloor 1993; Monin 2004; Fuller 2002; Oakley 2000].

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu zakłada radykalną wizję rozwoju organizacji, która stanowi narzędzie dominacji i opresji [Sułkowski 2006b]. Zapleczem jest choćby neomarksizm, począwszy od walki klas Karola Marksa, do krytyki społeczeństwa konsumpcji i mass mediów, postulowanej w szkole frankfurckiej, a w szczególności u J. Habermasa [Benhabib 1986; Scherer 2009, ss. 29–51; Habermas 1983b]. Kolejne istotne źródła to poststrukturalizm i postmodernizm [Habermas 1998, ss. 25–46]. Już M. Foucault omawiał kwestię władzy i dominacji [Foucault 1976]. Inni zwolennicy relatywizmu poznawczego i kulturowego, którzy wywarli wpływ na rozwój nurtu krytycznego, to F. Jameson, R. Rorty, J. Derrida, J. Baudrillard czy Z. Bauman. Inne źródło, o charakterze ruchu społecznego i perspektywy poznawczej, to feminizm radykalny, którego celem jest walka z porządkiem opartym na patriarchalnych relacjach władzy [Willis 1992]. Pozostałe źródła to: studia kulturowe [Martin 2005, ss. 392–422], mocny program socjologii wiedzy [Barnes, Bloor, Henry 1996; Ashcraft 2009, ss. 304–327; Pringle 2005, ss. 284–303], koncepcja instytucji totalnych E. Goffmana [1975, ss. 151–152], nurt antypsychiatrii [Cooper 1967] oraz pedagogiki radykalnej [Contu 2009, ss. 536–550] czy jakościowa metodyka badań zaangażowanych [Denzin 2006]. W ostatniej dekadzie, idąc

za neopragmatycznymi postulatami nieodłącznego sprzężenia procesu poznania z działaniem, CMS asymiluje również koncepcje performatywności [Spicer, Alvesson, Kärreman 2009, ss. 537–560; Wickert, Schaefer 2015, ss. 107–130]. Możemy więc powiedzieć, że nurt CMS dysponuje bardzo bogatym i niejednorodnym zapleczem intelektualnym, choć stanowi nową perspektywę, gdyż jego początki sięgają lat 90. ubiegłego wieku (konkretnie 1992 roku, kiedy opublikowano pracę *Critical Management Studies* M. Alvessona i H. Willmotta) [Alvesson, Willmott (red.) 1992]. Pierwsze prace, związane z demistyfikacjami ideologicznymi i bazującymi na strukturach dominacji funkcji zarządzania, publikowano już w latach 70. [Braverman 1974], ze zinstytucjonalizowanym nurtem mamy do czynienia od ostatnich 30 lat, kiedy to pojawiły się publikacje, konferencje, badania, czasopisma czy stowarzyszenia (jak sekcja CMS Academy of Management) [Alvesson, Willmott (red.) 1992].

W Polsce popularność neomarksizmu była bardzo niewielka, podobnie z postmodernizmem w ekonomii i zarządzaniu [Kostera 1996; Sułkowski 2004d] czy też z feminizmem radykalnym. Nurt krytyczny w zarządzaniu rozpowszechnił się we Francji, Skandynawii, Wielkiej Brytanii czy w Stanach Zjednoczonych, ale również w RPA i krajach Europy Wschodniej.

Perspektywa ta należy do grupy paradygmatów alternatywnych (jak interpretatywizm i postmodernizm), których tożsamość kształtuje się w opozycji do dominującego paradygmatu NFS. Ich wspólne założenia to na przykład:

- kluczowa rola procesów dystrybucji władzy i komunikacji w zarządzaniu;
- interpretatywna oraz procesualna wizja organizowania;
- relatywizm kulturowy;
- przewaga metod jakościowych.

Co różni te paradygmaty? Różnice uwidaczniają się w interpretacji macierzy paradygmatów autorstwa Burrella i Morgana. Paradygmat IS cechują subiektywizm i koncentracja na opisowym i lokalnym sposobie uprawiania poznawczego dyskursu, podczas gdy w CMS chodzi o quasi-obiektywistyczny opis niesprawiedliwych praktyk w organizacjach oraz o ich zmianę. Podobieństwa CMS i postmodernizmu są jeszcze większe, łączą je problematyka władzy, opresyjności struktur społecznych, sięganie do tekstualizmu czy krytyka nowoczesności. Postmodernizm jest jednak subiektywistyczny, a CMS chce ujawnić i zmienić rzeczywiste, obiektywnie lub quasi-obiektywnie istniejące

relacje dominacji. Postmodernizm stał się antymetodologiczny, wykorzystuje jedynie jednostkowe studia, a CMS przejął i kształtuje metodykę jakościową i zaangażowaną. Zadaniem J. Duberley i Ph. Johnsona postmodernizm jest indywidualistyczny, irracjonalny w przyjętym skrajnym relatywizmie epistemologicznym, ale za to nieskuteczny w poprawianiu rzeczywistości [Duberley, Johnson 2003, s. 115]. Paradygmat CMS zaś w tej kwestii przyczynia się do rozwoju nauki, w tym zarządzania, mimo jego uwikłania w procesy społeczne.

CMS jest zróżnicowany wewnętrznie, ale można wskazać kilka wspólnych założeń.

Nauki o zarządzaniu stanowią tu perswazyjny dyskurs, czerpiący z kapitalizmu i dążący do podtrzymania stanu obecnego, z mechanizmami dominacji oraz eksploatacji. Nurt krytyczny zmierza do zakwestionowania tylko pozornie „obiektywnych" i „naturalnych": porządku organizacyjnego, władzy kierowniczej, instytucji, praktyk i tożsamości menedżerskiej [Alvesson, Willmott (red.) 2003]. Pod pozorem racjonalności nauk o zarządzaniu ukrywają się działania opresyjne i szkodliwe dla społeczeństwa, w nurcie krytycznym dąży się do ich opisu i „denaturalizacji" menedżeryzmu. Oprócz krytyki istniejącego porządku ujawnienie interesów sprawujących władzę grup, także poprzez kontrolę dyskursu naukowego, doprowadzi do jego zmiany. Rozwój nurtu krytycznego ma pozwolić grupom defaworyzowanym (kobietom, mniejszościom etnicznym i społecznym) na ekspresję oraz realizację interesów [Grey, Willmott 2005; Koss Hartmann 2014, ss. 611–632; Learmonth i in. 2016, ss. 251–256; Schaefer, Wickert 2016, ss. 215–224; Parker, Parker 2017, ss. 1366–1387]. Poza ich emancypacją miałoby dojść do odkrycia mechanizmów funkcjonowania przemocy symbolicznej, rezygnacji z instrumentalnych praktyk menedżerskich [Foster, Wiebe 2010, ss. 271–283; Verduijn i in. 2014, s. 98]. Do narzędzi nurtu krytycznego zaliczamy:

- dekonstrukcję oraz denaturalizację dyskursu menedżerskiego;
- metody wzmocnienia autonomii i samokontroli grup defaworyzowanych (np. *empowerment*) [Parker 2002b];
- metody zwiększania partycypacji w gremiach decyzyjnych (np. parytety);
- analizy języka sprawowania władzy [Wickert, Schaefer 2015, ss. 107–130; Sułkowski 2019, ss. 302–312].

Zarządzanie nie może istnieć bez pewnych ram instytucjonalnych. W ostatnich latach instytucje akademickie dążą do zerwania z hierarchią, do elastyczności i otwartości na zmiany, jednak nierzadko cechuje je obecność scentralizowanych, skostniałych struktur. Władza symboliczna polega w nich na tworzeniu norm naukowości. Zgodnie z nurtem krytycznym tę władzę należy poddać kontroli, aby nauka była wartościowa oraz niezmonopolizowana [por. Bourdieu 1990, s. 300].

Wiedza obecnie raczej nie jest „bezinteresownym dążeniem do prawdy", lecz narzędziem w rękach osób znajdujących się u władzy: teorie zależą od władzy politycznej i gospodarczej. Widzimy to również w naukach o zarządzaniu, których celem było stworzenie warunków dla efektywnych działań organizacji, do jakich zaliczano najczęściej przedsiębiorstwa, ale też instytucje o charakterze niekomercyjnym, w tym opresyjne (policję, wojsko).

Zarządzanie w nurcie krytycznym sankcjonuje manipulowanie członkami organizacji, uznawanie teorii za prawdy obiektywne [Chomsky 1993, s. 40]. Teoria naukowego zarządzania racjonalizowała instrumentalne traktowanie pracowników organizacji [por. Clegg 1981, ss. 545–562; Goldman, van Houten 1977, ss. 108–125] (np. ich zwalnianie przy użyciu metod takich jak *job sharing* lub *reengeneering*). *Total Quality Management* może przyczynić się do racjonalizacji władzy w organizacji oraz dyskursu menedżerskiego dzięki reprodukcji ideologii czy utrwalaniu fałszywej świadomości pracowników [Lawrence, Philips 2001, ss. 154–160]. W zarządzaniu wierzy się w niezbędność oraz zbawienność globalizacji, bez udzielenia odpowiedzi na pytanie, kto tak naprawdę czerpie z niej korzyści [Thomas 1979].

Zarządzanie, jako nauka normatywna, ma za zadanie wypracować zasady organizowania, wspierać praktykę gospodarczą, co oczywiście ma miejsce, jednak nie stanowi standardu. Biznesmen czy kierownik nie potrzebuje wykształcenia z zakresu zarządzania, ale stosowanie zasad wypracowanych przez tą dyscyplinę w praktyce jest bardzo istotne. Z tego względu środowisko akademickie usiłuje dowieść wartości aplikacji przedstawionych przez siebie teorii, które jednak nie zawsze sprawdzają się w praktyce. Między sektorem gospodarczym a akademickim powstała działalność konsultingowa, która ma służyć zarządzającym i jest utrzymywana dzięki aplikacji teorii zarządzania, dlatego też dąży do podtrzymania wpływu nauk o zarządzaniu (co nie zawsze wiąże się z zachowaniem ich poznawczego autorytetu). Mimo to trzeba przyznać, że właśnie konsulting

w dużej mierze dokonuje przeniesienia wyników badań na praktykę w zarządzaniu, tworzy sprzężenie zwrotne teorii i praktyki. Teoretyczne postulaty, które mają wpłynąć na praktykę, mogą mieć motywacje ideologiczne lub realizować cele zainteresowanych grup [Fox 1974].

Do ważniejszych grup interesu należą: przedsiębiorcy, właściciele, konsultanci, naukowcy – specjaliści z zakresu zarządzania, zaś do „nagród" w toczącej się społecznej grze: prestiż, władza, środki finansowe, możliwość realizacji misji i celów strategicznych. Można tu oczywiście dokonywać podziałów społecznych (sektor prywatny–publiczny) lub narodowych czy też wskazywać inne motywatory (jak poczucie bezpieczeństwa). Interesy powyższych grup krzyżują się w złożoną konfigurację koalicji mniej lub bardziej świadomych oraz trwałych. Mogą one ukrywać się za zasłoną roszczenia do obiektywizmu. Ta gra społeczna funkcjonuje także w naukach o zarządzaniu. Menedżerowie zaliczają się do jednej z najważniejszych grup, gdyż to właśnie oni kontrolują środki pieniężne i usługi, mają władzę w większości społecznych struktur, często większą niż decydenci polityczni. Menedżeryzm wkroczył nawet do sektora publicznego, jak twierdzą przedstawiciele CMS [Fourier, Grey 2000, s. 10; Hudon, Rouillard 2015, ss. 527–548]. Menedżerowie kreują własną ideologię, aby utrwalić i zracjonalizować swoją pozycję. Ta ideologia tworzy tożsamość i solidarność grupową, uwidacznia się też w koncepcjach przedmiotu oraz metodach zarządzania wykształconych w dominującym nurcie [Alvesson, Willmott 1996].

Nauki o zarządzaniu sięgają do racjonalizmu instrumentalnego. W procesach zarządzania chodzi o skuteczną organizację pracy, opartą na naukowych, obiektywnych zasadach. Cele poznawcze nauk o zarządzaniu przekładają się na pragmatykę działań menedżerów. Role kierownika i zarządzającego to podstawowy przedmiot zainteresowania naszego dyskursu. W zarządzaniu głównego nurtu dochodzi do stworzenia wyidealizowanego obrazu ich działań. Opis procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie ma swoje korzenie w założeniach *homo oeconomicus* i zdaje się lekceważyć wpływ grupy społecznej.

Postrzeganie zarządzania jako ideologii racjonalizującej władzę jest obecne we wszystkich wątkach nurtu krytycznego. Z tego wynika społeczna jaźń menedżera, podkreślająca dążenie do sukcesu, racjonalność działań, utylitaryzm, pragmatyzm, lojalność wobec instytucji czy wiarę w menedżerski etos. W nurcie krytycznym

uznaje się, że te składniki tożsamości menedżera jedynie usprawiedliwiają jego dążenie do dominowania nad innymi ludźmi [Parker 2002b].

Utrzymanie samoreprodukującego się społecznego porządku, stworzonego dzięki władzy menedżerskiej, nie jest możliwe bez przemocy symbolicznej [Lane 2000; Harrington, Warren, Rayner 2015, ss. 368–389]. Ci, którzy jej ulegają, muszą najpierw zgadzać się na instytucje własności i rynku. Temu celowi służy właśnie zarządzanie, inaczej system racjonalizacji dominacji społecznej, występujący pod przykryciem nauki oraz praktyki społecznej. N. Harding twierdzi, że w zarządzaniu doszło do wykształcenia systemu społecznej legitymizacji władzy, na który składają się: środowisko akademickie, szkoły biznesu, wydawnictwa biznesowe. Dzięki przemocy symbolicznej w dyskursie społecznym obecne są takie założenia:

- Zarządzanie odkrywa prawdę o rzeczywistości.
- Zarządzanie to sztuka umożliwiająca sprawowanie władzy nad innymi.
- Bez zarządzania świat byłby chaosem [Harding 2003, s. 14].

Kontynuując kwestię ideologiczności zarządzania, warto sięgnąć do marksistowskiego wątku fałszywej świadomości, budowanej poprzez system edukacji, który powiela ideologiczną wiedzę zarządzania [Hatch 2002, s. 337]. Zwolennicy *Critical Management Education* uważają, iż szkoły biznesu „zniewalają umysły" właścicieli i pracowników, sugerując im źródła tożsamości [Willmott 1997, ss. 161–176]. Fałszywą świadomość osiągamy, utożsamiając się z pozornie obiektywnym, naukowym i sprawiedliwym systemem sprawowania władzy. Powstaje ona na korzyść dominującej grupy społecznej, staje się narzędziem kontroli. Ludzie zabiegają o usługi i rzeczy, przyczyniając się do rozwoju transnarodowych korporacji i powodzenia menedżerów na najwyższym szczeblu [Sułkowski 2006a]. Fałszywa świadomość cechuje nie tylko menedżerów, zapewniając im poczucie misji oraz sprawiedliwości, ale także pracowników oraz konsumentów. Na reprodukcję władzy wpływ ma edukacja menedżerska, o charakterze indoktrynacyjnym [Giroux 1997].

Wielu badaczy zauważa całkowitą zależność treści w zarządzaniu od kontekstu społecznego. Oznaczałoby to, że nauka nie dostarcza żadnych nowych informacji na temat rzeczywistości, gdyż jej nie opisuje, ale tworzy. Postrzeganie świata społecznego za pomocą organizacji czy kierowania to wyłącznie narracja i metafora umożliwiająca działanie (neopragmatyzm) [Rorty 1997].

Wiemy, że zarządzanie nie tworzy jednego paradygmatu, zespołu teorii i metodologii, lecz mieszaninę różnych koncepcji o coraz krótszej trwałości. Najczęściej nie bazują one na badaniach, lecz na pomyśle, dokonującym uproszczeń rzeczywistości organizacyjnej. Mówi się o szybkim rozpowszechnieniu koncepcji, lecz też o rezygnacji z niej przez organizacje i teoretyków zarządzania [Abrahamson 1991, ss. 586–612]. Modne teorie zwiększają popularność nauk o zarządzaniu, kosztem ich wiarygodności [por. Klincewicz 2004, ss. 15–32]. Są przykładem konstruktywizmu społecznego, w którym koncepcja zwrotnie wpływa na rzeczywistość organizacyjną [DiMaggio, Powell 1983, ss. 147–160].

Krytycy zarządzania robią dużo, by podać w wątpliwość jego „naukowość", dowodząc jego ideologiczności oraz ograniczonego zasięgu teorii i metodyki. Jednak wiele tez nurtu krytycznego (np. zarządzanie jako pseudonauka i jako ideologia dominacji) zdaje się przesadzonych i arbitralnie przyjmowanych. Uznając tę krytykę, trzeba zauważyć, że wszystko zależy od kryteriów „naukowości". Jeżeli porównamy zarządzanie do nauk przyrodniczych, sięgając do neopozytywistycznych ideałów, to musimy nisko ocenić jego efektywność poznawczą. Jeśli jednak porównamy je do nauk społecznych i humanistycznych, to dyskurs będzie spełniał naukowe kryteria, gdyż zarządzanie jest uważane za naukę, funkcjonuje w środowisku i instytucjach naukowych, ma specyficzny (choć oczywiście wieloznaczny) przedmiot zainteresowań, własny wzgląd badawczy, a także korzysta z różnych perspektyw poznawczych oraz metodyki badań. Przyjmując konwencjonalny charakter podziału między dyscyplinami naukowymi i wspólność problemu badawczego w wielu naukach, nie zanegujemy statusu „naukowości" zarządzania. Ta wiarygodność naukowa nie jest jednak pozbawiona wartościowania oraz ideologii. Nie można nie dostrzec problemów braku etyki oraz dominacji, podnoszonych przez nurt krytyczny, ani wytłumaczyć ich uniwersalizmem czy naukowym obiektywizmem. Odejście od ideałów neopozytywizmu oznacza ulokowanie w nauce elementów etyki i relatywizmu kulturowego. Powinny one jednak wzbogacać dyskurs, nie przeczyć jego sensowności. Nurt krytyczny nie musi wiązać się z destrukcją, ale raczej rekonstrukcją nauk o zarządzaniu. Racjonalizm instrumentalny, stanowiący jego bazę od strony epistemologicznej, jest bezkompromisowy jedynie pozornie. Do koncepcji nauk o zarządzaniu, uwzględniających aspekt jego humanizacji, zaliczają się chociażby: społeczna

odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego, samorealizacja oraz podmiotowość pracowników czy też idee korzystające z paradygmatów alternatywnych, jak zarządzanie różnorodnością i *empowerment*. Problemy tyczące się komunikacji w grupie czy sprawowania władzy znajdują się w obszarze zainteresowań różnych nauk społecznych, ale też humanistycznych i przyrodniczych, co oznacza wielość punktów widzenia i brak ścisłej demarkacji między problematykami nauk, a także interdyscyplinarność.

Powyższe rozważania nie podważają wartości poznawczej nauk o zarządzaniu ani też nie wiodą do twierdzenia, że teorie konstruuje się tylko dla realizacji interesów grup wpływu, a wszystkie treści zarządzania są społecznie uwarunkowane. Stanowią one jednak próbę analizy wpływów ideologii na zarządzanie i są ważnym źródłem refleksji dotyczącej wpływu grup interesu na procesy tworzenia wiedzy. Badania grup dyskryminowanych w określonych obszarach zarządzania mogą pomóc w ujawnieniu mechanizmów legitymizacji władzy społecznej, korzystających z pozorów racjonalności [Alston 2003; Glennon 1983, ss. 260–271; King, Learmonth 2015, ss. 353–375; Parker, Parker 2017, ss. 1366–1387; Prasad, Holzinger 2013, ss. 1915–1921]. Oczywiście kontekst kulturowy i społeczny to niejedyne źródło wiedzy [Życiński 1993, ss. 41–45]. Jednak w sytuacji braku bezpośredniego dostępu do badanej rzeczywistości interpretacje wiążą się z kontekstem społecznym (interesami, kulturą) [Benton, Craib 2003, s. 89; Bolisani, Scarso 2014; Sage, Dainty, Brookes 2014, ss. 544–555; Aronson, Smith 2011, ss. 432–448].

Brak uniwersalności wiedzy w dyskursie zarządzania, społeczne stymulowanie jego rozwoju (przez wpływy władzy, konflikty interesów, środowisko naukowe) uwrażliwiają nas na problem uwarunkowań treści i sposobu docierania do wiedzy w naszej nauce, bardzo istotny w kontekście rzetelności tworzenia nauk społecznych.

Krytykę CMS cechuje radykalizm, a jego prowokacyjne ujęcie podstawowych problemów zarządzania zachęca do podjęcia polemiki. Oczywiście koncepcje tego nurtu różnią się od siebie, ale łączy je krytyka poznawczej oraz etycznej strony zarządzania, która może doprowadzić do radykalnej zmiany w naszym dyskursie. Po dokonaniu uogólnionej analizy paradygmatu CMS dobrze byłoby odnieść jego tezy do różnorodnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu. Do radykalnej krytyki zarządzania powrócimy jeszcze w rozdziale 6.

CZĘŚĆ II. METODOLOGIA ZARZĄDZANIA

Rozdział 4. Metodologiczne dyskusje w zarządzaniu

4.1. Eklektyzm metodologii nauk o zarządzaniu i jakości

Metodologia organizacji i zarządzania ma ontologiczne i epistemologiczne korzenie [Roos, Von Krogh 2016; Azevedo 2017, ss. 713–732]. Poznanie zarówno organizacji, jak i procesu zarządzania, leży u podstaw jego ontologii. Z kolei epistemologię odkrywamy poprzez założenia poznawcze, które jednak zmieniają się wraz z rozwojem zarządzania jako nauki [Biggiero (red.) 2016]. Na początku chodziło o wypracowanie „metody naukowej", metody umożliwiającej stawianie i weryfikowanie hipotez, wnioskowanie, a także tworzenie teorii na podstawie badań empirycznych [Hornung 2012]. Poszukując jej, korzystano z ideałów neopozytywizmu oraz przyrodoznawstwa [Krajewski 1995]. W końcu sięgnięto po pluralizm epistemologiczny – dzięki wglądowi wniesionemu przez nauki społeczne i humanistyczne czy filozofię [Sułkowski 2015b, ss. 111–119; Rendtorff 2013, ss. 1361–1386]. Na procesy zarządzania zaczęto patrzeć w sposób refleksyjny, korzystając z perspektyw interpretatywnych i konstruktywistycznych [Nørreklit (red.) 2017]. Efektem stała się popularyzacja: jakościowych metod badań, archetypów zarządzania, metafor oraz paradoksów [Dana, Dumez 2015, ss. 154–170; Mesjasz 2003].

Skrajnym podejściem poznawczym jest przyjęty do zarządzania w latach 80. XX wieku, a obecnie będący w odwrocie w naukach społecznych – postmodernizm, zgodnie z którym zarządzanie cechują konwencjonalizm, relatywizm

oraz konstruktywizm społeczny, przy zanegowaniu znaczenia korespondencyjnej koncepcji prawdy [Calás, Smircich (red.) 2019].

Metodologię i metodykę zarządzania wyprowadza się z poziomu epistemologicznego, przy czym zadaniem tej pierwszej jest ocena efektywności poznawczej oraz pragmatycznej metod, zaś druga stanowi zbiór właściwych metodologicznie reguł, dzięki którym rozwiązuje się problemy zarządzania [Pszczołowski 1988, s. 119]. Metodologia zajmuje się poznaniem organizacji, ale też jej zmianami. Trudno postawić jasną granicę między obszarem praktycznym i poznawczym [Dźwigoł, Dźwigoł-Barosz 2018, ss. 424–437]. Poznanie, tak jak w innych naukach społecznych, prowadzi najczęściej do ingerencji w zastane i skutkuje zmianami organizacyjnymi. I odwrotnie, formowanie organizacji nie jest pozbawione aspektów poznawczych, a dokonując zmian, doskonale poznaje się modyfikowaną organizację [Mezghani, Exposito, Drira 2016, ss. 450–455]. Mimo to można wyodrębnić podział na metody poznawcze i pragmatyczne – czyli praktyczne, nakierowane na jakościową zmianę w organizacji i sposobie kierowania nią [Saunders, Bezzina 2015, ss. 297–304].

Tabela 23. Epistemologia, ontologia oraz metodologia organizacji i zarządzania

Poziom organizacji i zarządzania	Elementy
Epistemologia organizacji i zarządzania	Założenia poznawcze: Tożsamość nauki Granice dyscypliny oraz powiązania z innymi naukami „Metody naukowe" zarządzania, modele idealne organizacji Podejście indukcyjne, dedukcyjne i abdukcyjne Hipotezy i teorie Ideologia organizacji i zarządzania Paradygmaty, ideały epistemiczne
Ontologia organizacji i zarządzania	Założenia egzystencjalne: Diagnozowanie organizacji i procesu zarządzania

Poziom organizacji i zarządzania	Elementy
Metodologia poznania organizacji i zarządzania	Założenia badawcze: Metody badawcze, programy badawcze Rygor metodologiczny, trafność i rzetelność metody Techniki badawcze, techniki ilościowe, jakościowe Podejścia *etic*, *emic* Metafory organizacji, paradoksy zarządzania, symbole i archetypy
Metodologia zarządzania organizacją	Założenia pragmatyczne: Metody pragmatyczne Techniki organizatorskie Techniki zarządzania, kierowania Decyzje kierownicze

Źródło: opracowanie własne.

Analizowanie poznawczych aspektów metodologii nauki ma już długą epistemologiczną historię. Zawiodły nadzieje na jedyną „metodę naukową", gwarantującą pewną wiedzę, wraz z postulatami Koła Wiedeńskiego [Storchevoy 2018, ss. 79–94]. K. Popper sięgnął po falsyfikacjonizm, który miał nie dawać wiedzy pewnej, lecz kierować wiedzę naukową w stronę stochastycznej prawdy poprzez wykazanie falsyfikację nieprawdziwych teorii [Popper 1999, ss. 363–419]. Krokiem milowym w rozwoju filozofii nauki okazała się publikacja T. Kuhna z 1968 roku, zatytułowana „Struktura rewolucji naukowych" [Kuhn 1968]. Koncepcja paradygmatów oraz braku ciągłości w rozwijaniu nauki sankcjonowały korzystanie z wielu różnych metod, dzięki którym uzyskiwano rozbieżne charakterystyki obiektów. T. Kuhn otworzył drogę nurtowi krytycznemu w teorii nauki [Schoeneborn, Kuhn, Kärreman 2019, ss. 475–496]. Za to anarchizm epistemologiczny P. Feyerabenda całkowicie negował wartość metod naukowych [Feyerabend 1975; Ivanova, Ryabinina, Tyunin 2019, ss. 245–253]. Posługując się podejściem „wszystko można", można także w całości odrzucić klasyczną metodologię nauki. Podobnie daleko sięgające idee pochodzą z nurtu postmodernistycznego [Rorty 1985] oraz „mocnego programu socjologii wiedzy" [Bloor 1975]. Próby wyboru kompromisowej wersji metodologii nauki podejmował w naszym kraju S. Amsterdamski [1983b], a za granicą choćby I. Lakatos [1995, ss. 203–234].

Jak można to poszukiwanie „metody naukowej" odnieść do zarządzania – czy oznacza ono całkowitą rezygnację z tego typu dociekań? Moim zdaniem nie, ale wiąże się z koniecznością podjęcia refleksji, często związanej z redefiniowaniem pojęć podstawowych. Stworzenie ogólnej metodologii nauki nie przyniosło rezultatu, dyscypliny naukowe wciąż korzystają z różnych metod poznawczych. Należałoby teraz sięgać raczej po metodologie zwane „lokalnymi", dedykowane dyscyplinom na określonym etapie rozwoju. Metodologia zarządzania też nie jest uniwersalna, ale jest za to refleksją nad formowaniem się metod zarządzania, dzięki którym badacz może wejść do świata organizacji. Metody te w sposób oczywisty ulegały zmianom, więc i metodologia wzbogaca się o nowe metody, różniące się pod względem poznawczej i praktycznej efektywności. Poszukiwanie kolejnych metod podyktowane jest nie tylko pracą nad zwiększeniem skuteczności narzędzi czy stopniem ich skomplikowania, mają na nie wpływ także: moda, złudzenia poznawcze, interesy i wartości aktorów społecznych oraz ideologie.

W zarządzaniu znajdziemy cztery podstawowe rodzaje metod, które powinno się poddać refleksji metodologicznej: empiryczne, pragmatyczne, rozumiejące i formalne [por. Ostasz 1999, ss. 11–17].

Metody empiryczne mają na celu odkrycie prawdy dzięki doświadczeniu oraz tworzą takie poznanie naukowe, które w jak największym stopniu odzwierciedlałoby rzeczywistość. Poznaje się ją przede wszystkim za pomocą indukcji, która zdaniem Poppera zawsze ma ograniczony zasięg. W zarządzaniu metody te odnosi się do metod przyrodoznawstwa (np. eksperymentu i obserwacji) czy też ilościowych metod wykorzystywanych w naukach społecznych [Swift, Piff 2014; Brandimarte 2012].

Metody pragmatyczne, najstarsze, o zdroworozsądkowym charakterze, nie są skoncentrowane na prawdzie, ale na rozwiązywaniu problemów płynących z pracy zbiorowej będącej częścią człowieczej egzystencji. Sięgają do rzeczywistości, lecz podstawowym kryterium ich wartości jest wprowadzenie skutecznych zmian, przyczyniających się do większej efektywności w organizacji. W zarządzaniu metody te korzystają z kazuistyki (prawo), technik inżynierskich oraz praktycznych doświadczeń kierowniczych [Starbuck 1983, ss. 91–102; Biesenthal 2014; Klein, Biesenthal, Dehlin 2015, ss. 267–277].

Metody rozumiejące czerpią z nauk humanistycznych i filozofii, mają charakter esencjalistyczny i chodzi w nich o poznanie „istoty rzeczy". Składają

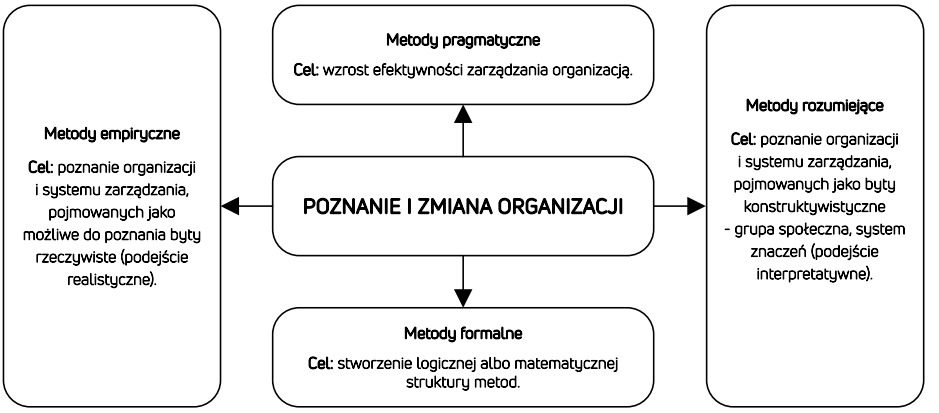
się na nie analizy: pojęć, fenomenologiczne, dialektyczne czy hermeneutyczne [Gadamer 1993; Robinson, Kerr 2015, ss. 777–790]. Można je odnaleźć także w naukach empirycznych, konkretnie w jakościowej metodologii nauk społecznych, do których odnosi się nurt interpretatywny zarządzania [Burrell, Morgan 1979]. Korzysta on z metod etnologii organizacji (takich jak: analiza tekstu, wywiad etnologiczny, obserwacja terenowa), a także z innych interpretatywnych oraz kognitywnych metod socjologicznych (tutaj: metoda interwencji społecznej, etnometodologia, metoda teorii ugruntowanej) [Krawinkler 2016, ss. 95–108; Garfinkel 1967; Strauss, Corbin 1997; Konecki 2000].

Metody formalne powstały wraz z wykształceniem zdolności do myślenia hipotetycznego. Obejmują: matematykę, metody statystyczne czy logiczne, dedukcję. W zarządzaniu z ich repertuaru sięga się po metody probabilistyczne czy numeryczne, co ma skutki poznawcze i praktyczne (np. badania ekonometryczne i operacyjne) [Müller, Fay, Vom Brocke 2018, ss. 488–509].

W metodologii zarządzania spotykają się zatem cele praktyczne i poznawcze, które mogą się pokrywać, lecz także pozostawać ze sobą w sprzeczności [Gill, Johnson 1997]. Zarządzanie nastawione na poznanie działa na gruncie metodologii nauk społecznych i przyrodniczych, zaś nastawione na efekty praktyczne – na gruncie zdrowego rozsądku i nauk inżynierskich.

Trzeba nadmienić, że metody zarządzania zawierają w sobie cechy wszystkich czterech rodzajów metod. W nurcie prognozowania i badań operacyjnych występują elementy poznawczych metod sformalizowanych (jak matematyzacja), a także empirycznych (odzwierciedlenie rzeczywistości) i praktycznych (wzrost efektywności i produktywności). Dlatego nie da się traktować ich jednorodnie i rozłącznie. Aby możliwe były poznanie i kształtowanie zarządzania i organizacji, należy zająć otwarte stanowisko epistemologiczne oraz metodologiczne i założyć konieczność łączenia ze sobą różnorodnych metod i korzystania z różnych teorii (por. rysunek 5).

Rysunek 5. Rozwój metodologii zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Wartość poznawcza metod zależy od wybranego przez nas paradygmatu, ich wiarygodność i skuteczność zaliczają się do ważniejszych problemów metodologicznych w naukach o zarządzaniu [Miner 1984, ss. 296–306; Witzel, Warner 2015, ss. 55–70]. Wiarygodność odpowiada trafności (czy metoda mierzy to, co powinna mierzyć) i rzetelności (dokładności pomiaru) w metodach socjologicznych czy psychologicznych [Hornowska 2007, ss. 45–54]. Skuteczność poznawcza jest istotna przede wszystkich w naukach praktycznych i stosowanych [Kotarbiński 1972; Klein, Biesenthal, Dehlin 2015, ss. 267–277], w metodach pragmatycznych, które dokonują zarówno opisu rzeczywistości, jak i jej przekształceń [Kendell, Jablensky 2003, ss. 4–12]. W paradygmacie neopozytywistycznym rozdzielenie metod pragmatycznych od badawczych jest jasne (tutaj pierwsze mają za zadanie doskonalić organizację, poznaną dzięki tym drugim), w innych paradygmatach ma to miejsce w znacznie mniejszym stopniu, na przykład z perspektywy krytycznej badanie powinno być zaangażowane i zaowocować zmianą [Alvesson, Willmott 1992, ss. 432–464; Alharahsheh, Pius 2020, ss. 39–43]. W postmodernizmie czy paradygmacie interpretatywno-symbolicznym nie ma dystansu między badaczem a rzeczywistością [Weick 1995a; Chowdhury 2014; Kroeze 2012, ss. 43–62], więc nie ma też podziału na metody poznawcze i pragmatyczne. Do cech badacza należą: zaangażowanie, wartościowanie, uwikłanie – przedmiot badania zmienia się wraz z jego postępami [Berger, Luckmann 1967; Mojtahed i in. 2014].

Co zatem włączymy do metodologicznej charakterystyki nauk o zarządzaniu? Zdaniem A.K. Koźmińskiego niedorozwój metodologiczny w tych naukach jest konsekwencją antymetodologicznego zorientowania ich ważnych nurtów [Koźmiński, Obłój 1989, s. 56]. Podobnego zdania jest L.J. Krzyżanowski, który sugeruje korzystanie z warsztatu zdobytego przez inne nauki. Patrząc interdyscyplinarnie, autor ten uważa, że wydzielanie metod wyłącznie dla zarządzania nie jest niezbędne, natomiast obligatoryjna jest integracja nadmiernie wyspecjalizowanych nauk pomiędzy dyscyplinami [Krzyżanowski 1999]. Trudno ostatecznie zarzucać zarządzaniu metodologiczny niedorozwój, skoro inne nauki społeczne również czerpią z metodyki badań zapożyczonej z innych dyscyplin. Podobnie jest z zarządzaniem, głównie w obszarze poznawania organizacji, choć posiada ono także metody specyficzne dla siebie, przede wszystkim w zakresie formowania organizacji i kierowania nią [Easterby-Smith, Thorpe, Jackson 2012; Bednarski 2001, s. 21]. Metody badań społecznych, które pochodzą z psychologii społecznej, socjologii czy antropologii, wydają się idealne do poznania organizacji, która przecież stanowi celową grupę społeczną [König i in. 2013, ss. 261–272; Siedlok, Hibbert 2014, ss. 194–210]. Wykaz przykładowych metod empirycznych, służących poznaniu organizacji i zarządzania, znajduje się w tabeli poniżej.

Tabela 24. Metody empiryczne poznania organizacji i zarządzania wraz z naukami źródłowymi

Metody	Źródło pochodzenia
Obserwacji	Nauki przyrodnicze
Kazuistyczne	Nauki prawne
Etnologiczne	Antropologia
Ankietowe	Socjologia
Dokumentacyjne	Nauki społeczne i historyczne
Paraeksperymentalne	Nauki społeczne i przyrodnicze

Źródło: opracowanie własne.

Choć dokonuje się różnorodnych podziałów metod pragmatycznych, na polskim gruncie mówi się najczęściej o podziale na techniki organizatorskie,

w zależności od obszarów, w jakich funkcjonuje organizacja, oraz o podziale na metody nowoczesne i klasyczne. Powstało bardzo wiele metod kształtowania organizacji, obejmujących tak różnorodne obszary, jak zarządzanie operacyjne, marketingowe, strategiczne, zarządzanie produkcją, informacjami, finansami, zasobami ludzkimi, badania operacyjne i prognozowanie [Armstrong 1993]. W ramach tych metod znajdziemy wiele technik zarządzania. Na uwagę, spośród klasyfikacji praktycznych metod i technik, zasługuje podział autorstwa M. Armstronga, Z. Mikołajczyk, J. Skalika [Mikołajczyk 1995; Skalik 2001].

Z kolei rozróżnienie klasycznych i nowoczesnych metod zarządzania często pojawia się wśród badaczy rodzimych i wiąże się z tradycją określonej metody [Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 11; Martyniak 1997; Zieniewicz 2003]. O metodzie klasycznej mówimy, gdy sięga ona do klasycznych szkół zarządzania (tutaj szkoła administrowania, szkoła stosunków społecznych, naukowe zarządzanie, wczesne metody zarządzania powstałe w ramach subdyscyplin). Za metodę nowoczesną uznamy taką metodę, która powstała w ostatnich dekadach z nowszych koncepcji zarządzania. Oczywiście podział ten nie ma charakteru rozłącznego, a ponadto budzi wątpliwości, ponieważ opiera się na uznaniowych i potocznych kryteriach.

Efektywność metod ciągle poddaje się krytycznej analizie, szczególnie tych wywodzących się z nowych koncepcji, stanowiących pewną przemijającą modę – takim metodom stawia się często zbyt wielkie wymagania. Koncepcje okazują się „produktem marketingowym", który „sprzedaje się" zarówno badaczom, jak i praktykom zarządzania. Pomimo to metodologia zarządzania wydaje się przyczyniać do zwiększania efektywności, a zarazem konkurencyjności organizacji. Metody zarządzania ulegają modyfikacji, jak i sama organizacja. Należy odnotować, że korzystanie z metod pragmatycznych nie determinuje sukcesu organizacji, ale za to zwiększa jego prawdopodobieństwo.

We współczesnym zarządzaniu zrezygnowano z „fundamentalizmu metodologicznego", bardzo rygorystycznie podchodzącego do metody, zgodnie z neopozytywizmem nauk przyrodniczych [Hempoliński 1992; Sułkowski 2014c]. Obecnie sugeruje się korzystanie z wielu metod w poznaniu i formowaniu organizacji. Choćby N. Denzin, autor postulatu triangulacji metodologicznej, wyznaje zasadę konieczności sięgania po metody, które będą się wzajemnie weryfikowały, a przynajmniej uzupełniały [Denzin 1970]. Aby rozstrzygnąć kluczowy problem badawczy, warto pokusić się o metody z różnych podejść i dyscyplin, zastosować

„pluralizm metodologiczny". Inaczej patrzą na to wyznawcy „anarchizmu metodologicznego", zakładający możliwość wykorzystywania metod niezależnie od źródła ich pochodzenia (czy to z danej nauki, czy z życia) [Feyerabend 1996]. Moim zdaniem adekwatny byłby swoisty „eklektyzm metodologiczny". Jego konfrontację z innymi podejściami zawiera tabela poniżej.

Tabela 25. Eklektyzm metodologiczny w zderzeniu z fundamentalizmem, pluralizmem oraz anarchizmem

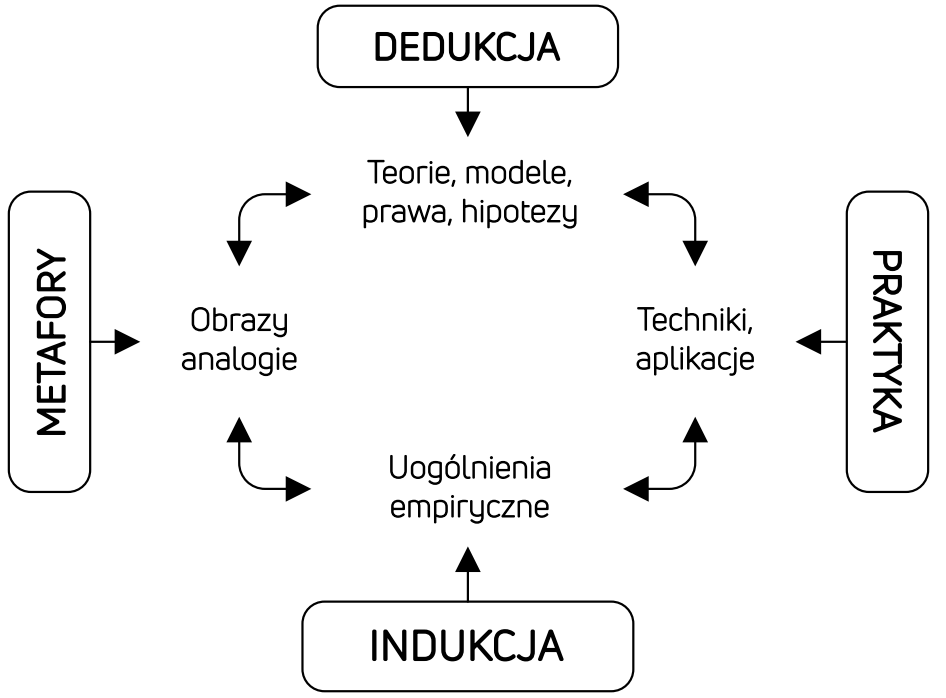
Kryterium porównania	Eklektyzm metodologiczny	Fundamentalizm metodologiczny	Pluralizm metodologiczny	Anarchizm metodologiczny
Stosowanie metod w nauce	Istnieje zapotrzebowanie na różne „metody i techniki naukowe" w jednej dyscyplinie.	Jest zapotrzebowanie na jedną „metodę naukową". Można zróżnicować techniki poznawcze.	Powinno istnieć wiele „metod i technik naukowych", zależnie od dyscypliny.	Metody naukowe nie obowiązują – „można wszystko".
Łączenie metod	Dopuszczalne – w ramach różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść.	Nie można mieszać różnych metod naukowych.	Można łączyć metody z różnych paradygmatów i podejść.	Dopuszczalne jest łączenie metod wywodzących się z nauki i życia potocznego.
Rozwój metod w nauce	Metod naukowych jest mnóstwo, w tym sprzecznych ze sobą. Nierozstrzygnięta jest kwestia ich konwergencji.	Jest jedna „metoda naukowa", powstaje wraz z kumulacją wiedzy w określonej dyscyplinie.	Wraz z rozwojem dyscypliny powstaje bardzo wiele metod naukowych.	Metoda naukowa nie istnieje, a nauka nie podlega rozwojowi.
Ocena skuteczności metody	Efektywność poznawcza oraz pragmatyczna.	Weryfikacja lub falsyfikacja naukowa.	Efektywność poznawcza.	Skuteczność praktyczna (pragmatyczna).

Źródło: opracowanie własne.

Po metody zarządzania należy sięgać z rozwagą, gdyż ich heurystyczny charakter staje na drodze algorytmizacji i ogranicza determinizm. Trudno w pełni zweryfikować poznawczą i pragmatyczną efektywność wszystkich metod, zatem warto stosować różnorodne techniki, z jednoczesną świadomością możliwości napotkania sprzeczności. Są one zresztą, tak jak paradoksy czy kwestie do dyskusji, naturalnym efektem badania o charakterze eksploracyjnym, w którym stawia się pytania otwarte [Schad i in. 2016, ss. 5–64; Clarke 1999].

„Eklektyzm metodologiczny", dopuszczający sprzeczność metod naukowych, znajduje się na osi pomiędzy liberalnym „anarchizmem metodologicznym" i tolerancyjnym epistemologicznie „pluralizmem metodologicznym". Trzeba przyznać, że badacze najczęściej mają na celu posługiwanie się tylko jednym podejściem metodologicznym, co nie oznacza automatycznie przyjęcia „fundamentalizmu metodologicznego".

Rysunek 6. Eklektyzm metodologiczny



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując ten etap rozważań, można zauważyć, iż patrzenie na metodologię zarządzania skomplikowało się w związku z podziałem na sferę praktyczną i poznawczą. Metodologia ta ma umożliwić poznanie organizacji, ale także działanie. Zaproponowany w tej książce „eklektyzm metodologiczny" pozwala na stosowanie różnych metod, dzięki którym można wypracować wymagające dalszych badań i nierzadko ze sobą sprzeczne wyniki – ale na pewno interesujące poznawczo [Dousa, Ibekwe-Sanjuan 2014, ss. 152–159; Bazeley 2015a, ss. 34–40; Sale, Lohfeld, Brazil 2002, ss. 143–153].

4.2. Polimetodyczność w zarządzaniu

Opisaliśmy już różnorodność metodologii zarządzania. Badając jej skuteczność poznawczą, trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy „pluralizm metodologiczny" jest nieodłączną cechą zarządzania, korzystną dla rozwoju dyscypliny oraz czy zapewnia możliwość głębszego poznania podmiotu badań. Warto też rozpoznać „ideały poznawcze" różnych metodyk w naukach o zarządzaniu.

Dyskusje nad metodą naukową zrodziły się z poszukiwania pewnego „ideału nauki" [Amsterdamski 1983a]. Na przykład w ideale scjentystycznym mieści się rzetelna metoda odkrywania prawdy oraz wiedzy pewnej – każda nauka musi wypracować swoją metodę, odpowiednią do badania fragmentu rzeczywistości. Brak takiej metody znaczyłby powielanie przedmiotu badania z innych nauk. Moim zdaniem nie powinno się przyjmować tego podejścia, ponieważ tożsamość dyscyplin naukowych opiera się na ich odmienności [Sułkowski 2013a].

Zarządzanie bada i sferę ekonomiczną, i społeczną – już z tego tytułu jest umiejscowione pomiędzy dyscyplinami. Naturalną tego konsekwencję stanowi „polimetodyczność", inaczej „paralelność metod" [Verhoef i in. 2021, ss. 889–901; Płoszajski 1985; Czarniawska 1981]. Wiemy, że zarządzanie korzysta z metod innych dyscyplin dla swoich potrzeb – często dogłębnie je modyfikując (przywołajmy tutaj metody statystyczne, kazusowe, heurystyczne, projektowe) [Krzyżanowski 1999, ss. 280–281]. Kolejnym argumentem jest fakt, iż „fundamentalizm metodologiczny" nie pozwala na użycie metod, które wciąż się kształtują w innych obszarach nauki.

Stosowanie metod jedynie ze sfery scjentystycznej oznaczało zamknięcie na metody pochodzące z dynamicznie rozwijających się nauk humanistycznych, kognitywnych czy lingwistyki. Zarządzanie dopracowało się licznego zbioru metod, jednak niezbędne staje się ciągłe ich doskonalenie, idące w parze z nowymi programami badań i zmodyfikowaną rzeczywistością organizacyjną. Przy czym nurty pragmatyczne zarządzania często cechują się „programową antymetodologicznością" [Koźmiński, Obłój 1989, s. 63; Korsgaard, Larsen, Wiberg 2020, ss. 496–512].

Liczne nauki społeczne (socjologia, psychologia itp.) w większym stopniu niż zarządzanie dysponują rozbudowaną refleksją metodologiczną. Nauki te wielokrotnie przechodziły kryzysy, w trakcie których wypracowano nowe metodyki badań i kwestionowano ich dorobek [Gouldner 1970; Giraud, Maggetti 2015].

Optując za namysłem metodologicznym, nie można nie wspomnieć o grożącym „przemetodologizowaniu". Nie powinniśmy koncentrować się jedynie na metodzie ani też popadać w eskapizm – tolerancję jednej metody z uwagi na brak pomysłów na wykorzystanie innych (wspomniany wielokrotnie fundamentalizm czy imperializm metodologiczny) [Bourdieu, de Saint Martin 1978, s. 88]. Konieczna jest równowaga pomiędzy rygorem i restrykcyjnością metodologiczną a polimetodycznością [Malhotra i in. 2014, ss. 127–137].

Efekt dualizmu epistemologicznego w zarządzaniu stanowi dualizm metodologiczny – dwie metodologie z odmiennymi założeniami (por. tabela 26).

Tabela 26. Metodologia dominującego paradygmatu i paradygmatów alternatywnych w zarządzaniu

Kryterium	Metodologia dominującego paradygmatu	Metodologia paradygmatów alternatywnych
Poziomy badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie i programowanie zmian	Rozumienie, opis, synteza, generowanie zmian Konstatacje jednostkowe
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do rzeczywistości	Obiektywny, spoglądający z zewnątrz badacz	Badacz uczestniczący
Stosunek badacza do wartości	Chęć obiektywnego poznania, pozbawionego wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Formy metod	Indukcja Dedukcja Abdukcja	Indukcja Dedukcja Abdukcja Konstrukcja

Kryterium	Metodologia dominującego paradygmatu	Metodologia paradygmatów alternatywnych
Pożądany rodzaj danych	Ilościowe	Jakościowe „Gęsty opis" [Geertz 2003b, ss. 35–58]
Moc predykcyjna	Wysoka	Niska
Preferowana metodologia	Oparta na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca albo rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane Ilościowe, statystyczne ustrukturyzowane	Metody niestandaryzowane Jakościowe, jednostkowe nieustrukturyzowane

Źródło: opracowanie własne.

W naukach o zarządzaniu dominuje podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowe (NFS), nawiązujące do nauk inżynierskich oraz ekonomicznych, w którym obecne jest dążenie do znalezienia najbardziej odpowiedniej metody – i poznawczej, i pragmatycznej, zapewniającej wiedzę i skuteczność działania (por. tabela 27).

Perspektywa interpretatywna ukształtowała się pod wpływem zmian zachodzących w przyrodoznawstwie oraz pod wpływem „przełomu językowego". Nie szuka się już jednej adekwatnej metody, ale łączy wiele metod, przy jednoczesnej rezygnacji ze stawiania im zbyt wysokich wymagań. Nie występuje fundamentalizm metodologiczny, lecz pluralizm lub eklektyzm.

Tabela 27. Metodyka a nurty NFS

Pochodzenie łączonych ze sobą metod	Socjologia empiryczna Psychologia behawioralna Ekonomia Matematyka i statystyka Nauki inżynierskie Inne sięgające do empiryzmu logicznego
Metody	Inżynierskie i projektowe Analizy statystyczne Ankiety i wywiady Cybernetyczne i systemowe Modelowanie matematyczne
Subdyscypliny zarządzania, z którymi wiążą się poznawanie i zmiany w organizacji	Zarządzanie informacją Zarządzanie strategiczne Zarządzanie operacyjne Badanie skuteczności i efektywności w zarządzaniu Zarządzanie finansami Zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong 1993, ss. 3–6.

Ekonometria i zastosowanie teorii gier to przykłady projektów, w których można mówić o matematyzacji nauk społecznych. Nie znajdziemy jednak w naukach społecznych stałych modeli odzwierciedlających prawa przyrody. Procesy zarządzania mają swój kontekst historyczny, zależą od człowieka, a także podlegają zmianom, wraz ze zjawiskiem reprodukcji społecznej [De Clercq, Lim, Oh 2013, ss. 303–330; Lawson 1998, s. 34].

Złożoność, indeterminizm, wzajemne wpływy teorii i sfery społecznej, obecne w naukach społecznych, nie skłaniają wielu badaczy do adaptowania metod matematycznych, co nie znaczy, że należy tego rodzaju prób całkowicie zaprzestać.

W paradygmacie NFS stosuje się metody statystyczne, formalne, analizuje się dane pochodzące ze źródeł wtórnych, a także zbiera i interpretuje dane pierwotne. W tym paradygmacie dominującą metodą ilościową jest metoda ankietowa (z socjologii empirycznej) [Speklé, Widener 2018, ss. 3–21; Jeábek 2001, ss. 229–244], mająca na celu zapewnienie reprezentatywności statystycznej i uogólnienie pozyskanych wyników badań.

Do technik ankietowych w zarządzaniu zaliczamy przykładowo:

- wywiad kwestionariuszowy;
- ankietę audytoryjną;

- ankietę czy wywiad w miejscach publicznych;
- ankietę internetową;
- wywiad telefoniczny [Oppenheim 2000].

W zarządzaniu czerpie się także z psychologii empirycznej i stosuje testowanie psychologiczne, psychometrię, symulacje i paraeksperymenty [Scholtz, de Beer, de Klerk 2020, ss. 1–9; Borsboom 2005].

Jakie wady mają metody występujące w paradygmacie NFS? Na pewno należą do nich zbyt mała elastyczność, znaczący puryzm i ortodoksyjność metodologiczna, niemożność ujawnienia wielu procesów psychospołecznych. Każdą metodę trzeba by jednak poddać osobnej analizie. Wśród wad metod ankietowych wymienimy brak możliwości odkrycia podświadomych aspektów działania, wymuszanie opinii, podsuwanie respondentowi siatki poznawczej badacza, zbytnie skoncentrowanie na pomiarze („kwantofrenia") [Mehan, Wood 1975, s. 48].

Zarządzanie coraz częściej czerpie z tych metod nauk społecznych, które pochodzą z humanistyki – chodzi tu głównie o metody jakościowe [Abro, Khurshid, Aamir 2015, s. 103; Flick 2002], choć także i ilościowe (pomiar psychologiczny), w tym przede wszystkim o:

- antropologię organizacji;
- teorię ugruntowaną;
- badania uczestniczące;
- studium przypadku;
- psychologiczne metody zarządzania;
- etnometodologię;
- socjologię interwencji;
- metodę analizy dyskursu;
- metody metaforyczne [Denzin, Lincoln 2009].

W sferze badawczej sięga się po metody projekcyjne i psychometryczne [Dawson 2014, ss. 1–19; Michell 1999]. Do stosowanych technik zaliczamy:

- metody psychologii głębi;
- eksperymenty i paraeksperymenty;
- testy psychologiczne [Cook, Campbell 1979; Stangor 2007; Wenzel, Van Quaquebeke 2018, ss. 548–591].

Dzięki nim można dotrzeć do problemów zachowań organizacyjnych, reguł rządzących zespołami, kwestii przywództwa i motywowania pracowników,

zarządzania zmianą, a także zagadnień związanych z kulturą organizacyjną [Li i in. 2012; Sundstrom i in. 2000, ss. 44–47]. W sferze pragmatycznej natomiast stawia się na techniki analizowania postaw i motywacji, przywództwa, formowania zespołów, techniki kreatywne [Henseler, Schuberth 2020, ss. 147–156; Stogdill 1974]. Badania psychologiczne bazują na technikach jakościowych i ilościowych [Shaughnessy, Zechmeister 1990].

W zarządzaniu posługujemy się także metodami antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M.J. Hatch i wielu innych badaczy analizuje zastosowanie metod zaangażowanych i uczestniczących, mających swoje korzenie w antropologii kulturowej [Takeuchi 2016, ss. 107–116; Smircich 1983c, ss. 160–172; Wang, Borges 2013; Jordan 2012]. Mowa tu o takich technikach, jak: analiza tekstu, obserwacja uczestnicząca, wywiady pogłębione, inne badania terenowe [Kostera 2003, ss. 101–151]. Swoje miejsce w zarządzaniu mają także metody pokrewne antropologii organizacyjnej, ale pochodzące z socjologii humanistycznej – przedstawia je tabela poniżej.

Tabela 28. Metody socjologiczne w zarządzaniu

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie
Studia przypadków	W oparciu o paradygmat NFS – rygoryzm metodologiczny, rozwinięcie analizy porównawczej czy metaanalizy; w oparciu o paradygmaty alternatywne – różny stopień rygoryzmu, dążenie do pogłębionej interpretacji. Próba integracji podejścia jakościowego i ilościowego.	Aktualizacja teorii społecznych i organizacyjnych na podstawie badań terenowych.
Badania uczestniczące	Forma interwencji społecznej: ingerencja badacza w rzeczywistość. Badacz identyfikuje problemy grupy, wdraża ich rozwiązanie. Nie ma tu mowy o jego obiektywizmie.	Katalizowanie procesów organizacyjnego uczenia.
Socjologia interwencji, A. Tourrain	Badacz uczestniczy w formowanych grupach i wypracowuje rozwiązania sytuacyjne.	Badanie ruchów społecznych.

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie
Etnometodologia, H. Garfinkel A. Cicourel	Używa się analiz konwersacyjnych w celu wyłonienia potocznych kategorii językowych.	Porządkowanie sytuacji społecznych.
Teoria ugruntowana, B. Glaser, A Strauss K. Konecki	Łączy się techniki jakościowe z ilościowymi. Brak prekonceptualizowanych teorii, wypracowuje się je „w terenie".	Analiza organizacyjna, badania marketingu i ZZL, a nawet komunikacji i systemów informacyjnych w zarządzaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Garfinkel 1967; Cicourel 1980; Touraine 1978; Glaser, Strauss 1967; Strauss, Corbin 1990, ss. 44–46; Easterby-Smith, Thorpe, Lowe 1991, s. 108; Fendt, Sachs 2008, ss. 430–455; Jones 2003; Yin 1994; Gerring 2007; Larsson 1993, ss. 1515–1546; Eisenhardt, Graebner 2007, ss. 25–32; Bullock, Tubbs 1990, ss. 383–404; Gibbert, Ruigrok, Wicki 2008, ss. 1465–1474; Macpherson, Brooker, Ainsworth 2000, ss. 49–61; Burawoy (red.) 1999, s. 9; Whyte, Greenwood, Lazes 1991, ss. 19–55; Stringer 1999, ss. 191–192; Cassell, Cunliffe, Grandy (red.) 2017.

Zarówno paradygmat interpretatywny, jak i postmodernistyczny posługują się metodami etnograficznymi, analizami dyskursu i metodami metaforycznymi (dwie ostatnie zaczerpnięte z językoznawstwa) [Cassell, Cunliffe, Grandy (red.) 2017; Denzin 1990, ss. 231–236; Czarniawska 1997; Morgan 1997b]. G. Zaltman jest autorem metody poszukiwania i analizy metafor głębokich w marketingu, dzięki której można skutecznie komunikować się z klientami [Zaltman, Zaltman 2010]. Do głosu doszła także autoetnologia, patrząca na organizację z punktu widzenia jej uczestnika [Burns i in. 2014, ss. 133–144; Bartunek, Louis 1996; Denzin 1989; Ellis, Bochner 2000, ss. 733–768; Hayano 1979, ss. 99–104]. N. Monin zaproponowała metodę krytycznej oraz refleksyjnej analizy tekstów dotyczących zarządzania, umożliwiającą zupełnie nowe interpretacje [Monin 2004, ss. 71–86]. Omówione metody trafiają do środowisk akademickich, ale też do firm konsultingowych.

W przypadku paradygmatów alternatywnych rozdział metod i technik badawczych nie jest ścisły. Wykorzystuje się różnorodne techniki badawcze, w tym [Eriksson, Kovalainen 2015; Halkier 2010, ss. 71–89; Flanagan 1954, ss. 327–358]:

- wywiady grupowe;
- wywiady pogłębione;
- techniki dyskursywne oraz dokumentacyjne;
- techniki interwencji społecznej;
- techniki krytycznych incydentów;
- obserwacje uczestniczące.

Z metodyk badań interpretatywnych najczęściej korzysta się w obszarach zarządzania informacją, kadrami i zarządzania strategicznego, a także badania kultur organizacyjnych.

Opisane techniki i metody są przeznaczone głównie do badań jakościowych, przede wszystkim terenowych – do badań organizacji i jej członków w procesie działania. Zaangażowany badacz musi zrozumieć sytuację, musi też wystąpić pierwiastek aksjologiczny. Nie bez znaczenia pozostają kontekst kulturowy oraz język.

Metodyka stosowana przez paradygmaty alternatywne również doczekała się krytyki [Jeanes, Huzzard (red.) 2014]. Nie można za jej pomocą poddać analizie masowych zjawisk, bazuje ona nie na obiektywizmie, a na intersubiektywności. Zaangażowanie badacza rodzi pytania o etyczność samego badania [Babbie 2003, ss. 334–336; Reinecke, Arnold, Palazzo 2016, ss. xiii–xxii; Campbell, Cowton 2015, ss. S3–S10]. Z powodu swej niejednorodności daje ona często rezultaty, które trudno porównać [Guba, Lincoln 1994, ss. 105–117] lub pozwala na zupełnie przypadkowe gromadzenie danych i produkowanie artefaktów [Czakon 2011, ss. 60–61], niełatwo też o rzetelność wyników.

Choć mamy do czynienia z obszerną metodyką jakościową zaczerpniętą z paradygmatów alternatywnych, która ma zastosowanie w organizacji – szczególnie w aspekcie kultury, tożsamości organizacyjnej, procesów uczenia i przywództwa – to jednak można powiedzieć, że jeszcze wiele przed nią pracy. Metodyka interpretatywna (tak jak metodyka paradygmatu radykalnego strukturalizmu, a także techniki organizatorskie czy metody doskonalenia organizacji) ulega modom.

Jestem niezmiennie wyznawcą podejścia pluralistycznego, lub eklektycznego, do metodologii – to ostatnie okazuje się szczególnie przydatne w mniej znanych procesach – a zatem integracji różnorodnych metod badawczych, uznawanych przez różne paradygmaty [Harrison III 2013, ss. 2153–2162]. Literatura przedmiotu obfituje w badania posiadające w swoim programie badawczym zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe [Abro, Khurshid, Aamir 2015, s. 103; Bryman 2006, ss. 97–113; Maxwell, Loomis 2003, ss. 209–240]. Nie muszą one się wykluczać, a kryterium ich zastosowania staje się użyteczność poznawcza. Badania zespołów interdyscyplinarnych mogą mieć dużą wartość właśnie ze względu na różnorodność perspektyw [Bazeley 2015b, ss. 27–35; Hammersley 1992, ss. 39–55; Massey 2006, ss. 131–149].

Złożona natura badanych zjawisk zdaje się wykluczać stworzenie jednej doskonałej metody ich badania. Jedyne, na co możemy się zdecydować, to odrzucenie fundamentalizmu metodologicznego, które już się dokonuje. Fakt, iż dzięki stosowanym – zróżnicowanym – metodom uzyskujemy intersubiektywne rezultaty, które mogą okazać się niewspółmierne, a badacz i tak ma wpływ na to, co w istocie bada i na co wpływa, pozwala nam odejść także od anarchizmu metodologicznego. Uważam, że wywodząca się z postmodernizmu „antymetoda", pozbawiona rygoryzmu oraz systematyczności, nie jest wyjściem z sytuacji kryzysu epistemologicznego. Jesteśmy skazani na dryfowanie między rygoryzmem a anarchizmem, pozbawieni łatwych odpowiedzi i idealnych metod, na co nie można znaleźć rozwiązania bez twórczego i refleksyjnego podejścia.

4.3. Niewspółmierność koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości

W zarządzaniu ścierają się różne merytorycznie koncepcje, niekiedy komplementarne, a niekiedy wzajemnie się wykluczające, czasem również takie, których nie da się porównać z innymi ze względu na odmienność kategorii poznawczych [Shepherd, Challenger 2013, ss. 225–244; Das 2017, ss. 1–15]. Relacje między nurtami sprzecznymi i komplementarnymi nie są problematyczne, w przeciwieństwie do koncepcji niewspółmiernych wobec siebie. Koncepcje niewspółmierne mogą opierać się na różnych paradygmatach, przez co nie da się stosować wspólnych miar i porównań [Pohlmann, Kaartemo 2017, ss. 53–68; Donaldson 1998, ss. 267–272].

Termin „niewspółmierność" (*incommensurability*) pochodzi z matematyki, a funkcjonuje w teorii poznania za przyczyną Thomasa S. Kuhna [1968], a także Paula Feyerabenda [1975, s. 269; Sankey 2019]. Upraszczając, niewspółmierność oznacza nieporównywalność obiektów pod względem przyjętego kryterium [Hoyningen-Huene, Sankey (red.) 2013]. W filozofii nauki niewspółmierność sprawia, że znaczenia pojęć oraz metod naukowych ulegają zmianie wraz z modyfikacją teorii, w ramach której funkcjonują. Nie da się znaleźć wszystkich terminów danej teorii w słowniku drugiej [Kuhn 2003]. S. Lukes wyróżnia trzy rodzaje niewspółmierności: specyficzną, istotną i całkowitą [1992, s. 132]. O niewspółmierności specyficznej dwóch elementów mówimy, gdy pierwszy element – pod względem przyjętego kryterium – nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani też równy drugiemu. Niewspółmierność istotna ma miejsce, kiedy pierwszy element – pod względem znaczącego kryterium – nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani też równy drugiemu. Dwa elementy są całkowicie niewspółmierne, kiedy pierwszy element – pod względem różnych kryteriów – nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani też równy drugiemu [Jackson, Carter 1991, ss. 109–127].

T.S. Kuhn oraz i P. Feyerabend odnoszą ten termin do obszaru nauk przyrodniczych. Czy pojęcie niewspółmierności jest zasadne w zarządzaniu? W tej dyscyplinie nie mówimy o teoriach i paradygmatach zapożyczonych z nauk ścisłych, można jedynie porównywać ze sobą koncepcje zarządzania [Weaver, Gioia 1994, ss. 565–589; Scherer, Steinmann 1999, ss. 519–544; Davies, Fitchett 2005].

Wyróżniamy trzy poziomy porównywalności między różnymi koncepcjami, które ilustruje tabela 29.

Tabela 29. Poziomy porównywalności między podejściami

Poziom	Charakterystyka niewspółmierności	Przykłady z dyskursu zarządzania
Pojęcia podstawowe	Nie da się ustalić relacji logicznych. Różne i swoiste słowniki.	Definicje organizacji w różnych perspektywach. „Wartość" jest czymś innym w rachunkowości, a czymś innym w nurcie kulturowym.
Percepcje i interpretacje organizacyjne	Inaczej postrzega się i opisuje badane obiekty.	Organizacja ma odmienne cechy w zależności od obiektu porównania (podejście metaforyczne autorstwa G. Morgana).
Metody badań i metody pragmatyczne	Nie da się porównać metod prowadzenia badań oraz interpretowania wyników.	Zróżnicowanie między metodami reprezentatywnymi, interpretatywnymi a statystycznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kuhn 1968, s. 165; Morgan 1997b; Kostera 2003. Sułkowski 2012a.

O niewspółmierności można mówić na różne sposoby. P. Feyerabend zajął stanowisko radykalne i sądzi, że w przypadku teorii naukowych nie da się przełożyć języka jednej teorii na drugą, więc należą one do różnych epistemologicznie światów [Feyerabend 1975, s. 270]. Prowadzi to do zakwestionowania postępu w nauce. T.S. Kuhn opowiada się za bardziej umiarkowanym podejściem – dopuszcza rozwój nauki mimo istnienia niewspółmiernych teorii. Zwolenników różnych teorii porównał on do osób mówiących dwoma językami, którym udaje się komunikacja – dzięki przekładom i interpretacji – ale nie zawsze całościowo i z sukcesem [Kuhn 1985, s. 465]. Kuhn przywołuje hasło „niewspółmierność lokalna", o znaczeniu metaforycznym. Stawia znak równości pomiędzy brakiem wspólnej miary a brakiem wspólnego języka. Zatem jeśli teorie są niewspółmierne, nie istnieje język, na który można je przełożyć. Ale ta niewspółmierność nie oznacza zaraz „nieporównywalności" [Kuhn 2003, s. 37]. Autor wykorzystał tutaj figury kaczki i królika z *gestalt*, psychologii postaci, aby pokazać niemożliwość wiarygodnego zdiagnozowania przedmiotu badań w niewspółmiernych teoriach [Scherer 1998, ss. 147–168; McKinley, Mone 1998, ss. 169–189; Sułkowski 2004a, ss. 6–8].

Z kolei K. Popper, H. Putnam oraz D. Davidson negują znaczenie niewspółmierności w nauce [Popper 1972; Putnam 1962; Davidson 1973, ss. 5–20],

szczególnie w wersji radykalnej. Rzeczywiście trudno obecnie narzekać, że starych teorii nie można wytłumaczyć za pomocą języka nowych, ale na gruncie zarządzania sprawdzić się może zdanie Kuhna na temat niewspółmierności lokalnej. Na pewno zarządzanie rozwija się jako nauka, lecz nieraz ma to miejsce równolegle, w ramach różnorodnych podejść, czasami niewspółmiernych. Przyjmując pewien paradygmat, badacz przyjmuje jego metodykę i wiąże się z daną szkołą naukową [Lowe, Carr 2003; Watkins-Mathys, Lowe 2005, ss. 657–677].

Opisano już zróżnicowanie poszczególnych paradygmatów i metodyk, w zarządzaniu jednak mamy do czynienia z uporządkowaniem w ramach:

- kluczowych pojęć [Zieleniewski 1969, ss. 68–79];
- praktycznego zastosowania [Zimniewicz 2003];
- koncepcji człowieka [Krzyżanowski 1985, s. 42];
- chronologii [Bielski 1996, s. 42].

Kategoryzacje odnoszą się do różnych poziomów metodologii i epistemologii, ich porządkowanie ma charakter konwencjonalny, a koncepcje wywodzące się z różnych szkół i kierunków zarządzania mogą być niewspółmierne [Jackson, Carter 1991, ss. 109–127]. Przyjrzyjmy się poniższej tabeli.

Tabela 30. Nurty i kierunki zarządzania poparte przykładami metodologii pragmatycznych

Nurty zarządzania	Szkoły i kierunki zarządzania	Przykłady na gruncie metodologicznym
Nurt klasyczny i neoklasyczny	Szkoła uniwersalistyczna Szkoła empiryczna Kierunek taylorowski Kierunek administracyjny	Metody badań i analiz procesu pracy Metody planowania technicznego Metody kierowania i kontroli
Nurt systemowy i strukturalny	Kierunek badań operacyjnych Kierunek cybernetyczny Kierunek systemowy	Prognozowanie i symulacje Analiza wejścia-wyjścia Analiza podsystemów
Nurt strategiczny	Szkoła pozycyjna Szkoła zasobowa Szkoła planistyczna Szkoła ewolucyjna	Model 5 sił Analiza zasobów Analiza SWOT *Case study* strategii
Nurt psychologiczny	Kierunek stylów kierowania Teorie decyzyjne	Siatka kierownicza Model optymalnego podejmowania decyzji

Nurty zarządzania	Szkoły i kierunki zarządzania	Przykłady na gruncie metodologicznym
Nurt socjologiczny	Kultura organizacyjna Kierunek systemów społecznych Interpretatywne ujęcie organizacji	Badania wymiarów wartości Analiza ról organizacyjnych Metafory organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo należałoby posłużyć się schematem koncepcji związanych z obszarami funkcjonalnymi organizacji (marketing, dystrybucja, badania i rozwój itp.). Analizując spójność nurtów i teorii, widzimy, że jedne do siebie pasują (są komplementarne), inne są sprzeczne czy nieporównywalne. Komplementarność nurtów oznacza dopełnianie się (nie pokrywa się ze znaczeniem tego pojęcia w fizyce). Komplementarnymi możemy nazwać koncepcje, które upowszechniają się poprzez rozproszenie metod na różne subdyscypliny zarządzania. Dlatego komplementarne mogą być: zarządzanie jakością i marketing, controlling oraz rachunkowość, logistyka oraz zarządzanie produkcją [Jagoda, Lichtarski 2003]. Idee marketingu, przykładowo, występują nie tylko w obszarze sprzedaży, ale przenikają też na grunt ZZL (marketing personalny) czy zarządzania jakością (jak orientacja na klienta) [Khedher 2014, s. 29].

Istnieją również relacje sprzeczne – w takim przypadku, gdy wybór jednej koncepcji łączy się z negacją kluczowych założeń drugiej. Jednocześnie nie ma mowy o niewspółmierności, gdyż koncepcje te można porównywać między sobą. Przywołajmy tu metafory organizacyjne G. Morgana – obraz organizacji jako organizmu jest sprzeczny z jej obrazem jako maszyny [Morgan 1997b; Palmer, Dunford 1996, ss. 691–717] .

Występujący w teorii racjonalnych decyzji model racjonalności ograniczonej będzie sprzeczny z pochodzącymi z nurtu interpretatywnego wizjami kulturowymi oraz psychodynamicznymi [Bögenhold 2018, ss. 105–120; Brzezicka, Wiśniewski, 2014, ss. 353–364; Sułkowski 2010b].

Kolejny rodzaj relacji to omawiana tu szeroko niewspółmierność. Zauważmy, ze mamy do czynienia z „dżunglą teorii organizacji" [Koontz 1961], skutkującą nie czym innym, jak niewspółmiernością koncepcji. Takie okazują się założenia nurtu klasycznego i neoklasycznego (NFS) w opozycji do nurtu społecznego i psychologicznego (IS, RS czy postmodernizm) [Bielski 1996; Jackson, Carter 1991, ss. 109–127]. Odmiennie traktuje się proces kierowania i samą

organizację w modelach: etyki biznesu, ekonomicznym, behawioralnym [por. Gruszecki 2002, s. 37].

Wspomniane powyżej trzy kryteria, obecne w zarządzaniu, ilustruje tabela 31.

Tabela 31. Kryteria komplementarności, sprzeczności i niewspółmierności w dwóch koncepcjach zarządzania

Kryterium	Pojęcia podstawowe	Percepcje i interpretacje	Metody badawcze i pragmatyczne
Komplementarność	Te same pojęcia podstawowe i ich definicje.	Ten sam wgląd w przedmiot badania i podobny jego opis.	Te same lub zbliżone metody, narzędzia, techniki.
Sprzeczność	Podobne pojęcia podstawowe, lecz inaczej definiowane.	Ten sam wgląd w przedmiot badania, ale odmienny opis.	Inne metody, narzędzia, techniki badawcze.
Niewspółmierność	Inne i inaczej definiowane pojęcia podstawowe.	Inny wgląd w przedmiot badania i inny jego opis.	Inne metody, narzędzia, techniki badawcze.

Źródło: opracowanie własne.

Teorie i metody nauk o zarządzaniu trudno ująć w jedną perspektywę. Obecnie kluczowy jest problem relacji między różnymi perspektywami. Zasadniczą kwestią staje się znalezienie obszarów wspólnych, tzw. pól komplementarności. Być może właśnie z nich powstaną kolejne teorie dalekiego zasięgu. Nie można jednak zaniedbać obszarów sprzeczności, ilustrujących luki w dotychczasowych podejściach, ani relacji niewspółmierności. Tworzenie tych trzech rodzajów koncepcji jest sposobem na prowadzenie dyskursu w zarządzaniu [Wang, Segal 2014].

4.4. Organizacja a metafory, archetypy i paradoksy

Dzięki paradygmatom alternatywnym zarządzanie znacznie rozszerzyło swoje instrumentarium metodologiczne. Trzeba tu wspomnieć o metodach analizy hermeneutycznej, zakorzenionych w tekstualizmie: socjologii humanistycznej, językoznawstwie i literaturoznawstwie, a także antropologii kulturowej i kulturoznawstwie [Perriton 2001, ss. 35–50; Yu, Jannasch-Pennell, DiGangi 2011, ss. 730–744; Mohajan 2018, ss. 23–48]. Należy podkreślić ich badawczy i pragmatyczny charakter oraz występowanie w paradygmatach alternatywnych (jak postmodernizm, strukturalizm czy interpretatywizm). Podejścia te uwidaczniają się w metodach posiłkujących się metaforami, archetypami i paradoksami w zarządzaniu, a także nawiązujących do „poetyki" organizacji [Alvesson, Sköldberg 2017; Sköldberg 2002; Cunliffe 2002, ss. 128–146; Steen 2011a, ss. 181–188; Fletcher 2017, ss. 181–194].

Patrzenie na świat za pomocą metafory sięga czasów Arystotelesa, poprzez Nietzschego, do Wittgensteina i Cassirera [Nietzsche 1910–1911; Wittgenstein 1972; Cassirer 1946]. Mający miejsce w XX wieku przełom językowy w naukach społecznych i humanistycznych umocnił rolę języka w odczytywaniu świata, co wpłynęło jednocześnie na zmianę znaczenia metod hermeneutycznych [Smythe, Spence 2012, ss. 12–25; Kafle 2011, ss. 181–200].

Spośród metod paradygmatów alternatywnych do zarządzania w największym stopniu przeniknęły metafory [Hassard, Wolfram Cox 2013, ss. 1701–1728; Alvesson 1993; Heracleous, Jacobs 2011; Podoynitsyna i in. 2020; Shepherd, Challenger 2013, ss. 225–244]. Greckie słowo oznaczało 'transfer' lub 'przeniesienie', *meta* to 'zmiana', natomiast *phora* – 'ruch' [Matuchniak-Krasuska 1999, s. 58; Steen 2011b, ss. 26–64]. Zdaniem R. Jacobsona można je odnaleźć tak naprawdę w każdej wypowiedzi [1969, s. 244], chodzi o nadanie słowu sensu przenośnego zamiast pierwotnego, deskryptywnego.

Metafora ma oczywiście także szersze znaczenie. Mówimy o „myśleniu metaforycznym" („procesie *quasi*-metaforycznym") [Kuhn 2003, s. 181], w którym przenosi się znaczenie z jednego obiektu na drugi lub porównuje ze sobą oba; jeden okazuje się z reguły powiązany z dyscypliną (organizacja, proces kierowania), a drugi pochodzi z odmiennego kontekstu [Lakoff, Turner 1989; Lakoff, Johnson 1980]. Tutaj metafora jest bliska obrazowi [Wellek, Warren 1970, s. 244]

i analogii [Oswick, Keenoy, Grant 2002, ss. 294–303; Black 1962], natomiast dość daleka od rozumienia literackiego (alegoria czy parabola).

Metafora pełni funkcje: poznawcze [Maasen, Weingart 2000], emotywne, pragmatyczne, perswazyjne [Charteris-Black 2005]. Myślenie metaforyczne o organizacji dało się zauważyć na długo przed prowadzeniem badań dotyczących pozycji metafory w naukach o zarządzaniu [Schoeneborn, Vásquez, Cornelissen 2016, ss. 915–944; Herrera-Soler, White (red.) 2012; Chakravarthy 1982, ss. 35–44; Hicks, Dattero, Galup 2007; Bager-Elsborg, Greve 2019, ss. 1329–1342; Grant, Oswick (red.) 1996]. Wizje struktury organizacyjnej zostały sobie przeciwstawione w perspektywach mechanistycznej i organicznej [Boland Jr, Greenberg 1992, ss. 117–141; Reigle 2001, ss. 3–8; Krupski 2000a; Moore, Brown 2006]. Do rozwinięcia metafor organizacyjnych przyczynił się wspomniany G. Morgan, traktujący metafory jako środek w procesie interpretacji sytuacji organizacyjnych [Morgan 1997b; Manning 1979, ss. 660–671; Tsoukas 1991, ss. 566–585; Morgan 1980, ss. 605–622; Beatty 2004, ss. 187–196; Lamberg, Parvinen 2003, ss. 549–557; Sorge, Van Witteloostuijn 2004, ss. 1205–1231; Grisham 2006; Fillis, Rentschler 2008, ss. 492–514]. Funkcja poznawcza metafory uwidacznia się, gdy fragment rzeczywistości pojmujemy dzięki innemu fragmentowi [Lakoff, Johnson 1980, s. 81]. Organizacja i zarządzanie są porównywane do innych przedmiotów lub też procesów [Hazy 2011, ss. 524–540; Cornelissen, Holt, Zundel 2011, ss. 1701–1716; Cornelissen, Clarke, Cienki 2012, ss. 213–241]. Metafory mogą również pełnić funkcje emancypacyjne [Kemp 2016, ss. 975–1000]. Z tak rozumianych metafor korzystają nie tylko badacze, ale też menedżerowie [Sproull 1997; Chowdhury 2021, ss. 137–157].

Jakie metafory są najczęściej używane w zarządzaniu?

- metafora kognitywna – w celach poznawczych obiekt jest łączony z doświadczeniem spoza obiektu [Alvi 2012, ss. 519–539];
- metafora rdzeniowa – oddająca „istotę rzeczy", ukryty sens obiektu np. w zarządzaniu kulturę organizacyjną rozumie się jako samą organizację [Dunn 1990, ss. 1–31];
- metafora poszerzona – rozbudowuje się jedną ramę interpretacyjną; w pojmowaniu organizacji jako teatru uczestnicy są aktorami, strategie scenariuszami, a kultury organizacyjne stylami gry;

- metafora mieszana – z jednego porównania przechodzimy do innego, co nas zaskakuje lub wydaje się paradoksalne. W organizacji taką rolę odgrywa postmodernistyczne posługiwanie się sprzecznymi metaforami;
- metafora absolutna – czyli językowo nieredukowalna [Cantón 2003, ss. 9–25]. Wykorzystywana w przypadkach wieloznaczności i niemożności zredukowania pojęć podstawowych (tu: organizacja, kultura, zarządzanie, strategia itd.);
- metafory literackie, dydaktyczne oraz terapeutyczne – w naukach o zarządzaniu używane w doskonaleniu menedżerów i diagnozowaniu kultur organizacyjnych [Madhavaram, McDonald 2010, ss. 1078–1087];
- martwa metafora – nie da się odczytać sensu kryjącego się pod obrazem. W określeniu „dzierżyć władzę" nawiązujemy do fizycznego aktu trzymania, potrzebnego do zbudowania tej metafory, który jednak jest już nieczytelny – pozostaje skojarzenie, które nadaje tok rozumowaniu [http://changingminds.org/techniques/language/metaphor/types_metaphor.htm].

Metaforyczne podejście do organizacji to nie wyłącznie metafory [Cornelissen 2005, ss. 751–764; Hatch, Yanow 2008, ss. 23–44; Cunliffe 2002, ss. 128–146; Marin, Reimann, Castaño 2014, ss. 290–297]. Według J. Niemczyka G. Morgan używa raczej obrazów, analogii czy skojarzeń niż metafor [Niemczyk 2002, s. 17], a jeżeli już, to w bardzo szerokim sensie, jako doświadczania przedmiotu za pomocą terminów innego [Lakoff, Johnson 1980, s. 27]. Gdy mówimy o metaforze Morgana, chodzi nam o myślenie metaforyczne albo też proces *quasi*-metaforyczny Kuhna. G. Lakoff oraz M. Johnson, twórcy gramatyki kognitywnej w językoznawstwie, podkreślają kluczową rolę metafory w pojmowaniu rzeczywistości: to nie ozdobnik retoryczny, metafora tkwi w doświadczeniu, rysuje ramy naszego odkrywania świata, pomaga kształtować kategorie poznawcze [Lakoff, Johnson 1980, s. 7; Boroditsky 2000, ss. 1–27]. Dlatego jest obecna w badaniach uczestników organizacji oraz w analizach autorów sięgających do różnych dyscyplin [Lehner 2002; Hughes 2015, ss. 1–24]. Literatura z zakresu zarządzania wysuwa wiele propozycji patrzenia na organizację i proces zarządzania w sposób metaforyczny. Za G. Morganem mówi się o organizacji jako mózgu (nurt kognitywny) czy maszynie lub organizmie (nurt klasyczny), o organizacji jako kulturze (nurt kulturowy), jako tekście lub narzędziu dominacji (postmodernizm). Poniżej omówię najważniejsze metafory.

1. Organizacja jako mózg.
Mózg ma za zadanie przetworzyć informacje z otoczenia, konstruować idee, dzięki czemu staje się źródłem tożsamości. Organizacja także potrafi przetwarzać informacje, a jej działanie może być świadome, dotyczy prognozowania zmian wewnątrz niej i poza nią oraz reagowania na nie. Koncepcje organizacji „zorientowanej na wiedzę", a także „uczącej się" wskazują na znaczenie „myślenia organizacyjnego", które przeciwstawia się behawioralnemu „uczeniu się" organizacji pojmowanej jako organizm [por. Drucker 1999, ss. 147–158; Marshall 1998, ss. 203–214; Holder, McKinney 1993, s. 16].

2. Organizacja jako organizm.
Pochodzenie organizacji i organizmu jest podobne, gdyż organizacja powstała w toku ewolucji (rozwoju historycznego), pewne jej typy „wymierały" (upadały), zaś inne podlegały „mutacjom" (czyli zmianom), dostosowywały się do otoczenia. Organizacja jest od niego zależna, zmienna, nie można na nią patrzeć wyłącznie w kategoriach deterministycznych. Stanowi system otwarty, nie zamknięty jak maszyna, funkcjonuje tylko wówczas, gdy zachowuje równowagę w wymianie z otoczeniem. Kluczowe staje się odkrycie jej potrzeb. Podobnie jak organizm ma swoją strukturę (tkanki, komórki itp.), tak i organizacja (grupy formalne i nieformalne, jednostki), która jednakowo zmierza do ujemnej entropii i zakłada różne sposoby osiągnięcia celu, jest ekwifinalna. Ta metafora przykuwa naszą uwagę do procesów, pewnej elastyczności i dążenia do zmian, które są w organizacji konieczne. Wiąże się z różnymi podejściami do strategii w zarządzaniu, na przykład z podejściem sytuacyjnym, ekologicznym. Słaby punkt takiego pojmowania organizacji stanowi próba ujednoliconego myślenia i działania w ramach organizacji, co może powodować mniejszą orientację na wiedzę, a także mniejszy stopień innowacyjności [Merali 2000, ss. 14–22].

3. Organizacja jako maszyna.
Termin „organizacja" pochodzi od greckiego słowa *organon* ('narzędzie' czy 'przyrząd'). Zarządzający mogą patrzeć na nią jako na maszynę o charakterze deterministycznym, niezależnym od otoczenia, stałym. Członkowie organizacji – jak części maszyny – odgrywają swoje role i podlegają kontroli. Taki sposób ujmowania organizacji stoi u podstaw nurtu naukowego zarządzania. Ma on największy sens wtedy, gdy otoczenie jest stabilne, podział pracy dość ścisły i mamy

do czynienia ze standaryzacją działalności, nie wtedy, gdy wprowadza się zmiany w organizacji. Takie myślenie również nie jest pozbawione wad, zaliczamy do nich problemy z przystosowaniem się do zmian, przerost biurokracji, inercję, niewykorzystanie możliwości zasobów ludzkich [Boland Jr, Greenberg 1992, ss. 117–141].

4. Organizacja jako kultura.
Można powiedzieć, że organizacje są uwarunkowanymi społecznie kulturami – czy to na poziomie więzi, mechanizmów władzy, komunikacji, grup społecznych, czy to na poziomie wytworów, którymi są normy społeczne lub wartości. Ten sposób postrzegania pomaga w zrozumieniu zarządzania międzykulturowego i kultur organizacyjnych [Bisel, Messersmith, Keyton 2010, ss. 342–366].

5. Organizacja jako narzędzie dominacji.
Korzeni tej metafory możemy szukać w marksizmie, natomiast teraz obecna jest w postmodernizmie (M. Foucault) [1972, rozdz. 4], instytucji totalnej (E. Goffman) [1975, ss. 150–151], u antyglobalistów (N. Chomsky) – wszędzie, gdzie mówi się o eksploatacji jednej grupy kosztem innej.

6. Organizacja jako przepływ i transformacja.
Organizacje mogą być pojmowane jako samotworzące się systemy, podlegające transformacji poprzez sprzężenia zwrotne lub według reguł logiki dialektycznej (teza–antyteza–synteza) [Reed 2004, ss. 413–420].

7. Organizacja jako system polityczny.
Porównanie organizacji do systemu politycznego może mieć miejsce, jeżeli w systemie społecznym pojawią się elementy konfliktu, podziału władzy, gry interesów [Clegg, Palmer (red.) 1996]. Do tego nurtu należy *corporate governance* [Frederick, Davies, Post 1988, rozdz. 10]. Na rodzimym gruncie metaforę tę rozpropagowali A.K. Koźmiński oraz A.M. Zawiślak [1979].

8. Organizacje jako „psychiczne więzienia".
W metaforze psychoanalitycznej organizacje stanowią odbicie życia psychicznego, kompleksów i lęków członków organizacji. „Psychiczne więzienie" może też nawiązywać do egzystencjalnego i psychospołecznego uwikłania całej zbiorowości (uzewnętrznienie się „osobowości społecznej") [Turner 2006, ss. 41–46].

Odłóżmy na chwilę propozycje G. Morgana – do nauk o zarządzaniu przenikają metafory sugerujące inne podejścia do rzeczywistości organizacji, zgodnie z którymi jest ona postrzegana jako teatr, świątynia, tekst [Kostera 1996, s. 41]. J.J. Clancy badał metafory występujące w biznesie: organizacja jako podróż, maszyna, organizm, gra, wojna, społeczeństwo [Clancy 1989]. Metafory wojenne przydadzą się w analizie działań strategicznych organizacji na rynku [Heracleous, Jacobs 2008, ss. 309–325; Kotler 2005a; Sułkowski 2003a]. F.A. Muna opisał siedem metafor zarządzania, które można zaadaptować do kultur arabskich (poczekalnia, świeca, trójnóg, góra lodowa, mozaika, helikopter, most) [Muna 2003, ss. XV–XIX]. W literaturze polskiej metaforami zajmowali się: S. Kwiatkowski, M. Kostera, Ł. Sułkowski, M. Chmielecki [Kwiatkowski 1995; Kwiatkowski 1996; Kostera 1996; Sułkowski 2008b; Chmielecki 2020]. Liczba obrazów metaforycznych informuje nas o wielości interpretacji, które mogą skutkować niezwykle zróżnicowanymi obrazami organizacji i zarządzania. Czy mimo tej wieloznaczności metafory mogą mieć swój udział w poznawaniu organizacji?

Podejście G. Morgana częściowo pokazuje, czemu na organizację, złożoną w swojej strukturze, patrzy się jak na jedność. Jest to możliwe, jeśli spoglądamy przez pryzmat jednej metafory. Używając metafory organizmu lub maszyny, postrzegamy organizację jako spójną i jednolitą. Trzeba pamiętać, iż nie jest ona pozbawiona aspektu intencjonalnego, to przecież jej członkowie i inni aktorzy społeczni dokonują jej interpretacji w swoim umyśle [Hatch, Yanow 2008, ss. 23–44; Ponterotto 2000, ss. 283–298; Cameron 2007, ss. 107–135; Wilson, Heng 1997].

Sposób działania członków organizacji zależy od tego, jak się ją postrzega. Użycie metafory mechanistycznej może prowokować deterministyczne myślenie na temat strategii organizacji (cele maszyn są zdeterminowane) czy też dążenie do stabilności struktury (struktura maszyn okazuje się trwała) oraz może prowadzić do zignorowania znaczenia kultury organizacyjnej oraz systemu władzy (których nie ma w przypadku maszyn) [Sułkowski 2001, rozdz. 1; Othman, Minee 2014, ss. 62–70].

Istotną kwestię stanowi zróżnicowane podejście do skuteczności pragmatycznej oraz poznawczej metafory. J. Lehner opowiada się za pluralizmem epistemologicznym, co pozwoli posługiwać się jednocześnie metaforami i modelami formalnymi w celu zrozumienia procesów zarządzania [Lehner 2002]. Omówmy

pięć stanowisk epistemologicznych, które w różny sposób podchodzą do myślenia metaforycznego.

- Neopozytywistyczne
  Metafory nie odgrywają istotnej roli poznawczej, gdyż nie odzwierciedlają rzeczywistości organizacyjnej, ale pełnią funkcję kreatywną. Dzięki nim uruchamia się wyobraźnia, otwieramy się na oryginalne rozwiązania. Metaforę maszyny czy organizmu można właśnie zinterpretować w kategoriach neopozytywistycznych [Alvesson 2003, ss. 13–33].
- Racjonalistyczne
  W metaforach organizacyjnych wnioskuje się przez analogię, co zalicza się do metod naukowych, zgodnie ze stanowiskiem pluralizmu metodologicznego. Metafory muszą jednak stanowić odbicie ważnych cech i relacji opisywanego przedmiotu, dlatego nie dysponujemy tu ich pokaźną liczbą [Niemczyk 2002, s. 17]. Po interpretację racjonalistyczną sięga się często, mówiąc o organizacji „uczącej się" [Garavan 1997].
- Kognitywne
  Metafory to podstawowe struktury interpretowania rzeczywistości organizacji, zawarte w języku, a w konsekwencji w sposobach myślenia. Tworzenie metafor to proces spontaniczny, językowy i kulturowy, zacieśniający dyskurs wokół określonej przenośni. Przykładem *quasi*-metafor jest formułowanie zdań wokół przenośni źródłowej (organizacja – maszyna, pojemnik) [Ponterotto 2000, ss. 283–298; Jäkel 2003, ss. 229–235].
- Pragmatyczne
  Podejście pragmatyczne widzi w metaforze narzędzie działania. Przeniesienie myśli o organizacji na inne obiekty służy diagnozie i rozpoczęciu działań. Popularyzuje to G. Morgan w „Obrazach organizacji". Analiza metafor nie służy niczemu innemu, jak doskonaleniu organizacji [Tendahl, Gibbs Jr 2008, ss. 1823–1864].
- Postmodernistyczne
  Metafory organizacyjne to tylko „gra językowa", otwarta na wszelakie zastosowania. Organizację da się porównać do dowolnego obiektu, na przykład organizmu, czasu, tekstu czy czarnej dziury. Związki metaforyczne nie mają charakteru przyczynowo-skutkowego, nie niosą ze sobą żadnych treści poznawczych. Nie musimy znać przyrównywanego obiektu,

wystarczą wyobrażenia o nim. Wartość metafory zależy od interpretatora [Boje, Luhman, Cunliffe 2003, ss. 1–16]. Przykładem może być: organizacja „drgająca".

- Krytyczne
  Zwolennicy paradygmatu CMS również odnieśli się do tematu metafor, tylko tutaj zostały one zaadaptowane na potrzeby krytyki dominującego nurtu zarządzania. Wśród metafor znajdą się: zarządzanie jako kulturowy narkotyk, mistyfikacja, zaburzona komunikacja, kolonizacja władzy [Alvesson, Willmott 1996; Duberley, Johnson 2003, s. 128; Steen 2008, ss. 213–241].

Metafory łączy się z danym sposobem myślenia, obecnym w konkretnym paradygmacie. Sposób interpretacji metafor podkreśla założenia oraz prowokuje skojarzenia i obrazy z różnych perspektyw poznawczych (por. tabela 32).

Tabela 32. Umocowanie metafor w paradygmatach

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS)	**Nurt krytyczny (radykalny strukturalizm)**
Organizm Maszyna Mózg Komputer i algorytm Przepływ i transformacja	System polityczny Ideologia i totalitaryzm Wojna i bitwa Więzienie Panopticon
Paradygmat interpretatywno-symboliczny	**Postmodernizm (radykalny humanizm)**
Kultura Gra aktorska i teatr Religia Świątynia Przepływ i transformacja Mózg Tekst i język	Tekst i język Świątynia Performance i happening Dzieło sztuki Kłącze Kolaż Matrioszka Matrix i symulakra

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera 1996, s. 41.

Przywołane metafory są umiejscowione w czterech paradygmatach wyróżnionych przez G. Burrella oraz G. Morgana, jednak mogą one być umocowane w różnych koncepcjach, zależnie od sposobu odczytania. To właśnie cecha

metaforycznego myślenia, zgodnie z którą funkcje metafory są naturalną konsekwencją ich interpretacji. Gdy pójdziemy za komputywną teorią umysłu, pojmowanie organizacji jako mózgu może mieć charakter funkcjonalistyczny. Organizowanie bazuje na przetwarzaniu informacji oraz uczeniu się. Ale jeśli przyjmiemy, że mózg to organ percepcji i interpretacji świata, zwracamy uwagę na aspekty refleksyjne, co osadza metaforę w interakcjonizmie symbolicznym. Istnieje mnóstwo metafor mieszczących się w różnych paradygmatach (np. języka, tekstu, świątyni).

Analiza „nowych metafor" uczula na zagrożenia, jakie się z nimi wiążą. Dowolność porównań może oznaczać odejście od funkcji poznawczej na rzecz aspektów twórczych [Oswick, Jones 2006, ss. 483–485].

Pamiętajmy, że kryterium prawdziwości metafory jest pragmatyczne, musi ona sprawdzić się „w działaniu", niezależnie od posiadania (bądź nie) świadomości jej wykorzystania. W metaforycznej wizji organizacji kierujący nią staje się artystą pracującym nad dziełem sztuki, które tworzone jest dzięki doświadczeniu, zaangażowaniu, intuicji – nie dzięki regułom. Odbiorcami dzieł są członkowie organizacji, zaangażowani w jej życie, czyli pracownicy, kontrahenci czy klienci. Badają oni intencje autora i tworzą własne interpretacje. Kim może być w tej sytuacji badacz organizacji? Jedynie krytykiem sztuki…

Metafory o roli epistemologicznej dadzą się kategoryzować pod względem wzajemnej bliskości (spójności lub wykluczania) [Clancy 1989, s. 31]. Dotyczą one sposobu doświadczania różnorodnych elementów organizacji. Jedne nawiązują do całości organizacji (organizacja jako maszyna), kolejne do ludzkich zachowań (wojna), do kultury organizacyjnej (metafora tekstu) czy strategii (mózg). Co ważne, członkowie organizacji mogą jednocześnie sięgać po zupełnie różne metafory, co staje się przyczyną nieporozumień i problemów w komunikacji.

Metaforyczne myślenie występuje zarówno w dyskursie potocznym, jak i specjalistycznym. Jego zwolennicy sądzą, że stanowi ono kategorię pierwotną, wyprzedzającą inne sposoby postrzegania. Rozumienie metaforyczne może skutkować paradoksalnymi rozwiązaniami, gdyż metafora podkreśla pewne cechy organizacji, a inne przykrywa.

Metafory wiążą się z twórczymi aspektami poznawczymi. Mają służyć do diagnozowania sytuacji organizacyjnej – stanowią źródło nowych sposobów jej ujmowania. Dzięki nim praktycy mogą lepiej zrozumieć organizacje – jeśli

porównają je do innych zjawisk czy procesów. Menedżerowie mogą za to podzielić się swoimi wizjami i zwalczyć niepewność, korzystając z metaforycznych ujęć procesów zarządzania [Hill 1995].

Metafory przybliżają zarządzanie do dziedzin artystycznych. Organizacja stanowiąca dzieło sztuki, zarządzanie będące sztuką – czy te metafory nie brzmią interesująco? Na pewno podkreślają praktyczną i społeczną rolę zarządzania.

Metafora zakłada pluralizm epistemologiczny, sugeruje, że organizację można postrzegać na wiele różnych sposobów w tym samym czasie. To tolerancyjne podejście może pozytywnie wpłynąć na wytyczanie nowych ścieżek w naukach o zarządzaniu.

Już wiemy, że dzięki metaforom, a raczej ich komunikacyjnej i dydaktycznej funkcji, możemy lepiej pojąć kulturę organizacyjną [Taber 2007, ss. 541–554]. Zdaniem W. Małuszyńskiego pełnią one również funkcję uogólniającą i regulacyjną, gdyż opisują nowe zjawiska za pomocą już zakorzenionych w języku i kulturze struktur [Małuszyński 2001, ss. 109–122]. Musimy się zgodzić na wtórność języka naukowego wobec potocznego, zatem też na fakt, iż obrazy metaforyczne stanowią ważną cechę każdego dyskursu.

Możemy oczywiście porównywać organizację do dowolnego obiektu, jak już wykazaliśmy, jednak nośne będą jedynie metafory przynoszące nową wiedzę (kontekst poznawczy) oraz umożliwiające zmianę działań w organizacji (kontekst pragmatyczny). Nadinterpretacje mogą skutkować porównaniami bez większego sensu [Eco 1996a, ss. 45–65]. Jakie zatem wymagania postawić przed metaforami organizacyjnymi? Spróbujmy zaproponować sześć kryteriów oceny metafory w naukach o zarządzaniu:

1. adekwatność – musi ona kłaść nacisk na istotne cechy lub relacje w organizacji i metaforycznym obiekcie;
2. użyteczność – jej efekt to lepsze zrozumienie organizacji, musi też sugerować możliwości działań;
3. kreatywność – ma pełnić funkcję heurystyczną, wyłaniając nieznane dotąd interpretacje organizacji i zarządzania;
4. prostota porównania – organizacja musi zostać porównana do poznanych, konkretnych i łatwo dostępnych obiektów;
5. tworzenie sieci znaczeń – aby dało się ją przełożyć na elementy zarządzania (np. strategię, rynek) [Jäkel 2003, ss. 43–44];

6. otwartość – aby prowadziła do kolejnych interpretacji.

Metaforyczne myślenie jest jednym ze sposobów odkrywania organizacji. Zmiany metafor stanowiących część języka oznaczają zmiany sposobów myślenia, a zatem także działania organizacyjnego. Trzeba pamiętać, że poza podejściem postmodernistycznym, nie można sięgać po metafory w sposób całkowicie dowolny. Powinny one być dla nas śladami, wiodącymi do ukrytych cech obiektu, powinny nas zmusić do twórczego myślenia. Wszystko po to, by coraz lepiej rozumieć życie organizacyjne [por. Schmidt 2002].

Innym obecnym w zarządzaniu narzędziem tekstualnym jest archetyp. Jego koncepcja przynależy do paradygmatu IS, gdyż zakłada, że człowiek tworzy i interpretuje rzeczywistość symboliczną [Jung 1968]. Ideę zapoczątkował Carl Gustaw Jung, przekonany o zbiorowej nieświadomości ludzkości, która wpływa na postrzeganie przez nią rzeczywistości [Edinger 1992]. To właśnie w zbiorowej nieświadomości zakorzenione są archetypy, związane z uniwersalnymi rolami. W zarządzaniu posługujemy się nimi, aby stworzyć strategię organizacyjną, zarządzać kulturą czy marketingiem oraz zasobami ludzkimi [Miller, Friesen 1978, ss. 921–933; Krupski 2000a, ss. 157–162; Greenwood, Hinings 1993; Konecki 2002; Krupski 2000b; Krupski 2006, ss. 124–131].

Możliwości wykorzystywania archetypów w zarządzaniu wskazuje M. Kostera, która z jednej strony szuka powiązań ze sferą duchowości, ale z drugiej podkreśla umocowanie archetypów w historii kultury [Kostera 2010, ss. 16–17]. Badaczka analizuje szereg archetypów, które wiążą się z rodziną (matka, ojciec), osobowością (m.in. cień i jaźń), transformacją (narodziny, śmierć), opowieściami (dziewica, mędrzec) czy zwierzętami [Kostera 2010, ss. 34–35]. Pozwala to na snucie refleksji o ważnych problemach zarządzania (tożsamość, władza, przywództwo, wiedza, zmiana i inne).

Kwestie te rozpatruje się w szerokim kontekście kulturowym, unikając podziału na nurty pochodzące z danych dyscyplin naukowych. Korzystanie z archetypów zapewnia dostęp nie tylko do wiedzy uświadamianej, ale też ukrytej, do intuicji i wyobraźni. Metoda ta służy zwiększeniu świadomości epistemologicznej oraz refleksyjności, mogących znaleźć zastosowanie i w nauce, i w praktyce menedżerskiej. Moim zdaniem warto podejmować badania w oparciu o archetypy, gdyż ta metoda dopiero się rozwija i ma przed sobą wiele możliwości. Chcąc jednoznacznie ocenić efektywność poznawczą

i pragmatyczną archetypu, można posłużyć się podobnymi kryteriami jak w przypadku metafory organizacyjnej. Nie wszystkie archetypy będą spełniały powyższe cechy w równym stopniu, niektóre są w mojej opinii dość dalekie od zarządzania (jak np. archetypy kosmogoniczne). Metoda archetypiczna może stanowić twórczość w znaczeniu literackim, jednak trudno poddać ją kryteriom oceny użyteczności poznawczej.

Archetypy, tak jak metafory, mogą umożliwić interpretację: kulturalistyczną, spirytualistyczną lub ewolucjonistyczną. M. Kostera jest zwolenniczką interpretacji spirytualistycznej, gdyż wiąże ona archetypy z duchowością organizacyjną. Kulturaliści wolą odkrywać archetypy w świadomości zbiorowej, zawierającej w sobie wzorce kulturowe. Moim zdaniem możliwa jest także interpretacja w perspektywie neoewolucyjnej. Archetypy to rodzaj struktur kognitywnych umysłu ludzkiego (modułów czy programów), powstałych i utrwalonych w życiu społecznym, dziedziczonych – i to zarówno w sensie biologicznym, jak i kulturowym. Korzystanie z tego „oprogramowania umysłowego" jest obwarowane określonymi warunkami w otoczeniu społecznym lub kulturowym. Źródło „oprogramowania" stanowią miliony lat doświadczeń, które pozwoliły na zakorzenienie w umyśle schematycznych sposobów opisu nowych przedmiotów za pomocą tych lepiej znanych. Przywołajmy chociażby przestrzeń i jej kategorie, takie jak: wyżej-niżej, bliżej-dalej lub też kategorie kolorów. Pierwotne są ponadto kategorie rodzinne: matka-ojciec itd. Na bazie tych kategorii kształtują się archetypy, a także metaforyczna funkcja języka. Podajmy kilka przykładów: „Jesteśmy bliżej wdrożenia strategii", „Kapitał przepłynął na inne rynki", „spółka matka". Trudno zweryfikować, które archetypy C.G. Junga odpowiadają modułom umysłowym. Koncepcja metafor i archetypów, rozumianych jako wzorce doświadczenia i interpretacji zakorzenione w aparacie kognitywnym człowieka, może połączyć podejścia wywodzące się z różnych paradygmatów.

Z hermeneutyką wiąże się także metoda paradoksów [Perechuda 1999, s. 9]. Paradoks (z gr. „niewiarygodny") zawiera w sobie rozumowanie, w którym elementy są prawdziwe, ale prowadzą do sprzecznych wniosków. Wszyscy kojarzymy paradoks żółwia z tradycji filozoficznej. Rozwój nauki wyłonił paradoksy matematyczne i fizyczne, na przekór zdrowemu rozsądkowi. W. van Orman Quine i inni badacze dokonali analizy typów paradoksalności.

Z analizy wynika, iż najczęściej paradoksy dotyczą problemów logicznych oraz językowych: autoreferencji, przeciwieństwa, błędnego koła [van Orman Quine 1966, s. 5]. Mogą przybierać formy oksymoronów oraz być wykorzystywane i przez sferę pragmatyczną, i poznawczą w zarządzaniu [Zohar 1995; Weick, Westley 1996, ss. 440–458]. Koncepcją paradoksów w zarządzaniu posługują się: M. Kets de Vries [1980], S. Clegg, J. Fletcher, K. Olwyler [Clegg (red.) 2002; Fletcher, Olwyler 1997], a w naszym kraju K. Perechuda. Jakie problemy najczęściej bada się z wykorzystaniem paradoksów? Przede wszystkim problemy władzy i kontroli, komunikacji, kultury organizacyjnej [Streatfield 2001; Handy 1996; Handy 1998].

Porównując ze sobą idee nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu, wykorzystujących metafory, archetypy i paradoksy, stwierdzamy, że łączy je pochodzenie humanistyczne, odkrywanie struktur i schematów, tkwiących głęboko w aparacie poznawczym jednostki, a także możliwość sięgania po nie w teoriach kultury i strategii organizacyjnej, zarządzania strategicznego, przywództwa i ZZL. Dalsze porównanie zawiera tabela poniżej.

Tabela 33. Porównanie metafor, archetypów i paradoksów w zarządzaniu

	Metafory	**Archetypy**	**Paradoksy**
Znaczenie epistemologiczne	Fundamentalny sposób rozumowania, podstawa aparatu poznawczego człowieka	Głęboka struktura jaźni zbiorowej, schemat poznawczy tkwiący w umysłach ludzi	Rozumowanie tylko pozornie prawdziwe, w którym znalazł się element sprzeczności
Znaczenie pragmatyczne w zarządzaniu	Metoda zarządzania i interpretacji organizacji	Metoda zarządzania i wyłaniania ukrytych sensów	Metoda zarządzania i odkrywania sprzeczności
Główne obszary występowania	Teoria organizacji, zarządzanie strategiczne, kultura organizacyjna, przywództwo, ZZL	Kultura, tożsamość organizacyjna, zachowania organizacyjne, przywództwo	Komunikacja organizacyjna, teoria organizacji, kultura, zarządzanie strategiczne, ZZL, przywództwo
Rola w zarządzaniu	Bardzo znacząca	Mała, lecz rosnąca	Mała, lecz rosnąca

	Metafory	Archetypy	Paradoksy
Badacze w zarządzaniu	G. Morgan, G. Lakoff, M. Johnson, G. Morgan, M.J. Hatch, J. Clancy, G. Burrell, F.A. Muna, M. Kostera, Ł. Sułkowski	D. Miller, P.H. Friesen, R. Krupski, M. Kostera, K. Konecki	M. Kets de Vries, S. Clegg, J. Fletcher, K. Olwyler, K. Perechuda

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, możemy powiedzieć, że posługiwanie się metaforami, archetypami i paradoksami (a także innymi metodami tekstualnymi i hermeneutycznymi) działa na korzyść zarządzania [Czarniawska 1999]. Pochodzą one z paradygmatów alternatywnych, jednak tutaj także można pokusić się o interpretacje pomiędzy paradygmatami. Metafory w zarządzaniu zostały już spopularyzowane, głównie dzięki G. Morganowi, zastosowanie w tej dyscyplinie archetypów i paradoksów jest mniej powszechne.

4.5. Metaparadygmatyczne podejście do dyskursu organizacyjnego

Większość badaczy wiąże swoje naukowe dokonania z jednym konkretnym paradygmatem, choć pojawiają się także autorzy zajmujący stanowiska wieloparadygmatyczne; niekiedy również odchodzi się od paradygmatów w stronę badań pragmatycznych [Miller 2007, ss. 177–184; Shepherd, Challenger 2013, ss. 225–244; Popova-Nowak, Cseh 2015, ss. 299–331; Nightingale 2008, ss. 533–583; Klaes 2012, ss. 13–24]. Wyzwaniem zatem staje się nie tylko wybór paradygmatów, ale też zrozumienie ich relacji i zastosowanie konsekwencji metodologicznych [Guba, Lincoln 1998, ss. 89–115; Brown 2010, ss. 229–248; Petty, Thomson, Stew 2012, ss. 378-384; Churchill, Bygrave 1989, ss. 7–26]. Dominujące podejście to wybór jednej opcji, kontynuowanej w prowadzonych badaniach, bez wymiany wiedzy między przedstawicielami różniących się perspektyw. Badacze rzadko sięgają po wyniki badań z paradygmatów, których nie uznali za wiodące [Sułkowski 2015a, ss. 239–247]. Taka wzajemna izolacja nie wydaje się właściwa poznawczo. Autorzy powinni móc i chcieć skonfrontować się ze sobą na zasadzie dialogu [Denzin, Lincoln 2009a; Rieser, Lemon 2011; Smaling 2000, ss. 51–63]. Naprzeciw tym potrzebom wychodzi hermeneutyka zarządzania, oparta na refleksji metaparadygmatycznej, wykorzystująca koncepcje różnych paradygmatów [Timmermans, Blok 2018, ss. 1–32; McCaffrey, Raffin-Bouchal, Moules 2012, ss. 214–229; Rendtorff 2010, ss. 19–44; Barrett, Powley, Pearce 2011]. Wydaje się to niezbędne do analizy procesów organizacyjnych w ramach następujących paradygmatów: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, interpretatywno-symbolicznego, radykalnego strukturalizmu i paradygmatu radykalnego humanizmu [Burrel, Morgan 1979; Sułkowski 2006d, ss. 13–22; Sułkowski 2011a; Sułkowski 2010d, ss. 109–119]. Podejmowanie dyskusji metaparadygmatycznej jest kluczowe ze względu na pogłębiające się wyizolowanie stanowisk. Reprezentanci IS oraz CMS są szczególnym przykładem zamknięcia w swoim środowisku i braku dialogu z innymi badaczami. Ważna jest także sugestia poszukiwania własnego paradygmatu w zarządzaniu, korzystającego z dorobku innych nauk, ale swoistego dla dyscypliny [Donaldson 1995; Sułkowski 2014b]. Badacze, dokonując wyboru paradygmatu, przyjmują założenia ontologiczne, epistemologiczne oraz aksjologiczne danego nurtu. Tymczasem w refleksji metaparadygmatycznej zestawia się badania i interpretacje z odmiennych

paradygmatów, nawet z różnych ich typologii [Sułkowski 2010d, ss. 109–119]. Aby było to możliwe, konieczne staje się zbadanie relacji między paradygmatami, do których należą: sprzeczność, niewspółmierność, integracja, krzyżowanie się. Zostały one omówione w tabeli poniżej.

Tabela 34. Zależności między paradygmatami

Relacja	Opis	Przykłady
Sprzeczność	Przeciwstawne koncepcje, paradoksy, wzajemna krytyka założeń.	Tayloryzm i szkoła stosunków społecznych (różna wizja natury człowieka w procesie organizowania); inne założenia ontologiczne, epistemologiczne i aksjologiczne modernizmu i postmodernizmu.
Niewspółmierność	Koncepcji nie da się przełożyć (pisał o tym T. Kuhn, niewspółmierności poświęcony został podrozdział 4.3.). Brak możliwości kompromisu czy komunikacji.	Relatywizm poznawczy, P. Feyerabend, szkoła edynburska, postmoderniści [Feyerabend 1979, ss. 92–95, 112–115].
Integracja	Łączenie paradygmatów, szukanie punktów wspólnych. Według G. Morgana zapewnia to efekt synergetyczny i nowe możliwości rozwoju nauk społecznych [Morgan (red.) 1983]. Integracja metafor organizacyjnych może być doskonałym źródłem wiedzy.	Możliwa na gruncie konwencjonalizmu, nie wnika się w istotę rzeczy, ale pokazuje różne punkty widzenia.
Krzyżowanie się	Jedne koncepcje mogą oferować twórcze propozycje innym.	Krzyżowanie się idei kultury organizacyjnej w paradygmacie funkcjonalistycznym i interpretatywnym na bazie narzędzi krytycznych postmodernizmu [Hatch, Schultz 1996].

Źródło: opracowanie własne.

Warto zestawiać ze sobą paradygmaty, szukać różnic pomiędzy nimi – przyczynia się to do lepszego zrozumienia nauk o zarządzaniu i pogłębienia refleksyjności. Przyjęcie postulowanego przeze mnie eklektyzmu epistemologicznego

i metodologicznego otwiera nas na postulaty hermeneutyki. Jest ona nie tylko metodologią, ale też filozofią, propagowaną przez: Friedricha Schleiermachera, Martina Heideggera, Hansa-Georga Gadamera oraz Paula Ricoeura [Gadamer 1993]. Ma swoje korzenie w interpretacji tekstów (głównie biblijnych i prawniczych), znalazła zastosowanie w humanistyce, a teraz znajduje w organizacji. W nurcie humanistycznym mieści się także przykład sięgania po metafory, archetypy, paradoksy, co zostało szeroko omówione w podrozdziale 4.4.

Aby pojąć hermeneutykę zarządzania, trzeba sięgnąć po założenia metodologii hermeneutycznej (szerzej o tym w publikacjach H.-G. Gadamera i P. Ricoeura) [Sułkowski 2009b], takie jak:

- Sens i zrozumienie organizacji.
  Organizacja funkcjonuje dzięki pewnej konwencji społecznej. Można ją zrozumieć, jeśli zdobędziemy wiedzę o jej członkach, wartościach, celach, strukturze itd., pogłębioną o różne punkty widzenia. Rozumienie jest osadzone w czasie, nie ma charakteru pełnego, a ponadto jest działaniem.

- Poznanie organizacji dzięki dialogowi.
  Doświadczamy świata organizacji poprzez dialog i grę. Poznanie opiera się na przejściowym kompromisie dotyczącym rozumienia świata organizacji. Osoba zarządzająca organizacją, jak i ta próbująca ją poznać, są uwikłane w rzeczywistość społeczną.

- Językowa natura społecznej i organizacyjnej rzeczywistości.
  Zdaniem H.-G. Gadamera i P. Ricoeura rzeczywistość jest osadzona na fundamencie języka oraz dyskursu, których jednak nie utożsamia się z relatywizmem poznawczym czy kulturowym, typowymi dla postmodernistycznego tekstualizmu [Ricoeur 1989, ss. 96–98]. Język, mowa, pismo, metafora, symbol tworzą pewne ramy bycia w świecie społecznym, tym samym nakreślają granice poznania [Wittgenstein 2002, teza 5.6, s. 64]. Odejście od postrzegania języka, który doskonale odzwierciedla rzeczywistość, na rzecz stanowiska konstruktywistycznego i pragmatycznego, w których język kształtuje rzeczywistość, musi odnieść skutki epistemologiczne. Dyskurs nauk o zarządzaniu sugeruje nam intersubiektywne konstrukty myślowe: organizację, otoczenie, strategię, kulturę, strukturę itp.

- Zarządzanie jako sztuka.
  Hermeneutyka ma swoje korzenie w estetyce. H.-G. Gadamer podkreśla, iż „sztuka jest poznaniem" [Gadamer 1993, s. 153]. Zarządzanie, które należy do działalności praktycznej, nie jest pozbawione cech sztuki. Menedżer, aby skutecznie zarządzać, kieruje się intuicją i poszukuje „wiedzy ukrytej" oraz innowacyjności.

- Koło hermeneutyczne w zarządzaniu.
  Koło hermeneutyczne zostało stworzone przez: F. Schleiermachera, M. Heideggera, H.-G. Gadamera. Nadali oni interpretatywny i synchroniczny charakter ludzkiemu pojmowaniu. Rozumienie jest umocowane w kontekście kulturowym i ma formę dialogiczną. Założenia koła krytykowano jako niejasną i esencjalistyczną metaforę [Shklar 2004, s. 657].

Powyższą teorię należy odnieść do nauk o zarządzaniu. Na początek musimy się zgodzić, że interpretacja bazuje na przed-sądach i przed-założeniach. Zarówno badacze, jak i pracownicy i ich menedżerowie nie zdobywają obiektywnej wiedzy o organizacji, dysponują jedynie tą opartą na doświadczeniach, emocjach i wyznawanych przez siebie wartościach. Badacz organizacji w kole hermeneutycznym najpierw spostrzega rzeczywistość, następnie ją bada i wysnuwa refleksję, która ma zwrotny wpływ na percepcję. Percepcja świata organizacji jest jeszcze w przeważnej mierze nieuświadamiana, to intuicyjne spojrzenie przefiltrowane przez konstrukty kulturowe i modele kognitywne. Wyróżniamy konstrukty ogólne, a także szczególne – dotyczące świata organizacji. Składają się na nie: normy kulturowe, wartości, stereotypy, paradygmaty, archetypy oraz metafory, ale również teorie i metody zarządzania. Modele kognitywne zależą od naszego aparatu poznawczego, choć kiedy je uruchomimy, będą determinowane społecznie i kulturowo. Ich przykład stanowią złudzenia percepcyjne czy dychotomiczne postrzeganie rzeczywistości [Sułkowski 2009a]. Jak wygląda przejście od percepcji do zbadania rzeczywistości? Ma to miejsce dzięki procesowi uświadamiania, kiedy dochodzą do głosu przechowywane w nieświadomości konstrukty kulturowe, za pomocą których bada się świat. Kolejnym krokiem jest poddanie rzeczywistości procesowi racjonalizacji, co oznacza, że szuka się związków przyczynowo-skutkowych i dokonuje prób interpretacji. Dzięki nim można zrozumieć organizację. Aby jednak rozumienie było pełniejsze, nie może być pozbawione krytyki i dystansu do samego siebie.

Stworzone wyjaśnienia znajdują sobie miejsce w świadomości badacza, a potem większej liczby badaczy czy też praktyków zarządzania. Dzieje się to poprzez internalizację, idee zapisują się w świadomości zbiorowej.

Czy koło hermeneutyczne praktyków zarządzania będzie wyglądało podobnie? Zupełnie nie. Od percepcji przechodzimy do interpretacji, które wiodą do działania oraz do wysnucia refleksji. Na koniec procesu również dochodzi do internalizacji.

Koło hermeneutyczne stanowi zatem metaforę twórczego procesu badania i rozumienia organizacji, a także działania w zarządzaniu. Można je porównać z organizacyjnym uczeniem się, które także korzysta z pęknięcia między świadomością i nieświadomością [Dierkes i in. 2003].

Jak przed chwilą wykazaliśmy, hermeneutyka odnalazła się w zarządzaniu głównie w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, radykalnym strukturalizmie oraz postmodernizmie. Filozofię hermeneutyczną można jednak zastosować w metodyce analizy metaparadygmatycznej. Taka hermeneutyka jest bliska wizji zaproponowanej przez jej popularyzatorów, natomiast bardziej odległa od postmodernistycznych postulatów.

Czym zatem może być ostatecznie hermeneutyka w zarządzaniu? Na pewno rodzajem metodologii, dzięki której można zgłębiać procesy organizacyjne. Hermeneutyka zarządzania znalazła się w kole hermeneutycznym, więc sama nie jest wolna od przed-założeń. Sama jest metodologią oraz paradygmatem, lecz łączy inne paradygmaty w celach poznawczych [Sułkowski 2017a, s. 35].

Snując rozważania o hermeneutyce zarządzania, można zadawać sobie pytania o ich celowość. Praktyczne, specjalistyczne nauki o zarządzaniu miałyby być umiejscowione w filozofii hermeneutycznej – nie bójmy się nazwać jej ezoteryczną. Odkrycie fenomenu organizacji wymaga jednak podjęcia próby połączenia czasem zupełnie odmiennych koncepcji. Zachowania człowieka w organizacji będą być może stanowiły mniejszą zagadkę dzięki biologii ewolucyjnej, kognitywistyce czy *neuroscience* [Sułkowski 2012b, ss. 5–18]. Z kolei ukryte sensy działania ludzi w organizacji mogą zostać ujawnione dzięki hermeneutyce i innym humanistycznym ideom [Koro-Ljundberg 2004, ss. 601–621]. Łączenie paradygmatów i odważenie się na pluralizm epistemologiczny zaczynają przynosić efekty [Żegleń 2007, ss. 271–303]. Porównywanie paradygmatów może w przyszłości prowadzić do ich integracji na wyższym poziomie epistemologicznym.

Rozdział 5. Paradygaty w różnych obszarach zarządzania

5.1. Cztery paradygmaty ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi zalicza się do nauk o zarządzaniu, operuje na poziomie mezo- oraz mikrospołecznym, zajmuje się człowiekiem w organizacji [Sułkowski 2009e], zatem porusza nie tylko problemy organizacji i zarządzania (jak kultura organizacyjna, strategia personalna, kierowanie), ale też socjologii (jak identyfikacja, władza, komunikowanie), pedagogiki (jak wychowanie) czy psychologii społecznej (socjalizacja wtórna czy motywowanie) [Brewster 1999, ss. 45–64; Thursfield, Hamblett 2004, ss. 113–130; Gloet, Berrell 2003]. Subdyscyplina ZZL posiada silną zawodową tożsamość, utożsamiają się z nią także praktycy zarządzania kadrami, wdrażający w organizacjach konstrukty teoretyczne [Hallier, Summers 2011, ss. 204–219; Guan i in. 2016, ss. 116–124; Peticca-Harris, McKenna 2013; Honeycutt, Rosen 1997, ss. 271–290]. Pojawienie się tej subdyscypliny wiąże się jednak z wyzwaniami natury epistemologicznej oraz metodologicznej, rodzi pytanie, jak klasyfikować teorie oraz metody badawcze pochodzące z innych dyscyplin.

W odniesieniu do funkcji kadrowej w organizacjach znaleźć można w teorii zarządzania wiele różnych propozycji paradygmatów i typologii [Bonache, Festing 2020; Burack i in. 1994, ss. 141–159; Peccei, Van De Voorde 2019, ss. 786–818; Duke, Udono 2012, s. 158; Kornau, Frerichs, Sieben 2020, ss. 148–177]. Wydaje się jednak, że szeroką i nośną ramą poznawczą może być zmodyfikowana propozycja paradygmatów zaczerpnięta z Burrella i Morgana

i eksploatowana szeroko w tej pracy [Kamoche 2019; Primecz 2020, ss. 124–147; Palagolla 2016; Kamoche 1991; Sułkowski 2013c].

Typologie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej odnoszą się do jej historii i praktyki [Armstrong 1987; Beaumont 1991; Dickmann, Müller-Camen 2006, ss. 580–601; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1988, ss. 454–470; Chadwick, Cappelli 1999, ss. 11–29]. Niektóre wskazują na ewolucję w ramach funkcji kadrowej – zaczynając od procesu administrowania kadrami, a na zarządzaniu zasobami ludzkimi kończąc [Listwan 2002; Pocztowski 2003; Armstrong 1996].

Inne koncepcje dokonują dychotomicznego przeciwstawienia zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim [Lengnick-Hall i in. 2009, ss. 64–85; Mahoney, Deckop 1986, ss. 223–241; Boudreau, Ramstad 2005, ss. 17–26; Strużyna 2008b, ss. 37–54]. Proponuję zatem spojrzeć na ZZL przez pryzmat paradygmatów nauk społecznych i ich podziału autorstwa G. Morgana i G. Burrella [1979]. L. Smircich uważa, że ten podział na paradygmaty można stosować, chcąc lepiej zrozumieć kulturę organizacyjną [Smircich 1983a, ss. 339–358]. Moim zdaniem podobnie będzie w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi. Sięgając po podejście wieloparadygmatyczne na potrzeby ZZL, można zyskać wgląd w (bardzo często sprzeczne) teorie, metody czy narzędzia badawcze związane z funkcją kadrową [Brewster 1999, ss. 45–64].

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy a zarządzanie kadrami.

W praktyce i teorii ZZL dominuje paradygmat NFS. Teorie czy metody rekrutacji, kształcenia, rozwoju, motywowania, strategii personalnej korzystają z funkcjonalistycznego sposobu myślenia. Prowadząc nabór, poszukuje się ludzi posiadających kompetencje (czyli wiedzę, umiejętności i predyspozycje psychofizyczne) odpowiednie do stanowisk, które może im zaoferować organizacja. Kompetencje muszą być jasno określone, a ponadto mierzalne za pomocą metod selekcji oraz diagnozy personalnej. W podejściu tym nie ma raczej mowy o intuicji, milczącej wiedzy, przystosowaniu do konkretnej kultury organizacyjnej lub grupy społecznej, na które zwracają uwagę paradygmaty alternatywne. Pomija się zazwyczaj rolę tożsamości jednostkowej i zbiorowej. W zarządzaniu kadrami tradycyjnie sięga się po koncepcje motywowania w postaci piramidy potrzeb A. Maslowa i schematu potrzeb F. Herzberga [Maslow 1998; Herzberg 1987, ss. 109–120], gdyż odwołują się do pochodzącego z behawioryzmu

instrumentalnego traktowania natury człowieka. Ludzie kształtują swoje zachowanie zależnie od systemu nagród i kar, zatem przyczyną ich działań jest system motywacyjny. Inne koncepcje czynią obraz zachowań człowieka bardziej złożonym, na przykład poznawcze mówią o procesie psychospołecznego przetwarzania bodźców i podejmowania działania, od reakcji odruchowych, po świadome decyzje, zaś koncepcja psychodynamiczna poszukuje motywacji ukrytej w podświadomości. Takiej samej analizy można dokonać w przypadku pozostałych elementów ZZL (czyli kształcenia, awansowania, planowania rozwoju strategii personalnej).

Autorzy i praktycy ZZL najczęściej nie myślą o używanym kanonie poznawczym, jest on dla nich oczywisty. Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), a także kojarzone z nimi zachowania organizacyjne (*organizational behaviour*) przeszły dynamiczną ścieżkę rozwoju w Stanach Zjednoczonych, gdzie przeważała scjentystyczna odmiana psychologii empirycznej, czyli behawioryzm, zgodnie z którym interpretowano działania ludzkie w kategoriach sprzężeń bodźców i reakcji, lekceważąc tym samym introspekcję, emocje i podmiotowość [Baum 2005; Lengnick-Hall i in. 2009, ss. 64–85]. Psychologia poznawcza i humanistyczna udowodniły jednak, że założenia te nie miały racji bytu [Staddon 2001]. Mimo to w paradygmacie NFS zarządzania zasobami ludzkimi możemy nadal odnaleźć „ślady" behawioryzmu, do których zaliczają się:

- przekonanie o możliwości formowania natury ludzkiej w procesie zarządzania;
- redukcjonizm, chcący wyjaśnić funkcjonowanie ludzi w organizacji za pomocą analizy zmiennych przyczynowo-skutkowych;
- indywidualizm metodologiczny, zwracający uwagę na pojedyncze reakcje człowieka, nie na czynniki społeczno-kulturowe;
- preferencja kwantyfikowalnych metod oraz technik badawczych i praktycznych;
- pragnienie posiadania kontroli nad działaniami pracownika w przedsiębiorstwie;
- systemy personalne oparte na sprzężeniach bodźców i przewidywanych reakcji;
- dążenie do scjentyzmu, budowania systemów teoretycznych i rozwijania ich w rygorystyczną metodykę.

Funkcjonalistyczny sposób myślenia pozostaje jednak bezradny wobec wielu fenomenów organizacyjnych. Opisowi czy to procesów komunikacji, czy przywództwa, czy rozwoju pracowników lub tożsamości i kultury organizacyjnej, zarzuca się zbyt małą dynamikę oraz uproszczenia, utrudniające jego stosowanie, z czym zetknęli się praktycy chcący wdrażać „modelowe" procedury naboru, systemy oceny i motywowania albo narzędzia zmiany kultury organizacyjnej [Cooke 2018, ss. 1–13].

2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny a zarządzanie zasobami ludzkimi.

Paradygmat ten przenikał do ZZL z innych nauk społecznych od lat 70. XX wieku, powodując redefinicję niektórych pojęć czy koncepcji tej subdyscypliny. Dzięki niemu posiadają one wymiar symboliczny, społeczny i metaforyczny, mogą stanowić przedmiot różnych interpretacji i przedstawień zbiorowych. Wskażemy w tym miejscu interpretatywne sposoby postrzegania kultury organizacyjnej, strategii personalnej i przywództwa.

Paradygmat NFS nie pochyla się ani nad kulturą, ani tożsamością organizacyjną. Te pojęcia zaistniały w zarządzaniu za przyczyną analiz oddziaływania świadomości zbiorowej i wyobrażeń na organizację. W paradygmacie IS kultura stanowi często metaforę rdzenną – tak się rozumie sam proces organizowania. Organizacje pojmuje się głównie jako przedsięwzięcia poznawcze, formy ekspresji człowieka, działania symboliczne, przejawy głębokich struktur umysłu, w tym świadomości zbiorowej [Smircich 1983a]. Interpretatywiści w zarządzaniu zasobami ludzkimi analizują takie procesy, jak: ustalanie granic organizacji, kształtowanie się znaczeń, procesy kulturowe. Do zjawisk tych dochodzi przeważnie spontanicznie i samorzutnie, a kontrola menedżerska pozostaje ograniczona. Z tych względów ważną rolę odgrywają: intuicja, zbiorowe wartości oraz normy, zatem liczą się już nie cechujące NFS indywidualizm i redukcjonizm, ale holizm, czynniki społeczne, kulturalizm. Oddziaływanie zwrotne ludzi w organizacjach opisywane jest poprzez procesy: zarządzania znaczeniami (*management of meanings*) oraz nadawania sensu (*sensemaking, sensegiving*).

Strategia personalna, jako element strategii całej organizacji, w IS ma wymiar inkrementalny oraz emergentny, powstaje więc w działaniu, jest zmienna i ewolucyjna, daje się racjonalizować [Michie, Sheehan 2005; Chadwick, Cappelli 1999, ss. 11–29]. W modelu interpretatywnym postrzega się strategię przez pryzmat jej formowania, doświadczania i wdrażania przez grupę społeczną. Strategia nie

jest już racjonalnym procesem decyzyjnym, dokonanym na podstawie wiarygodnej wiedzy, lecz procesem społecznym. Zatrudnianie, motywowanie, derekrutacja czy rozwój pracowników to nic innego jak konsekwencje społecznej gry interesariuszy oraz doświadczania sytuacji organizacyjnej przez zarządzających. Model ten nierzadko ujmuje strategię jako proces polityczny, w którym dochodzi do starcia grup interesów oraz kształtowania koalicji, mających na celu wzmocnienie władzy lub też realizację sprzecznych interesów. Proces strategiczny nie ma już charakteru strategicznego, planowanie splata się z wdrażaniem, kontrola oraz zmiany planu mogą mieć miejsce w dowolnym czasie w trakcie procesu. Strategia powstaje w działaniu osób zarządzających, planowanie to środek racjonalizacji przyszłości, którą trudno przewidzieć [Paauwe, Farndale 2017; Festing, Maletzky 2011, ss. 186–200].

Wykorzystujące ten sposób myślenia koncepcje przywództwa zwracają uwagę na symboliczne i społeczne uwarunkowania funkcji lidera. Przywództwo nie płynie z osobistej charyzmy, stanowi rodzaj więzi i wizerunku społecznego, z którym członkowie grupy mogą się utożsamić. Lider realizuje pewną misję, a do elementów przewodzenia zaliczymy emocje, interakcję w grupie, procesy komunikacyjne, dzięki którym wizerunek lidera jest kształtowany i rozwijany [Hogg, Terry 2000, ss. 121–140; Dimmock, Walker 2005]. Interpretatywiści widzą przywództwo jako proces zarządzania znaczeniami. Lider powinien umieć podświadomie skłonić grupę do swojej interpretacji sytuacji organizacyjnej [Smircich 1982, ss. 257–273; Bititci i in. 2011, ss. 157–173].

Nurt interpretatywny wniósł do ZZL wiele jakościowych metod i technik badawczych, w tym metod zaangażowanych i uczestniczących, pochodzących z antropologii kulturowej [Bonache, Festing 2020; Sandberg 2000, ss. 9–25; Smircich 1983a, ss. 160–172; Rosen 1991, ss. 1–24; Hatch 1997, ss. 275–288]. Warto tu wspomnieć o takich technikach, jak: wywiad pogłębiony (biograficzny, antropologiczny), obserwacja uczestnicząca, analiza tekstu itp. Można również sięgać po metodologie pokrewne antropologii organizacyjnej, lecz zakorzenione w socjologii: socjologię interwencji, etnometodologię, badania uczestniczące, teorię ugruntowaną, metodę rozszerzonych studiów przypadków [Smircich 1983c, ss. 160–172]. Metody te zapewniają narzędzia wpływu na procesy społeczne w organizacjach. W naszym kraju interpretatywiści interesują się zagadnieniami metodyki badań społecznych oraz praktyki zarządzania [Konecki, Chomczyński

2007; Konecki 1988, ss. 225–245] i zajmują najczęściej problemami: ról kierowniczych, kapitału społecznego, kultury i tożsamości organizacyjnej, komunikacji czy kooperacji w organizacjach [Konecki 2002a; Konecki 2002b].

3. Radykalny strukturalizm a zarządzanie personelem.

Sama nazwa „zasoby ludzkie" stanowi metaforę, która instrumentalizuje człowieka w organizacji. Ten paradygmat w zarządzaniu zasobami ludzkimi polega na krytycznej analizie praktyk tej dyscypliny oraz na przedstawieniu metod emancypacji dyskryminowanych grup społecznych. ZZL w ujęciu radykalnego strukturalizmu jest wykorzystywane do manipulowania członkami organizacji, zaś teoria wydaje się przyjmować ideologie za prawdy obiektywne [Barratt 2003, ss. 1069–1087; Bolton 2011; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32; Chomsky 1993; Clegg 1981, ss. 545–562; Goldman, van Houten 1977, ss. 108–125].

Metody analizy krytycznej w ZZL służą demaskacji nierówności i władzy w organizacjach za pomocą metafor dramaturgicznych, analizy dyskursywnej czy metodyki radykalnego feminizmu [Smircich 1983c; Pawnik 2010]. Badacze tej subdyscypliny, korzystający z myślenia paradygmatu radykalnego strukturalizmu, to S. Deetz, M. Alvesson, H. Willmott i inni [Deetz 1995; Alvesson, Deetz 2005; Alvesson, Willmott 1992, ss. 432–464; Calhoun 1995; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32; Willmott 1993a, ss. 681–719].

Radykalny strukturalizm w ZZL wciąż nie doczekał się rozwoju na gruncie metodologicznym. W naszym kraju do jego zwolenników zaliczają się przedstawiciele radykalnego feminizmu, zajmującego się dominacją mężczyzn w strukturze władzy w przedsiębiorstwach [Charkiewicz 1994].

4. Postmodernizm a funkcja kadrowa.

Postmodernizm nie oferuje zarządzaniu zasobami ludzkimi metod oraz narzędzi (ze względu na swoją antysystemowość i antymetodyczność), ale prowadzi do krytycznego spojrzenia na zachowania ludzkie w organizacjach. Proponuje on przyglądanie się organizacji poprzez metafory, paradoksy, antynomie czy poetycką logikę organizowania [Sköldberg 2002], zajmuje się zaś przede wszystkim problemem człowieka wobec organizacji. G. Burrell, H. Willmott, Z. Bauman i inni upatrują przyczyn braku stabilności i zaufania pracowników do organizacji w procesach fragmentacji i wirtualizacji pracy ludzkiej [Bauman 2006].

K. Corley, M.J. Hatch, M. Schultz, D.A. Gioia oraz B. Czarniawska mówią o braku możliwości wyodrębnienia kultury z procesów organizacyjnych oraz zyskania przez nią wymiaru płynnej tożsamości indywidualnej i zbiorowej [Czarniawska-Joerges 2004, ss. 407–435; Gioia, Schultz, Corley 2004; ss. 349–376]. Postmodernizm dostrzega też problemy seksualności w pracy [Brewis, Linsted 2000]. Wykorzystuje tu podejście przypominające radykalny feminizm, ale bogatsze o refleksje dotyczące fragmentacji tożsamości oraz różnorodności społecznej [Hearn i in. 1989]. Paradygmat ten prowadzi również do dekonstrukcji pojmowania weberowskiego przywództwa charyzmatycznego jako metanarracji [Calás, Smircich 1993b, ss. 305–328; Hopfl 2005]. Wśród innych analizowanych wątków znajdują się:

- hiperrzeczywistość jako środowisko pracy [Thomas 1979; Jones (red.) 2002];
- dezintegracja tożsamości człowieka w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego [Bauman 1998, ss. 95–101];
- powiązanie kapitału intelektualnego z problemami dominacji (dialektyka wiedzy-władzy) [Clegg 1981, ss. 545–562];
- dekonstrukcja dotychczasowych pojęć zarządzania zasobami ludzkimi (np. kategorii zawodu, kariery, rozwoju pracownika) [Ming-Cheng Lo 200, ss. 381–406].

W naszym kraju stanowisko postmodernistyczne w ZZL zajęły M. Kostera oraz B. Czarniawska, akcentując zarówno relatywizm kulturowy, jak i lokalną wartość metod zarządzania [Kostera 2006b, ss. 49–68; Czarniawska 2004].

Przedstawione powyżej teorie to tylko przykład wykorzystania myślenia pochodzącego z czterech paradygmatów, znajdujących się na różnych stadiach rozwoju, jeśli chodzi o teorię i metodykę. Funkcjonalizm jest tutaj najbardziej dojrzały, gdyż posiada własne narzędzia konceptualizacji i zarządzania. Bezradność tego paradygmatu wobec społecznych dylematów przyczyniła się do rozwoju metod koncepcji interpretatywno-systemowych. Radykalny strukturalizm oraz postmodernizm to głównie krytyczne wątki refleksji dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Można zatem mówić o dualistycznym rozwoju subdyscypliny: w klasycznych i alternatywnych teoriach ZZL. Przy tym musimy pamiętać, że te ostatnie mają różne ideały epistemiczne, mimo że rozpoczynają od krytyki dominującego funkcjonalistycznego paradygmatu. Porównanie kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi znajdziemy w tabeli 35.

Tabela 35. Cztery paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi

Paradygmat	NFS	IS	CMS	POST
Podejście do człowieka w organizacji	Indywidualizm, człowiek jako schemat bodziec-reakcja	Kulturalizm, człowiek tworzy sens w grupie	Aktywizm, człowiek zmienia organizację	Antyesencjalizm, człowiek glossuje i ironizuje
Ideały poznawcze	Weryfikacjonizm Formalizacja poznania Kontrola zmiennych	Interpretacja Negocjowanie znaczeń	Emancypacja Obnażenie fałszywej świadomości	Gra językowa Metafora Paradoks Glossa
Stosunek do grupy społecznej	Funkcjonalistyczny, dzięki grupie można osiągnąć cele	Konstytutywny, grupa jest źródłem znaczeń i sensów	Krytyczny, grupa stanowi źródło opresji i dominacji	Efemeryczny, grupa to źródło defragmentacji
Metodyka badań	Kwantyfikowalna Sformalizowana Reprezentatywna	Jakościowa Jednostkowa Pogłębiona	Zaangażowana Polityczna Emancypacyjna	Studia kulturowe Brak metody badawczej
Metodyka pragmatyczna	Strategie Plany Procedury personalne Algorytmy	Grupowe metody kreatywne i dyskursywne	Metody zmian organizacyjnych, np. denaturalizacja, *empowerment*	Metody dekonstrukcji Metody narracyjne

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie w ZZL czterech paradygmatów wyróżnionych w naukach społecznych wiąże się z istotnymi konsekwencjami dla teorii i praktyki subdyscypliny. Każdy paradygmat ma inne podstawy poznawcze, więc krytykę koncepcji należy prowadzić z dwóch perspektyw: tego samego lub też innego paradygmatu. Na ten sam problem można spojrzeć z perspektywy różnych paradygmatów, co prowadzi do twórczych, choć nieraz paradoksalnych rozwiązań w zarządzaniu kadrami. Na przykład kulturę organizacyjną w perspektywie funkcjonalistycznej można opisać w postaci zmiennych, których rozpoznanie umożliwia kontrolę zmian kulturowych. W paradygmacie IS taka kontrola jest w ogóle niemożliwa z uwagi na to, że mamy do czynienia ze spontanicznymi, indeterministycznymi procesami, do których dochodzi w ramach złożonych gier aktorów oraz grup społecznych. Radykalny strukturalizm postawi diagnozę, że

kultura organizacyjna jest narzędziem dominacji, kontroli i władzy oraz będzie dążył do osłabienia jej opresyjności, a także emancypacji grup defaworyzowanych. U postmodernistów pojęcie kultury organizacyjnej ulegnie dekonstrukcji, stanie się ona grą językową i narracją, czystą emanacją wewnętrznego dyskursu dyscyplin społecznych, niezakorzenioną w rzeczywistości społecznej. Podobną analizę na gruncie paradygmatów da się przeprowadzić w przypadku innych fundamentalnych pojęć, jak: struktura, komunikacja, władza, wartości itp. Odpowiednie odczytanie przesłania każdej z tych perspektyw umożliwia lepsze zrozumienie analizowanych zjawisk.

W Polsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi dominuje NFS [Sułkowski 2009e], dzięki założeniom funkcjonalistycznym koncepcji naboru, motywowania czy rozwoju pracowników oraz strategii personalnej [Listwan 2003; Borkowska 2002; Ławrynowicz 2014, ss. 31–50]. Nieliczni polscy badacze to interpretatywiści [Konecki 1988; Sułkowski 2005a; Cewińska 2015, ss. 21–33; Dzidowski 2011, ss. 22–29], choć część autorów zdaje się zmierzać w tym kierunku [Chełpa 2004; Pawnik 2004, ss. 290–296; Strużyna 2008b, ss. 37–54]. W naszym kraju rzadko opierano się na radykalnym strukturalizmie czy postmodernizmie [Czarniawska 2004; Kostera 2006a, ss. 5–27]. Jednak w ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie paradygmatami alternatywnymi w ZZL.

5.2. Paradygmaty organizacji w marketingu

W rodzinie nauk o zarządzaniu marketing jest jedną z najszybciej rozwijających się subdyscyplin i zarazem przedmiotem zainteresowania wielu ludzi, mimo że dopiero po II wojnie światowej wykrystalizował się jako dyskurs naukowy [Kotler 2005b, ss. 114–116; Shaw, Tamilia 2001, ss. 156–163]. Wpływ działalności poznawczej marketingu uwidacznia się w aspekcie praktycznym. Zaś w sensie epistemologicznym marketing umożliwia poznawanie i nawiązywanie relacji podmiotów gospodarczych z innymi podmiotami, co ma przyczynić się do ich sukcesu ekonomicznego [Lockley 1950, ss. 733–736; Workman Jr, Homburg, Gruner 1998, ss. 21–41]. Marketing jest obecny nie tylko w gospodarce, także w działalności politycznej i społecznej [Kotler, Ned, Lee 2002; Lock, Harris 1996; O'Cass 1996; Scammell 1999, ss. 718–739; Donovan, Henley 2003]. Pole badawcze i przedmiot marketingu cały czas ulegają zmianom, co może być postrzegane jako szkodliwe dla tożsamości dyscypliny, ale jednocześnie wskazuje na dynamiczny rozwój tej nauki [Figiel 2006, s. 31; Alsem, Kostelijk 2008; Stuart, Kerr 1999, ss. 169–179]. Charakteryzuje ją pragmatyczna (w dużym stopniu zapożyczona) oraz eklektyczna metodyka [Dietl 2006, s. 28; Belk (red.) 2007; Baker, Hozier Jr, Rogers 1994, ss. 3–7], a także interdyscyplinarność, wiele problemów funkcjonuje także w innych naukach: ekonomii, socjologii organizacji, antropologii kulturowej itp. Dyskusyjny jest ponadto rozdział teorii od praktyki oraz zdefiniowanie roli badacza-teoretyka oraz praktyka marketingu. Pytania o tożsamość subdyscypliny prowadzą do ciągłej refleksji epistemologicznej na gruncie polskim i światowym, przejawiającej się między innymi autokrytycyzmem oraz cyklicznym kryzysem poznawczym [Wiktor 2006, ss. 121–128; Bartels 1974, ss. 73–76; Van Heerde, Helsen, Dekimpe 2007, ss. 230–245; Mitran, Bebeselea 2012, s. 660].

Marketing traktuje się jako „naukę" ze względu na spełnione kryteria instytucjonalno-społeczne (obecność w dyskursie akademickim – wydawanie czasopism, konferencje, stopnie i hierarchie naukowe oraz specjalizacje – a także uznanie przez teoretyków i praktyków). Niektórzy jednak postrzegają marketing jako praktyczną działalność, która jedynie korzysta z naukowych metod [Figiel 2006, s. 36]. Stanowisko pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego oraz wieloparadygmatyczność i polimetodyczność nauk społecznych pozwalają nam żywić przekonanie, że marketing jest nauką, należącą do nauk o zarządzaniu [por.

Szumilak 2005], przy czym nauką wedle społecznych i historycznych kryteriów, nie zaś neopozytywistycznych ideałów przyrodoznawstwa [Sułkowski 2004c]. Uznajmy marketing za wieloparadygmatyczną naukę, mającą wiele wspólnego z socjologią czy ekonomią. W sferze metodologicznej zaś marketing, podobnie jak wiele innych subdyscyplin zarządzania, czerpie zarówno z nauk społecznych (np. metoda ankietowa z socjologii, kazusowa z prawa), z humanistyki (antropologia organizacji), jak i nauk przyrodniczych (metody badania mózgu, tj. MRI, PET) [Deshpande 1983, ss. 101–110; Burns, Bush 2000, ss. 76–93; Daugherty, Hoffman 2017, ss. 5–30; Hair Jr, Bush, Ortinau 2003; Rossi, Allenby, McCulloch 2012; Lee i in. 2009]. Podrozdział ten przedstawia sposoby aplikacji paradygmatów nauk społecznych do marketingu.

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy a marketing. Ten paradygmat pozostaje dominujący w marketingu, ze względu na to, że badacze usiłują ująć rzeczywistość w ramy ilościowe, posługując się zmiennymi i zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Praktyczne koncepcje marketingowe sięgają do racjonalności ekonomicznej zachowań człowieka, a ich metody mają prowadzić do uzyskania obiektywnego obrazu, umożliwiającego przewidywanie przyszłości, tworzenie strategii marketingowych i podejmowanie decyzji menedżerów. Konieczne okazuje się przetworzenie ogromnej liczby danych rynkowych, które następnie poddaje się algorytmizowanym procedurom. Marketing relacji, marketing-mix czy targeting zyskały status teorii naukowych (mikro- lub średniego zasięgu) i można wobec nich zastosować korespondencyjną koncepcję prawdy [Smalley, Fraedrich 1995, ss. 1–16; Mahner, Bunge 2001, ss. 75–94].

Promocja-mix czy komunikacja marketingowa mają za zadanie dostarczać menedżerom wiedzy o cechach produktu, który ma trafić do konkretnych nabywców. Metody stosowane w marketingu przyczyniają się najczęściej do redukcji złożoności badanego procesu przez pozbawienie go wymiaru społecznego [Kaczmarczyk 2005]. Choć jednocześnie rozwija się również gałąź marketingu społecznego [Hastings, Saren 2003, ss. 305–322; Wood 2008, ss. 76–85; Wood 2012].

Może się jednak zdarzyć, że dominujący model *homo oeconomicus* napotyka na trudności poznawcze. Nabywców nie zawsze charakteryzuje racjonalność, w kreowaniu marek wykorzystuje się emocje, a w komunikacji marketingowej znaczenia i symbole, zaś sprzedaż poddaje się modzie konsumeryzmu.

Przetwarzanie nawet olbrzymiej ilości danych nie zawsze wiąże się ze skutecznością decyzyjną. Trudno też zweryfikować status naukowy niektórych marketingowych „teorii" [Brown 1997; Brownlie, Hewer, Tadajewski 2009].

2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny w marketingu.
W marketingu podejście to sprawdza się w badaniach:

- komunikacji marketingowej;
- sfery konsumpcji;
- marketingu relacji;
- wpływu marki.

A. Venkatesh mówi o zjawisku „ekonomii znaków", które ma charakter postmaterialny. Konsumenci dokonują zakupu marek, a wraz z nimi znaczeń, które wymagają kulturowych interpretacji [Venkatesh 1999; Kadirov, Varey 2011, ss. 160–171; Smith 2007, ss. 325–341]. Komunikacja marketingowa ma miejsce głównie w świecie symbolicznym. Do przejawów funkcjonowania marketingu jako komunikacji symbolicznej zaliczymy rosnącą rolę mody oraz marki, dominację usług w gospodarce. Marketing dostarcza znaczeń symbolicznych, wiążących się z konsumpcją, które rozpowszechnia się w społeczeństwie [Deng, Liu 2012, ss. 156–160; Dahlén, Lange, Smith 2009; Ardianto 2003, ss. 189–206]. W ekonomii modernizmu za rozwój ekonomiczny odpowiadają czynniki materialne i mierzalne, nie zaś incydentalne, jak znaczenia lub symbole. Mimo swojej kulturowości, zmienności i subiektywności, marki podbiły świat i zaprzeczyły modernistycznym rygorom. Rosnące znaczenie mody, kontrkultury czy ironii w konstruowaniu marek to przejawy właśnie symbolicznego marketingu [Klein 2004, ss. 21–80; Potter, Heath 2004, s. 368; Holt 2002, ss. 70–90]. Interpretatywne podejście do reklamy odchodzi od klasycznego modelu przekazywania informacji i oddziaływania na ewentualnych klientów, a posługuje się symbolem i możliwościami jego odczytania.

3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu w marketingu.
Radykalny strukturalizm jest obecny w teorii i praktyce marketingu pośrednio, w analizach nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. W literaturze z zakresu zarządzania, socjologii czy etyki znajdziemy też publikacje o charakterze antymarketingowym, pokazujące go jako naukę i praktykę społeczną, którą cechują manipulacja i eksploatacja [Szmigin, Carrigan 2003; Shankar 2009, ss. 681–696].

PR, CSR, branding mogą być traktowane jako „modne" narzędzia manipulacji świadomością ludzi i tożsamością zbiorową, które podskórnie służą interesom korporacyjnym [Golob, Podnar 2014, ss. 248–257; Prieto-Carrón i in. 2006, ss. 977–987; Idemudia 2011, ss. 1–18; L'Etang 2005, ss. 521–526; Coombs, Holladay 2012, ss. 880–887; Pereira, Correia, Schutz 2012, ss. 81–102]. Krytykowany jest również fundament marketingu, którym miałaby być ideologia konserwująca władzę i zastany porządek społeczny [Eckhardt, Dholakia, Varman 2013, ss. 7–12]. W niektórych analizach znajdziemy też propozycje marketingu etycznego, powiązanego z odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem oraz zbudowanego na podmiotowym traktowaniu klienta i osób badanych [Bekin 2004].

4. Postmodernizm w marketingu.

Podejście postmodernistyczne pojawiło się w marketingu na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku wraz z ideami społeczeństwa sieciowego oraz konsumeryzmu. Do autorów marketingowych należących do nurtu postmodernistycznego możemy zaliczyć: S. Browna [1997; 1993, ss. 19–34], A. Venkatesha, I. Shultza, A. Fuata Firata, J. Clifforda [Fuat Firat, Shultz III 1997, ss. 183–207; Fuat Firat, Venkatesh 1993, ss. 227–249], M.B. Holbrooka [Holbrook 1995, ss. 128–163].

Postmodernistyczny marketing w poszukiwaniu metafor sięga do koncepcji J. Baudrillarda, J. Derridy, J.-F. Lyotarda, F. Guattari. Postmoderniści nazywają świat kultury konsumpcyjnej hiperrzeczywistością, możliwą do opisania za pomocą „symulakry" [Baudrillard 1996], będącej pewnego rodzaju grą, symulowaniem działań, które nie stanowią przykrywki dla żadnej rzeczywistości, lecz jedynie przejaw ekspresji i samoreplikacji. Niektórzy badacze upatrują właśnie symulakry w tworzeniu i promowaniu marek [Baudrillard 1996]. Marketing według postmodernizmu polega więc na kreowaniu sztucznego oraz tekstualnego świata znaczeń i sensów [Skålén, Hackley 2011, ss. 189–195]. Rozwój marketingu ma jednak charakter spontaniczny, więc trudno go kontrolować lub prognozować jego kierunek. Tworzenie oraz promowanie nowych znaczeń może dokonywać się w tym samym czasie co zmiana czy dekonstrukcja dotychczasowych. Do dyskursu marketingowego można zastosować metaforę „kłącza", pozbawionego granic, rosnącego, rozwijającego się i krzyżującego w każdym miejscu [Deleuze, Guattari 2004].

Mamy zatem w marketingu do czynienia z opozycją paradygmatu NFS (który dominuje) oraz paradygmatów alternatywnych (por. tabela 36). Doświadczenia pozwalają spodziewać się dynamicznego rozwoju badań marketingu w ramach koncepcji alternatywnych. Rośnie liczba publikacji poświęconych marketingowi z perspektywy nurtu krytycznego. Jedynie postmodernizm zdaje się w marketingu tracić swoje znaczenie, podobnie jak w wielu obszarach badawczych nauk społecznych.

Tabela 36. Paradygmat NFS a paradygmaty alternatywne

Kryterium	Dominujący paradygmat	Paradygmaty alternatywne
Produkt	Przewaga produktu materialnego	Przewaga produktu symbolicznego i usług
Personel	Specjaliści	Generaliści (*multiskilled*)
Promocja	Ukierunkowana na obiektywne cechy produktu	Zorientowana symbolicznie na interpretację marki
Cena	Efekt użyteczności produktu	Efekt interpretacji produktu
Strategia marketingowa	Model planistyczny	Strategie emergentne
Badania rynku	Dane obiektywne Badania reprezentatywne	Dane subiektywne, interpretacje Badania uczestniczące, ingerujące
Dystrybucja	Za pomocą wyspecjalizowanych pośredników	Wielokanałowa, uproszczona
Motywy klientów	Gromadzenie dóbr Oszczędność Racjonalne zakupy	Interakcja Zaspokajanie potrzeb symbolicznych Podążanie za głosem mody
Model komunikacji	Liniowy Nadawca – kanał – odbiorca	Synchroniczny Symbol – interpretator
Kanał komunikacji	Jednokanałowy Prosty Masowy Jednokierunkowy	Interaktywny Złożony Zindywidualizowany Sprzężenie zwrotne

Kryterium	Dominujący paradygmat	Paradygmaty alternatywne
Cele komunikowania	Informacja i perswazja	Wywieranie wpływu Narracja oraz kontynuacja dyskursu
Środki komunikacji	Tekst Obraz	Hipertekst Interaktywny obraz
Podmioty komunikacji	Segmenty klientów o jasno określonych potrzebach	Jednostki posiadające rozmytą tożsamość, podatne na wpływy
Technologie komunikacji	Technologie transferu obrazu oraz dźwięku	Technologie sieciowe i komputerowe
Media	Mass media (telewizja, prasa, radio)	Media interaktywne (Internet, telewizja interaktywna)

Źródło: opracowanie własne.

W zarządzaniu marketingowym najczęściej mamy do czynienia z racjonalistycznym obrazem podmiotu gospodarczego, który funkcjonuje na rynku, dąży do sukcesu poprzez poznawanie oraz zaspokajanie potrzeb klientów. Mimo to do teorii i praktyki marketingu wkraczają także przykłady myślenia interpretatywnego, krytycznego czy nawet postmodernistycznego. Moim zdaniem siłą marketingu jest pluralizm epistemologiczny i metodologiczny, choć dzięki interdyscyplinarności możemy mieć do czynienia z rozmyciem tożsamości subdyscypliny.

5.3. Kulturowe wizje zarządzania

Pojęcie kultury organizacyjnej pochodzi z jednej strony z wieloznacznego nurtu kulturowego, zaś z drugiej jest pochodną pojmowania rzeczywistości organizacyjnej w kategoriach antropologicznych oraz socjologicznych [Ouchi, Wilkins 1985, ss. 457–483; Allaire, Firsirotu 1984, ss. 193–226; Meek 1988, ss. 453–473; Schall 1983, ss. 557–581]. Wielość interpretacji sensu kultury organizacyjnej skłania do zajęcia otwartego stanowiska. Znaczenie kultury zależy zarówno od interpretatora, jak i od kontekstu jej wykorzystania. Teoretycy definiują kulturę zgodnie z przyjętym paradygmatem [Smircich 1983c, ss. 160–172; Hatch 1993, ss. 657–693; Chatman, O'Reilly 2016, ss. 199–224; Hatch, Schultz 1996, ss. 529–557], zaś praktycy sięgają częściej po jej instrumentalne ujęcie [Schein 1991, ss. 243–253]. Wiąże się to z koniecznością dyskusji o przyjmowanej definicji kultury organizacyjnej jeszcze przed rozpoczęciem badań czy analiz.

Pojęcie kultury tworzy rozległą „rodzinę wyrazów", co utrudnia operacjonalizację [Schudson 1989, ss. 153–180; Baldwin, Faulkner, Hecht 2006, ss. 3–26; Baldwin i in. (red.) 2006], jednak w zarządzaniu stosuje się je bardzo często – jako metaforę lub nurt teorii oraz badań empirycznych. Swoista „moda" na kulturę organizacyjną panuje w zarządzaniu od przeszło trzech dekad, a jeśli sięgnąć do początków nurtu kulturowego w zarządzaniu, to ma ponad 70 lat tradycji [Rowlinson, Procter 1999, ss. 369–396]. Wprawdzie koncepcje zarządzania wiedzą przekierowują zainteresowanie z wartości i norm na poznanie, jednak badacze i zarządzający często powołują się na kulturę w interpretacji sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa [Al Saifi 2015; Al-Bahussin, El-Garaihy 2013, s. 1].

Teoria kultury organizacyjnej rodzi wiele epistemologicznych dylematów [Ruwhiu, Cone 2010; Ahlgren, Tett 2010, ss. 17–27; Murdoch 2013, ss. 257–281]. Pod przykrywką popularności znajdują się problemy z rozumieniem kultury i zarządzaniem nią. Warto poddać analizie problemy poznawcze kultury organizacyjnej w zarządzaniu oraz podjąć próbę ich rozwiązania [Sułkowski 2008a].

Wymieńmy pięć najbardziej charakterystycznych kwestii. Będą to:

1. Zróżnicowane, wieloznaczne i niejasne definicje kultury organizacyjnej.
2. Sprzeczności (lub niewspółmierność) paradygmatów kultury organizacyjnej.
3. Brak zgody badaczy w zakresie modelu i typologii kultury organizacyjnej (jej wymiarów, zmiennych, składników czy poziomów).

4. Różnie pojmowane zależności między kulturą organizacyjną a strukturą, strategią i otoczeniem organizacji.
5. Rozwój i popularność zbliżonych koncepcji (tożsamość oraz klimat organizacyjny).

Sposoby definiowania kultury organizacyjnej, jak i jej paradygmaty, nastręczają nurtowi kulturowemu wielu problemów. Wiąże się to także z wieloznacznością badań kulturowych jako takich [Kroeber, Kluckhohn 1952b; Faulkner i in. 2006, ss. 27–51; Straub i in. 2002, ss. 13–23; Jahoda 2012, ss. 289–303]. Możemy wskazać liczne paradygmaty rozumienia kultury, a także kultury organizacyjnej. Jeśli chodzi o kulturę, warto wymienić nurty: funkcjonalistyczno-strukturalistyczny (NFS), interpretatywno-symboliczny (IS) oraz postmodernizm (określany również jako radykalny humanizm) i poststrukturalizm (powiązany z nurtem krytycznym – CMS) [por. Sułkowski 2005a].

W klasycznych nurtach zarządzania z pierwszej połowy XX wieku nie istniał nurt kultury organizacyjnej. Paradygmat IS, nawiązujący do interakcjonizmu symbolicznego zapoczątkowanego przez G.H. Meada, pojmował kulturę organizacyjną jako proces tworzenia i odczytywania rzeczywistości organizacyjnej, przejawiający się w językowych i symbolicznych działaniach jednostki w grupie, które można zbadać za pomocą metod jakościowych [Fine 1984, ss. 239–262]. Sceptycznie podchodzono do możliwości instrumentalnego formowania kultury organizacyjnej [Bligh, Hatch 2011, ss. 35–53]. Modernizm patrzył na kulturę organizacyjną przez pryzmat kategorii strukturalistycznych i funkcjonalistycznych jako na podsystem organizacji, który można poddać badaniom porównawczym, i widział konieczność jej kontroli, a w efekcie instrumentalizacji [Allaire, Firsirotu 1984, ss. 193–226]. Postmodernizm zwrócił uwagę na defragmentację, tekstualizm, podejście narratywne, relatywizm kulturowy i epistemologiczny, negował sens metodologii, właściwą „antymetodę" stanowiła dekonstrukcja [Hatch 2002, ss. 204–238; Jeffcutt 1994, ss. 241–274; Calás, Smircich 1999b, ss. 649–672; Kilduff, Mehra 1997, ss. 453–481].

L. Smircich dokonuje wglądu w paradygmaty, które są podstawą koncepcji wiążących kulturę i organizację [Smircich 1983c, ss. 160–172], i wskazuje pięć wspólnych obszarów:

1. poznawczą teorię organizacji;
2. porównawcze badania międzykulturowe;

3. symbolizm organizacyjny;
4. wewnętrzną kulturę przedsiębiorstwa;
5. podświadome i nieświadome procesy w organizacji.

Tabela 37. Typologia badań kultury w zarządzaniu

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe Narodowe style zarządzania. Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania na gruncie różnych krajów. Związek efektywności i kultury narodowej. Globalizacja kultury organizacyjnej.	**Kultura przedsiębiorstwa** Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Związek efektywności oraz kultury organizacyjnej. Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych.	**Podejście poznawcze** Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. **Podejście symbolistyczne** Organizacja jako dyskurs symboliczny. **Podejście dramaturgiczne** Ludzie jako aktorzy organizacyjni. Organizacja jako teatr. **Podejście interpretatywne** Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości. **Podejście psychodynamiczne** Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji.
FUNKCJONALIZM		**PARADYGMATY NIEFUNKCJONALISTYCZNE**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera 1996, s. 63.

Kultura organizacyjna może być pojmowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna, skutek wpływu otoczenia), zmienna wewnętrzna organizacji lub też jako metafora rdzenna [Thompson, Luthans 1990, rozdz. 9]. W porównawczych badaniach międzykulturowych w zarządzaniu to zmienna niezależna, która oddziałuje na organizację [Kostera 1996, ss. 63–65]. Jest postrzegana w kategoriach funkcjonalistycznych. W tym kontekście prowadzono badania społecznych i narodowych stylów kierowania czy też porównawcze badania wpływu kontekstu kultury na organizacje. Kultura jako zmienna wewnętrzna to efekt działania organizacji, dla której jest swoista i przez nią kształtowana. Badania koncentrują się na tworzeniu i rozwijaniu kultury, jej typologiach i powiązaniach z efektywnością organizacji. W kategoriach paradygmatów niefunkcjonalistycznych kultura to metafora rdzenna, tożsama z organizacją, która

stanowi zespół działań symbolicznych, formę ludzkiej ekspresji, przedsięwzięcie poznawcze czy przejaw głębokich struktur umysłu. W opisanych paradygmatach dochodzi do zmiany perspektywy. Organizacje to już nie po prostu przedsięwzięcia ekonomiczne, zwraca się uwagę na psychologiczne, społeczne i symboliczne aspekty ich funkcjonowania.

J. Martin dokonuje klasyfikacji koncepcji kultury organizacyjnej na podstawie opinii ponad 70 badaczy, wliczając je do jednej z trzech perspektyw teoretycznych [Martin 2002, ss. 93–114]:

- perspektywy integracyjnej – dąży się do stabilności kultury organizacyjnej i jej jednorodności (podobieństwa do paradygmatu funkcjonalistyczno-strukturalistycznego);
- perspektywy zróżnicowania – możliwe są podziały, konflikty, subkultury i separacje (blisko paradygmatu IS);
- perspektywy fragmentacji – ukierunkowanej na podział i zmiany kultury (blisko postmodernizmu i poststrukturalizmu).

Inni badacze także przedstawiają autorskie propozycje podejść do kultury organizacyjnej, jednak często zapominają o tym, że podwalin kultury organizacyjnej należy poszukiwać w kulturze jako takiej [np. O'Donovan 2006, ss. 45–78].

Brak jednego określonego paradygmatu oraz jednego sposobu uporządkowania podejść do kultury organizacyjnej skutkuje nie tylko jej licznymi definicjami, ale także różnymi opisami jej składników, typologii i zależności od pozostałych sfer organizacji i otoczenia. W literaturze przedmiotu znajdziemy kilkadziesiąt różnych definicji, które da się zaklasyfikować do różnych paradygmatów. Przykład dychotomii między paradygmatem NFS a IS przedstawia tabela 38.

Tabela 38. Kultura organizacyjna w definicjach

Badacz	Paradygmat	Definicja
E. Jacques	NFS	Zwyczajowy sposób myślenia i działania, w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji, który musi zostać choć częściowo zaakceptowany przez nowych pracowników.
H. Schenplein	NFS	Wartości, normy, przekonania zaakceptowane w organizacji, składające się na system.

Badacz	Paradygmat	Definicja
R. Likert i L. Likert [1976]	NFS	Dominujący wzorzec wartości, mitów, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, a także w technologii, celach i praktykach zarządzania, postawach, działaniach i uczuciach.
G. Hofstede [2000, ss. 38–41]	NFS	„Zaprogramowanie umysłów" uczestników organizacji, czyli zbiór wpajanych przez grupę wartości i norm organizacyjnych.
E. Schein	NFS	Obowiązujący i wpajany nowym pracownikom wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, stworzonych przez daną grupę jako rozwiązanie problemów adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej.
C. Siehl i J. Martin [1984, ss. 227–239]	NFS	Klej spajający organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura koncentruje się na wartościach, przekonaniach i oczekiwaniach, podzielanych przez członków organizacji.
L. Smircich [Smircich 1983c; Geertz 1973, s. 39]	IS	Sieci znaczeń tkane przez ludzi w procesie organizowania.
P.M. Blau [Blau, Scott 2003, s. 298]	IS	Swoiste, niepisane „reguły gry" społecznej w organizacji, pozwalające uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i utożsamiać się z nią.
A.M. Pettigrew [1979, ss. 570–581]	IS	System wspólnie akceptowanych znaczeń w danej grupie w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii oraz obrazów pozwala ludziom interpretować ich własną sytuację.
M.R. Louis [1980]	IS	Organizacje to środowiska obciążone kulturowo, to jest odróżniające się grupy społeczne, posiadające zestaw wspólnych porozumień dotyczących organizacji działań, języków i innych symbolicznych nośników wspólnych znaczeń.
J. van Maanen [1988]	IS	Odnosi się do przekazywanej wiedzy, która służy informowaniu, osadzaniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Jest wyrażana (lub tworzona) jedynie przez działania albo słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Może być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację.
G. Morgan [1997a]	IS	Z reguły odnosi się do wzorca rozwoju, wyrażanego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały.

Badacz	Paradygmat	Definicja
D. Denison [1996, ss. 1–36].	IS	Odwołuje się do głębokich struktur organizacji, zakorzenionych w wartościach, przekonaniach i założeniach członków organizacji. Znaczenie tworzone jest poprzez socjalizację różnych grup w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który zapewnia kulturom stabilność, pewną dawkę niepewności oraz kruchość uzależnioną od poszczególnych działań systemu.
S. Lewis [1997, ss. 13–23].	IS	Interpretatywne ramy oraz podstawowe wartości składające się na unikalny sens znaczeń w organizacji
R. Deshapande, R. Parasurman [1987]	IS	Niepisane, często podświadome zasady, wypełniające lukę między tym, co niepisane, a tym, co rzeczywiście dzieje się w organizacji.
J.M. Kobi, H. Wüthrich [1991, s. 29]	IS	Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również stanowią kulturę.

Źródło: opracowanie własne.

Z tego rozproszenia zarówno paradygmatów, jak i znaczeń kultury organizacyjnej, biorą się trudności w stworzeniu spójnych programów badawczych. Pojęcie kultury jest bardzo pojemne. W nurcie kulturowym na przykład nie dochodzi do kumulacji dorobku naukowego, badacze reprezentujący różne szkoły i paradygmaty nie korzystają wzajemnie ze swoich badań. Nieokreślone pozostają również relacje kultury z innymi elementami organizacji (z jej otoczeniem, strukturą czy strategią). Do tego zagadnienia podchodzi się w różny sposób w zależności od perspektywy badawczej [Zheng, Yang, McLean 2010, ss. 763–771; Green 1988, ss. 121–129; Gupta 2011].

Pierwszą kwestię stanowi odróżnienie kultury organizacyjnej od innych sfer organizacji [Shrivastava 1985; Belias, Koustelios 2014; Eaton, Kilby 2015, s. 4; Bates i in. 1995, ss. 1565–1580]. Funkcjonaliści optują za rozdziałem sfery kulturowej od strukturalnej i strategicznej, natomiast interpretatywiści oraz postmoderniści dopuszczają, a niekiedy nawet postulują, przeplatanie się tych obszarów [Smircich 1983b, ss. 55–65].

Kolejny problem to ustalenie nadrzędności kultury organizacyjnej w stosunku do innych sfer zarządzania. Nawiązujemy tutaj do słynnego określenia Petera Druckera, że „kultura zjada strategię na obiad" [Drucker 1959, s. 28]. Większość

badaczy kulturowych głosi nadrzędność lub przynajmniej równoważność kultury w zarządzaniu [np. Kobi, Wüthrich 1991]. Jednak poza nurtem kulturowym nie brakuje zwolenników przewagi strategii nad kulturą organizacyjną [np. de Wit, Meyer 2007, s. 33].

Trzecia kwestia to relacja między kulturą organizacyjną a społeczno-gospodarczym otoczeniem organizacji. Literatura przedmiotu obfituje w badania i analizy dotyczące zależności między otoczeniem a kulturą w ogóle [Bogalska-Martin 2007, ss. 237–256], takie jak na przykład klasyczne studia M. Webera [2002], analizy relacji kultury i bogactwa narodów F. Fukuyamy [2001] i D.S. Landesa [2000], porównawcze badania międzykulturowe R. Housa, R. Ingleharta, G. Hofstedego, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera [Hofstede 1984; Hampden-Turner, Trompenaars 1998; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla 1997, ss. 215–254; Inglehart 1997]. Większość badaczy uznaje dyfuzję wartości z kultury społeczeństw do kultury organizacyjnej [Haldin-Herrgard 2000]. Oddziaływanie zwrotne również może mieć miejsce, jednak w mniejszym stopniu, z powodu wielkości zbiorowości oraz siły zakorzenienia norm. Wciąż jednak nie doczekaliśmy się dominującego modelu przedstawiającego te zależności, tak jak możliwości oceny stopnia spójności obu kultur. Niektórzy autorzy opisują kultury za pomocą różnych modeli oraz wymiarów wartości [Hofstede, Hofstede 2007, s. 307], inni uznają większą spójność i wykorzystują te same bądź zbliżone modele [Sułkowski 2002a, s. 111]. Brak modelowych rozstrzygnięć między kulturą organizacyjną a innymi elementami systemu organizacji oraz otoczeniem prowadzi do stosowania zróżnicowanych założeń badawczych i praktycznych. Dlatego teoretycy czy menedżerowie podchodzą dwojako – sceptycznie lub entuzjastycznie – do zarządzania organizacjami przy wykorzystaniu kultury organizacyjnej.

Inny problem to odróżnienie modeli kultury organizacyjnej od modeli kultury jako takiej. Kulturę organizacyjną trudno wyodrębnić z systemu organizacji jako całości, dlatego też niełatwo ją zaklasyfikować i opisać. H. Mintzberg mówi o pięciu konfiguracjach organizacji (forma podzielona, biurokracja profesjonalna, struktura prosta, machina biurokratyczna, adhokracja) i choć skupia się na strukturze, to w dużym stopniu odnosi się to także do kultury organizacyjnej [Mintzberg 1983]. Ch. Perrow stworzył macierz technologii na bazie parametrów zmienności i analizowalności zadań (rutynowa, nierutynowa, inżynierska,

rzemieślnicza), wskazując zarazem typy kultur organizacyjnych [Perrow 1967]. Model sita i kapitału ludzkiego to także model kultury organizacyjnej z jej przeciwstawnymi typami idealnymi [Fareed i in. 2016, ss. 655–673]. Nie inaczej z modelami władzy, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, organizacyjnego uczenia się – stanowią one opis całej organizacji albo jej wybranego aspektu oraz model (lub typologię) kultury organizacyjnej [Lumby 2012, ss. 576–591; Tsai 2011, ss. 1–9; Kwantes, Boglarsky 2007, ss. 204–230]. Wieloznaczność koncepcji kultury organizacyjnej powoduje praktyczną niemożność oddzielenia kultury organizacyjnej od innych sfer organizacji [Zhuang, Jingwen 2012].

Jeśli chodzi o podziały kultury organizacyjnej, najbardziej popularne są teorie T. Deala i A. Kennedy'ego, E. Scheina, W. Ouchiego, G. Hofstedego, T. Petersa i R. Watermana oraz Ch. Handy [Peters, Waterman 2000; Ouchi 1980, ss. 129–141], oparte na funkcjonalnym strukturalizmie i zgodne w kwestii składników kultury organizacyjnej. Wielu autorów, za E. Scheinem, wymienia kilka elementów kultury organizacyjnej spośród: rytuałów, norm, wartości, założeń, języka, wzorów kulturowych, symboli, artefaktów i tabu [Schein 1992]. T. Deal i A. Kennedy dokonują rozróżnienia kultur organizacyjnych pod względem stopnia ryzyka i tempa weryfikacji decyzji menedżerskich. W efekcie skrzyżowania tych wymiarów otrzymujemy typologię kultur: silnych facetów (macho), stawiających na swoją firmę, ciężko pracujących i dobrze się bawiących, a także zorientowanych na proces [Deal, Kennedy 1988]. Pomysły Ch. Handy, W. Ouchiego, a także T. Petersa i R. Watermana możemy zaliczyć do podobnych uproszczeń, bez zaplecza w postaci szerszych projektów badawczych. Wspomniane koncepcje stanowią raczej przykłady „produktów marketingowych", czyli poradników bazujących na spektakularnym pomyśle i szeroko popularyzowanych, niestety często zbyt trywialnych i nieposiadających wiarygodnych podstaw empirycznych, mimo pozorów błyskotliwości. Inaczej jest w przypadku koncepcji G. Hofstedego, którą zbudowano dzięki badaniom przedsiębiorstw, na bazie jakościowo-ilościowego programu badawczego. Wyróżniono sześć wymiarów analizy kultury organizacyjnej [Hofstede, Hofstede 2007, s. 307]:

- system otwarty – system zamknięty;
- orientacja na procedury – orientacja na wyniki;
- luźna kontrola – ścisła kontrola;
- profesjonalizm – przynależność;

- pragmatyzm – normatywność;
- troska o pracowników – troska o produkcję.

Te wymiary są jednak zupełnie różne od propozycji innych autorów, wypracowujących swoje modele także na podstawie badań empirycznych [Goffee, Jones 1998]. Zatem trzeba pogodzić się z różnorodnością modeli, wymiarów oraz typologii kultur organizacyjnych.

Wśród rozpatrywanych wymiarów kultury organizacyjnej często mamy do czynienia z dychotomiami:

1. kultura konserwatywna – kultura innowacyjna;
2. kultura słaba – kultura silna;
3. kultura kolektywistyczna – kultura indywidualistyczna;
4. kultura negatywna – kultura pozytywna [Bate 1984];
5. kultura hierarchiczna – kultura równościowa;
6. kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna [Sikorski 1990];
7. kultura biurokratyczna – kultura pragmatyczna.

Wyzwaniem pozostają różny dobór wymiarów i odmienne ich rozumienie. Na przykład podział: kultura silna – kultura słaba dla jednych mówi o homogeniczności, a dla innych o efektywności organizacji [por. Deal, Kennedy 1988, ss. 4–20; Kobi, Wüthrich 1991].

Badacze kultury organizacyjnej sugerują szeroki wachlarz metod poznawczych oraz pragmatycznych, ilościowych i jakościowych. Do liczących się należą badania ankietowe, stosowane zwłaszcza w międzynarodowych projektach porównawczych oraz w analizach jakościowych organizacji (w celu wzbogacenia studiów przypadku). Mówiąc o badaniach kultur organizacyjnych, trzeba wspomnieć o metodach antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M.J. Hatch, B. Czarniawska i M. Kostera dowodzą możliwości zastosowania metod zaangażowanych i uczestniczących, pochodzących z antropologii kulturowej [Smircich 1983c, ss. 160–172; Rosen 1991, ss. 1–24; Hatch 1997, ss. 275–288]. Szczególnie warto brać pod uwagę takie techniki, jak: analiza tekstu, wywiad pogłębiony, obserwacja uczestnicząca, czy też metodologie pokrewne antropologii organizacyjnej, pochodzące z socjologii: etnometodologię, socjologię interwencji, teorię ugruntowaną itp. [Konecki 2000; Strauss, Corbin 1990, ss. 44–46; Stringer 1999, ss. 191–192; Whyte, Greenwood, Lazes 1991, ss. 19–55; Czarniawska 1997].

Skoro zaleca się stosowanie tak wielu metod badawczych, czy można mówić o spójności wyników badań? Badacze wykazujący związek swoich badań z kulturą organizacyjną faktycznie badają normy kulturowe, strukturę, komunikację, władzę w organizacji. Żaden paradygmat nie zaproponował metodyki syntezy kultury organizacyjnej, dzięki której można by przewidzieć zmiany w kulturze. Możemy więc powiedzieć, że metody poznawcze zarządzania kulturą organizacyjną dysponują raczej umiarkowaną mocą diagnostyczną oraz prognostyczną.

W efekcie przeprowadzenia badań ilościowych otrzymujemy opis kultur organizacyjnych w postaci kilku wymiarów, co nie pozwala na zrozumienie całości wspomnianych systemów norm, stosunków władzy czy procesów komunikacji. Dzięki badaniom antropologicznym organizacji uzyskujemy opisowe, rozproszone i niereprezentatywne studia przypadków, więc choć wgląd jest głębszy, to nie może być mowy o uogólnianiu. Wartość tych studiów stanowi często odkrycie zakamuflowanej sieci znaczeń, opierającej się na sprzecznych interesach lub na stosunku władzy. Takie badania pozwalają na ujawnienie specyficznej konfiguracji sensów, nieuchwytnej w badaniach ilościowych czy reprezentatywnych, które często stanowią projekcję koncepcji samego badacza [Janićijević 2011, ss. 69–99; Cooke, Rousseau 1988, ss. 245–273; Duncan 1989, ss. 229–236; Hofstede i in. 1990, ss. 286–316].

Kolejny problem to ograniczona liczba oraz zasięg programów badawczych [Denison 1996, ss. 619–654]. Przeprowadzono niewiele złożonych i wiarygodnych projektów badawczych długookresowych i międzynarodowych badań kultury organizacyjnej, mimo że możemy się poszczycić licznymi międzynarodowymi projektami badań kultur społeczeństw. Rozproszenie wysiłków badaczy oznacza fragmentację wiedzy na temat kultury organizacyjnej.

Brak zgody odnośnie do paradygmatu, modelu definicji, typologii kultury organizacyjnej (także w ramach tego samego paradygmatu) ma negatywne skutki dla programu badawczego oraz praktycznych zastosowań. Badacze muszą definiować kulturę organizacyjną na potrzeby jednostkowych analiz, więc nie dochodzi do kumulacji, nierzadko pojawiają się niewspółmierne rezultaty badań.

Metodyka pragmatyczna ma ułatwić skuteczne zarządzanie kulturą organizacyjną, zatem metody doskonalenia organizacji mają prowadzić do wzrostu jej efektywności, lepszego realizowania celów. Ta metodyka w kulturze organizacyjnej nie

jest tak rozwinięta jak metodyka badań poznawczych, obejmuje diagnozę istniejącej konfiguracji kulturowej, ale także planowanie jej zmian, dokonanie interwencji kulturowej oraz kontrolę całego procesu. Formowanie kultury organizacyjnej okazuje się trudne z uwagi na jej zmienność, niejednoznaczność oraz nieuświadamiany charakter. Funkcjonaliści bardziej optymistycznie niż interpretatywiści podchodzą do możliwości diagnozy i interwencji kulturowej, czasami wierząc w „inżynierię kultury organizacyjnej". Postmoderniści w ogóle nie zakładają opcji kontrolowanych zmian procesów kulturowych. Wśród metod i technik tworzenia kultury organizacyjnej znajdują się działania na procesy kulturowe i działania na inne elementy organizacji, które następnie wpływają na kulturę. Metody diagnostyczne to głównie audyty kultury organizacyjnej, sytuujące kulturę na mapie i w określonej typologii w ramach przyjętego modelu.

Metody planowania zmiany kulturowej mają zwykle na celu wskazanie idealnego modelu kultury organizacyjnej, który będzie możliwy do wdrożenia w programie transformacji. Metody interwencji dążą do zmian wartości, norm, założeń oraz pozostałych elementów kultury według założonego wzoru. Do najbardziej popularnych technik pragmatycznego zarządzania kulturą na poziomie diagnoz zaliczamy: wywiady pogłębione i zogniskowane, ankiety i wywiady służące audytowi kulturowemu. W planowaniu zmiany kulturowej pomocne stają się burze mózgów, rundy delfickie czy panele eksperckie, a do technik interwencji kulturowej należą: transformacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi, szkolenia i treningi pracownicze, zmiany reguł organizacji oraz symboli organizacyjnych (loga, marki itp.), wprowadzenie agentów zmian, mentoring i zmiana przywództwa, przekształcenie misji, a ponadto systemu komunikacji i struktury organizacyjnej [Silvester, Anderson, Patterson 1999, ss. 1–23; D. Lewis 1996; Hartl 2019; Kobi, Wüthrich 1991; O'Donovan 2006]. Po fali optymizmu związanego z efektywnością narzędzi zmiany kultury organizacyjnej przychodzi ograniczenie ich stosowania z powodu niskiej skuteczności. Kształtowanie kultury organizacyjnej nie ma mocy sprawczej, jak aspekty strategiczne czy strukturalne (zarządzający mogą bez przeszkód tworzyć strategie czy projekty struktury, a także w pewnej mierze kontrolować ich wdrażanie). Zmiany i interwencje w kulturze organizacyjnej mają zwykle ograniczoną skuteczność. Nie dysponujemy badaniami wskazującymi, czy istnieją pewne metody dokonywania zmian kulturowych w organizacji ani jaki jest ich wpływ na zwiększenie jej efektywności.

Brak uniwersalnych metod to skutek wieloparadygmatyczności i eklektyzmu metodologicznego nurtu kulturowego. Może to też stanowić cechę badań nad kulturą jako taką – trudno wskazać przypadki skutecznej interwencji czy prognozy rewolucyjnej zmiany kulturowej. Badania kulturowe koncentrują się przede wszystkim na opisie post factum i diagnozie.

Do problemów metodyki pragmatycznej zalicza się także przewagę koncepcji konsultingowych i popularyzujących, które dokonują nadmiernych uproszczeń fenomenów kulturowych organizowania i nie mogą odpowiedzieć na faktyczne potrzeby menedżerów. Często metody zarządzania kulturą organizacyjną to tylko zyskujące chwilową popularność produkty intelektualne, które nie bardzo nadają się do zastosowania w praktyce. Marketingowe pomysły konsultingu oraz guru biznesu nierzadko odwracają uwagę od wartościowych projektów badawczych. Macierz Burrella i Morgana wydaje się wychodzić naprzeciw potrzebom kultury organizacyjnej, gdyż stanowi wieloparadygmatyczny opis procesów kulturowych w organizacji.

Czy w ogóle warto badać kulturę organizacyjną, skoro tak trudno ją poznać, a jeszcze trudniej kontrolować? W odpowiedzi na to pytanie może nam pomóc analiza dorobku nurtu kulturowego w zarządzaniu. Problemy definicyjne nie podważają znaczenia nurtu.

Po pierwsze, nurt kulturowy zaproponował wiarygodne badania zróżnicowania kulturowego społeczeństw i organizacji, które oddziałuje na przedsiębiorstwa, rozwój gospodarczy czy działania pracowników. Wiele projektów badawczych opisuje zróżnicowanie wzorów kulturowych, norm i wartości organizacyjnych, ukazujących znaczny wpływ kontekstu kultury społeczeństwa [Fukuyama 1997; R.D. Lewis 1996; Mole 2000; Sweeney, Hardaker 1994]. Prowadzi to do uwzględnienia relatywizmu kulturowego, który polemizuje z pozostałościami myślenia neopozytywistycznego, leżącego u podstaw historycznego nurtu „naukowego zarządzania".

Po drugie, nurt kulturowy zwraca uwagę na zróżnicowanie narzędzi zarządzania pochodzących z różnych kultur i możliwość ich adaptacji do innych warunków społecznych. Wypracowane przez jedno społeczeństwo techniki zarządzania można stosować w innych, oczywiście z pewnymi ograniczeniami. Wykorzystywanie japońskich technik organizatorskich (koło jakości, *kaizen*, *kanban*) w warunkach amerykańskich czy europejskich to przykład problematyki różnic w zarządzaniu międzykulturowym.

Po trzecie, nurt kulturowy przyczynił się do rozwoju tej właśnie subdyscypliny zarządzania – zarządzania międzykulturowego. Procesy globalizacji powodują wzrost znaczenia korporacji transnarodowych. Pojawianie się spółek córek, filii, aliansów strategicznych i fuzji miało wpływ na rozwój narzędzi komunikacji międzykulturowej i kultury organizacyjnej, np. systemów szkoleń, audytów kulturowych, technik transformacji wartości, norm i wzorów kulturowych. Badania oddziaływań kultury społeczeństwa na przedsiębiorstwa okazały się bardzo istotne w sytuacji globalizacji działalności gospodarczej, co przyniosło plon w postaci rozwoju zarządzania międzykulturowego.

Po czwarte, podejście kulturowe skłania do szukania coraz to nowszych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego, do podejmowania dyskusji epistemologicznych. Wykazano omylność założenia *homo oeconomicus*, proponując w zamian refleksję odwołującą się do dwóch perspektyw: funkcjonalistycznych i niefunkcjonalistycznych. Zarządzanie znalazło się w rodzinie nauk społecznych i humanistycznych w sferach epistemologicznej i metodologicznej.

Po piąte, dzięki nurtowi kulturowemu poszerzono zakres metodologii badań organizacji, głównie o metody interpretatywne. Znalazło się więc miejsce dla „miękkich" metod badawczych (technik projekcyjnych, wywiadów biograficznych i zogniskowanych, metod dyskursywnych i narracyjnych czy technik etnometodologicznych). Metody jakościowe nie były już wyłącznie wstępem do badań reprezentatywnych [Walker, Symon, Davies 1996, ss. 96–105; Cassell i in. 2006; Byles, Aupperle, Karogyaswamy 1991, ss. 512–527].

Skoro zatem nurt kulturowy w zarządzaniu można ocenić pozytywnie, to jak prowadzić badania w tym zakresie? Na pewno nie warto dyskutować z wielością paradygmatów i definicji kultury organizacyjnej, lecz stanąć na stanowisku pluralizmu czy eklektyzmu metodologicznego, być otwartym na koncepcje i metody z innych dyscyplin naukowych, nie tylko nauk społecznych i humanistycznych, ale też ścisłych (z kognitywistyki, technologii informacyjnych, neuronauki, psychologii ewolucyjnej) [Hatch, Schultz 1996, ss. 529–557]. Analiza procesów kulturowych może stać się częścią rewolucji naukowej i powiązać ze sobą problemy nauk społecznych i przyrodoznawstwa. Warto kontynuować badania w obszarze kultury organizacyjnej, aby dysponować kryteriami odrzucania koncepcji o niskiej wartości poznawczej lub bez wiarygodnych badań empirycznych.

Rozwiązanie problemu zróżnicowania kultury organizacyjnej może stanowić analiza wieloparadygmatyczna. Jakie przed-sądy możemy wymienić w kontekście kultury organizacyjnej? Myślenie zaczerpnięte z nauk ścisłych, technicznych i ekonomicznych oznacza postrzeganie kultury organizacyjnej w kategoriach analitycznych i operacjonalistycznych, więc zakłada możliwość jej oddzielenia od innych składników organizacyjnych, zarządzania nią i przewidywania kierunków jej rozwoju, a ponadto dokładnego definiowania i pomiaru. To tendencja do pojmowania kultury organizacyjnej na gruncie paradygmatu NFS. Często jednak pojawia się sceptycyzm co do wartości poznawczej funkcjonalistycznych koncepcji kultury organizacyjnej [Hatch 1993, ss. 657–693]. Przedstawiciele nauk społecznych i humanistycznych częściej postrzegają kulturę przez pryzmat paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, radykalnego strukturalizmu albo też radykalnego humanizmu. Kultura organizacyjna to w takim przypadku metafora rdzeniowa organizacji jako całości, w której nie dokonuje się rozdzielania struktury i strategii, dopuszcza się wieloznaczność i niespójność wyników badań i pokłada mniejszą wiarę w zarządzanie i kontrolę kultury organizacyjnej. Teoretycy i menedżerowie mają różne zaplecze intelektualne. Na oddziaływanie wykształcenia nakłada się filtr doświadczenia zawodowego i życiowego, które utrwala bądź niweluje nasze przekonania. W przypadku kultury organizacyjnej doświadczenie formuje nasze głębokie przekonania w kwestii wywierania wpływu na ludzi, ich zachowania czy systemy wartości. Będziemy zatem rozumieć kulturę organizacyjną albo uniwersalistycznie i scjentystycznie, albo też będziemy zwolennikami relatywizmu i wieloznaczności tych koncepcji. Ważne staje się także rozumienie kultury w ogóle, gdyż stanowi ona pewien wzorzec rozumienia kultury organizacyjnej. Jeśli postrzegamy kulturę jako cywilizację, z jej technologiczno-materialnymi aspektami, to automatycznie zbliża nas to do funkcjonalistyczno-strukturalistycznych teorii kultury organizacyjnej. Świadomość wieloznaczności rozumienia kultury prowadzi nas do przyjęcia paradygmatów pozafunkcjonalistycznych.

Wielu autorów stara się zgłębić kulturę organizacyjną za pomocą metafor, analogii, paradoksów, symboli. G. Morgan zresztą proponował spojrzenie na kulturę jako metaforę organizacji w ogóle, co przejęli także inni badacze, m.in. L. Smircich, B. Czarniawska, M. Kostera [Smircich 1983b, ss. 55–65;

Czarniawska 1997; Kostera 1996]. Kulturę organizacyjną opisywano też jako klej organizacyjny, tekst, program mentalny, teatr czy nawet happening. T. Deal i A. Kennedy oraz Ch. Handy proponują typologie kultur pełne symboli [Peters, Waterman 2000; Ouchi 1980, ss. 129–141]. Pojawiają się w nich symbole pajęczyny, analogie do greckich bóstw, porównania do ról społecznych, dzięki którym można szybko i zwięźle ująć najważniejsze cechy danej konfiguracji kulturowej. Metaforyczne rozumienie kultury organizacyjnej, odwołujące się do humanistyki, a w szczególności hermeneutyki, pozwala uchwycić złożone sensy. Poza tym stanowi przykład posłużenia się aparatem sztuki i estetyki w interpretacji rzeczywistości społecznej. Wielu badaczy, głównie interpretatywistów, zgadza się, że zarządzanie kulturą organizacyjną jest również sztuką [por. Linstead (red.) 2003], ze względu na intuicyjność, rolę wiedzy niejawnej oraz kreatywność zarządzania. Doświadczamy zanurzenia w kulturze, interpretujemy ją i działamy w jej ramach, bądź nawykowo, bądź refleksyjnie. W każdym przypadku przydaje się intuicja, ułatwiająca podjęcie decyzji, przekonywanie do niej innych i wdrażanie jej w życie. W opinii większości interpretatywistów oraz postmodernistów sfera zarządzania kulturą nie poddaje się kontroli i ma słabą moc predykcyjną, gdyż mamy do czynienia raczej z twórczością i kreowaniem rzeczywistości społecznej, a nie zdeterminowaną inżynierią społeczną ujętą w algorytmy działań.

Kształtowanie kultury organizacyjnej posiada aspekty aksjologiczne, estetyczne i prakseologiczne, jest to działanie wartościujące. Zbudowanie tożsamości organizacji wokół danych wartości nie pozostaje bez konsekwencji dla wszystkich interesariuszy. Trzeba pamiętać o konieczności rozwijania takich wartości i norm, jak odpowiedzialność społeczna, podmiotowy sposób traktowania pracowników itp.

Aksjologia kultury organizacyjnej dotyczy idei „dobra", zaś estetyka sztuki także idei „piękna". Estetyka jest dla kultury bardzo istotna, gdyż w obu dochodzi do tworzenia piękna lub jego antytezy. Dlatego pochodna kultury, czyli kultura organizacyjna, nie może być pozbawiona ideałów estetycznych. Choć mało jest wątków estetycznych w zarządzaniu, to jednak pojawiają się one w kontekście kultury organizacyjnej [Strati 1992, ss. 568–581; Nissley, Taylor, Butler 2003, ss. 93–114; Gagliardi 1999, ss. 169–184]. Antropologia organizacji coraz częściej stanowi kanwę dokumentacyjną tekstów zaliczanych do swoistej

literatury organizacyjnej. Po opowieści organizacyjne, odgrywanie ról i spektakli sięga się w diagnozie kulturowej [Brown i in. 2005].

Prakseologia kultury organizacyjnej spogląda na nią przez pryzmat funkcji sprawności działania. Prakseologia wiąże się z praktycznym charakterem tego zagadnienia, dzięki któremu można odróżnić badania kultury organizacyjnej od analiz kultury jako takiej. Studia kulturowe nie muszą przyjąć orientacji prakseologicznej, ale badania kultury organizacyjnej już tak, zwłaszcza te stanowiące przedmiot nauk o zarządzaniu.

5.4. Perspektywy poznawcze w zarządzaniu strategicznym

Opisane we wcześniejszych podrozdziałach analizy koncepcji: zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu oraz kultury organizacyjnej, dowodzą jak do tej pory użyteczności poznawczej paradygmatów wyłonionych przez G. Burrella i G. Morgana [Burrell, Morgan 1979]. Zarządzanie strategiczne wykształciło własne typologie nurtów zarządzania [Jelenc 2009, ss. 240–247; Mintzberg 1994; Obłój 2002; Romanowska 2004a; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Prócz klasycznych typologii P. Druckera, M.E. Portera, I. Ansoffa, K. Weicka i H. Minzberga [Drucker 2003; Porter 1985; Ansoff 2007; Weick, Sutcliffe 2001] w literaturze funkcjonuje wiele interesujących nowszych klasyfikacji [Yanmei 2002]. K. Obłój wyłonił cztery szkoły strategii [Obłój 1998]:

- zasobów i umiejętności;
- planistyczną;
- pozycyjną;
- ewolucyjną.

Inni badacze dodają jeszcze szkoły przedsiębiorczości, kultury czy uczenia się [Sandberg 1992, ss. 73–90; Rokita 2003]. Jeszcze inni dostrzegają dodatkowo nurty poznawcze i władzy [Yi, Yongxia 2007; Polowczyk 2012]. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że mamy do czynienia z wielością klasyfikacji nurtów, paradygmatów i szkół zarządzania strategicznego i nie ma konsensusu wśród badaczy, jaką konwencję powinniśmy uznać za obowiązującą [Scherer 1998, ss. 147–168; Solesvik 2018; Bouchikhi 1993, ss. 549–570].

Dlatego posługiwanie się paradygmatami zarządzania strategicznego na bazie modelu Burrella i Morgana jest możliwe, ale pod następującymi warunkami:

1. Podział na paradygmaty nie oddaje złożoności koncepcji, procesu ich historycznego i instytucjonalnego formowania w szkoły naukowe [Obłój 1998], co oznacza że perspektywa paradygmatów Burrella i Morgana jest jednym z wielu możliwych spojrzeń [Scherer, Dowling 1995, ss. 195–247; Mir, Watson 2000, ss. 941–953].
2. Refleksja metodologiczna zarządzania strategicznego została rozbudowana, kładzie się nacisk na pluralizm, triangulację i świadomość metodologiczną [Bergh 2007; Mir, Watson 2000, ss. 941–953].

3. W zarządzaniu strategicznym dokonuje się analiz autokrytycznych, świadczących o wewnętrznym zróżnicowaniu zarówno paradygmatów, jak i perspektyw poznawczych [Krupski (red.) 2004; Nickols 2016, ss. 4–7].
4. Zakładany jest pragmatyzm, bowiem kluczowe dla rozwoju subdyscypliny są relacje teoria–praktyka ze względu na role decydentów [Vaara, Kakkuri-knuuttila 1999].

Biorąc to wszystko pod uwagę, wróćmy do możliwości zastosowania czterech paradygmatów (por. tabela 39).

Tabela 39. Paradygmaty zarządzania strategicznego (według propozycji Burrella i Morgana)

Kryterium	Paradygmat			
	NFS	IS	CMS	POST
Racjonalność	Pełna lub ograniczona dostępem do informacji	Ograniczona dostępem do informacji i zmiennymi społeczno-kulturowymi	Ograniczona dostępem do informacji, zmiennymi społeczno-kulturowymi i aparatem kognitywnym	Irracjonalność
Zarządzanie strategiczne	Obiektywne	Intersubiektywne Probabilistyczne	Quasi-obiektywne Intersubiektywne	Subiektywne
Szkoła strategii	Zasobowa Pozycyjna Planistyczna Systemowa Ewolucyjna	Zasobowa Ewolucyjna	Krytyczna	Postmodernistyczna Krytyczna
Rola stratega	Decydent	Gracz Polityk	Opresor Emancypator	Kameleon Efemeryda
Przeważający model strategii	Planistyczny Analityczny	Syntetyczny Interpretatywny Konstruktywistyczny	Radykalny Konstruktywistyczny	Eklektyczny Konstruktywistyczny
Proces zarządzania strategicznego	Sekwencyjny Analityczny Uporządkowany	Syntetyczny Społeczno-kulturowy	Opresja lub emancypacja grup defaworyzowanych	Otwarta gra językowa, kulturowa i społeczna

Kryterium	Paradygmat			
	NFS	IS	CMS	POST
Informacja w zarządzaniu strategicznym	Kluczowa, przekłada się na wiedzę i trafne decyzje	Wieloznaczna, motywuje do decyzji lub ją utrudnia	Przekłada się na władzę i dominację	Bezcelowa
Znaczenie intuicji w decyzjach strategicznych	Marginalne Może być szkodliwa	Kluczowe Decyzje spontaniczne, często grupowe	Kluczowe Intuicyjne dążenie do dominacji	Kluczowe Racjonalność jest pozorem
Metodologia	Ilościowa	Jakościowa	Jakościowa	Jakościowa
Metody zarządzania strategicznego	SWOT Analiza sektorowa Ilościowe badania rynkowe Mapy strategiczne	Studia przypadków Wywiady pogłębione Analizy tekstu Metody grupowe i kreatywne	Metody zaangażowane Analizy historyczne Projekty emancypacyjne	Brak metod lub elementy metod narracyjnych, tekstualnych i dyskursywnych
Reprezentanci	P.F. Drucker M.E. Porter I. Ansoff	K. Weick H. Mintzberg	J. Hendry D. Samra-Fredericks M. Kornberger	G. Morgan M.J. Hatch

Źródło: opracowanie własne.

Macierz paradygmatów Burrella i Morgana nie odzwierciedla osi podziału teorii zarządzania strategicznego. Koncepcje ewolucyjne i zasobowe strategii można ulokować jednocześnie w dwóch paradygmatach. Kategoria paradygmatów alternatywnych nie jest rozwinięta. Dlatego zaleca się poszukiwanie lepszych metod klasyfikacji paradygmatów w zarządzaniu strategicznym.

Może nią być choćby wzbogacenie propozycji Burrella/Morgana o określenie typu racjonalności, na jakim bazuje teoria zarządzania strategicznego. Przechodzimy od pełnej racjonalności, przez racjonalność ograniczoną dostępem do informacji rynkowej, racjonalność ograniczoną przez specyfikę aparatu kognitywnego człowieka (społeczno-kulturową i biologiczną), aż do zupełnej irracjonalności.

W podejściu modelu planistycznego, którego zwolennicy zaliczają się do klasyków zarządzania strategicznego (H.J. Ansoff, R.L. Ackoff, M.E. Porter) [Ansoff 1965; Ackoff 1973; Porter 1995], dominuje założenie inżynierii organizacyjnej i *homo oeconomicus*. W tym modelu opis planowania został ujęty

w kategorie pełnej racjonalności, strategia stanowi plan sekwencyjny, wdrażany zgodnie z decyzjami menedżerów. Strategia ma charakter „naukowy", czyli bazuje na danych obiektywnych, a także na algorytmicznych metodach analizy (najczęściej ilościowych). Proces strategiczny jest linearny, po planowaniu przechodzimy do wdrożenia i kontroli. Zarówno planista, jak i strateg czy menedżer, usiłują dotrzeć do jak największej ilości informacji, dzięki którym powstają plany i decyzje z największym prawdopodobieństwem realizacji.

Model racjonalności ograniczonej, sięgający do koncepcji H. Simona [1991], bierze pod uwagę konsekwencje wdrażania strategii w modelu planistycznym. Świadomość złożoności organizacji oraz jej otoczenia, a także szybkiego tempa zmian, zmusza nas do założenia ograniczonej racjonalności [Gazheli, Antal, van den Bergh 2015, ss. 14–30]. Strategia bazuje na dostępnych, wybranych danych, które przetwarza się za pomocą nie tylko algorytmicznych, ale też heurystycznych metod. Proces strategiczny już nie jest linearny, a rozdział między planowaniem, wdrażaniem i kontrolą staje się płynny. Menedżerowie chcą zdobyć kluczowe informacje i na ich podstawie opracować scenariusze i warianty strategii. Takie myślenie reprezentowali choćby H. Mintzberg i E. Wrapp [Mintzberg 1987; Wrapp 1967].

Model interpretatywny postrzega strategię przez pryzmat jej konstruowania oraz rozumienia przez grupę społeczną [Mir, Watson 2000, ss. 941–953; Wood, McKinley 2010, ss. 66–84]. Mamy tu do czynienia z wymiarem społeczno-emocjonalnym strategii, która nie stanowi już racjonalnego procesu decyzyjnego dokonanego w oparciu o wiarygodną wiedzę. Korzysta się z metod heurystycznych i interpretatywnych [Smircich, Stubbart 1985, ss. 724–736]. W modelu tym strategia to proces polityczny, w którym ścierają się różne grupy interesów, tworzą się koalicje, mające na celu utrwalenie władzy w organizacjach. Planowanie zlewa się z wdrażaniem, kontrola ma miejsce w całym synchronicznym procesie. Planowanie przyczynia się do integracji i motywowania pracowników, a także racjonalizacji trudno przewidywalnej przyszłości. Strategia tworzy się w działaniu menedżera [Wood, McKinley 2010, ss. 66–84; Bouchikhi 1993, ss. 549–570]. Koncepcje strategii emergentnych K. Weicka czy inkrementalizmu logicznego J.B. Quinna to przykłady koncepcji interpretatywnych [Weick 2001; Quinn 1978, ss. 7–21].

Model radykalny strategii wiąże się z rozwojem w naukach społecznych zarówno nurtu krytycznego (szkoła frankfurcka, radykalny feminizm, neomarksizm), jak i postmodernistycznego (dekonstrukcja, tekstualizm). Cele strategii

są pozbawione elementów racjonalnych. Postmodernistyczna strategia to jedynie „zasłona dymna" walki o władzę w grupie, nie ma też opcji planowania przyszłości. Nurt radykalny zarządzania strategicznego nie wypracował rozbudowanej warstwy teoretycznej. Jego zwolennicy podają w wątpliwość sens uprawiania tej dyscypliny w dotychczasowej formie [Levy, Alvesson, Willmott 2003, ss. 92–110]. Krytyczne stanowisko – z punktu widzenia problematyki władzy – zajęli G. Burrell i S. Clegg [Burrell 1979; Clegg 1990]. W nurcie radykalnym wyróżniamy aspekt krytyczny oraz postmodernistyczny. Krytyczne rozumienie strategii wiąże się z jej manipulacyjną, opresyjną rolą, z dążeniem do kontroli pracowników [Shrivastava 1986, ss. 363–377]. Dominacja i władza służą nierówności i niesprawiedliwemu porządkowi. Postmodernistyczne rozumienie strategii obnaża także opresyjność władzy, lecz przede wszystkim mówi o irracjonalności decyzyjnej [Hambrick, Chen 2008, ss. 32–54].

Paradygmaty zarządzania strategicznego warto też skonfrontować ze sposobem planowania przyszłości. Model planistyczny zakładał opis obiektywny oraz planowanie w warunkach zbliżonych do pewności. Dobrze zaplanowana strategia powinna w przyszłości przyczynić się do sukcesu. W modelu racjonalności ograniczonej mamy do czynienia z opisem prawdopodobnym, ograniczanym zarówno dostępem do informacji, jak i zmiennością otoczenia oraz złożonością organizacji. Strategia może się ziścić, a przynajmniej jeden z opisywanych jej wariantów – z określonym prawdopodobieństwem. Model interpretatywny wykorzystuje opis intersubiektywny, koncepcje są podzielane – lub tylko rozumiane – przez członków grupy w procesach komunikacji. Strategia wcale nie musi się urzeczywistniać, jej zadaniem jest motywowanie ludzi do podjęcia działań, integrowanie ich wokół wytyczonych celów, stymulowanie przedsiębiorczości i innowacyjności, a także racjonalizowanie rzeczywistości. Model radykalny zakłada wyłącznie intersubiektywne postrzeganie rzeczywistości i jedynie chwilowe konsensusy. Strategia stanowi grę językową, konwencję stylistyczną, bez możliwości przewidywania czy też planowania przyszłości.

Upraszczając podstawy poznawcze zarządzania strategicznego, możemy posłużyć się dychotomią wiedza-wiara [Martinez, Peattie, Vazquez-Brust 2021, s. 102654]. Biegun wiedzy lokujemy w neopozytywizmie, do którego odnosi się ortodoksyjny nurt scjentystyczny, obecny nie tylko w zarządzaniu, ale też w socjologii, psychologii społecznej i antropologii kulturowej [Sułkowski 2005a,

ss. 57–66]. Krańcowy biegun wiary jest obecny w nurcie humanistycznym sięgającym do hermeneutyki, który rozwija się w różnych naukach społecznych, także w zarządzaniu [Sułkowski 2005a, ss. 76–83, 130–164].

Epistemologiczna teoria zarządzania strategicznego sytuuje się między powyższymi dwoma biegunami: strategii bazujących tylko na wiedzy (hiperracjonalnych) oraz na wierze (hiperemocjonalnych) [Teece 1984, s. 87; Mahoney, Pandian 1992, ss. 363–380]. Zwolennicy tych pierwszych negują emocjonalne i społeczne aspekty strategii, wybierając wizję przeracjonalizowaną. To myślenie preferują teoretycy zarządzania o korzeniach ekonomicznych i technicznych, nawiązujący do neopozytywizmu [Sułkowski 2004c]. Odpowiada to obiektywistycznemu, planistycznemu modelowi zarządzania strategicznego z opisanej macierzy. Hiperemotywiści zaś koncentrują się na nieprzewidywalnych i niepoddających się kontroli działaniach społecznych i emocjonalnych aktorów organizacyjnych, wybierając z kolei wizję przesocjologizowaną [Sułkowski 2004d]. Posługują się oni wyobrażeniami pochodzącymi głównie z socjologii humanistycznej i antropologii kulturowej. Strategia hiperemocjonalna jest odpowiednikiem modelu interpretatywnego, a także – w niektórych aspektach – modelu radykalnego (subiektywizmu). Tę dychotomię ilustruje tabela 40.

Tabela 40. Bieguny teorii strategii

Kryterium	Strategia	
	Hiperracjonalna	**Hiperemocjonalna**
Rozumienie strategii	Skuteczne wdrażanie planów decydentów na drodze przetwarzania wiedzy i kształtowania organizacji i jej otoczenia.	Proces społecznego konstruowania organizacji i jej interpretowania przez różne grupy społeczne, a także aktorów społecznych – bez kontroli nad efektami.
Role planowania strategicznego	Predykcyjna (przewidywanie przyszłości) Adaptacyjna (dostosowanie działań organizacji do otoczenia) Wywierania wpływu (na otoczenie)	Emotywna Percepcyjna (dostarczanie interpretacji rzeczywistości) Integracyjna (łączenie ludzi w zespoły realizujące wspólne cele)
Rola stratega	Ma ekskluzywną wiedzę, odpowiada za jej wykorzystanie na potrzeby celów organizacji.	Lider, przywódca, bohater organizacyjny, motywujący ludzi do działań organizacyjnych.

Kryterium	Strategia	
	Hiperracjonalna	**Hiperemocjonalna**
Podmiot strategiczny	Jednostkowy Indywidualny	Zbiorowy Społeczny
Otoczenie organizacji	Separacyjne – ścisły rozdział organizacji od otoczenia (prawna, strukturalna).	Integracyjne – organizacja przenika się z otoczeniem. Procesualne rozumienie organizacji.
Potrzebna wiedza	Pewna lub bardzo prawdopodobna Obiektywna W dużych ilościach	Niepewna Subiektywna Selektywna (możliwy nadmiar wiedzy, który skutkuje „przeinterpretowaniem")
Znaczenie wiary, emocji, intuicji	Marginalizowane Nieuświadamiane	Kluczowe Uświadamiane Wyrażane
Metafory strategii	Wojna Gra z ograniczoną liczbą wariantów	Happening Teatr Arena Gra otwarta
Metody zarządzania strategicznego	**Planistyczne** SWOT Analiza sektorowa Analiza grup strategicznych	**Heurystyczne** Kreatywne (burze mózgów) Psychologiczne (projekcyjne) Społeczne (*team building*)
Efekty stosowania strategii	Wdrożony plan Większa wiedza o organizacji i otoczeniu Obiektywnie opisywana zmiana	Subiektywnie i intersubiektywnie postrzegana zmiana
Znaczenie sfery aksjologicznej z punktu widzenia strategii	Marginalizowana	Kluczowa
Teoretycy	J. Ansoff, R.L. Ackoff, M.E. Porter	K. Weick, G. Morgan, M.J. Hatch, S. Clegg
Analogie do szkół strategii	Planistyczna Zasobowa Pozycyjna	Ewolucyjna Zasobowa (dominuje kapitał społeczny, kulturowy, intelektualny)

Źródło: opracowanie własne.

Opracowanie spójnego podejścia do strategii stanowi nie lada wyzwanie. Żadne skrajne stanowisko nie wydaje się słuszne, mamy do czynienia z dialektyką wiedzy i wiary. I teoretycy, i praktycy zarządzania chcą brać udział w racjonalnym, świadomym procesie decyzyjnym (wiedza). Jednak racjonalność uwarunkowana jest wartościami, intuicją, świadomością zbiorową, a także nieuświadamianymi emocjami (wiara). Dlatego słuszne zdaje się wyważenie przedstawionych dwóch perspektyw. W opisie strategii oraz procesu planowania dobrze byłoby połączyć aspekty racjonalności (w sferze realizacji celów czy metodach działania) z aspektami emocjonalnymi, społecznymi, aksjologicznymi (gry interesów, konflikty, wartości).

5.5. Paradygmat interpretatywno-symboliczny strategii

Dominująca perspektywa zarządzania strategicznego wpisuje się w schemat obiektywistycznej nauki, która ma zapewniać menedżerom wiedzę, pozwalającą na podejmowanie trafnych decyzji organizacyjnych [Flint, Van Fleet 2004, ss. 8–16; Pettigrew, Thomas, Whittington 2002, s. 3]. Propozycję rozumienia strategii przedstawiają także subiektywistyczne podejścia: interpretatywno-symboliczne, krytyczne i postmodernistyczne [Smircich, Stubbart 1985, ss. 724–736; Gioia i in. 1994, ss. 363–383; Johnson 1990, ss. 183–200; Fiss, Zajac 2006, ss. 1173–1193].

Zarządzanie strategiczne dominującego nurtu ma kilka wspólnych cech. U podstaw teorii strategii w naukach o zarządzaniu leży założenie racjonalnego podejmowania decyzji przez menedżerów [Martinet 2010, ss. 1485–1487; Penc 1995, s. 130]. Wyidealizowany obraz racjonalności strategii ma swoje zastosowanie w teorii gier w zarządzaniu [Saloner 1994, ss. 155–194], lecz nawet tu nie przyjęły się skrajnie racjonalistyczne postawy [Camerer 1995, s. 218]. Nowe inspiracje, nawiązujące do teorii chaosu i kompleksowości, stanowią nieliniowe oraz indeterministyczne źródła myślenia strategicznego [Krawiec 2003, ss. 120–127]. Społeczny kontekst procesu podejmowania decyzji burzy przekonanie o racjonalności strategii [Mintzberg 1990, ss. 171–195]. Klasyczny nurt zarządzania przyjął w kwestii kształtowania strategii następujące wytyczne:

1. do stworzenia strategii potrzeba jak największej ilości informacji, które są przetwarzane w wiedzę;
2. strategia stanowi sformalizowany plan działania o charakterze długookresowym;
3. zarządzający tworzy oraz wdraża strategię;
4. decyzje strategiczne podejmuje się racjonalnie;
5. otoczenie organizacji cechuje się znaczącym stopniem przewidywalności.

Wątpliwości na temat tych założeń wyraża wielu przedstawicieli paradygmatów niefunkcjonalistycznych.

1. Do stworzenia strategii są oczywiście niezbędne dane rynkowe. Nie ma jednak gwarancji pozyskania wiarygodnych danych ani też neutralnego poznawczo procesu ich pozyskiwania i interpretacji. Część danych stanowi szum, część przechodzi przez interpretacyjny filtr zarządzających i służy tylko do potwierdzenia już podjętych decyzji. Nadmiar informacji powoduje problemy z ich selekcją.

2. Efektywne planowanie w zarządzaniu strategicznym powinno być sformalizowane i długookresowe. Sformalizowane planowanie to proces oparty na algorytmie, nie heurystyczny [Mintzberg 1994, ss. 221–225]. Zakładano, że uzyskane dane rynkowe (o których wspomina punkt 1.) pozwolą zbudować właściwą strategię, co okazywało się zawodne. Metody analizy strategicznej mogą pomóc, ale podstawę stanowią procesy heurystyczne. Zarządzanie organizacją to także sztuka, wymykająca się kategoriom deterministycznym. Długookresowe planowanie staje się problematyczne w warunkach dużej zmienności otoczenia, gdyż plan szybko traci aktualność, a sztywne przywiązanie do celów strategicznych może zamykać organizację na krótkookresowe szanse oraz oznaczać brak elastyczności.
3. Działania organizacji są tu pojmowane jako efekty decyzji menedżerskich [Barney 1995, s. 58], zatem uznaje się pełne odzwierciedlenie decyzji stratega w działaniach organizacji. Jednak inne czynniki też mają wpływ na działania organizacji, w tym znajdujące się poza bezpośrednią kontrolą. Podejmowanie decyzji nie wiąże się z prostą maksymalizacją zysków. Ludzie różnie postrzegają rzeczywistość rynkową, mają różne cele, potrzeby i oczekiwania, trudno więc przewidzieć ich zachowania, szczególnie w przypadku rozproszenia władzy. Walka o władzę w organizacji czy sprzeczne interesy różnych grup utrudniają wybór racjonalnych opcji strategicznych [Koźmiński, Zawiślak 1982]. Decyzje strategiczne wiążą się z procesem postrzegania rzeczywistości. Podejście kognitywne mówi nam o tym, że umysł człowieka nie odzwierciedla rzeczywistości, ale dokonuje rekonstrukcji zależnej od jego aparatu poznawczego. Zatem doświadczenia indywidualne i społeczne wpływają pośrednio na podejmowanie decyzji. Zarządzający doświadcza „przefiltrowanej" rzeczywistości, jest uwikłany w złudzenia percepcyjne i stereotypy [Makridakis 1990].
4. Racjonalność także nie jest pozbawiona uwarunkowań kulturalnych, społecznych i kognitywnych [Winch 1958, s. 100]. Plany to gra, zależna od koalicji politycznych, od emocji i interesów pracowników, wreszcie od znaczeń i symboli [Cohen, March 1974]. Cele strategiczne organizacji mogą być zróżnicowane. Trudno racjonalnie ocenić, co będzie najlepsze: udział w rynku, osiągnięcie zysku czy też odpowiedzialność społeczna.

Wyboru dokonuje się na podstawie wielu czynników, jak i uwarunkowań sytuacyjnych i poznawczych, systemów wartości jednostki i społeczeństwa.

5. Nie da się zaprzeczyć turbulentnemu oraz nieprzewidywalnemu otoczeniu organizacji, które ulega presji zmian związanych z globalizacją, rozwojem nauki i techniki, społeczną, polityczną i kulturową transformacją [Krupski 2000c, ss. 130–136]. Założenia predeterminacji wiodą do utopijnych strategii [Mintzberg 1994, ss. 221–225], przewidywanie stanu zmiennych społecznych, gospodarczych i politycznych w warunkach permanentnej zmienności jest pozbawione sensu.

Krytyka nierealistycznych tez klasycznych planistów prowadzi do pytania o możliwość rozwoju nauk o zarządzaniu bez teorii strategii. Czy bowiem strategia bez celów i procesu planowania ma jakąkolwiek rację bytu [Krupski 2004, ss. 18–19]? Być może nie powinno się mówić o strategii, a wyłącznie o celach i innych, nieobciążonych teoretycznie pojęciach, lub też strategie traktuje się zbyt dosłownie. Strategia pojmowana jako metafora i paradoks akcentuje na przykład pewne aspekty, ale przysłania inne [Price, Newson 2003, ss. 183–192]. Nastawienie na teorię strategii wiąże się z zaprojektowanymi sposobami jej rozumienia i wdrażania, który zostały spopularyzowane i zaaplikowane w praktyce, ale nie przyniosły spodziewanych efektów. Jednak prawdopodobieństwo, że strategia zniknie z kanonu zarządzania, jest bardzo niewielkie. Konieczność rozwoju zarządzania strategicznego da się uzasadnić na trzy sposoby.

Pierwszy argument ma naturę pragmatyczną – myślenie zarządzających idzie w kierunku tworzenia strategii, nawet jeśli dostrzegają słabości przeracjonalizowanej wersji zarządzania strategicznego i wiedzą, że narzędzia analizy strategicznej nie gwarantują sukcesu, a nadmierne przywiązanie do misji może wiązać się z niewykorzystaniem nadarzających się okazji rynkowych. Mimo wszystko pojęcia i metody zarządzania strategicznego są na dobre zakorzenione w praktyce zarządzania. Trudno mówić o działaniu, sprawowaniu władzy czy komunikacji w organizacjach bez strategii, celów i misji. Dlatego lepiej modyfikować teorię zarządzania strategicznego, niż rezygnować z niej całkowicie.

Drugi argument ma charakter społeczny i dotyczy instytucjonalnej odrębności nauk o zarządzaniu. Są one tak popularne, także ze względu na strategie, że odrzucanie popularnego pola badań wydaje się nieuzasadnione.

Trzeci argument, moim zdaniem najważniejszy, ma charakter epistemologiczny. Aparat poznawczy człowieka cechują myślenie teleologiczne, temporalne oraz predykcyjne, zatem do postrzegania i interpretowania siebie samych oraz otoczenia używamy kategorii celu i perspektywy czasowej. Planowanie jest wpisane w umysł ludzki, przyczynia się do zredukowania niepewności [por. Gudykunst 1995, ss. 67–100]. Cel i plan zawsze będą w pewnej formie obecne w poznaniu i działaniu organizacji. Utożsamianie strategii z procesem planowania realizacji celów przez zarządzanie stanowi przecież epistemologiczną podstawę zarządzania strategicznego [Laureiro-Martínez, Brusoni 2018, ss. 1031–1058].

Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zostawić strategię w służbie myślenia hiperracjonalistycznego. Odwrotnie: jestem za rozwijaniem w zarządzaniu strategicznym podejść interpretatywnych. Czym powinny się one charakteryzować?

1. Przede wszystkim interpretatywnym procesem tworzenia i wdrażania strategii, polegającym na konstruowaniu i interpretowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzający to twórca, nie tylko badacz rzeczywistości. K. Weick proponuje koncepcje strategii emergentnych, wyłanianych w ciągu działań organizacji, a nie przeformułowanych [Weick 1987, ss. 22–33]. Inny przykład podejścia interpretatywnego to inkrementalizm logiczny w tworzeniu strategii J.B. Quinna [Quinn 1978, ss. 7–21]. Jeszcze inny to nurt krytyczny, symbolizm lub postmodernizm w zarządzaniu strategicznym [French 2009].
2. Powstawanie strategii to proces kognitywny, strategiczna mapa w umysłach zarządzających stanowi jedynie projekt rzeczywistości organizacyjnej, a strategia jest emanacją wyobrażeń decydentów. Informacje się filtruje i kategoryzuje. Najłatwiej przyjmuje się informacje, które potwierdzają podjęte decyzje (świadomie lub nie), co jest przykładem tendencyjności [Schwenk 1984, ss. 111–128; Laureiro-Martínez, Brusoni 2018, ss. 1031–1058].
3. W tworzeniu strategii udział bierze kultura wraz z systemem wartości, stereotypami i kryteriami racjonalności, dlatego strategię możemy nazwać tworem kulturowym, wyjaśnianym i komunikowanym społecznie [Levinthal 1995, ss. 19–42; Besler, Sezerel 2012, ss. 624–633].

4. Społeczny charakter strategii świadczy o tym, że należy je tworzyć w oparciu o założenie ograniczonej racjonalności, co wynika także z niepełnego dostępu do informacji. Decyzje strategiczne to skutek gry mającej miejsce w strukturach społecznych, w których tkwią organizacje, oraz w nich samych. Dla strategii, która odzwierciedla współzależności między podmiotami społecznymi i gospodarczymi, istotne jest rozumienie władzy i komunikacji [Van Cauwenbergh, Cool 1982, ss. 245–264].
5. Strategię interpretatywną cechują wieloznaczność, relatywizm i ideologiczność, wykorzystuje ona procesy twórcze i heurystyczne, w małym stopniu poddające się algorytmizacji [Shrivastava 1986, ss. 363–377; Nosal 2001, ss. 135–152; Sharfman, Dean Jr 1997, ss. 191–217]. Metafora gry, zawierająca element niepewności, tworzy obszar konstruowania strategii w oparciu o ograniczoną racjonalność. Metafora wojenna zwraca uwagę na składniki emocjonalne i ideologiczne, a gry językowej – na procesy interpretacji aktorów społecznych [Sułkowski 2003a].
6. W pojmowaniu strategii pojawiają się także aspekty irracjonalne – rzeczywistość organizacyjna nie jest zastana, tworzy się w toku interakcji zarządzających i społeczeństwa. N. Brusson proponuje uznanie irracjonalności decyzyjnej, czyli stanowiska, że racjonalne decyzje nie muszą prowadzić do skutecznych działań [Brusson 1985, s. 22]. Badacz może mieć wątpliwości, ale decydent musi zwykle szybko podjąć decyzję, zakomunikować ją, skłonić do niej innych i na koniec ją wdrożyć. Racjonalność decyzji może przysłonić bardziej istotne elementy zaangażowania czy komunikacji. Wiara w sukces przedsięwzięcia często staje się ważniejsza niż długookresowe planowanie. L. Clarke przypomina, że plany w wymiarze symbolicznym mogą spowodować bierność zarządzających, sugerując, że sytuacja znajduje się pod kontrolą [Clarke 2001]. Podobnie intencjonalne podejście do strategii proponowane jest przez koncepcje: zarządzania znaczeniami (*management of meanings*), *sensemaking* i *sensegiving*, w których przywódca oddziałuje swoją wizją rzeczywistości organizacyjnej na innych [Gioia, Chittipeddi 1991, ss. 433–448; Steinthorsson, Söderholm 2002, ss. 233–248; Kim 2018; Jalonen, Schildt, Vaara 2018, ss. 2794–2826; Balogun, Bartunek, Do 2015, ss. 960–979].

7. W podejmowaniu decyzji, również tych strategicznych, znaczenie mają także czynniki emocjonalne [Huy 2012, ss. 240–247; Treffers, Klarner, Huy 2020, s. 101954; Brotheridge, Lee 2008]. A.R. Damasio badał hipotezę markera somatycznego i twierdził, iż mają one znaczący udział w selekcji wariantów decyzyjnych [Damasio 2002, ss. 191–250].
8. Założenie konstruktywizmu społecznego zaciera granicę między deskryptywnym oraz normatywnym ujęciem strategii [Scherer, Dowling 1995, ss. 195–247; Mir, Watson 2000, ss. 941–953; Lacerda i in. 2014, ss. 54–66]. Wyobrażenia menedżerów na temat strategii to pewien model, do którego dopasowuje się rzeczywistość organizacyjną [por. Chabin, Naro, Travaillé 2003].

Interpretatywny paradygmat zarządzania strategicznego wytycza nowe funkcje strategii organizacyjnej. Cel strategii stanowi znalezienie oraz wdrożenie rozwiązań prowadzących do realizacji zamierzeń. Jednak strategie pełnią nie tylko funkcje racjonalne. Funkcja intencjonalna wiąże się z dążeniem do oddziaływania na rzeczywistość, zawiera więc w sobie element konstruktywizmu społecznego. Zamiary planujących będą tutaj samospełniającym się proroctwem – uwierzą w nie stratedzy i pozostali gracze organizacyjni. Funkcja emotywna strategii oznacza powiązanie planów z uczuciami. Jednostka jest odpowiednio zdeterminowana w dążeniu do celu. Emocje ogrywają zatem rolę motywującą dla konstruujących strategię (automotywacja) oraz dla pracowników, a ich odczytanie jest możliwe dzięki procesom zarządzania znaczeniami. Funkcja przywódcza strategii wiąże się z istnieniem w organizacji stabilnej i skutecznej struktury władzy, wytyczającej cele i egzekwującej ich realizację. Pracownicy patrzą na spójność organizacji właśnie przez pryzmat strategii. Funkcja komunikacyjna wyznacza konieczność negocjowania i przekazywania przez członków organizacji informacji na temat wyborów (*sensemaking*, *sensegiving*). Widać wyraźnie, że strategia to nie tylko baza racjonalnych decyzji, ale też kreacja rzeczywistości organizacyjnej, czyli zasadniczy element tożsamości i kultury organizacyjnej.

W organizacji mamy do czynienia z procesami strategicznymi, które można redefiniować z punktu widzenia paradygmatów alternatywnych, a szczególnie interpretatywizmu. Wymieńmy sześć takich przykładów.

1. Ulokowanie strategicznych zasobów.
Decydenci osobiście określają zasoby strategiczne organizacji (w tym finansowe, wiedzy, materialne, ludzkie itp.) oraz reguły ich alokacji. Każdym zasobem można zarządzać w inny sposób, zależnie od przyjętej interpretacji. Można tu wykorzystać triadę: eksploatacja – ochrona – rozwój. Poprzez eksploatację zasób ulega zużyciu, jednak wpływa na rozwój organizacji. Ochrona polega na konserwowaniu zasobu, zaś rozwój na dążeniu do jego powiększenia. Na sposób zarządzania zasobem wpływają procesy interpretacji, ale także negocjacji i projekcji.

2. Budowanie wizji i misji organizacji.
Wizja oraz misja organizacji stanowią zazwyczaj projekcję idei decydentów, która buduje tożsamość organizacji i wyznacza kierunek starań pracowników. To zarządzający, w procesach o charakterze kreatywnym, dokonują wyboru domeny działalności i najważniejszych celów. Tworzenie misji to wskazywanie kierunku rozwoju oraz jego warunków brzegowych. Cechuje ją intencjonalność, zatem oddziałuje na myślenie na temat organizacji, z jednej strony ukierunkowuje myślenie na konkretną działalność, a z drugiej może nie pozwalać na wykorzystywanie szans poza wiodącym obszarem. Współczesne koncepcje zarządzania zwracają uwagę na zasoby symboliczne: kapitał intelektualny oraz społeczny. Zmiana misji organizacji może być problematyczna, gdyż traktuje się ją jako pewną konstytucję organizacyjną i upatruje w niej znamion rewolucji. Zmiana misji najczęściej oznacza zmianę zarządzających.

3. Przewaga konkurencyjna.
To wyobrażone przez członków organizacji źródło jej rynkowej siły, stanowiące analogię do „przewagi komparatywnej" D. Ricardo [Findlay 1987, ss. 514–517], zatem płynące z percepcji oraz interpretacji. Ta analogia sugeruje, że pozycję rynkową osiągnięto w sposób nieprzypadkowy. Pracownicy są przekonani, że sukces organizacji wynika z unikalnego połączenia zasobów strategicznych. Przewaga konkurencyjna stanowi grę licznych elementów konkurencyjnych, na przykład pomysłu, lojalności klientów, a także pracowników.

Omawiane pojęcie pokazuje, że zarządzanie strategiczne jest uwikłane w kulturę, gdyż „przewaga konkurencyjna" nie jest wolna od etnocentryzmu [Baker, Ballington 2002, ss. 157–168]. Amerykańskie podejście, konkurencyjne

i indywidualistyczne, może trudno wpasowywać się w kategorie kooperacyjne i kolektywistyczne. Nie zawsze niezbędna jest przewaga nad innymi, czasem wystarczy odnalezienie własnej domeny lub rynkowej niszy.

4. Koncepcje strategii oraz wybór opcji strategicznej.
Teoria zarządzania strategicznego korzysta z licznych modeli i pomysłów. Gdy przyporządkowane do szkół strategii koncepcje P. Druckera, M.E. Portera, H.I. Ansoffa, P. Kotlera i innych stosuje się w praktyce, zazwyczaj niesie to ze sobą niepewność co do wyboru efektywnej poznawczo koncepcji. Decydenci mogą skorzystać z kilku rozwiązań: od zdecydowania się na jeden model, przez hybrydy kilku modeli, aż do zignorowania teorii i kierowania się zdrowym rozsądkiem i intuicją. Wybór koncepcji, a także jej odczytanie, to obszary nurtu interpretatywnego.

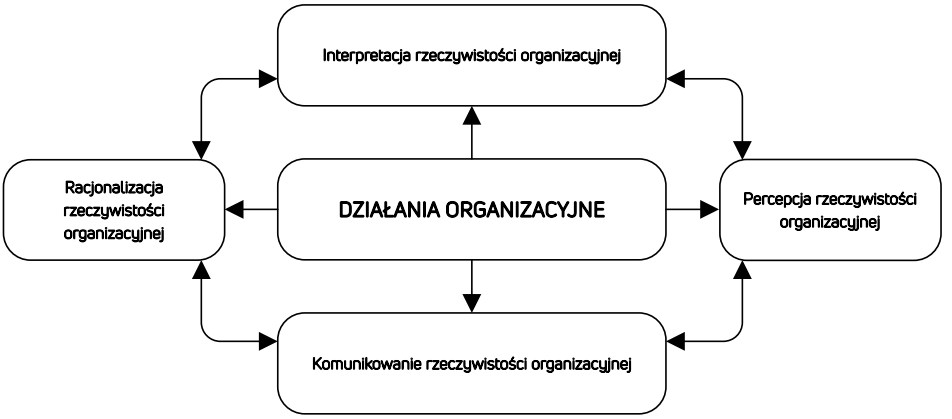
Decyzja co do koncepcji strategii redukuje niepewność i prowadzi do określenia opcji strategicznych (np. w modelu sektorowym). Myślenie zarządzających jest ustrukturalizowane zgodnie z treścią przyjętej teorii. Model sektorowy może skutkować wyobrażaniem sobie dostępnych opcji strategicznych, spomiędzy których zarządzający muszą dokonać wyboru (np. ekonomia kosztów). Jeśli opcje strategiczne przybiorą postać dychotomii (strategia defensywna-ofensywna), będzie to miało wpływ na uproszczenie sposobu percepcji rzeczywistości organizacyjnej przez decydentów – zgodnie z interpretatywnym założeniem, że to język wpływa na nasze wybory i stanowi granice kognitywne naszego świata. Nie oznacza to nieprzekraczalności ram teorii i opcji do wyboru. Decydenci mogą na przykład widzieć jednoczesną możliwość realizacji kilku opcji strategicznych, mogą zaproponować własne rozwiązania. Mimo to wybrana koncepcja zdeterminuje ich sposób myślenia oraz drogi interpretacji.

5. Wdrażanie oraz kontrola strategii.
Strategia tworzy się w działaniu, więc przy wdrożeniu zamierzeń może okazać się, że konieczna jest ich znacząca modyfikacja. Rozwój organizacji (weryfikowany porównaniami do konkurencji) stanowi tutaj podstawowy wyznacznik, któremu podporządkowuje się korekty strategii.

Zobrazowana tu koncepcja interpretatywnego rozumienia strategii organizacji staje się, moim zdaniem, bliższa życiu organizacyjnemu niż modele hiperracjonalne. Wskazanie etapów procesów strategicznych jest zadaniem trudnym.

Kluczowe w tej kwestii są działania organizacyjne, związane ze współzależnymi elementami postrzegania, interpretacji, komunikowania, a także racjonalizacji działań (por. rysunek 7). Zarówno kognitywne badania, poświęcone procesom planowania oraz umysłowi, jak i praktyka zarządzania dowodzą raczej retrospektywnej interpretacji niż prospektywnego planowania strategii. Działania nie są skutkiem procesu planowania, są związane z procesami rzeczywistości organizacyjnej [Sułkowski 2005a].

Rysunek 7. Proces zarządzania strategicznego w paradygmacie interpretatywnym



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie strategiczne stanowi proces przewidywania i kreowania przyszłości, a także dopasowywania do niej działań organizacyjnych. Teoria zarządzania strategicznego kładzie nacisk na racjonalne aspekty planowania, czyli na wiedzę. Im więcej danych o organizacji i otoczeniu, tym bardziej skuteczne planowanie. Wiedza pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo planowania strategicznego. Mimo to nie jest ono pozbawione elementów społecznych i emocjonalnych, na przykład wiary w powodzenie wybranego wariantu. Działalność menedżera czerpie z wiedzy z zakresu zarządzania oraz dyscyplin pokrewnych, ale także wiary w sensowność podejmowanych działań oraz w słuszność własnej interpretacji rzeczywistości organizacyjnej. W wierze tej łączą się: wymiar jednostkowy (indywidualne przekonania) i zbiorowy (społeczno-kulturowy). Wiara w zarządzaniu strategicznym oznacza zbiór świadomych i nieświadomych norm, wartości, wzorców kulturowych, składających się na tożsamość menedżerską.

Menedżer musi być przekonany, że zrealizuje wizję, którą sobie założył, daje mu to determinację i zwiększa jego zaangażowanie, którym może on następnie „zarazić" swoich pracowników (*sensemaking, sensegiving*). Realizacja strategii zawiera zatem komponenty wiedzy i wiary. Tę dialektykę długo lekceważono w zarządzaniu strategicznym, którego dominujący nurt gloryfikował jedynie racjonalne czynniki planowania strategicznego, bez przywiązywania wagi do społeczno-emocjonalnych aspektów. Do wyjątków zaliczają się koncepcje inkrementalizmu logicznego, strategii emergentnych i strategii działań symbolicznych. Od czterech dekad w zarządzaniu strategicznym akcentuje się również rolę intuicji, emocji i „wiedzy ukrytej".

Rozdział 6. Radykalna krytyka zarządzania

6.1. Feministyczne motywy w zarządzaniu

Krytyka tradycyjnych kultur, uznawanych za patriarchalne, doprowadziła do powstania nurtu feminizmu, postulującego konieczność przekształcenia struktur społecznych w celu równouprawnienia kobiet, poprzedzonego demaskacją maskulinistycznych mechanizmów władzy (socjalizacji, języka i dyskursu, przemocy fizycznej, a także symbolicznej) i epistemologii [Banet-Weiser, Gill, Rottenberg 2020, ss. 3–24; Oakley 2000; Hines 2019, ss. 145–157]. Zdaniem E.F. Keller dominująca obecnie epistemologia kieruje się maskulinistyczną obsesją kontroli nad życiem człowieka. Nauka jako narzędzie sprawowania władzy nad życiem przyczynia się choćby do rozwoju genetyki lub nauk wojskowych [Keller 1993]. Radykalny feminizm zachęca do zbudowania nowej feministycznej epistemologii, mogącej zmienić perspektywę poznawczą [Narayan 2003, ss. 308–317; Longino 2017, ss. 325–353; Longino, Lennon 1997, ss. 19–54; Anderson 1995, ss. 50–84]. Rewolucja dokonałaby się nie tylko w nauce, lecz również w kulturze i strukturze społecznej [Oakley 1999, ss. 247–254]. S. Harding wymienia trzy różne „epistemologie feministyczne", zależnie od ujmowania przez nie natury wiedzy i jej związków z kwestiami płci [Harding 1986].

1. Feministyczny empiryzm – najmniej radykalny, gdyż nie neguje modelu poznania naukowego (przy wykorzystaniu korespondencyjnej teorii prawdy, metody naukowej i kumulacji dorobku) jako takiego, ale dostrzega jego

uwikłanie w seksizm oraz patriarchalizm. W praktyce naukowej mamy do czynienia z niższą reprezentacją kobiet (nie tylko w nauce, również w innych strukturach władzy), przyjmowaniem argumentów maskulinistycznych, lekceważeniem zjawiska dyskryminacji kobiet. Feministyczny empiryzm zakłada zwiększenie udziału kobiet w grupach wpływu i nauce, prowadzenie badań w zakresie problematyki feministycznej, rezygnację z maskulinistycznych teorii [Harding 1991, ss. 112–115; Kantola, Squires 2012, ss. 382–400]. Rozmija się ze stereotypem obiektywnego badacza, szczególnie w naukach społecznych. Uznaje kumulację dorobku naukowego, ale kryteria jego tworzenia są wspólnotowe i społeczne [Maynard 1994, ss. 10–26; Langton 2000, ss. 127–145; Longino 1997, ss. 28–29; Fricker 2000, ss. 146–165]. Do tej pory konsekwencję zdominowania nauki i struktur władzy stanowiło maskulinistyczne gromadzenie dorobku nauk społecznych.

2. Stanowisko feministyczne – krytycyzm wobec dorobku naukowego, porządku podtrzymywanego przez dominującą klasę społeczną oraz opisu racjonalnej i sprawiedliwej rzeczywistości z perspektywy neomarksistowskiej (G. Lukács, A. Gramsci) [Lukács 1971 (1919); Au 2006, ss. 11–35]. Dominująca klasa społeczna, dla utrzymania władzy, podtrzymuje istniejący porządek oraz postrzega i opisuje rzeczywistość jako racjonalną, sprawiedliwą i naturalną. U przedstawicieli grupy dyskryminowanej (tutaj: kobiet) dochodzi do wytworzenia fałszywej świadomości. Feministyczna awangarda może przebudzić świadomość tej grupy. Zadanie badacza to poznanie oraz krytyka mechanizmów społecznych, a następnie zmiana rzeczywistości społecznej, dokonująca się dzięki zastosowaniu metod badawczych, korzystających z zaangażowania, działania, form dialogu i współpracy społecznej, które stanowią zaprzeczenie ideału bezosobowej obserwacji i eksperymentu. Stanowisko to potępia opresyjność oraz zakłamanie patriarchalnej kultury współczesnej, za to pochyla się nad udziałem i kluczowymi problemami kobiet w społeczeństwie, kulturze, i – przede wszystkim – nauce [H. Rose, S. Rose 1976; Brush 1991, ss. 404–419]. W naukach o zarządzaniu tezy tego stanowiska przyjął paradygmat krytyczny.
3. Feminizm postmodernistyczny – najmniej jednorodny, choć do wspólnych elementów epistemologicznych należą: niespójność programu, brak zaufania do nauki, subiektywizm oraz relatywizm poznawczy [Williams 1996,

ss. 61–76; Fraser, Nicholson 1988, ss. 373–394; Di Stefano 1988, ss. 1–24]. Nie ma tu obiektywnego sposobu prowadzenia dyskursu, brakuje perspektywy kobiet. Relatywizm poznawczy pozwala na odejście od korespondencyjnej teorii prawdy na rzecz epistemologii społecznej [Fuller 2002, ss. 277–286, 289–294]. Liczne interpretacje rzeczywistości stają się równoprawne. To stanowisko pozbawia wiele dyscyplin społecznych naukowych aspiracji, zarzucając im ideologiczne uwikłanie oraz pozorny obiektywizm. Zakłada odrzucenie metanarracji, zgodnie z propozycją F. Lyotarda, oraz demaskację mitu maskulinistycznej i imperialistycznej nauki [Lyotard 1997, s. 111]. Dyskurs feministyczny korzysta z lokalnych tekstów, mających sens w danym kontekście kulturowym, pozbawionym roszczeń uniwersalnych i naukowych [Spivak 2003]. Postmodernistyczne nauki społeczne znajdują się na pograniczu sztuki, działalności społecznej oraz pisarstwa, rozwijając wątki autoironii, przemocy symbolicznej czy dekonstrukcji [Haraway 1990].

Do pominiętych w tych refleksjach nurtów feministycznych zaliczymy czarny feminizm, feminizm lesbijski czy ekofeminizm.

Trudno zatem mówić o jednym paradygmacie radykalnego feminizmu, o uniwersalnej teorii feministycznej [por. Lennon 2004, ss. 1013–1024]. Można jednak wskazać wspólne założenia epistemologiczne:

- dążenie do rozwoju feministycznej nauki, akcentowanie wątków kobiecych w nauce;
- zmianę struktury i kultury społecznej (w kierunku feministycznym);
- transformację kulturowo narzuconej tożsamości płciowej;
- krytykę społeczną z perspektywy zjawiska dyskryminacji kobiet.

Radykalny feminizm w zarządzaniu polega na krytycznej analizie teorii i praktyki i sugerowaniu metod emancypacji kobiet, które stanowią dyskryminowaną grupę społeczną [Ribbens Edwards 1998]. Demaskacji sytuacji nierówności i władzy w organizacji i innych strukturach społecznych służą: dekonstruktywizm, analiza dyskursywna oraz narracyjna [De Fina, Georgakopoulou 2008, ss. 379–387], metafory dramaturgiczne, *action research* [Morgan (red.) 1983, rozdz. 14–23].

Feministyczny postmodernizm może być wykorzystany w technikach dekonstruktywistycznych, posługujących się koncepcją tekstualizmu proponowaną przez

J. Derridę (poststrukturalizm) [Calás, Smircich 1988; Calás, Smircich 1993a, ss. 71–81; Calás, Smircich 1999a, ss. 212–250]. W tekście poszukuje się treści pochodzących z podświadomości autora lub będących odbiciem kontekstu kulturowego i władzy. Przywołajmy tu artykuł M. Calás oraz L. Smircich, poddający analizie tekst H. Mintzberga „The Nature of Managerial Work". Autorki dokonują krytyki maskulinistycznego modelu przywództwa H. Mintzberga, który nie tylko sankcjonuje męską władzę, ale też pozwala dojść do głosu obsesjom seksualnej dominacji [Calás, Smircich 1991, ss. 567–502]. H. Mintzberg twierdził, że M. Calás i L. Smircich tendencyjnie interpretują jego tekst, szukając podtekstów, których w nim nie ma. Podobnie w każdym tekście można szukać patriarchalnych ukrytych odniesień – dekonstruktywizm zdaje się odporny na rzeczywistość [Mintzberg 1991, s. 602]. Trudno nie zgodzić się tu z badaczem, dekonstrukcja polega na swobodnej interpretacji tekstu – liczy się nie on sam, lecz z założenia wieloznaczne podteksty, symbole, skojarzenia i metafory. Dokonując interpretacji tekstów literackich, można odwołać się do podtekstów i symboli, których istnienia autor jest świadomy lub wyjść w kierunku odczytań otwartych dzieła [Naples 2003]. O działaniach organizacyjnych decydują nie wyłącznie racjonalne przesłanki, ale także emocje, wartości, normy, stereotypy i wzorce kulturowe, które są ukryte. Interpretacja tekstu oznacza próbę szukania równowagi między dosłownym odczytaniem tekstu a jego kontekstualnym rozumieniem. Mamy zatem do czynienia z procesem twórczym, któremu grozi nadinterpretacja. Analiza dyskursywna i narracyjna odnoszą się, jak dekonstrukcja, do tekstualizmu, ale mówią o interpretacji wielopoziomowej, o sensie zarówno literalnym, jak i przenośnym. N. Monin proponuje technikę metanarracji, w której interpretację prowadzi się w trzech fazach: dominującej, krytycznej oraz refleksyjnej, pozwalających wyłonić pragmatyczny wymiar tekstu (por. tabela 41).

Tabela 41. Fazy interpretacji N. Monin

Fazy interpretacji	1	2	3
Sposób odczytywania	Dominujący	Krytyczny	Refleksyjny
Cel	Parafrazowanie	Perswazja Działanie Dystansowanie się	Rozważanie

Fazy interpretacji	1	2	3
Podmiot zainteresowania	Autor i jego intencje	Tekst i jego znaczenia	Czytelnik i jego interpretacje
Strategie interpretacji	Konstruktywizm	Dekonstrukcja i rekonstrukcje	Ocena

Źródło: opracowane na podstawie: Monin 2004, s. 78.

Postrzeganie zarządzania jako ideologii sankcjonującej sprawowanie władzy jest obecne w całym nurcie krytycznym (CMS), który analizuje proces zarządzania również z punktu widzenia feminizmu radykalnego [Ashcraft 2016, ss. 93–106; Pullen, Harding, Phillips 2017; Sang, Glasgow 2017]. Jednym z przedmiotów krytyki jest tworzenie społecznej jaźni menedżera (jej elementy – patrz podrozdział 3.9.). Nurt feministyczny demaskuje opisane elementy jego tożsamości. Metodami działania powinny być właśnie demaskacja oraz wdrażanie metodyki projektów emancypacyjnych, przybierających postać metod zaangażowanych, w ramach których badacz ma emocjonalny stosunek do rzeczywistości społecznej, a w trakcie badań pracuje nad wprowadzeniem emancypacyjnych zmian [Gorelick 1991, ss. 459–477; Brewis, Wray-Bliss 2008, ss. 1521–1540; Stringer 1999, ss. 1–16]. Badania prowadzą do obudzenia świadomości i zaangażowania w zmianę społeczną dyskryminowanych mniejszości (kobiet, defaworyzowanych grup etnicznych czy seksualnych). Mniejszości poddaje się działaniom emancypacyjnym ze sfery językowej i pragmatycznej. Przywołajmy przykład LGBT, określenia mniejszości seksualnej, które jest uznawane za poprawne politycznie. W tym przypadku – zgodnie z zasadą *empowerment*, oznaczającą przekazanie przedstawicielom dyskryminowanej grupy, znajdującym się w dolnej części drabiny społecznej, kontroli nad istotnymi decyzjami – określenie to zostało przeniesione z języka dyskryminowanych mniejszości do języka ogólnego. Zarządzanie, socjologia czy pedagogika coraz częściej otwierają się na projekty zwiększenia udziału kobiet w strukturach władzy, w życiu społecznym czy politycznym [Sułkowski i in. 2019; Witkowski, Giroux 2010].

Feministyczne teorie komunikacji organizacyjnej i społecznej przedstawiają dyskryminację kobiet, ujawniającą się w języku, retoryce, a także rozdziale dyskursu publicznego i prywatnego i wyłączaniu kobiet ze sfery publicznej [Wackwitz, Rakow 2004, ss. 1–10; Harris 2016, ss. 150–170]. J.T. Wood sugeruje

rozwijanie strategii komunikacyjnych w oparciu o retorykę zapraszającą czy zmiany w maskulinistycznym języku [Wood 1997, ss. 250–259]. Ch. Kramarae, sięgając do koncepcji „zagłuszanej grupy" E. Ardnera, uważa, iż dominujący męski kod językowy deprecjonuje i stygmatyzuje kobiety [Kramarae 1981, ss. 1–63; Ardener 1975, ss. 1–27]. Rozwiązanie stanowiłaby popularyzacja słownika feministycznego, omawiającego doświadczenia społeczne z kobiecej perspektywy.

Praktyczny efekt rozwoju perspektywy to akcentowanie negatywnych doświadczeń kobiet w organizacjach utrwalających dominujące struktury władzy. Do takich doświadczeń mogą należeć na przykład: molestowanie seksualne i mobbing, mające ogromne skutki psychologiczne, a pośrednio także społeczne i organizacyjne [Einarsen 1999, ss. 16–27].

Radykalny feminizm wydaje się poruszać wiele problemów nauk społecznych [Chafetz 1997, ss. 97–120; Dietz 2003, ss. 399–431; Gherardi 2003]. Do badaczy organizacji i zarządzania, posługujących się koncepcją radykalnego feminizmu, zaliczymy: R. Pringle'a, G. Burrella, L. Smircich, M. Calás czy B. Czarniawską [Czarniawska, Höpfl (red.) 2002; Burrell 1984, ss. 97–118; Pringle 2005, ss. 284–303]. Problemy organizacyjne radykalnego feminizmu wydają się jednak mieć charakter interdyscyplinarny, który można analizować z perspektyw: organizacyjnej, ale też socjologicznej, filozoficznej czy psychologicznej. Można tak postrzegać choćby:

- badania procesów komunikacji i ich związków z maskulinistycznymi strukturami (J.T. Wood, Ch. Kramarae) [Hegde 1998, ss. 271–297];
- postmodernistyczne refleksje G.C. Spivak, J. Brewis i J. Butler [Brewis, Linsted 2000; Butler 2004];
- problemy epistemologii feminizmu i krytykę teorii racjonalnego wyboru [England 1989, ss. 14–28];
- feministyczny dyskurs organizacyjny [Gherardi 2003].

Stosowanie w zarządzaniu radykalnego feminizmu moim zdaniem każdorazowo wymaga wskazania użyteczności takiej transgresji.

Podsumowując, można wskazać kilka implikacji radykalnego feminizmu w naukach o zarządzaniu:

- zwrócenie uwagi na dyskryminowanie grup społecznych;
- stworzenie nowego typu wzorców kulturowych w oparciu o wrażliwość społeczną (nowa wizja przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi,

wpływu wartości feministycznych na tożsamość, kulturę organizacyjną i wizerunek);
- możliwość korzystania z dekonstrukcji czy analizy dyskursywnej w sferze metodologicznej;
- podjęcie krytycznej analizy praktyki zarządzania oraz jego dorobku (których kontynuacja ma miejsce w ramach *Critical Management Studies*);
- akcentowanie problemów kobiet, przemocy fizycznej i symbolicznej (to właśnie feminiści przyczynili się do demaskacji mobbingu i molestowania seksualnego w organizacjach).

Jakie ograniczenia ma radykalny feminizm? Na pewno zaliczymy do nich jego niespójność, dostarczanie sprzecznych wizji rzeczywistości społecznej i organizacyjnej. Z powodu braku możliwości stworzenia choćby quasi-paradygmatu radykalnego feminizmu, możemy mówić głównie o jednostkowych koncepcjach czy metodach. Badacze nierzadko obawiają się radykalizmu i tendencyjności koncepcji feministycznych, a także ich wydźwięku ideologicznego. Oprócz tego neomarksizm inspiruje się skompromitowanym myśleniem komunistycznym, a nurt postmodernistyczny kontrowersyjnym poststrukturalizmem francuskim [Sokal, Bricmont 1998]. Psychologia ewolucyjna i neodarwinizm widzą w radykalnym feminizmie dogmatyczne założenie kulturowego wymiaru płci i bezprecedensowego dążenia do równości płciowej. Mimo wszystko płeć to nie tylko konstrukt kulturowy [Brownmiller 1993], choć oczywiście zróżnicowanie biologiczne, mentalne czy emocjonalne nie może prowadzić do dyskryminacji na żadnym polu życia społecznego [Pinker 2005, ss. 487–497].

Zarządzanie przejęło niektóre pojęcia i metody radykalnego feminizmu, jednak bez jednoczesnego przejęcia całej feministycznej epistemologii. Zwrócenie uwagi na problemy molestowania seksualnego, a także zwalczanie ich dzięki metodom antropologii organizacyjnej i analizy dyskursywnej, nie oznacza akceptacji neomarksizmu czy postmodernizmu. Jeśli więc mamy mówić o adaptacji epistemologii feministycznej na potrzeby badań empirycznych zarządzania, to będzie ona odpowiadała w największym stopniu feministycznemu empiryzmowi.

6.2. Instrumentalność zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi funkcjonuje w naukach o zarządzaniu już od czasu opublikowania „The Practice of Management" Petera Druckera [Drucker 1954], a jego problemy są obecne w naszym dyskursie od początku jego istnienia jako refleksji naukowej [Taylor 2002; Wood, Wood 2002]. Funkcja personalna w organizacjach uległa swoistej ewolucji – od administrowania kadrami, przez zarządzanie personelem, do zarządzania kapitałem ludzkim, jednak to zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, z angielskiego HRM) stanowi klasyczne ujęcie tej subdyscypliny [Armstrong 2006; Ahammad 2017, ss. 412–420]. Badacze zgadzają się z jej użytecznością pragmatyczną i poznawczą, ale prowadzą dyskusje dotyczące jej etyki oraz interpretacji wartości i metod [Strużyna 2005; Parker, Parker 2017, ss. 1366–1387; Cooke, Veen, Wood 2017, ss. 196–233; Dundon, Rafferty 2018, ss. 377–391]. Ze źródeł socjologicznych oraz filozoficznych wywodzi się radykalna krytyka zarządzania, czyli *Critical Management Studies* [Itani 2017; Primecz 2020, ss. 124–147]. Nurt krytyczny proponuje odejście od relacji dominacji czy przemocy symbolicznej w działaniach ludzi w organizacji, a także w społeczeństwie. Możemy więc szukać punktu wspólnego CMS oraz ZZL w wizji człowieka w organizacji, jednak nurt krytyczny spogląda na niego nieco inaczej. Krytykę zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy CMS można ująć w trzech głównych wątkach:

1. Ideologii dyskursu menedżerskiego;
2. Dehumanizacji człowieka w organizacji;
3. Pseudonaukowości HRM.

1. Ideologiczny menedżeryzm, który dokonuje racjonalizacji nieetycznych działań kierowniczych, a ponadto buduje tożsamość menedżera i pracownika, bazuje na wytworzonej przez zarządzanie zasobami ludzkimi „fałszywej świadomości" [Jacques 1996]. Przedstawiciele CMS uważają, że ZZL może być niebezpieczną ideologią, posiadającą narzędzia pozwalające wdrożyć teorie w życie, zgadzającą się na nierówność, eksploatację, a także dyskryminację ludzi w organizacjach pod pozorami naturalnego porządku [Czarniawska, Höpfl (red.) 2002; Sułkowski 2017c, ss. 3–17]. Menedżerowie żywią przekonanie, że ich etyka polega na wykorzystywaniu pracy ludzi, aby przynieść zysk właścicielom. Strategie personalne tworzą tożsamość menedżerów jako sprawujących władzę nad innymi,

ale też podporządkowanych celom organizacji. Nabór pracowników to początek ich indoktrynacji, awans i podwyżka stanowią nagrodę za konformizm, zaś rozwój pracowników musi przynieść organizacji korzyści [Alvesson, Willmott 1992, ss. 432–464].

2. Instrumentalizacja oraz dehumanizacja zarządzania zasobami ludzkimi stanowią konsekwencję „zasobowego" lub też „kapitałowego" traktowania człowieka. ZZL to jeden z bardziej wpływowych dyskursów o zarządzaniu, czy to wśród akademików, czy praktyków. Niektórzy badacze nurtu krytycznego sądzą, że już samo pojęcie „zasoby ludzkie" akcentuje przedmiotowość, co ciąży nad rozwojem całego nurtu, który traktuje ludzi jednowymiarowo – jak „zasób", który należy racjonalnie alokować i który służy do osiągania zysków. To podejście bezkompromisowe, w którym nie dochodzi do równoważenia wartości i interesów organizacji z wartościami ludzi, lecz do dehumanizacji, gdyż mamy do czynienia z efektem eksploatacji człowieka. Wygrywają te organizacje, którym udaje się lepiej indoktrynować i eksploatować pracowników. Menedżerowie mają tendencję do skupiania się tylko na efektywności pracy i konkurencji. Strategia personalna i planowanie przepływu zasobów ludzkich są skuteczne wówczas, gdy umożliwiają maksymalizację zysku. Utrata pracy, brak samorealizacji to problemy wtórne, konsekwencje rosnącej konkurencyjności, która wymusza *reengeneering, job sharing, outsourcing* itp. Upowszechnia się „cynizm menedżerski", nagradzający skuteczność zarządzających w eksploatacji pracowników. Strategia personalna nierzadko zakłada dwie odmienne orientacje wobec dwóch typów pracowników, co przyczynia się do pogłębienia nierówności. Pracownicy posiadający niższe kwalifikacje i pracownicy wykonawczy działają na rynku pracodawcy, są często pozbawieni możliwości doskonalenia i samorealizacji. Za to menedżerowie i specjaliści wyższego szczebla są traktowani zgodnie z regułami rynku pracobiorcy, a więc przysługują im bogate systemy wynagrodzeń, mają szansę na samorealizację czy nawet udział w strukturze właścicielskiej, co jedynie utrwala pozycję grupy dominującej.
3. Roszczenia naukowe oraz pozorna uniwersalność dyskursu ZZL nie pozwalają dostrzec jego faktycznej roli, czyli utrzymywania w organizacjach niesprawiedliwych relacji władzy. Rzeczywistość organizacyjna i stosunki

międzyludzkie są tu definiowane w kategoriach wydajności pracy, kapitału ludzkiego, identyfikacji z przedsiębiorstwem, zaangażowania i samorealizacji pracownika lub konkurencyjności zasobów. Kategorie rdzeniowe (władzy, nierówności, kontroli i własności) [Knights, Willmott 2004] są zakamuflowane. Menedżerowie w służbie władzy wykorzystują [Brief 2000, ss. 342–351] quasi-obiektywną naukę, która ma dostarczać uniwersalnych i skutecznych praktyk zarządzania ludźmi. Krytyczne spojrzenie pozwala dostrzec, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie są uniwersalne, lecz partykularne, co cechuje kultury anglosaskie [Strauss 2001, ss. 873–897]. K. Legge poddał analizie projekty badawcze mające dowieść związku między wydajnością pracy a stosowaniem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, i uznał, że korelacja okazuje się często przypadkowa [Legge 2001, s. 28]. Idealizacja ZZL nierzadko ma na celu usankcjonowanie obecnej hierarchii władzy.

CMS w ZZL stoi w opozycji do klasycznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieją także ujęcia alternatywne, odnoszące się do fundamentów poznawczych i metodologicznych samej subdyscypliny (tożsamość ZZL, pragmatyka ZZL, rola człowieka i menedżera w organizacji, metodyka ZZL – por. tabela 42).

Tabela 42. Podstawy poznawcze zarządzania zasobami ludzkimi – podejście klasyczne i krytyczne

Kryterium	Klasyczne rozumienie ZZL	Krytyczne rozumienie ZZL
ZZL jako nauka	Obiektywny opis skutecznych praktyk zarządzania ludźmi, mający na celu wzrost wydajności pracy oraz osiągnięcie celów organizacji.	Ideologiczny dyskurs władzy, konserwujący relacje władzy i racjonalizujący instrumentalne traktowanie pracownika.
ZZL jako praktyka organizacyjna	Wdrażanie skutecznych, sprawdzonych metod poprawy wydajności pracy i działania ludzi w organizacji.	Manipulowanie ludźmi, a także promowanie fałszywej świadomości za pomocą socjotechnik.
Menedżer w organizacji	Kieruje innymi ludźmi, realizuje cele organizacyjne, jest twórczy, autonomiczny, posiada kompetencje, pragnie samorealizacji.	Podtrzymuje niesprawiedliwe, oparte na eksploatacji stosunki organizacyjne, dzięki propagandzie, manipulacji i umiejętności wypierania refleksji etycznej.

Kryterium	Klasyczne rozumienie ZZL	Krytyczne rozumienie ZZL
Człowiek w organizacji	„Zasób" do wykorzystania i kontroli na potrzeby realizacji celów organizacji.	Jednostka ulegająca presji władzy oraz psychomanipulacji.
Metodyka badań	Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczna, uogólnione teorie i modele przyczynowo-skutkowe, preferencja metod reprezentatywnych.	Interpretatywno-symboliczna i krytyczna, jednostkowe opisy, antropologia organizacji, preferencja metod jakościowych, dekonstrukcja, *action research, empowerment.*

Źródło: opracowanie własne.

W ZZL praktykuje się podział na obszary, którym podporządkowuje się teorie średniego zasięgu oraz metody pragmatyczne. CMS sugeruje też krytyczne spojrzenie na poziomie analitycznym zarządzania zasobami ludzkimi. Można pokusić się o dychotomiczne ujęcie strategii personalnej, naboru, motywowania czy rozwoju pracowników (por. tabela 43).

Tabela 43. Obszary zarządzania zasobami ludzkimi – ujęcie klasyczne i krytyczne

Obszar ZZL	Nurt klasyczny ZZL	Nurt krytyczny ZZL
Strategia personalna	Oznacza skuteczną realizację długookresowych planów alokacji zasobów ludzkich na potrzeby celów organizacyjnych.	Dąży do zmniejszenia kosztów pracy, racjonalizuje nierówności i eksploatatorskie stosunki władzy oraz pracy. Ma wieść do generowania zysków, długookresowe planowanie to jedynie pozory.
Nabór pracowników	Techniki przyciągania i selekcji pracowników o odpowiadających stanowisku pracy kompetencjach.	Techniki wyszukiwania, indoktrynacji oraz socjalizacji posłusznych wykonawców decyzji tych, którzy sprawują władzę.
Motywowanie i ocena pracowników	Obiektywne nagradzanie i karanie pracowników; wyniki pracy mierzy się za pomocą systemu oceny.	Przemoc symboliczna w celu spowodowania większego wysiłku pracownika. Wykorzystanie teorii psychospołecznych (np. teorii motywacji) w sposób powierzchowny i manipulatorski.

Obszar ZZL	Nurt klasyczny ZZL	Nurt krytyczny ZZL
Wynagradzanie pracowników	Sprawiedliwe systemy wynagrodzeń za pracę, kompetencje i realizację zadań organizacyjnych.	Tworzenie i podtrzymywanie niesprawiedliwych i eksploatatorskich systemów wynagrodzeń.
Rozwój pracowników	Awansowanie skutecznych pracowników, szkolenie zasobów ludzkich w celu podniesienia ich kompetencji zawodowych i efektywności pracy.	Organizacja powinna osiągać efekty i zadaniem pracownika jest dokonać racjonalizacji wartości oraz sensu własnej pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście ten dychotomiczny podział na klasyczne i krytyczne rozumienie ZZL stanowi duże uproszczenie [Wright, Boswell 2002]. W klasycznym ujęciu współwystępują różne podejścia, w tym: zarządzanie personelem, zarządzanie kadrami, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami. Podejścia nurtu krytycznego czerpią z radykalnego feminizmu, neomarksizmu, postmodernizmu. Możemy pokusić się o teorię, że bazę klasycznego rozumienia stanowi paradygmat NFS, a rozumienia krytycznego paradygmaty alternatywne [Sułkowski 2005a].

W zarządzaniu zasobami ludzkimi da się przywołać wiele przykładów instrumentalizacji pracowników. Eksploatacja w organizacji występowała na każdym etapie jej rozwoju historycznego, wraz z globalizacją zmieniają się jedynie dehumanizujące praktyki. Do patologii organizacyjnych zaliczamy nie tylko mobbing i molestowanie seksualne, także bullying i inne formy przemocy [Bartlett, Bartlett 2011, ss. 69–84; Divincová, Siváková 2014; O'Leary-Kelly i in. 2009, ss. 503–536]. Bardziej niepokoić może rozwój tych represyjnych praktyk, które się dopuszcza, a nawet uznaje za konkurencyjne: ukrytych form sprawowania kontroli, wykorzystujących przemoc symboliczną, budzących strach i prowadzących do podporządkowania. Teorie zarządzania personelem nie poświęcają wiele miejsca współczesnym praktykom zarządzania zasobami o charakterze eksploatacji. Wymieńmy siedem przykładów praktyk tego rodzaju najczęściej spotykanych w organizacji [Sułkowski 2003b]:

1. „Zysk ponad człowieka" – przedsiębiorstwa skupiają swoje działania na zysku, a nie na misji społecznej.

W obliczu rosnącej konkurencji, misja społeczna organizacji okazuje się pozorna. Troska o pracowników jest mniej ważna niż efektywność i zysk. Ogranicza się

przywileje socjalne, łamie się Kodeks pracy lub omija jego postanowienia, w ogóle nie dochodzi do ujawnienia przejawów dyskryminacji. Związki zawodowe pełnią głównie funkcje polityczne, słabnie obrona interesów pracowniczych [Ogger 1994, ss. 256–257]. Nawet w organizacjach o funkcjach społecznych dominuje nastawienie na efektywność ekonomiczną. Ochrona zdrowia i edukacja kładą nacisk na oszczędność, cierpią na tym dostępność i jakość świadczonych usług.

2. „Nieodpowiedzialność społeczna organizacji" – brak troski o słabszych interesariuszy.
W przedsiębiorstwach mamy często do czynienia z eksploatatorskimi strategiami wobec interesariuszy i otoczenia, czyli z brakiem dbałości o pracowników, środowisko naturalne czy społeczność lokalną, a także z rujnowaniem kapitału społecznego przez korupcję lub nadmierną eksploatację dóbr publicznych. Przedsiębiorcy racjonalizują te działania jako praktyki wymuszane przez konkurencję oraz istniejący system. Praktyki nieodpowiedzialności społecznej są zakamuflowane bądź kryte przez działania *public relations*.

3. „Nadmierna eksploatacja pracowników" – wiodąca do konsekwencji w postaci pracoholizmu.
Coraz bardziej wysublimowane techniki ZZL (jak *job sharing*, *lean management* czy techniki wynagradzania za efekty) skłaniają pracowników do nadmiernego wysiłku, aby tylko osiągnąć większą efektywność pracy. Wyrafinowane formy kontroli informatycznej i elektronicznej w postaci śledzenia za pomocą telefonu, komputerowego nadzoru nad czasem pracy tworzą „organizacyjny panopticon" [Woodcock 2020; Hafermalz 2020; De Moya, Pallud 2020, ss. 940–976]. Pracownicy godzą się na stawiane im warunki, aby nie stracić pracy, co w konsekwencji prowadzi do pracoholizmu, bardzo negatywnie wpływającego na ich życie.

4. „Zbytnia konkurencja między pracownikami" – możliwość awansu otrzymują pracownicy działający nieetycznie, brakuje kooperacji i solidarności pracowniczej.
Zbyt duże natężenie konkurencji pomiędzy pracownikami jest konsekwencją dążenia do sukcesów zawodowych za wszelką cenę [Sikorski 1995, s. 67] oraz wiąże się z konstrukcją systemów i struktur organizacyjnych. Aspekty kooperacyjne przegrywają z konkurencyjnymi. Kierownik, z łącznika oraz negocjatora interesów pracowników wobec interesów organizacji, staje się nadzorcą, skupionym na realizacji zadań. Obawa o pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa,

a także wewnątrz organizacji, przyczyniają się do stresu pracowników. Osłabienie pozycji rynkowej może się bowiem wiązać z redukcją zatrudnienia.

5. „Nieetyczny marketing wewnętrzny" – oddziaływanie promocji na członków organizacji.
Komunikacja marketingowa i promocja przybierają manipulacyjny charakter. Z jednej strony mamy do czynienia z kreacją medialną przedsiębiorstw, a z drugiej z instrumentalnością celów (udziałem w rynku, zyskiem, rentownością produktu). Społeczna i prawna kontrola reklamy są nieskuteczne. Twórcy reklam nieraz dokonują cudów, aby obejść ograniczenia prawne, więc efekt jest odwrotny do założonego. Dobra reklama leży w interesie znaczących producentów oraz mediów, więc coraz częściej pełni ona nie tylko funkcję informacyjną, ale też perswazyjną, opartą na socjotechnice i psychomanipulacji. Szczególnym niebezpieczeństwem dla prywatności i godności człowieka są szybko rozwijające się formy promocji internetowej, wykorzystujące – dzięki algorytmom i AI – znaczną liczbę danych na temat potencjalnych klientów. Widać to także w sferze ZZL, w której pracowników poddaje się propagandzie. Dostrzegając ten fakt, stają oni w obliczu konfliktu wartości.

6. „Prymat władzy właścicielskiej" – właściciel ma pierwszeństwo przed innymi interesariuszami.
Interes właścicieli często przesłania interesy członków organizacji, szczególnie w naszym kraju. G. Morgan podaje ograniczenia efektywności zarządzania właścicielskiego. Zbytnia przewaga właścicieli może niekorzystnie wpłynąć zarówno na efektywność organizacji, jak i na stosunki pracownicze, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa [Morgan 1997b, ss. 163–165].

7. „Antypartycypacja" – najbardziej skuteczny jest autorytaryzm.
W obliczu modyfikacji, jakim ulega obecnie wiele sektorów, autorytarni menedżerowie szybko wdrażają konieczne zmiany i okazują się często najbardziej efektywni. Szczególnie w krajach dużego dystansu władzy ceni się właśnie taki sposób zarządzania. Partycypacja pracownicza w kierowaniu bywa uznawana za przejaw słabości. Od pozytywnego motywowania pracowników ważniejsze są procedury ich kontrolowania.

Opisane powyżej przykłady dehumanizacji zarządzania zasobami ludzkimi składają się na niepokojącą wizję organizacji, w której dochodzi do nieetycznych zachowań. Przedsiębiorstwa z najlepszą pozycją konkurencyjną dążą wyłącznie do zysku, stosują manipulację, ograniczają wolność oraz kreatywność pracowników. Pierwszeństwo efektywności ekonomicznej może prowadzić do eksploatatorskiego modelu przedsiębiorstwa, w którym liczy się tylko interes właścicieli lub kadry zarządzającej. To przykład autorytarnej i oligarchicznej wizja życia gospodarczego – idee partycypacji pracowników, a także odpowiedzialności społecznej, to tylko propaganda. Działania na rynku, w efekcie zastosowania mechanizmów pozbawionej etyki konkurencji, stają się grą zerojedynkową, w której wygrany otrzymuje wszystko. Ten sposób ujmowania konkurencji może niwelować efekt „pożytecznego społecznie egoizmu gospodarczego" [Hampden-Turner, Tromenaars 1998, ss. 23–25] i powodować redukcję kapitału społecznego.

CMS dokonał radykalnej krytyki zarządzania zasobami ludzkimi, co może budzić sprzeciw w obliczu znacznego dorobku tej subdyscypliny. Nurt krytyczny zdaje się, za neomarksizmem, odrzucać fundamenty gospodarki rynkowej. Ponieważ jednak nie znaleziono jeszcze dla niej alternatywy, pozwalającej rozwinąć działalność na dużą skalę, trudno uznać argumentację radykalnych przedstawicieli CMS. Nurt umiarkowany natomiast zwraca uwagę na emancypacyjne praktyki organizacyjne, coraz częściej pojawiające się w krajach o gospodarce wolnorynkowej (np. Szwecja, Dania). Czy w ogóle krytyczne spojrzenie na ideologię menedżeryzmu i relacje dominacji w przedsiębiorstwie okazuje się potrzebne? Oczywiście nie musi się ono wiązać z dekonstrukcją ZZL, a jedynie z krytycznym oglądem relacji między ideologią a władzą.

Przedstawiciele CMS nierzadko nie odnotowują faktu, że znaczenie problemów humanizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi rośnie. Oczywiście dostrzegamy instrumentalne traktowanie robotników u F.W. Taylora. Jednak już E. Mayo, a później P. Drucker omawiają problemy emocjonalności oraz podmiotowości człowieka z punktu widzenia skuteczności działań organizacyjnych. W ZZL uwidacznia się ewolucja od instrumentalistycznego administrowania kadrami do zarządzania talentami lub kapitałem ludzkim. Nurt krytyczny przykuwa uwagę do eksploatatorskich praktyk, lekceważąc kwestie samorealizacji i kreatywności człowieka w organizacjach. Dlatego *Critical Management Studies* proponuje jednowymiarową i „czarną" wizję organizacji, z pominięciem odcieni szarości.

Oczywiście nie brakuje organizacji o opresyjnym charakterze, lecz w przedsiębiorstwach powstają także struktury partycypacyjne, zrównoważone systemy wynagrodzeń, istnieje możliwość samorealizacji. To przykłady tendencji „humanizacji" praktyk organizacyjnych, która nie oznacza oczywiście, że krytyczny ogląd jest zbędny.

CMS wysuwa głównie propozycje krytyki dominującego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi – liczba postulowanych zmian jest ograniczona [Kornau, Frerichs, Sieben 2020, ss. 148–177; Landfester, Metelmann 2020]. Przydatne mogą okazać się metody zarządzania (*empowerment, parytet*) i metody badawcze (*action research*, socjologia interwencji, krytyczna analiza dyskursu), lecz dorobek CMS w tej kwestii nie dorównuje nurtowi klasycznemu. Mniej ortodoksyjne podejścia klasyczne do ZZL mogą inspirować się emancypacyjnymi metodami badań i działań organizacyjnych CMS, bez uznawania budzącego wątpliwości zaplecza teoretyczno-ideologicznego.

Nurt krytyczny w zarządzaniu zakłada plastyczną wizję ludzkiej natury. Choć w strukturach społecznych mamy do czynienia z nierównością, eksploatacją i dominacją, to można je wyeliminować z organizacji i ze społeczeństwa. Nurt ewolucyjny nie zgadza się na pełną plastyczność natury ludzkiej [Pinker 2003]. Ma ona uniwersalne cechy (jak hierarchia, spontaniczne tworzenie struktur władzy, stratyfikacja społeczna), których nie da się całkowicie zneutralizować.

ZZL z perspektywy nurtu krytycznego zostało ukazane w krzywym zwierciadle, co zapewnia badaczom nauk społecznych dystans do własnego pola badawczego. Taką właśnie funkcję może pełnić CMS w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Studia krytyczne w zarządzaniu proponują wypaczony obraz nauk o zarządzaniu oraz praktyki menedżerskiej, powstały w oparciu o myśl neomarksistowską, postmodernistyczną i feminizmu radykalnego; funkcjonowanie organizacji wyjaśnia się, operując kategoriami władzy, dominacji, przemocy symbolicznej i fałszywej świadomości. Choć mamy świadomość jednostronności tego spojrzenia, dobrze jednak być wrażliwym na problemy podnoszone przez nurt krytyczny. Dyskryminacja pracowników i mobbing to bowiem nie tylko patologia organizacyjna, ale także praktyka usprawiedliwiana w niektórych koncepcjach teorii personalnej [Sułkowski 2003b]. Kolejną kwestię stanowi dążenie pracodawców do posiadania kontroli nad życiem pracowników (doskonałą metaforę stanowi tu benthamowski i foucaultowski Panopticon) [Foucault 1995]. Problemy, w które uwikłane

jest zarządzanie zasobami ludzkimi, rzeczywiście wymagają analizy krytycznej. Mimo wszystko spojrzenie nurtu krytycznego nie powinno stanowić dominującego dyskursu, gdyż nie pokazuje sposobów wdrożenia emancypacyjnych zmian, oferuje jedynie demistyfikację klasycznego podejścia w zarządzaniu.

6.3. Manipulacje postmarketingu

Nie jest łatwo w zarządzaniu dokonywać rozdziału między nurtem krytycznym a postmodernistycznym, wielu badaczy posługuje się nimi zamiennie. Chociaż badacze nurtu krytycznego zdefiniowali różnice między paradygmatem CMS a postmodernizmem, to w przypadku marketingu podział jest szczególnie rozmyty [Grice, Humphries 1997; Klikauer 2015a, ss. 197–220; Alvesson 2008, ss. 13–30; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32]. Dlatego będziemy w tym samym znaczeniu używać określeń: „krytyczny nurt w marketingu", „postmodernistyczny marketing" czy „postmarketing" [Brown 1993, ss. 19–34; Hancock, Tyler 2004, ss. 619–645; Burton 2001; Tadajewski 2010, ss. 773–824].

W zarządzaniu marketingowym uzyskujemy racjonalistyczny obraz działającej na rynku organizacji, która dąży do sukcesu, zaspokajając potrzeby klientów. Relatywistyczne idee postmodernizmu również wpasowują się we współczesny marketing. Dlatego sugeruję przyjrzenie się najważniejszym założeniom marketingu postmodernistycznego.

Które cechy postmodernizmu mogą zostać odniesione do marketingu? Możemy wskazać dziesięć takich obszarów [por. Venkatesh 1999; Brown 2001, s. 379; Brownlie 2006, ss. 505–528; Dholakia 2012, ss. 220–225]:

1. Subiektywizm oraz partykularyzm.

Pamiętamy, że postmodernizm to stanowisko subiektywistyczne i relatywistyczne; niewspółmierne gry kulturowe i językowe można interpretować wyłącznie subiektywnie, nie ma uniwersalnych wzorców prawdy i sensu, tylko „owoce" kultury. Nie ma też uniwersalistycznego pojmowania idei i ról społecznych [Lyotard 1997]. Role kobiece i męskie, tak samo jak przywódców i zwolenników czy producentów i konsumentów, to tylko kulturowe etykiety, które można dowolnie kształtować w dyskursie społecznym.

Subiektywizm i partykularyzm w marketingu wiążą się z założeniem kulturowej elastyczności konsumenta, którą kształtuje się w procesie komunikacji. Komunikacja marketingowa może stymulować modę w każdej sferze społecznej (na ubranie, muzykę, jedzenie czy politykę i zachowania).

Marka i powstałe w marketingu znaczenia symboliczne, jak rozumie to CMS, wykazują aspekty przemocy symbolicznej [Bourdieu 1987], gdyż nakładają na kulturę „skrypty komunikacyjne" i stereotypy, gotowe sposoby pojmowania rzeczywistości społecznej, zamknięte na refleksję [Gordon, Zainuddin 2020,

ss. 705–726; Martin i in. 2021; Varman 2018, ss. 903–912]. Jednak twórcy komunikacji marketingowej nie mogą w pełni kontrolować rozwoju dyskursu. W kulturze jedne motywy zyskują na znaczeniu, podczas gdy inne tracą. Twórcy takiej komunikacji sugerują odbiorcom pewne wzorce i przyglądają się, w jakim stopniu się one przyjęły. Nie na zawsze oczywiście – nie zapominajmy o efemeryczności konsumenta oraz spontanicznym rozwoju tożsamości i wzorców kulturowych.

2. Komunikacja w sieci znaczeń symbolicznych.

Już C. Geertz przekonywał, że ludzie uwikłani są w sieci znaczeń stworzonych przez nich samych [Geertz 1973]. J. Derrida mówił o grze tymi znaczeniami (tekstualizm i dekonstrukcja) [Derrida 1991]. L. Wittgenstein twierdził, że granice naszego języka wyznaczają granice naszego świata [Wittgenstein 2002, teza 5.6, s. 64]. J. Baudillard podkreślał oderwanie symbolu od desygnatu i tworzenie znaczeń w kulturze. Produkty, potrzeby klientów i mody to tylko kreacja, a później symulacja rzeczywistości [Baudrillard 1981].

A. Venkatesh diagnozował, że mamy do czynienia z „ekonomią znaków" o charakterze postmaterialnym. Klienci dokonują zakupu marek, czyli znaczeń odczytywanych subiektywnie, dzięki kulturowym interpretacjom [Venkatesh 1999]. Komunikacja marketingowa ma miejsce głównie w świecie symbolicznym. Rosnąca rola usług, a także marki i mody w gospodarce to przejawy marketingu jako komunikacji symbolicznej. Marketing to system produkcji powiązanych z konsumpcją znaczeń symbolicznych, rozpowszechnianych społecznie. Modernistyczna ekonomia zakładała, że na rozwój ekonomiczny mają wpływ nie symbole i znaczenia, ale mierzalne czynniki. Mimo to kulturowe, zmienne oraz subiektywne marki podbiły świat. O rozwoju symbolicznego marketingu świadczy znaczenie mody, ironii, buntu i kontrkultury w tworzeniu i promowaniu marek [Klein 2004, ss. 21–80; Kadirov, Varey 2011, ss. 160–171; Conejo, Wooliscroft 2015, ss. 287–301; Şerban 2014, ss. 61–71; Elliott 1999, ss. 112–125]. Postmodernistyczna reklama to już nie przekaz informacji i oddziaływanie na klientów, lecz symbol wraz z jego interpretacją.

3. Relatywizm kulturowy.

Przyjmując stanowisko postmodernistyczne, musimy się zgodzić na relatywizm kulturowy i w konsekwencji na niewspółmierność dyskursów różnych kultur.

Utrudnia to komunikację i zaprzecza jej cybernetycznemu pojmowaniu jako transferu danych.

Marketing stara się brać pod uwagę wpływy kultury i rezygnować z rozwiązań uniwersalistycznych (choć jest daleki od skrajnego relatywizmu kulturowego i nieprzekładalności dyskursów, raczej zakłada umiarkowany etnorelatywizm). Posiada w swoim repertuarze metody użyteczne niezależnie od funkcjonowania społeczeństwa. Narzędzia i koncepcje (strategie, badania rynkowe, orientacja marketingowa lub też marketing-mix) mają różną przydatność, zależnie od kultury [Kotler, Jatusripitak, Maesincee 1999]. J.-C. Usunier wymienia różnicujące społeczeństwa (a także efektywność technik) obszary marketingu kulturowego [Usunier 2000]. Zaliczamy do nich międzykulturowe strategie i badania marketingowe oraz komunikację wraz z zarządzaniem znaczeniami, a ponadto oddziaływanie kultury na zachowania klientów i marketing-mix w kontekście kultury. Wśród zmiennych można również wskazać zróżnicowanie wartości, tożsamość i kulturę organizacyjną z perspektywy marketingowej [Brown 1995, ss. 1–21; Maclaran 2009, ss. 37–54; Brown 1999, ss. 27–57; Brown 1994].

Myślenie postmodernistyczne sięga jednak dalej niż etnorelatywizm. Relatywizm kulturowy może sugerować, że marketing tkwi w systemie wartości danej kultury, w której powstał i nie można go zastosować w innych kontekstach kulturowych. Tutaj marketing stanowi narzędzie kulturowej „kolonizacji", więcej – naukowej racjonalizacji tego procesu. Imperializm kulturowy, w konsekwencji promowania zachodniego systemu wartości przez środki komunikacji, służy do narzucania myślenia marketingowego w różnych społeczeństwach. Zatem to dzięki mediom upowszechniają się w różnych kulturach kategorie: konsumenta, marki lub reklamy [Thompson 1993, ss. 325–338; Hackley, Kitchen 1999, ss. 15–26; Kvale 2002, s. 3; Thompson 2000, ss. 120–139].

4. Relatywizm epistemologiczny.

Prawda u postmodernistów to skutek społecznej mediacji, w większym stopniu tworzy się ją, niż odnajduje. Poznawanie nie służy do opisywania rzeczywistości [Rorty 1985]. Rezygnuje się zarówno z korespondencyjnej koncepcji prawdy, obiektywizmu, jak i uniwersalnych kryteriów racjonalności [Rorty 1985, ss. 121–262].

Postmodernistyczna antyepistemologia wydaje się odpowiednia dla marketingu, który stanowi dziedzinę działalności społecznej, tworzącą rzeczywistość rynkową. Teorie i metodyki badań są tu pragmatyczne i lokalne. Można byłoby

w tym miejscu przywołać myśl A. Venkatesha, że marketing był postmodernistyczny od zawsze, tylko nie miał takiej świadomości [por. Venkatesh 1999]. Marka, wizerunek firmy, orientacja czy strategia marketingowa, konsument, tożsamość organizacji to nie przykłady kategorii obiektywnych, lecz społecznych konsensusów, rozwiązań kulturowych, które zawierają w sobie historycznie utrwalone wartości i interesy różnych stron.

Marketing, tak jak nauka, to działalność w oparciu o wartości, w której prawda przechodzi w narrację [por. Venkatesh 1999, s. 304; Brown 2003; Fuat Firat, Shultz III 1997]. Organizację, firmę i rynek można interpretować na wiele różnych sposobów (kategorie umowne, wittgensteinowskie „gry językowe"). Przykład takiego właśnie myślenia to użycie w działaniu metafor [Morgan 1997b], paradoksów [Perechuda 1999] czy archetypów [Krupski 2000a].

5. Konsumeryzm.

Konsumpcja zastępuje obecnie religię oraz ideologię postmodernistyczną [Ritzer 1983]. To już nie wyłącznie nabywanie dóbr materialnych, ale zmiana stylu życia – konsumpcja staje się warunkiem egzystencji [Bauman 1998, ss. 95–101]. Stadium postmaterialne oznacza, iż konsumpcja sama stanowi zinternalizowaną potrzebę [Van Raaij 1993, ss. 541–563; Cova 1997; Brown 2006, ss. 211–230; Easthope, Rayner 2001, ss. 157–176]. Produkt służy jednostkom oraz grupom do nadawania tożsamości, która jednak jest płynna ze względu na rosnące tempo konsumpcji. Konsumowanie produktu to metafora rdzeniowa społeczeństwa postindustrialnego [Block 1990; O'Connor, Wynne 2017]. Każda aktywność ludzka (także sztuka, polityka, edukacja i życie rodzinne) da się ująć w transakcyjne i konsumpcyjne kategorie. Od konsumpcji zależą całe systemy gospodarcze krajów rozwiniętych [Riesman, Glazer, Denney 1996]. Marketing promuje orientację konsumpcyjną kosztem produkcyjnej, odnosząc się do różnych motywacji (konsumpcja jako styl życia, wzór, patriotyzm, moda). Finansowanie oraz dystrybucja sprzyjają konsumpcji, na przykład poprzez rosnącą specjalizację działalności podmiotów gospodarczych, system kredytowania pobudzający siły nabywcze konsumentów, intensywną promocję. Konsumeryzm to owoc marketingu, zapewniający jego dalszy rozwój [Yani-de-Soriano, Slater 2009; Trentmann 2004, ss. 373–401]. Takie sprzężenie zwrotne widzimy w koncepcjach marketingu partnerskiego, relacyjnego i społecznego, w coraz bardziej wysublimowanych, uczestniczących i jakościowych

metodach badań konsumentów, a także w partycypacyjnych narzędziach promocji („uliczni promotorzy") [Klein 2004, ss. 21–80]. Tożsamość konsumenta w postmodernistycznym konsumeryzmie jest efemeryczna i fragmentaryczna [Hamouda 2015, ss. 612–620; Elliott 1999, ss. 112–125]. Rezygnuje się z analitycznych narzędzi badań rynkowych i procesów planowania strategii marketingowych, rynek pozostaje „grą kulturową". Zachowanie pozycji konkurencyjnej jest coraz częściej możliwe dzięki innowacyjności i elastyczności, które umożliwiają przywiązanie konsumentów.

6. Fragmentacja świata oraz podmiotu.

Postmodernistyczna wizja świata okazuje się eklektyczna. Pełna różnorodność kulturowa jest możliwa ze względu na umowność kryteriów podziału ludzi i grup. Jeśli chodzi o przedstawienie rzeczywistości, pomocna może być metafora malarstwa impresjonistycznego, ekspresjonistycznego czy surrealistycznego, nie naturalistycznego. Grupy, potrzeby, dyskursy znajdują się w różnych światach, które stanowią jednak kolaż różnych narracji i sensów. Nie istnieje jeden klucz do poznania i pojęcia rzeczywistości. Świat i jaźń człowieka podlegają fragmentacji [Fuat Firat 1992; Ball 1998, ss. 187–203; Van Raaij 1993, ss. 541–563].

W marketingu znajdziemy tę fragmentację w rosnącej segmentacji i zróżnicowaniu produktów, a także w dekonstrukcji tożsamości. Konsumentów dzieli się na coraz mniejsze grupy i dostarcza im symbolicznie zróżnicowanych produktów, aby stworzyć wrażenie indywidualizacji [Fuat Firat, Shultz III 1997; Simmons 2008; Proctor, Kitchen 2002; Thompson, Troester 2002, ss. 550–571].

Modernistyczny marketing zakładał dotarcie do klienta o względnie stabilnej strukturze „jaźni", czyli posiadającego jasne (choć nie zawsze w pełni uświadomione) potrzeby, a także spójny system znaczeń. Postmodernizm mówi o zdestabilizowanej tożsamości, a zmienne, chwilowe wybory konsumentów trudno umiejscowić w trwałej strukturze potrzeb. Postmodernistyczny klient daje dojść do głosu zachciankom i modom, zmienia swoje decyzje oraz oczekiwania, stając się nieprzewidywalny [Goulding 2003; Fuat Firat, Shultz 2001, ss. 189–203].

7. Hiperrzeczywistość.

Postmodernizm zakłada wielość rzeczywistości i ich subiektywne interpretacje. J. Baudrillard używa terminu „symulakra", chcąc opisać proces formowania

świata preżywanego przez człowieka [Baudrillard 1994; Luke 1991, ss. 347–367; Mattessich 2003, ss. 443–470; Macintosh 2000, ss. 13–50; Langman 2007; Goneos-Malka, Grobler, Strasheim 2013, ss. 122–143]. Współcześnie „symulakra" zbliża się do „hiperrzeczywistości", tworzonej w sztucznych światach wirtualnych [Grandy, Mills 2004, ss. 1153–1170].

Do postmodernistycznych idei hiperrzeczywistości zbliżają nas badania mediów, komunikacji masowej oraz cyberprzestrzeni [Jacobson, Gruzd, Hernández-García 2020; Cova 1996a, ss. 15–24; Garnyte, de Ávila Pérez 2009]. Semiotyka R. Barthesa, a także badania ideologicznego wpływu mediów S. Halla dowodzą, że komunikacja społeczna może stanowić proces produkcji współtworzących rzeczywistość znaczeń kulturowych [Hall 1997; Moore 2003, ss. 331–357]. Ucieleśnienie idei hiperrzeczywistości to zarówno wpływ mass mediów, jak i powstanie cyberprzestrzeni. D. Peppers oraz M. Rogers wspominają o zmianie paradygmatu marketingowego wraz z rozwojem Internetu – wielokanałowa i zindywidualizowana komunikacja interaktywna zastąpiła jednokanałową [Peppers, Rogers 1993]. Cyberprzestrzeń da się porównać do przestrzeni fizycznej, książek czy filmów, a mimo to pozostaje odmienna od rzeczywistości codziennej. Ujmując to postmodernistycznie, w cyberprzestrzeni nie mówimy już o wędrowcach, ale o zanurzonych w bezgranicznej symulacji, dostępnej w ich umysłach oraz w procesie komunikacji. Stawia nas to przed nowym wyzwaniem – cybermarketingiem [Ranchhod, Gurau, Hackney 2004; Ranchhod, Gurau, Hackney 2004, ss. 141–156; Diaconescu 2020, ss. 2–10; Haataja 2010]. Nie mamy na myśli wyłącznie konwencjonalnego wykorzystania zupełnie nowych narzędzi promocji i dystrybucji, ale zmianę perspektywy poznawczej konsumenta i producenta. Zamiast modelu komunikacji masowej z docelowym segmentem konsumentów, stajemy przed zadaniem komunikacji z klientem o rozmytej albo zakamuflowanej tożsamości. Efemeryczność hiperrzeczywistości skłania do elastyczności strategii marketingowych, narzędzi promocji-mix czy kanałów dystrybucji. Obecne w Internecie produkty i usługi mają nowe symboliczne znaczenia. Cyberprzestrzeń można nazwać odzwierciedleniem idei fragmentacji podmiotu oraz orientacji konsumpcyjnej. Z jednej strony mamy wielość tożsamości konsumenta, z drugiej natychmiastowy dostęp do informacji i rozrywki, zaspokajających zachcianki postmodernistycznego klienta. Zgadzam się z D.L. Hoffmanem, że

Internet to nie tylko „najważniejszy wynalazek od czasu odkrycia druku", ale też prowokacja do zmian nie tyle biznesowych, co „dotyczących istoty bycia człowiekiem w społeczeństwie" [Hoffman 2000, ss. 1–3].

8. Marketing a władza.

Władza stanowi dla CMS i postmodernizmu bardzo ważne zagadnienie [Knights 2009]. Władza krąży, nie można jej posiąść, ale podobna do sieci organizacja może ją wykorzystywać i sprawować. Grupy społeczne i jednostki funkcjonują pomiędzy jej nićmi, stanowiąc wehikuły władzy, nie tylko miejsca jej stosowania. Zdaniem M. Foucaulta władza jest powiązana z wiedzą, bo tworzymy prawdę, panując nad innymi. Nie da się inaczej sprawować władzy, niż dokonując „produkcji" prawdy [Foucault 2000].

Można tu nawiązać do problemów etycznych marketingu. Tworząc znaczenia i marki (czyli dobra symboliczne), dopuszczamy „przemoc symboliczną", stosowaną w korporacjach. Wpływ na kanały komunikacji pozwala na manipulowanie znaczeniami w celu realizacji interesów ekonomicznych i politycznych. Marketing postmodernistyczny posiada wrażliwość etyczną na różne formy manipulacji marketingowej i ujawnia socjotechniczne oraz psychomanipulacyjne stanowisko modernistycznego marketingu [Saren, Svensson 2009; Taskin, Willmott 2000, ss. 27–38; Koss Hartmann 2014, ss. 611–632; Hackley 2009].

9. Posttayloryzm oraz postfordyzm.

Tayloryzm i fordyzm stanowią etykiety industrializacyjnej modernizacji społeczeństwa masowego. Ta koncepcja opiera się na założeniach masowej produkcji z wykorzystaniem ekonomii skali, wspieranej przez zuniformizowaną konsumpcję [Jessop 1991, ss. 82–105; Schröter 2005, ss. 17–41; Rinehart 2001, ss. 179–195; Peaucelle 2000]. Tayloryzm i fordyzm powstały z ducha neopozytywizmu i industrializacji. Naukowa organizacja pracy wyrażała się deterministycznym podziałem pracy na podstawowe sekwencje, szczegółowo kontrolowane przez kierownictwo. Marketing nawiązywał do tych teorii, proponował planowe modele aktywności sprzedażowej, komunikacyjnej, dystrybucyjnej, a także cenowej, przedsiębiorstwa operującego w warunkach masowej produkcji dóbr. Idee strategii marketingowej, badań marketingowych czy marketingu-mix sięgały do deterministycznych założeń.

Gospodarka postindustrialna spowodowała odrzucenie modelu organizacji pracy Taylora-Forda w zarządzaniu [Jürgens, Malsch, Dohse 1993; Jürgens,

Malsch, Dohse 1994; Wood 1993, ss. 535–555; Villa, Taurino 2009, ss. 170–174]. D. Bell, analizując narodziny społeczeństwa postindustrialnego, zauważył zmiany w kierunku podejścia informacyjnego, nastawionego na działalność symboliczną – usługi i konsumpcję [Bell 1998].

A. Toffler wyróżnił następujące trendy przemian we współczesnym społeczeństwie [Toffler 1998]:

- rosnące tempo życia i presję dokonywania zmian;
- konsumeryzm „społeczeństwa wyrzucającego rzeczy";
- kształtowanie się indeterministycznego społeczeństwa informacyjnego;
- coraz większą różnorodność oraz możliwość dokonywania wyborów jednostkowych i zbiorowych.

Opisane procesy przyczyniły się do zajęcia nowego postmodernistycznego stanowiska w zarządzaniu, zwanego posttayloryzmem albo postfordyzmem, które charakteryzują: orientacja na wiedzę i uczenie się organizacyjne, decentralizacja zarządu i delegowanie odpowiedzialności, produkcja i dystrybucja o charakterze elastycznym, dominacja usług w gospodarce [Pruijt 2000; Lomba 2005, ss. 71–91; Belussi 2000, ss. 20–43; Vidal 2011, ss. 273–286; Gottfried 1995, ss. 39–70].

To stanowisko oznacza także zmiany w zarządzaniu marketingowym. Organizacje przyszłości, zdaniem niektórych, mają być: sieciowe, zdecentralizowane i heterarchiczne, wielokulturowe i pluralistyczne, opierające się na dobrach symbolicznych oraz przybierające często formy przedsiębiorstw sieciowych [Engholm 2001; Zander, Mathews 2010, ss. 33–58; Fulk 2001, ss. 91–99; Basole i in. 2011, ss. 208–230; Hyötyläinen 2000]. Organizacje społeczeństwa informacyjnego będą pracować w oparciu o samokierujące oraz elastyczne zespoły pracownicze. W działania marketingowe powinna być zaangażowana większość pracowników, a nie tylko niektóre komórki. Pracownicy potrzebują zatem wielokierunkowych kompetencji, aby mogli błyskawicznie dostosować się do zmieniających się wymagań rynku. Marketing wielokulturowy powinien uwzględniać znaczenie różnic językowych i kulturowych i proponować wielowymiarowe, sieciowe oraz interaktywne więzi z konsumentami. To oznaczałoby rozwój metod marketingu partnerskiego i relacyjnego, dostosowanych do lokalnego kontekstu kulturowego. Uznanie społecznego konstrukcjonizmu i znaczenia dóbr symbolicznych prowadzi marketingowców do kreowania i popularyzowania znaczeń mających szanse na

włączenie do dyskursu kulturowego. Rzeczywistość tworzy komunikacja. Rozkwit interaktywnej telewizji, telefonii i wideofonii oraz komunikacji internetowej świadczą o przewadze symbolu nad materialnymi aspektami świata.

Postmodernizm stanowi źródło wartościowych analiz krytycznych w obszarze zarządzania marketingiem, pomimo skrajnego relatywizmu, niejasnej terminologii, niejednoznaczności, niespójności programu [por. *Habermas, Rorty, Kołakowski...* 1999]. Umożliwia porzucenie wąskiego, instrumentalnego ujęcia marketingu na rzecz refleksyjnej, a także wrażliwej etycznie dyscypliny społecznej. Trafnie diagnozuje zmiany we współczesnym społeczeństwie, takie jak: ekonomia znaków, konsumeryzm lub wielokulturowość. Prowadzi do refleksji epistemologicznych i rezygnacji z tez paradygmatu neopozytywistycznego w naukach o zarządzaniu [Sułkowski 2004c]. Dlatego przeniesienie motywów postmodernizmu do marketingu może być owocne, pod warunkiem traktowania ich jako analiz krytycznych, nie prób tworzenia nowego paradygmatu [Gergen, Thatchenkerry 1996, ss. 356–377]. W przyszłości marketing może zajmować się właśnie postmodernistycznymi kwestiami, czyli zarządzaniem znaczeniami, wizerunkiem i tożsamością, kapitałem symbolicznym, a ponadto jakościowymi badaniami konsumpcji i zachowań klientów [Pearson 2002].

6.4. Radykalna krytyka kultury w zarządzaniu

Odniesienie nurtu krytycznego do kultury organizacyjnej można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Krytyka teorii kultury organizacyjnej jest obecna w naukach społecznych już od lat 70. XX wieku [Rowlinson, Procter 1999, ss. 369–396; Brown 1992; Hansen 2007, ss. 920–953]. Krytycznie do funkcjonalistycznego, tożsamego z instrumentalnym, ujęcia kultury nastawieni są interpretatywiści – L. Smircich, M.J. Hatch, G. Morgan [Hatch, Schultz 1996, ss. 529–557; Morgan (red.) 1983; Morgan 2000, ss. 853–866; Sułkowski 2014a; Alvesson 1990, ss. 31–49]. Funkcjonaliści podchodzą sceptycznie do wytworów paradygmatów alternatywnych, zarzucając im lokalność, brak uogólnień, a także słabości metodologiczne [Denison 1996, ss. 619–654; Janićijević 2011, ss. 69–99; Jackson 2011, ss. 57–83]. Szczególna krytyka spotkała postmodernizm, określany jako antyteoretyczne, niesystematyczne oraz niemetodologiczne ujęcie problemu kultury w zarządzaniu, rezygnujące z ambicji poznawczej na rzecz działalności literackiej (eseistyka, glossowanie) [Olson 2002; Linstead, Grafton-Small 1992, ss. 331–355; Ravasi, Schultz 2006, ss. 433–458]. W antropologii kulturowej, socjologii, kulturoznawstwie, psychologii czy lingwistyce również nie brakuje słów krytyki [Smircich 1989, ss. 37–60; Weber, Dacin 2011, ss. 287–298; Czarniawska 2001, ss. 118–136]. Z drugiej strony mamy do czynienia z wąsko pojętą krytyką kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu w ramach radykalnego strukturalizmu (*Critical Management Studies*). Kwestionuje on wartości poznawcze, pragmatyczne i ideologiczne oraz dotychczasowy dorobek badań nad kulturą w naukach o zarządzaniu. Ta perspektywa szybko zyskuje na znaczeniu, sięga zresztą do wątków sceptycznych głoszonych jeszcze w ramach szeroko pojętej krytyki nurtu kulturowego zarządzania [Brewis, Jack 2009; Thomas 2009, ss. 166–185; Sułkowski 2012d, ss. 91–101; Baek, Chang, Kim 2019; Takenaka 018, ss. 489–494]. Choć kultura organizacyjna wywoływała kontrowersje od początku, to jednak nurt krytyczny jest w tej kwestii najbardziej radykalny oraz dokonuje syntezy zarzutów występujących także w innych perspektywach (jak: neomarksizm, poststrukturalizm, szkoła frankfurcka czy feminizm radykalny) [Grey, Willmott 2005]. Najistotniejsze wątki kultury organizacyjnej, którymi zajmuje się nurt krytyczny, to kultura pojmowana jako:

- wątek pseudonaukowy;
- psychiczne więzienie;
- narzędzie opresji i dominacji;
- hipostaza i ideologia.

CMS wysuwa także propozycje rozwiązań, zarówno teoretycznych i metodologicznych. Jego cele można opisać przy użyciu medycznej metafory „uzdrawiania" organizacji, za pomocą:

- „diagnozy" – odkrycia negatywnych aspektów kultury organizacyjnej (represyjnego traktowania człowieka na potrzeby interesów sprawujących władzę);
- „terapii wstrząsowej" – rozpowszechnienia krytyki w celu osiągnięcia zmiany, czyli przekształcenia kultury organizacyjnej;
- „procesu rekonwalescencji" – wdrożenia projektu kulturowego, uznającego podmiotowość człowieka w organizacji oraz konieczność dążenia do sprawiedliwości, zapewniającej emancypację grup defaworyzowanych.

Cele CMS w zakresie kultury organizacyjnej przedstawimy w postaci 10 zadań krytycznych, a następnie 9 zadań pragmatyczno-metodologicznych. Oczywiście taki podział można potraktować arbitralnie, ze względu na ścisły związek epistemologii i pragmatyki, czyli poznania z działaniem w tym paradygmacie.

Do celów krytycznych CMS zaliczymy:

1. Diagnozę kultury organizacyjnej pod kątem opresyjności.
2. Wskazanie ideologicznej funkcji procesów kulturowych organizacji, a także tworzenia fałszywej świadomości.
3. Odkrycie mechanizmów i rozmiaru „przemocy symbolicznej" w przedsiębiorstwach.
4. Przedstawienie instrumentalnych, manipulacyjnych oraz socjotechnicznych metod „kulturyzmu" w organizacji.
5. Ukazanie kulturowych mechanizmów kontrolnych, które przybliżają organizacje do „instytucji totalnych".
6. Ujawnienie „neokolonialnych" koncepcji i praktyk korporacji o zasięgu międzynarodowym pod przykrywką zarządzania międzykulturowego oraz procesów globalizacyjnych.
7. Dostrzeżenie mechanizmów „kolonizacji umysłów", kreacji „człowieka jednowymiarowego", poddanego kontroli konsumpcjonizmu.

8. Analizę dorobku zarządzania jako projekcji kultury sankcjonującej władzę i podtrzymującej zastany porządek.
9. Krytykę kultury kształcenia menedżerów i ekonomistów na całym świecie.
10. Obnażenie roli guru w kamuflowaniu struktur władzy.

1. Opresyjność kultury organizacyjnej.
Zdaniem badaczy CMS kultura organizacyjna nie jest neutralna aksjologicznie, lecz opresyjna, odzwierciedla struktury władzy i realizuje interesy określonych grup kosztem innych, defaworyzuje ludzi podległych władzy, legitymizuje niesprawiedliwy porządek. Autorzy krytyczni zasadniczo zgadzają się z interpretatywistami w rozumieniu kultury organizacyjnej jako metafory rdzeniowej. Z tych względów problemy kulturowe są fundamentalne dla funkcjonowania organizacji w każdym wymiarze [Knights, Willmott 1987, ss. 40–63]. Opresyjność kultury oznacza więc represyjność organizacji [Spicer, Alvesson, Kärreman 2009, ss. 537–560; Thomas 2009, ss. 166–185; Baek, Chang, Kim 2019; Bell, de Gama 2019, ss. 936–947].

2. Ideologiczność oraz „fałszywa świadomość" procesów kulturowych w organizacji.
Kultura to mechanizm sprawowania władzy o charakterze systemowym, nośnik manipulacji i indoktrynacji [Alvesson 1987, ss. 4–18; Alvesson 1991, ss. 207–226; Redpath, Nielsen 1997, ss. 327–339; Sułkowski 2012e, ss. 35–48; Szelągowski 2019]. Zarządzający i pracownicy nie muszą być świadomi jej represyjności. Kulturę opresyjną uznaje się za oczywistą, zasymilowaną, niepoddającą się zmianom. Kultura stanowi ideologię, kształtuje „fałszywą świadomość", dokonuje racjonalizacji praktyk osób sprawujących władzę i utrwalania niesprawiedliwego porządku, którego alternatywy to tylko chaos i destrukcja [Monin 2004, s. 191; Sułkowski, Zawadzki 2015; Sułkowski 2006c, s. 243].

3. „Przemoc symboliczna" w organizacjach.
Obecnie kultura organizacyjna, menedżerska oraz konsumpcyjna to kluczowe narzędzie kontroli oraz sprawowania władzy, tym bardziej skuteczne i niebezpieczne, im bardziej zakamuflowane i działające systemowo [Hallett 2003, ss. 128–149; Kondra, Hurst 2009, ss. 39–58; Alvesson 2004, ss. 317–335]. Wiemy już, że P. Bourdieu mówił o „przemocy symbolicznej" [Bourdieu 1987], która poprzez kulturę wniknęła w każdy aspekt organizowania [Smircich 1989, s. 57]. Nad umysłami, w interesie właścicieli kapitału, kontrolę sprawują: język, wartości i normy, struktury organizacyjne, sieci komunikacyjne. Kultura

kontroluje organizacje i przekazuje system autokontroli jej członkom (wracamy tu do foucaultowskiej metafory Panopticonu) [Lyon 2006].

4. Instrumentalizm „kulturyzmu".
H. Willmott stwierdził, iż w korporacjach mamy do czynienia z „organizacyjnym kulturyzmem", oznaczającym dążenie do monokultury, nakierowanej na realizację celów właścicielsko-menedżerskich [Willmott 1993b, ss. 515–552]. Wiąże się to z integrowaniem organizacji oraz promowaniem konformizmu, w celu uzyskania silnej, homogenicznej kultury organizacyjnej [Alvesson 2002, s. 35]. W „organizacyjnym kulturyzmie" występuje funkcjonalistyczne podejście do kultury – jako zmiennej ulegającej kontroli i jednocześnie ją sprawującej. Zdaniem przedstawicieli CMS funkcjonaliści propagowali koncepcję kultury organizacyjnej, którą da się manipulować, co zapewniło sprawującym władzę kolejne narzędzie opresji [Kondra, Hurst 2009, ss. 39–58; Rafaeli, Worline 2000, ss. 1–84; Panda, Gupta 2001, ss. 3–20]. Do instrumentalnych koncepcji kultury należą zdaniem badaczy krytycznych na przykład model kultury T. Deala i A. Kennedy'ego, zarządzanie wartościami T. Petersa i R. Watermana. Badacze CMS krytykują instrumentalne metody zarządzania kulturą, ludźmi i znaczeniami, dostrzegają ich wyrafinowanie. Do zwiększenia zysków w organizacji mogą służyć nawet takie środki, jak: kształtowanie tożsamości organizacyjnej i lojalności, motywowanie pozamaterialne czy autonomia pracownika, które nie są autoteliczne. „Pozorne upodmiotowienie" jest rozwijane choćby przez szkołę stosunków międzyludzkich czy społeczną odpowiedzialność biznesu. Moglibyśmy nazwać je humanizującymi, są jednak takie tylko pozornie, ponieważ nie przekładają się na godne traktowanie ludzi [por. Willmott 1993b, ss. 515–552].

5. Organizacja i kultura organizacyjna – „instytucje totalne".
Autorem koncepcji instytucji totalnych jest E. Goffman, który analizował organizacje znajdujące się we względnej izolacji i posiadające własne skuteczne mechanizmy nadzoru, prowadzące do zaniku indywidualności członków organizacji [Goffman 1975]. W efekcie zarówno planowego, jak i spontanicznego rozwoju systemu kontroli w szpitalach, jednostkach penitencjarnych, klasztorach otrzymujemy zbiurokratyzowany i odpodmiotowiony system, który stawia wyłącznie na cele organizacji (kosztem jej członków). Zdehumanizowane zarządzanie zbliża się do instytucji totalnej lub systemu totalitarnego, z ich dążeniem do jednej spójnej

kultury i ideologii, i bywa traktowane jako zagrożenie współczesnych organizacji [Sułkowski 2003b, ss. 125–130; Shenkar 1996, ss. 885–907; Parker 2000b]. Obejmuje całą organizację, posiadającą systemy nadzoru biurokratycznego, korzystającą z nowoczesnych technologii inwigilacji [Lyon 2003; *Organization for Economic Cooperation...* 2004]. Systemy autokontroli i autocenzury o charakterze kulturowym wpływają na homogenizację kultury i silną tożsamość organizacyjną, ale też neutralizują indywidualność, a może nawet twórczość [Brewis, Gavin 2009, ss. 234–235; por. Erdoğan, 2006, s. 207]. Odbicie zdehumanizowanej organizacji jako instytucji totalnej stanowią konkretne obszary organizacji, na przykład system zarządzania zasobami ludzkimi [Brief 2000]. Mechanizmy instytucji totalnych funkcjonują we współczesnych organizacjach, ale także na poziomie subkultur organizacyjnych. Eksperyment P. Zimbardo, z podziałem na grupy „więźniów" i „strażników", udowadnia, jak fragmentacja kultury oraz tworzenie się subkultur generują przemoc w organizacji, w formie symbolicznej lub fizycznej [Zimbardo, Maslach, Haney 2000, ss. 193–237]. Podłoże instytucji totalnych stanowią psychika człowieka oraz zakorzenione w kulturze mechanizmy autorytetu [Anderson, Spataro, Flynn 2008, s. 702]. Eksperyment S. Milgrama pokazał również, jak siła autorytetu wpływa na kształtowanie się struktur społecznych sięgających po przemoc [Milgram 1974]. Autorytet może zmusić „większość" do posłużenia się przemocą wobec innych.

6. „Neokolonializm" zarządzania międzykulturowego oraz globalizacji.

Przedstawiciele CMS czerpią z obecnej w zarządzaniu już od kilkudziesięciu lat krytyki neoimperializmu [Cooke 2003, ss. 75–94; Banerjee, Prasad 2008; Prasad 2003, ss. 3–43; Colignon 2004]. N. Chomsky jest autorem kampanii społecznej mającej na celu kształtowanie świadomości konieczności zmiany orientacji amerykańskiej kultury oraz procesu „kolonizacji", wykorzystującego mechanizmy globalizacyjne [Chomsky 2010b]. Zdaniem badacza korporacje międzynarodowe, światowe instytucje finansowe oraz rządy państw zaliczanych do najbogatszych tworzą i podtrzymują eksploatatorski porządek, realizując własne cele [Chomsky 2006]. Wyraża się to w swobodzie przepływu kapitału, hegemonii chronionego przez politykę sektora finansowo-bankowego gospodarki. Rządy państw nierzadko skłaniają się do akcji militarnych, aby zrealizować swoje interesy ekonomiczne. Kultura odgrywa ważną rolę w neoimperialnym systemie, gdyż racjonalizuje i ukrywa działania korporacji oraz menedżerów. Badacze krytyczni

upatrują w kulturze menedżerskiej i zarządzaniu międzykulturowym przykrywek dla neoimperializmu i eksploatacji, a także instrumentalistycznie pojmowanych narzędzi i technik, pozwalających na uzyskanie wydajnej pracy w środowisku międzynarodowym [Faria 2013]. Teoria zarządzania w warunkach globalizacji to zatem głównie racjonalizacja interesów sprawujących władzę [Murphy, Zhu 2012, ss. 915–927]. Badacze i entuzjaści procesów globalizacyjnych mogą mieć własny interes w idealizacji tego nurtu, mogą też zostać „uwiedzeni" przez ideę światowej jedności [Willmott 2013].

7. „Kolonizacja umysłu" „człowieka jednowymiarowego", poddanego kontroli przez konsumpcjonizm.
Kultura konsumpcjonizmu stanowi projekcję współczesnej władzy, rozproszonej między: korporacje i menedżerów, a także rządy i media. Dwie strony władzy tylko pozornie znajdują odzwierciedlenie w kulturze indywidualistycznej. Już S. Deetz stwierdził, że mamy do czynienia z „życiem codziennym skolonizowanym przez koncerny", które formują nasze konsumpcyjne potrzeby za pomocą mechanizmów kulturowej komunikacji społecznej i medialnej [Deetz 1992; Jaya 2001, ss. 227–233; Prasad 2015, ss. 161–199]. N. Klein wspomina o sztucznym nadymaniu potrzeb konsumentów przy użyciu marketingowych narzędzi psychomanipulacji i socjotechnik. Ludzie to niewolnicy marek (mówiliśmy o tym przy okazji postmarketingu), które stanowią dla nich źródło identyfikacji, satysfakcji, ale też, co gorsza, poczucia wartości [Klein 2004]. Choć żyjemy na nieporównywalnie wyższym poziomie niż kilka dekad temu, a postęp techniczny znacznie zwiększa komfort życia, to struktury społeczne i kondycja ludzka pozostają bez zmian. Wciąż dokonujemy podziału na uprzywilejowanych, sprawujących władzę oraz podporządkowanych, często defaworyzowanych. Postmodernistyczny konsument to często „człowiek jednowymiarowy" i zewnątrzsterowny [Marcuse 1991]. Swoboda wyboru rynkowego jest pozorna, wybór, do którego dochodzi w obliczu nadawania tożsamości poprzez identyfikację z markami oraz przy dezorientującym nadmiarze informacji, musi zgadzać się z interesem grup dominujących.

8. Dorobek nauk o zarządzaniu stanowi projekcję kultury racjonalizującej władzę.
Z koncepcją kultury w naukach o zarządzaniu nierozerwalnie wiąże się zagadnienie władzy. Wynika to, zdaniem badaczy nurtu krytycznego, z instrumentalnego

charakteru praktyki zarządzania, który służy eksploatacji innych ludzi. Ma to odzwierciedlenie w wielu koncepcjach zarządzania, w tym:

- w ZZL, które legitymizuje zarządzanie, co znajduje odbicie w języku, w takich pojęciach jak kapitał ludzki czy zasób;
- w kulturze marketingowej, która zapewnia pozorny wybór, poddając grupy defaworyzowane władzy konsumpcjonizmu [Brownlie i in. (red.) 1999];
- w rachunkowości i zarządzaniu finansami, dla których człowiek oznacza przepływ pieniądza [Tinker 1985; Rowlinson, Toms, Wilson 2006, ss. 681–702];
- w zarządzaniu strategicznym, racjonalizującym rozwój organizacji i osiąganie zysku kosztem ludzi.

9. Krytyczna edukacja menedżerska.

Krytyczna edukacja menedżerska (*Critical Management Education*) to nurt badań krytycznych, który rozwija krytykę kształcenia menedżerskiego (jako zdehumanizowanego, opartego na instrumentalnym rozumie), ale też proponuje refleksję i rozwój metod zaangażowanych oraz traktujących ludzi podmiotowo [Vince 2010, ss. s26–s39; Hibbert 2013, ss. 803–827; Perriton, Reynolds 2018, ss. 521–536; Rabasso, Rabasso 2010; por. Zawadzki 2010, ss. 222–248]. CMS poddaje krytyce ideologiczność kultury menedżerskiej, która wyraża się właśnie w kształceniu menedżerskim, stanowiącym rodzaj socjalizacji wtórnej [Zulfiqar, Prasad 2020; Sułkowski, Zawadzki 2015; Śliwa, Sørensen, Cairns 2015, ss. 243–259]. System kształcenia utrwala relacje władzy. Absolwenci studiów ekonomicznych, biznesowych czy też MBA uczeni są w duchu etyki biznesu, nie etyki jako takiej, dlatego później dążą do skuteczności działania, ekonomiczności, zachowują lojalność wobec właścicieli lub menedżerów [Contu 2009; Dyer, Lowery-Kappes, Hurd 2021; Perriton 2014, ss. 384–399]. W etosie menedżerskim nie ma więc skrupułów moralnych, a sytuacja uległa racjonalizacji. Pracownicy są jedynie zasobem, wiodącym do realizacji celów ekonomicznych i rynkowych. Edukacja menedżerska polega na indoktrynacji oraz przekazaniu wiedzy o charakterze technokratycznym, prowadzącej następnie do instrumentalizacji ludzi w organizacjach [Perriton, Reynolds 2004, ss. 61–77]. Kształcenie menedżerów tworzy środowisko sprzyjające reprodukcji, czyli przekazaniu władzy jedynie wybranym (kolejny wyraz przemocy symbolicznej) [Bourdieu, Passeron 1970]. Ideologię, a także etos i zawód menedżerski (*habitus* – z nomenklatury

P. Bourdieu) dziedziczy się na drodze kulturowej lub jest się poddawanym ideologizacji w trakcie edukacji. System uczelni, jak dowodzą badania P. Bourdieu i J.C. Passerona, nagradza studentów posiadających kapitał kulturowy. Podobne wyniki uzyskał B. Bernstein w badaniach kodów komunikacyjnych [Bernstein 1974; 1975]. System kształcenia jednocześnie pozbywa się nonkonformistów, którzy nie są skłonni do przejęcia etosu i kultury menedżerskiej.

10. Guru w strukturach władzy.

Kultura menedżerska bazuje na tworzonych społecznie autorytetach, stanowiących odzwierciedlenie struktur władzy. Guru stają się popularni i wpływowi przedstawiciele zarządzania, nie zaś refleksyjni i krytyczni badacze. Guru to „bohaterowie", którzy przyczyniają się do rozpowszechnia opresyjnej kultury oraz ideologii menedżerskiej. Zdarza im się tworzyć popularne poradniki, a także proste koncepcje zarządzania, korzystające z jednej i „zaraźliwej" idei, rozpropagowanej za pomocą skutecznego marketingu. Dlaczego tak chętnie czytamy pozycje produkowane przez guru? Ich koncepcje „uwodzą", są proste i pisane nieakademickim językiem, więc łatwo je zapamiętać i zrozumieć, nie trzeba ich poddawać refleksji, do tego zwykle są wzbogacone o element „szokującej" nowości. Zdawałoby się, że guru to rewolucjoniści walczący z dotychczasowymi strukturami władzy, podczas gdy jest zupełnie odwrotnie – oni je podtrzymują, wpisują się w „przemysł kulturalny" w zarządzaniu (więcej o tym mechanizmie w założeniach szkoły frankfurckiej). Guru przyczyniają się do zainteresowania mediów koncepcjami i strukturami zarządzania, uznając tym samym oczywistość i naturalność tego porządku. Zarażają innych swoimi koncepcjami, jednocześnie oddalając ewentualną refleksję o władzy czy sprawiedliwości. Mamy więc do czynienia z „programowaniem umysłów" menedżerów przez guru, oczywiście na korzyść sprawujących władzę [Micklethwait, Wooldridge 2000b, s. 9]. „Przemysł kulturalny" guru wspomagają PR i marketing naukowy, promujące „idoli" menedżerów. Publikacje guru najczęściej nie spełniają wymogów naukowych, więc też nie stanowią przedmiotu krytyki środowiska naukowego [Chiapello, Fairclough 2008, s. 403]. Trzeba jednak przyznać, że niektórzy dawni guru zarządzania, jak P. Drucker, P. Kotler czy I. Ansoff, dopracowali się naukowego dorobku, co więcej, stworzyli podwaliny dla subdyscyplin zarządzania.

Krytyka stanowi podstawę nurtu CMS, jednak w nurcie tym chodzi o zmiany przy wykorzystaniu humanistycznych metod zarządzania. Zatem do celów pragmatyczno-metodologicznych kulturowego nurtu CMS zaliczamy:

1. Oparcie kultury organizacyjnej na wewnątrzorganizacyjnej demokracji.
2. Eliminację wszelkich przejawów przemocy, odrzucenie „fałszywej świadomości", refleksyjność, humanizację, dążenie do wrażliwości moralnej i etycznej.
3. Poprawę pozycji społecznej grup marginalizowanych dzięki metodom emancypacyjnym (*empowerment*, parytety, poprawność polityczna).
4. Zastosowanie kultury emancypacyjnej w relacjach wewnątrz organizacji, między pracownikami oraz między organizacjami.
5. Odejście od paradygmatu NFS oraz rozumu instrumentalnego w wyjaśnieniach kulturowych.
6. Korzystanie z jakościowych, interpretatywnych i zaangażowanych metod badania kultur organizacyjnych.
7. Rezygnację z profesjocentryzmu oraz technokratyzmu naukowców i praktyków zarządzania na rzecz krytycznego pluralizmu metodologicznego.
8. Refleksyjną i krytyczną kulturę organizacyjną, prowadzącą organizacje, społeczeństwa oraz ludzi w stronę humanizacji.
9. Radykalizację metod zarządzania humanistycznego.

1. Demokratyzacja organizacji.
Korzystna zmiana z punktu widzenia CMS wiąże się ze wzrostem demokracji w organizacji, z autonomią pracowników. Aby była możliwa, należy włączyć pracowników i podwładnych w podejmowanie kluczowych decyzji organizacyjnych. Obecne w literaturze przedmiotu (jeszcze przed wyłonieniem się nurtu CMS) koncepcje: partycypacji pracowniczej, demokracji wewnątrzorganizacyjnej, zespołów samokierujących, są zradykalizowane, gdyż nie stanowią środków prowadzących do osiągnięcia wyższej efektywności [Lopes 2015; Sorsa 2013; Alakavuklar, Parker 2011; King, Land 2018, ss. 1535–1557].

2.Rezygnacja z przemocy dzięki refleksyjności kultury.
„Uzdrowienie" kultury „przemocy symbolicznej" jest możliwe pod warunkiem pogłębienia refleksyjności oraz odważenia się na krytyczny ogląd, bazujący na orientacji humanistycznej i wrażliwości moralnej. Jeśli odrzucimy założenia ekonomiczności działania, stajemy przed zadaniem odnalezienia nowego ładu organizacyjnego, który zapewni równość szans. Pomóc w tym może zarządzanie znaczeniami, pozwalające na ujawnienie dominujących dyskursów, ale też

na promocję dyskursów alternatywnych [Alvesson, Willmott 1996; Sułkowski 2019, ss. 302–312; Voronov 2008, ss. 939–945; Harrington, Warren, Rayner 2015, ss. 368–389; Tatli 2012, ss. 22–30; Dey 2010].

3. Metody emancypujące grupy defaworyzowane.

Pragnienie radykalnej zmiany pozycji grup defaworyzowanych łączy CMS z omawianym również nurtem feministycznym [Potterfield 1999; Ashcraft 2016, ss. 93–106; Pullen, Harding, Phillips 2017; Ford, Harding, Learmonth 2010, ss. s71–s81]. Do najważniejszych metod, mających doprowadzić do pożądanej zmiany, należy *empowerment*, umożliwiający uświadamianie i przekazanie władzy represjonowanym grupom [Sułkowski 2007c; Hardy, Leiba-O'Sullivan 1998, ss. 451–483; Zald 2002, ss. 365–385]. Termin *empowerment* trudno przełożyć na język polski, gdyż obecne w zarządzaniu „delegowanie władzy i odpowiedzialności" jest zakorzenione w paradygmacie NFS, zaś „upoważnianie" czy „przekazywanie władzy" wydaje się zbyt wąskie, ignoruje aspekt zmiany świadomości. Lepiej więc w tym przypadku posłużyć się terminologią anglojęzyczną. *Empowerment* to wspieranie wiodące do przekazania odpowiedzialności i władzy, czyli zarazem do uświadomienia i upodmiotowienia grupy zmarginalizowanej [Sułkowski 2007b; Cunliffe, Forray, Knights 2002, ss. 489–495; Beirne, Knight 2007, ss. 591–611].

Parytety wymuszają partycypację przedstawicieli grupy defaworyzowanej w strukturach zarządzania w organizacji, co ma umocowanie w prawie lub też w regulacjach normatywnych. Najczęściej ustala się minimalne progi udziału w zarządach organizacji pracowników z marginalizowanych grup. Coraz częściej sięga się po to rozwiązanie w USA i krajach skandynawskich. Stanowi ono przedmiot kontrowersji, gdyż defaworyzuje z kolei jednostki z grupy niezmarginalizowanej (np. mężczyzn lub przedstawicieli dominującej grupy etnicznej), zatem mamy do czynienia z dyskryminacją pozytywną. Wielu badaczy (w tym S. Pinker) opowiada się za koniecznością zastosowania indywidualnych, a nie grupowych kryteriów oceny ludzi [Pinker 2005].

Badacze krytyczni, podążając za teoriami „przełomu językowego", postmodernizmu oraz tekstualizmu, są ukierunkowani na konstruktywizm społeczny, widzą w języku podstawowe narzędzie tworzenia rzeczywistości. To właśnie przejaw kulturalizmu, dla którego język stanowi najważniejsze narzędzie

kształtowania świata. Zmiana rzeczywistości nie jest w nim możliwa, jeżeli nie dojdzie do zmiany w języku. Radykalna przebudowa musi więc zostać zakotwiczona zarówno w kulturze, jak i języku. Takim zmianom służy *political correctness*, czyli „poprawność polityczna". Prowadzi ona do wyrugowania z języka, głównie w dyskursie publicznym, określeń pejoratywnych, które mogą stygmatyzować grupy społeczne, w szczególności mniejszości i grupy defaworyzowane. *Political correctness* została spopularyzowana w USA, lecz budzi kontrowersje pod kątem ograniczania wolności słowa [Ravitch 2003]. W zarządzaniu rzadko posługujemy się tym określeniem, a jednak jego normy mają coraz szersze zastosowanie. Większość badaczy CMS uznaje *political corectness* za pozytywną tendencję, która jednak powinna zostać zradykalizowana ze względu na opór struktur władzy [Ehrensal 1999; Alvesson, Hardy, Harley 2008, ss. 480–501; Bradshaw 2013; Burton 2001]. Krytycy nadmieniają też o ograniczaniu ekspresji i swobody komunikacyjnej, a nawet o destrukcji projektu kulturowego organizowania [Schwartz 2010].

4. Rozpowszechnienie kultury emancypacyjnej.
Kultura organizacyjna może prowadzić do emancypacji [Alvesson, Willmott 1992, ss. 432–464; Zanoni, Janssens 2007, ss. 1371–1397; Rowlinson, Hassard 2011, ss. 673–689]. Wiąże się to jednak ze zmianą perspektywy epistemologicznej, metodologicznej i prakseologicznej w naukach o zarządzaniu. W sferze poznawczej oznacza to odejście od neutralności aksjologicznej badacza i zajęcie stanowiska konstruktywizmu społecznego, co ma konsekwencje metodologiczne. Natomiast w sensie prakseologicznym to włączenie w projekt kulturowy zarządzania rdzennych wartości, stanowiących punkt odniesienia dla kultury organizacyjnej, czyli: podmiotowości jednostki, równości, tolerancji dla różnorodności. Badacze CMS zakładają, nawet jeżeli utopijnie, że taka reorientacja – z dominującej obecnie kultury ekonomiczności i skuteczności, a w podtekście władzy, na humanizację – jest możliwa. Transgresja kulturowa miałaby dotyczyć wielu poziomów i kręgów kulturowych (kultury społeczeństwa, kultury masowej, kultury organizacyjnej), a także relacji międzyludzkich. Zaszłyby zatem zmiany makrokulturowe (w całym społeczeństwie, kulturze masowej), mezokulturowe (w kulturach organizacyjnych) oraz mikrokulturowe (w relacjach miedzy ludźmi).

5. Antyfunkcjonalizm.

Epistemologia kultury organizacyjnej to dla CMS bardzo istotna kwestia. Założenie o centralnej roli kultury w procesie organizowania prowadzi do krytyki głównego nurtu, czyli neopozytywizmu i funkcjonalizmu procesów kulturowych oraz zarządzania tymi procesami [Reed 2009; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32; Zald 2002, ss. 365–385; Raelin 2007, ss. 495–519; Höpfl 1992, ss. 23–33; Kunda 1992; Willmott 1993, ss. 515–552; Willmott 1995, ss. 33–53; Chan 2001; Alvesson 2002]. **Najbardziej radykalna część nurtu krytyki optuje za odrzuceniem** nauk o zarządzaniu, a jego umiarkowana część proponuje „naprawę", czyli porzucenie przywiązania do rozumu instrumentalnego i ekonomiczności w działaniach człowieka [Parker 2002b; Thomas 2009, ss. 166–185].

Badacze CMS krytykują dorobek badań nad kulturą nauk społecznych. Badania dominującego nurtu w zakresie kultury organizacyjnej (mające miejsce w latach 70. i pierwszej połowie lat 80. ubiegłego wieku) nazwano „korporacyjnym kulturyzmem", czyli instrumentalizacją kultury jako narzędzia skutecznego zarządzania. Nie odnosząc się nawet do skuteczności tego zarządzania kulturą organizacyjną, zostajemy z problemem wątpliwego etycznie charakteru tego projektu [Willmott 2003, ss. 77–81].

Przedstawicielom CMS bliżej do założeń poznawczych interakcjonizmu symbolicznego i postmodernizmu niż do funkcjonalizmu. W paradygmatach alternatywnych krytykuje się zasobowe, deterministyczne oraz instrumentalistyczne ujęcie kultury organizacyjnej, pochodzące z paradygmatu NFS. Nurt krytyczny postrzega kulturę jako pole konfliktu, fragmentacji oraz powstawania subkultur. Podobnie patrzy na płynność tożsamości – indywidualnych i zbiorowych. Kultura organizacyjna jest tu indeterministyczna, sceptycznie podchodzi się do zarządzania nią czy też sterowania [Alvesson 2002; Baek, Chang, Kim 2019; Voronov 2005, ss. 4–26; Bell, King 2010, ss. 429–442].

Czym jednak wyróżnia się ujęcie krytyczne na tle interpretatywnego oraz postmodernistycznego? Nurt krytyczny bazuje na realizmie ontologicznym, przyjmującym umiarkowaną wersję konstruktywizmu społecznego [Duberley, Johnson 2003], czyli uznaje istnienie obiektywnej rzeczywistości (a przynajmniej intersubiektywnej). Dla CMS kultura wiąże się z nierównością i władzą, lecz ten stan jest możliwy do zmiany w projekcie kultury emancypacyjnej, do której cech zaliczamy: egalitaryzm, inkluzywność, orientację na wartości humanistyczne.

6. Metody badań krytycznych kultury.
Wielowymiarowość kultury skłania do przyjęcia przez nurt krytyczny stanowiska pluralizmu metodologicznego. Preferuje się tu metody jakościowe, pochodzące z nurtów humanistycznych, jak: hermeneutyka i fenomenologia, z których korzystają także przedstawiciele szkoły frankfurckiej, feminizmu radykalnego, interpretatywizmu oraz postmodernizmu [Alvesson 2000; Fleming, Banerjee 2016, ss. 257–276; Duberley, Johnson 2009, ss. 345–368; Alvesson, Ashcraft 2009, ss. 61–77].

W metodologii CMS badacz jest zaangażowany w zmianę rzeczywistości społecznej, czyli nie jest neutralny aksjologicznie, a badanie stanowi proces zmieniania kultury. Opisany tu podział na krytyczne i pragmatyczne cele CMS może wydać się sztuczny, gdyż wszystkie cele muszą okazać się zarówno krytyczne, jak i pragmatyczne, skoro poznanie skutkuje emancypacyjną zmianą.

Pragmatyzm metodologiczny aprobuje wielość metod, lecz muszą być one podporządkowane emancypacyjnemu celowi [Duberley, Johnson 2003, s. 133; Alvesson, Ashcraft 2009, ss. 61–77]. Dzięki pluralizmowi metodologicznemu CMS korzysta z metod różnych paradygmatów. W badaniach kultury często sięga się po metody interpretatywne (metody antropologii organizacji, studia kulturowe, analizy porównawcze, analizy dyskursu, metody dramaturgiczne i narracyjne, wywiady pogłębione, obserwację uczestniczącą), ale też po kilka metod postmodernistycznych (dekonstrukcję, metody tekstualne i metaforyczne, denaturalizację), a nawet funkcjonalistycznych (analizy statystyczne, standaryzowane metody ankietowe), lecz tu ogranicza badaczy założenie neutralności aksjologicznej. Badacze kultury wykorzystują również socjologię (metody socjologii fenomenologicznej, socjologię interwencji A. Touraine'a, teorię ugruntowaną A. Straussa) i metody dedukcyjne (analizy filozoficzne, socjologiczne i antropologiczne).

7. Krytyczny pluralizm metodologiczny.
W CMS radykalnej zmianie powinna ulec postawa zarówno badaczy, jak i doradców organizacyjnych, skoncentrowanych do tej pory na kształtowaniu własnej pozycji, na profesjocentryzmie. Przyczynia się to do legitymizacji niesprawiedliwego porządku oraz nadania ideologii menedżerskiej etykiety nauki. Korzystanie z autorytetu nauki i relacji ze sprawującym władzę przynosi, zdaniem badaczy krytycznych, nieuzasadnione korzyści [Cooper 2003, ss. 237–249; Zawedde i in. 2010, ss. 99–128; Kelemen, Rumens 2008].

8. Krytyczna kultura organizacyjna.
Refleksyjna i krytyczna kultura wiąże się z permanentną transgresją w stronę emancypacji. Etapy diagnozy oraz wdrażania zmian wymagają krytycyzmu. Powstaje zobowiązanie, że kultury nie będzie się jedynie podtrzymywać, ale ciągle poddawać refleksji i krytyce pod kątem realizacji celów emancypacyjnych [Smircich 1989, s. 59]. Zachowanie autonomii człowieka i humanizacja organizacji muszą być trwale wpisane w zarządzanie. Konieczne staje się ukształtowanie świadomości, refleksyjności i wrażliwości członków organizacji oraz badaczy [Alvesson, Robertson 2016, s. 160; Thomas 2009, ss. 166–185; He, Brown 2013, ss. 3–35].

9. Rozwinięcie projektów humanistycznego zarządzania na drodze radykalizacji metod.
Humanizujące zarządzanie jest możliwe w ramach wątków istniejących już w dyskursie, takich jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, społeczne formy właścicielskie, upodmiotowienie w procesach kierowania (zespoły samokierujące), marketing społeczny i partnerski, struktury sieciowe, heterarchie, kooperencja [Armstrong, Parker 2015; Dierksmeier 2016, ss. 9–32; Zawadzki 2018, ss. 171–188; Alakavuklar 2014, ss. 25–38; Beigi, Callahan, Michaelson 2019, ss. 447–465]. Jest tam mowa o większej autonomii, swobodzie decyzyjnej, a ponadto równości pracowników czy też klientów. Jednak H. Willmott nadmienia, że w przypadku kultury organizacyjnej pragnienie większej autonomii pracownika paradoksalnie może być opresyjne [Willmott 2003, ss. 77–81] i mieć na celu sprawowanie kontroli nad ludźmi poprzez kulturę i wartości. Większość koncepcji zarządzania zdaje się nie spełniać kryterium emancypacyjnego, gdyż chodzi w nich o większą efektywność, a nie autonomię człowieka. Krytyczny ogląd teorii społecznej odpowiedzialności biznesu dowodzi, że stanowi ona często zasłonę dymną dla większych zysków, pomocną w ukryciu negatywnych stron organizacji. Przywołajmy tu przykład Royal Dutch Schell, który dążył do zmiany wizerunku „wielkiego truciciela", skupiając się na ekologii oraz alternatywnych źródłach energii [www.shell.com/home/content/environment_society/]. Substytuty kierowania i inne formy delegowania odpowiedzialności na podwładnych nie są w oczach badaczy CMS upodmiotowieniem, gdyż dążą do jeszcze lepszej kontroli nad pracownikiem i oczywiście wyższej wydajności. Struktury sieciowe, heterarchia i kooperencja zdają się budować organizacje „bez władzy",

lecz badacze CMS widzą w nich wysublimowane formy opresyjności władzy organizacyjnej. Elastyczne formy zatrudnienia nakładają całą odpowiedzialność na pracownika, pozostawiając go z ryzykiem oraz kosztami operacji. Kooperencyjne struktury rynkowe, dzięki outsourcingowi, pozwalają menedżerom na eksploatację pracowników w państwach o najniższym koszcie siły roboczej, bez zastanawiania się nad skutkami społecznymi w krajach macierzystych. Luźne struktury wewnątrz organizacji, zdaniem przedstawicieli CMS, również mogą być opresyjne. Zmniejszanie kosztów zwykle wiąże się z niekorzystnymi dla pracowników działaniami restrukturyzacyjnymi.

Badacze CMS sądzą, że emancypacja musi się stać wartością rdzeniową kultury organizacyjnej. Tylko wtedy teoria i praktyka zarządzania mogą mieć wymiar humanistyczny, a nie instrumentalny.

6.5. Krytyczna wizja struktur organizacyjnych

Dla badaczy CMS władza to jądro każdej społecznej relacji, źródło hierarchii oraz struktury organizacyjnej. Często przybiera w organizacjach formy zakamuflowane i zmierza w kierunku ideologicznym [Sidanius, Pratto 2001; Grant, Iedema, Oswick 2009, ss. 213–231; Mumby 2004, ss. 37–258; Fournier, Grey 2000, ss. 7–32]. Założenie, że do kluczowych dla nurtu krytycznego kwestii należą: władza, hierarchia i struktura, oznacza, że badacze powinni zająć się rozwojem teorii władzy. Mimo to dorobek przedstawicieli tego nurtu w tym zakresie okazuje się skromny, autorzy zdają się posługiwać aparatem pojęciowym neomarksistów, poststrukturalistów czy postmodernistów (G. Lukácsa, M. Foucaulta, E. Canettiego) [Lukács 1971 (1919); Tatli 2012, ss. 22–30; Scherer 2008].

Struktura to jeden z przejawów procesu dystrybucji władzy i wiedzy, dlatego – obok paradygmatu NFS – stanowi przedmiot zainteresowania paradygmatów alternatywnych, głównie CMS i postmodernizmu. Społeczna relacja władzy jest pierwotna w stosunku do procesu zarządzania, nierozerwalnie związana z grupą społeczną i obecna na różnych poziomach życia społecznego i naukowego. Socjologia, historia, psychologia, prawo, ekonomia – wszystkie interesują się władzą. W zarządzaniu, jak i w innych naukach społecznych, można ją pojmować także jako zasób (dobro symboliczne) czy relację (stosunek społeczny).

Kwestia władzy w organizacji prowadzi do problemów definicyjnych. Możemy mówić o wielu poziomach kontroli: władaniu korporacyjnym, przywództwie i mikrowładzy [Kaczmarek 2001, ss. 259–272; Coleman, Voronov 2003, ss. 229–254; Fleming, Spicer 2014, ss. 237–298; Fougère, Skålén 2007]. Struktura powstaje oraz jest utrwalana dwukierunkowo. Z jednej strony, zaczynając od poziomu makro, sprawujący władzę tworzą ją oraz narzucają jako projekt organizacyjny (struktura formalna). Z drugiej strony istnieje oddolnie, jako mikrowładza, złożona sieć negocjowanych i odnawianych relacji między członkami organizacji (struktura nieformalna). Proces strukturalizacji wiedzie do dystrybucji władzy na wszystkich poziomach. Każdą z tych form władzy należałoby interpretować w kategoriach relacyjnych i zasobowych. Władza jest tworzona i rozwijana jako relacja społeczna oraz organizacyjna, a ludzie rozumieją ją jako zasób, mają poczucie posiadania jej, dysponowania i utraty [Goldhamer, Shils 1939, ss. 171–182; French, Raven 1959].

J. Zieleniewski, mówiąc o strukturze, ma na myśli całokształt stosunków między elementami czy też pomiędzy elementami a całością, który rozpatruje się pod określonym względem [Zieleniewski 1976]. Podobne propozycje znajdziemy u takich autorów, jak U. Eco, L. Hjemselv, A. Lalande lub J.L. Krzyżanowski. U. Eco zwraca uwagę na trzy konstytuujące strukturę elementy: całość, części całości i stosunki między częściami [Eco 1996b]. Zatem struktura społeczna stanowiłaby uporządkowane związki pomiędzy wzorami zachowań społecznych, tworzące system społeczny [*Słownik socjologii i nauk społecznych* 2004]. Problemem okazuje się rozróżnienie struktury i systemu.

Proponuję definicję struktury społecznej w zarządzaniu jako sieci relacji władzy i komunikacji między ludźmi, który tworzą całości społeczne, jak organizacja czy zespół pracowniczy. Kluczowe w analizie struktury społecznej okaże się pojęcie strukturacji. A. Giddens spostrzegł dualny charakter struktur społecznych – struktura wpływa na praktyki ludzi, a one tworzą i reprodukują systemy społeczne. Strukturacja (*structuration*) bazuje na działaniach intencjonalnych i świadomych, ale też nawykowych, podświadomych i nawet nieuświadamianych [Giddens 2003, ss. 220–222]. Jej przejawem są kanały przepływu władzy oraz informacji.

W węższym znaczeniu strukturę definiuje się jedynie w powiązaniu z organizacją. M. Bielski mówi o całokształcie stosunków między jej elementami – ludźmi i składnikami rzeczowymi, cechami i własnościami („anatomia" – aspekt statyczny organizacji), a także relacjami między zdarzeniami („fizjologia" – aspekt dynamiczny organizacji) [Bielski 1996]. Strategor ustala strukturę w powiązaniu ze strategią – jako całość funkcji oraz relacji określających w sposób sformalizowany misję każdej komórki organizacyjnej, a także zasady współpracy poszczególnych części organizacji [Strategor 1997]. Elementy struktury nie istnieją samodzielnie. Wyróżniamy następujące struktury organizacyjne: stanowiska pracy, komórki organizacyjne, zespoły i działy organizacyjne. Stosunki między elementami organizacji bazują na intencjonalnym (rzadziej: spontanicznym) procesie strukturyzacji. Szczególnie liczy się proces intencjonalnego kształtowania struktury formalnej przez osoby zarządzające. Jeśli do rozwoju struktur sieciowych dochodzi przy rozmytych granicach organizacji, należy zrezygnować z definiowania struktury tylko wewnątrz niej. Strukturyzacja, o intencjonalnych i formalnych, ale też spontanicznych i nieformalnych kierunkach, ma miejsce

również w sieciach rynkowych w postaci sieci aliansów, organizacji wirtualnych, strategicznych jednostek biznesu i filii [Koźmiński 2004, ss. 40–41; Stones 2005; Jones 1999, ss. 103–135].

Współczesne organizacje – jak inne struktury społeczne – są zintegrowane przez więzi władzy i komunikacji. J.S. Coleman sądzi, że pojęcie struktury społecznej należy rozszerzyć na stosunki między organizacjami, nie tylko między ludźmi [Coleman 1974, s. 13]. Strukturalizacja może zatem stanowić formę władzy. Istnienie trwałych i silnie zintegrowanych struktur oznacza nierzadko brak elastyczności, wąską sieć kontaktów z otoczeniem, brak odporności na tempo zmian w otoczeniu. We współczesnym zarządzaniu znaczenie zdają się mieć elastyczne, heterarchiczne i amorficzne sieci organizacyjne, szybko adaptujące się do zmian w otoczeniu jako systemy uczące się i autopoietyczne [Maturana, Varela 1998; Luhmann 1995; Luhmann 1986, ss. 172–192]. Przejście w stronę organizacji sieciowej nie wiąże się z zupełnym odrzuceniem idei struktury organizacyjnej, ale z jej płynną organizacją wokół procesów komunikacji – przepływu wiedzy [Toffler 2003, ss. 260–261].

W tym miejscu rodzą się ważne pytania, czy przepływ informacji, wiedzy i wartości doprowadził do zmniejszenia znaczenia władzy oraz czy współczesne organizacje i struktury powiązań między nimi nie bazują jednak na dystrybucji władzy.

Niewątpliwie mamy do czynienia ze wzrostem znaczenia procesów transferu wiedzy w sieciach organizacyjnych [Drucker 1999, s. 42; Baker, Nohria, Eccles 1992, s. 401; Jarvenpaa, Ives 1994, ss. 25–57; Bush Jr, Frohman 1991, ss. 23–36]. Organizacja ucząca się pozyskuje wiedzę z relacji z innymi działającymi podmiotami. Komunikacja pomiędzy węzłami sieci to warunek rozwoju organizacji uczącej się [Bovasso 1992, ss. 86–106]. Badacze uważają, że w społeczeństwach sieciowych nie ma już logiki panowania, poszukuje się podmiotów posiadających wiedzę, a nie władzę [Staniszkis 2003, ss. 193–200]. Transfer wiedzy wspiera partnerstwo, ogranicza dominację. Mimo to w rozwiązaniach zarządzania sieciowego (jak: sieć holdingowa, organizacja wirtualna, fraktalna, *keiretsu*) kwestii sprawowania władzy i nadzoru nie traktuje się marginalnie. Dlatego władza nadal, obok wiedzy, stanowi istotny element struktury, zarówno na poziomie wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnym. Ta władza jednak nie jest już hierarchiczna i totalna, ale rozproszona i zdecentralizowana. Właściciele,

menedżerowie, związki zawodowe zaliczają się jedynie do jej ogniw. Władza może przybrać formę symboliczną i sięgać po coraz bardziej wyszukane formy kontroli i wpływu, gdyż nie można jej zarzucić jawnych przejawów dominacji. Podaje się wiele przykładów „miękkiej" władzy:

- dominację kulturową [Clifford 2000, s. 23; Chomsky 1999, ss. 23–60; Paradowski, Załęcki (red.) 2001];
- sieci władzy [Hardt, Negri 2001, ss. 160–182];
- „przemoc symboliczną" [Bourdieu, Passeron 1990, ss. 58–125];
- autorytet nauki i wiedzy [Horkheimer 1987, s. 244];
- „władzę nad dyskursem i językiem" [Wróbel 2002, ss. 335–416; Lévi-Strauss 1992, ss. 297–298];
- kontrolę przepływu informacji [Morgan 1997b, s. 183].

W tych przypadkach władza i strukturalizacja nie polegają na wykorzystaniu siły i „nagiej przemocy", lecz na kontroli i wpływie w sferach: ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Władza przyjmuje subtelne formy: perswazji, manipulacji, nacisku autorytetu (osobowego, tradycyjnego czy też kompetencyjnego). Jednak relacja władzy jako taka, narzucająca wolę innym ludziom, pozostaje, choć w zakamuflowanej formie. Jednostki oraz grupy w zdecentralizowanych sieciach nie są podporządkowane jednemu hierarchicznemu ośrodkowi, lecz rozproszonym rdzeniom władzy realizującym własne interesy. Mogą one przybrać relacyjny kontekst koalicji [Cyert, March 1963; Van Alstyne 1997, ss. 83–151; Hanssen-Bauer, Snow 1996, ss. 413–427].

Problem struktur organizacyjnych to dla zarządzania kwestia fundamentalna, przesłaniająca kwestie kryjących się za nimi procesów przepływu wiedzy i władzy. Struktura formalna stanowi odbicie stabilnych, utrwalonych układów ról organizacyjnych, połączonych przez władzę i komunikację. Stając w obliczu konieczności uelastyczniania organizacji, struktura formalna przyjmuje postać zmienną i mniej stabilną, na kształt sieci. Jednocześnie rośnie znaczenie struktury nieformalnej – tkanki społecznej organizacji i rynku. Struktura społeczna wyłania się w ramach strukturalizacji, czyli działalności ludzi w celu utrwalenia i reprodukcji stosunków społecznych, w oparciu o relację władzy i komunikacji. Dzięki strukturalizacji ludzie konstruują role społeczne i organizacje, stanowiące ład społeczny. Ich trwałość pozostaje względna, podtrzymuje je zbiorowy konsens – wiara i domyślna zgoda aktorów społecznych. Proces strukturalizacji jest też

związany ze zmianami porządku społecznego pod wpływem czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych czy technologicznych. Struktura nieformalna zawiera w sobie dynamiczny układ wzorów działania grup i ludzi, odzwierciedlający przepływy władzy i wiedzy. Spontaniczna niekontrolowana struktura nieformalna odgrywa coraz większą rolę w złożonym społeczeństwie sieciowym, większą niż struktura formalna [por. Marre 1994, ss. 37–38]. Poznawczy punkt widzenia zwraca naszą uwagę na ważkość procesów strukturalizacji oraz związków posiadania wiedzy i sprawowania władzy.

Wydaje się, że powiązanie strukturyzacji z procesem dystrybucji władzy organizacyjnej wnosi twórczy potencjał do *Critical Management Studies*. Nurt krytyczny pojmuje struktury organizacyjne głównie przez pryzmat dominacji i opresyjności [Fournier, Grey 2000; Alvesson 2008, ss. 13–30]. Struktura organizacyjna to statyczne ujęcie procesów dystrybucji władzy. Do elementów zarówno ideologii menedżeryzmu, jak i nauk o zarządzaniu należą nierówność oraz niesprawiedliwy podział władzy i korzyści, których wyraz stanowią hierarchia i struktura organizacyjna [Grey, Willmott 2005; Child 2009]. Menedżerów i pracowników socjalizuje się i kształci w kierunku budowania i akceptacji nierównego rozkładu władzy, który mają uznać za naturalny porządek. Formy dystrybucji władzy i strukturalizacji mogą być różne. Struktury funkcjonalne, dywizjonalne, ale także promieniste i sieciowe, mogą być opresyjne i zorientowane na władzę. Podkreślenie przekształceń struktury z hierarchicznej na heterarchiczną w organizacjach sieciowych nie oznacza realizacji założeń nurtu krytycznego, czyli denaturalizacji ideologii zarządzania i emancypacji grup marginalizowanych. Bywa odwrotnie – to organizacje sieciowe stają się doskonalszą formą eksploatacji pracowników niż organizacje tradycyjne. Wiąże się to z istnieniem globalnej sieci władzy oraz indoktrynacji, a także z eksploatacją pracowników pochodzących z krajów rozwijających się i z neoimperialnymi praktykami międzynarodowych korporacji i rządów bogatych państw [Hardt, Negri 2001].

6.6. Mitologia zarządzania strategicznego

Podrozdział przedstawia główne założenia nurtu krytycznego w odniesieniu do obszaru zarządzania strategicznego. Zdaje się to uzasadnione, gdyż jeden z ważniejszych wątków nurtu krytycznego to porzucenie relacji dominacji i zasad rozumu instrumentalnego w działaniach ludzi w organizacjach i w społeczeństwie [Sułkowski 2010c].

Badacze nurtu krytycznego rozpoczynają od analizy różnych aspektów zarządzania strategicznego pod kątem wspomnianych wątków. Strategię organizacyjną ujmują jako:

1. narzędzie „przemocy symbolicznej" – kanalizujące działania ludzi w organizacji, nastawiające ich na dążenie do zysku, a eliminujące z obszaru zainteresowań zarządzania sferę moralną [Jacques 1996; Voronov 2008, ss. 939–945; Sułkowski 2013d, ss. 5–11]. Decydenci mogą więc przywiązywać wagę tylko do narzuconych przez system instrumentalnych celów organizacji i dokonać racjonalizacji braku troski o problemy jednostki;
2. „fałszywą świadomość" menedżerów i pracowników [Wickert, Schaefer 2015, ss. 107–130; Sułkowski 2011b];
3. ideologię menedżeryzmu – tworzącą wymienioną w poprzednim punkcie „fałszywą świadomość", czyli tożsamość pracowniczą i menedżerską, w których uwidacznia się relacja władzy, stanowiąca kamuflaż dla rzeczywistego porządku [Harding 2003, s. 14; Parker 2002b; Delbridge, Keenoy 2010, ss. 799–817; Klikauer 2015b, ss. 1103–1119];
4. opartą na „metanarracji" „grę językową" – zakładającą wiarę w przewidywanie rozwoju organizacji czy rynku, skutecznego działania i kierowania [Cunliffe 2001, ss. 351–371; Monin 2004], na zasadzie samospełniającego się proroctwa [Samra-Fredericks 2005, ss. 803–841]. Zarządzanie strategiczne uzasadnia swoje znaczenie w naszym dyskursie, tworząc „opowieści" na temat własnej wielkości [Kornberger, Clegg 2011, ss. 136–162];
5. nieetyczną i instrumentalną praktykę społeczną – w krytycznie ujmowanych praktykach społecznych, takich jak działania komunikacyjne czy przejawy kultury organizacyjnej [Vaara, Sorsa, Pälli 2010, ss. 685–702], można znaleźć elementy instrumentalnego podejścia do ludzi, komercjalizacji, maskulinizmu itp. [Hendry 2000, ss. 955–977; Alvesson, Deetz 2005, ss. 60–106];

6. kategorię ekonomii politycznej – badającej zależność ekonomii i polityki. To stanowisko bardziej ekonomii niż zarządzania, zgodnie z którym sprzężenie ekonomii z polityką konstruuje i utrwala zasady alokacji zasobów, czerpania zysków i eksploatacji ludzi, odzwierciedlając porządek społeczny o charakterze kapitalistycznym i relacje władzy [Alvesson, Willmott 2002, ss. 619–644; Eagleton-Pierce, Knafo 2020, ss. 763–779].

Tabela 44. Strategia w nurcie krytycznym zarządzania

Pojmowanie strategii	Krytykowane tezy	Metody krytyki	Badacze
Ideologia menedżeryzmu	1. Naturalność strategii i planowania. 2. Oczywistość porządku organizacyjnego.	1. Denaturalizacja dyskursu władzy i kategorii strategii. 2. Ideologiczna analiza dyskursu strategicznego.	G. Burrell, 1981 G. Morgan, 1986 P. Thomas, 1998 M. Parker, 2002b
Narzędzie przemocy symbolicznej	1. Strategia koncentruje się na rozwoju organizacji. 2. Strategia nie pochyla się nad konsekwencjami moralnymi.	1. Dekonstrukcja strategii – narzędzia dominacji i przemocy. 2. Analiza amoralnych skutków zarządzania strategicznego.	G. Morgan, 1980 D. Samra-Frederics, 2005
Dyskurs	1. Strategia umożliwia racjonalne prognozowanie przyszłości. 2. Strategia umożliwia działania skuteczne w organizacji.	1. Analiza dyskursywna tekstów zarządzania demaskuje „gry językowe”. 2. Analiza dyskursywna rozwoju nurtu odkrywa „metanarracje”.	D. Barry, M. Elmes, 1997 T. Harfield, 1998 N. Monin, 2004 B. Czarniawska-Joerges, 2004
Praktyka społeczna	1. Praktyki organizacyjne mają na celu efektywność. 2. Skuteczne działanie jest obiektywne, nie ujmuje się go w kategoriach równości, sprawiedliwości czy moralności.	1. Etnometodologiczne i habermasowskie analizy negocjacji znaczeń i pragmatyk. 2. Praktyki społeczne z punktu widzenia antropologii organizacyjnej. 3. Kultura organizacyjna jako metafora rdzeniowa dla organizacji oraz strategii.	J. Hendry, 2000 P. Jarzabkowski, 2004

Pojmowanie strategii	Krytykowane tezy	Metody krytyki	Badacze
Ekonomia polityczna	1. Strategia koncentruje się na racjonalnej alokacji zasobów. 2. Strategia jest apolityczna.	1. Analiza związków ekonomii z polityką w praktykach społecznych, a także organizacyjnych.	P. Levy, 1997 M. Alvesson, H. Willmott 2003

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy podział sposobów pojmowania strategii organizacyjnej w CMS jest oczywiście uproszczony, gdyż z reguły autorzy korzystają jednocześnie z kilku sposobów rozumienia strategii [Alvesson, Willmott 1996]. Wspólny element to zawsze demaskatorskie i konstruktywistyczne podejście do strategii zarządzania.

Krytyczny nurt zarządzania strategicznego stoi w opozycji do dominującego hiperracjonalistycznego pojmowania strategii organizacyjnej. Nawiązuje do ujęcia interpretatywno-symbolicznego, ale także do perspektyw postmodernistycznych, feministycznych i neomarksistowskich [Alvesson, Deetz 1996, ss. 191–217; Grice, Humphries 1997]. Krytyczna teoria zarządzania strategicznego znajduje się obecnie na marginesie zarządzania, choć powoli zyskuje na znaczeniu. W sferze teorii nawiązuje do nurtu krytycznych studiów zarządzania (*Critical Management Studies*). Jeżeli chodzi o praktykę, oprócz krytycznego oglądu niesprawiedliwych praktyk oraz budowania fałszywej świadomości, skłania się ona do metod służących emancypacji i partycypacji grup defaworyzowanych.

6.7. Utopie zarządzania

Określenie „utopia" język humanistyki przejął w XVI wieku po opublikowaniu dzieła Tomasza Morusa. Stanowi ona ideał, mrzonkę, a zarazem projekt eksperymentu społecznego. Myślenie utopijne znalazło się u podstaw funkcjonowania wszystkich wspólnot. Wiąże się nierozerwalnie z kondycją ludzką, z pragnieniami wypracowania idealnej społeczności, pozbawionej ułomności rzeczywistych wspólnot [Bauman, Tester 2003, s. 66; Żuk 2020, ss. 1047–1058; Sargent 1975, s. 137; Eagleton 2000; Simard, Aubry, Laberge 2018, ss. 460–473]. Doskonałą wspólnotę mają cechować: pełna stabilność, trwałość, sprawiedliwość, stan *status quo* – „końca historii" [Fukuyama 1992].

Co może mieć wspólnego utopia z zarządzaniem? Nauki o zarządzaniu na etapie kształtowania swojej tożsamości również czerpały z myślenia utopijnego, oferując wizję „lepszego świata" oraz pełnego poznania pod warunkiem wdrożenia ideałów naukowego zarządzania [Ten Bos 2000; Isaac 2015, ss. 329–330; Rhodes 2004, ss. 1–20]. Analiza utopijnych wątków w naszym dyskursie może stanowić jedną z możliwości uprawiania krytyki w naukach o zarządzaniu [Waring, Wainwright, Skoumpopoulou 2011]. **Motywy utopijne są obecne w dorobku kultury europejskiej.** Proponuję alegoryczną interpretację utworów literackich przynależących do gatunku utopii, a także wskazanie motywów utopijnych w kilku dziełach nauk o zarządzaniu. Konwencjonalna analiza wiąże dzieło literackie z motywem interpretacyjnym i dziełem pochodzącym z klasyki zarządzania. Jeśli chodzi o źródła literackie, sięgniemy po pięć najsłynniejszych utopii – od platońskiej, przez morusowską i baconowską, do Marksa oraz Skinnera. Motywy interpretacyjne stanowi pięć problemów charakterystycznych dla utopii i jednocześnie kluczowych dla zarządzania. Są to:

- kontrola oraz władza społeczna i organizacyjna;
- prostota i harmonia organizacyjna;
- zarządzanie jako nauka i racjonalność,
- koncepcja równości i sprawiedliwości;
- znaczenie kultury organizacyjnej.

W dalszej części dokonamy próby rekonstrukcji utopii zarządzania oraz ukażemy ich interpretacje w dyskursie organizacyjnym [Sułkowski 2005b].

Zarządzanie czerpie z ducha myśli modernistycznej, z wiary w pełną racjonalność i postęp [Taylor 1985]. Dlatego u podstaw głównego nurtu naukowego

zarządzania leży nowoczesna utopia: racjonalnej, sprawiedliwej oraz postępowej organizacji, źródła trwałego ładu społecznego [Simard, Aubry, Laberge 2018, ss. 460–473]. Stan doskonałości miałby zostać osiągnięty dzięki wdrożeniu idei zarządzania jakością, strategią czy kulturą organizacyjną. Na poziomie makro oznacza to produktywny i stabilny wolny rynek. Na poziomie mikro to źródło satysfakcji zarządzających, pracowników, klientów, interesariuszy. Na poziomie mezo klamrę stanowi efektywna organizacja, mająca u podstaw racjonalne i uniwersalne zasady naukowego zarządzania. Warunek doskonałości to planowanie oraz nadzór odpowiedzialnych menedżerów, którzy kojarzą się z utopijnymi władcami – mędrcami [Bauman 2004, s. 22; Glimp 2008, ss. 263–290].

Badacze znajdują różne wątki utopijnego myślenia w zarządzaniu. G. Burrell i K. Dale sądzą, że podstawami ładu organizacyjnego są domyślne i uważane za oczywiste zasady: wytyczania granic organizacji, ochrony grupy organizacyjnej, formalizacji wzorów organizowania, racjonalnej i harmonijnej kontroli [Burrell, Dale 2002, ss. 106–109]. P. Reedy twierdzi, iż guru zarządzania często przywołują motywy utopijne, tworząc wizję idealnej organizacji i doskonałego ładu społecznego [Reedy 2002, ss. 175–176]. Przykład stanowi koncepcja „organizacji uczącej się" P. Senge, na której bazuje „społeczeństwo zorientowane na wiedzę" [Senge 1993].

Proponuję dokonać innej analizy utopijnych wątków w zarządzaniu, przy wykorzystaniu alegorii posługującej się podziałem na utopie społeczne i epistemologiczne. „Naukowe zarządzanie" od początku zawierało w sobie elementy utopii społecznej i utopii epistemologicznej. W sferze społecznej wiązało się to z wiarą w społeczeństwo doskonałe, racjonalne i szczęśliwe, do którego można dojść dzięki zarządzaniu. W znaczeniu epistemologicznym to neopozytywistyczne pragnienie pełnej prawdy i pewności poznania w zarządzaniu.

Dla filozofii i literatury pięknej utopia to gatunek. Z punktu widzenia idei gatunek ten próbuje dokonać opisu idealnej wspólnoty ludzkiej, czyli także organizacji.

1. Utopia kontroli i władzy.

Za twórcę pierwszej utopii uważa się Platona, ponad tysiąc lat przed wyklarowaniem się słowa i gatunku. Dzieła Platona według Alfreda Northa Whiteheada stanowią szczytowe osiągnięcie ludzkości, do których cała filozofia to zaledwie „przypisy" [Lambert Gardiner 2005]. Karl Popper uznał jednak „Państwo"

za pierwszą totalitarną utopię [Popper 2006], opis społeczeństwa sterowania i kontroli, gdzie liczy się doskonałość funkcjonowania i nie ma miejsca na wolność. Władza jest totalna, a władcy-mędrcy sprawują pełną kontrolę nad społeczeństwem. Strukturę społeczną cechują stabilność, hierarchiczność i niezmienność, a ponadto precyzyjny podział obowiązków klas społecznych. Wspomina się także o perfekcyjnym procesie wychowania (czy też indoktrynacji) młodych, strażników itp. [Platon 2001]. Gdy posłuchamy głosu Karla Poppera, nie uznamy „Państwa" Platona za dialog o sprawiedliwości, ale za pierwszą w historii apologię totalitarnej władzy.

Dzieło Frederica Winslowa Taylora „Scientific Management" można alegorycznie odnieść do dzieła Platona. Taylor także stworzył quasi-totalitarną utopię kontroli. Metaforycznie postrzegana organizacja taylorowska stanowi doskonałą maszynę, a ludzie są trybami. Organizacja, dzięki procedurom i drobiazgowym regulacjom, jest instytucją totalną [Jones 2000, ss. 631–653]. Mówimy o scentralizowanej władzy, gdyż pracownicy wykonawczy muszą kierować się w swojej pracy szczegółowo określonymi regułami zarządzających, nadzorowanych przez menedżerów. Kontrola to jeden z najistotniejszych elementów tego systemu. Proces pracy został stechnicyzowany i korzysta z algorytmów, więc nie może być mowy o woluntaryzmie.

Utopia taylorowska kojarzy nam się z goffmanowską instytucją totalną, ze względu na formalizację, szczegółowość reguł, hierarchiczność, orientację na produkcję i podział na zarządzających oraz pracowników wykonawczych [Goffman 1975, ss. 150–151]. Totalna kontrola i władza składają się na zdehumanizowany, perfekcyjny i do tego statyczny system organizacyjny.

2. Utopia prostoty i harmonii.

O utopii mówimy od XVI wieku za przyczyną Tomasza Morusa. Tytuł jego dzieła możemy odczytywać dwojako – odnosząc go do greckiego *outopos* (*ou* – 'nie' i *topos* – 'miejsce', 'nieistniejące miejsce') lub też *eutopia* ('dobre miejsce'). Morus zdawał sobie sprawę, że jego dzieło nie stanowi opisu rzeczywistości i jest wieloznaczne, co ma też swoje odzwierciedlenie w paradoksalnych nazwach bohaterów i obiektów (Hythlodaeus – „mówiący bzdury"). Książka Morusa, odbierana jako satyra lub krytyka społeczno-polityczna, opisuje wyidealizowaną przez autora prostotę [Szacki 1980]. We wspólnocie funkcjonuje komunizm, nie ma własności, nie ma też konfliktów. Utopijne stosunki społeczne, kulturowe, religijne czy

polityczne są bardzo proste, system prawa zdaje się oczywisty, zatem nie trzeba tu prawników. Istnieje tolerancja i wolność wyznania (oprócz ateizmu). Najważniejsze zajęcie stanowi uprawa roli. Morus przedstawia społeczeństwo prostoty, trwające w wiecznym „złotym wieku". Relacje społeczne są tu bezkonfliktowe, zrównoważone i pełne harmonii, co sprawia, że wspólnota jest trwała, niezmienna oraz wyizolowana. Prostota i kontrola społeczna to cechy porządku społecznego wymieniane w większości utopii.

„Utopię" Morusa możemy przyrównać do „Praktyki zarządzania" Petera Druckera, z uwagi na rolę tego dzieła w naukach o zarządzaniu oraz na idealizację prostoty. W tej pozycji z 1954 roku zarządzanie jest praktyką (sztuką) i nauką, zorientowaną na praktyczne, proste i jasne cele. Drucker opowiada się za zarządzaniem racjonalnym, zrozumiałym dla pracowników, i zdecentralizowanym, tzn. burzącym model centralistyczny, cechujący szkoły naukowego zarządzania i administrowania. Autor proponuje upraszczanie strategii i struktur organizacyjnych, czego wyrazem jest nie tylko decentralizacja, ale też delegowanie władzy i orientacja na nieustanne szkolenie pracownika. „Praktyka zarządzania" wyraża nieufność w stosunku do struktur rządzenia, szczególnie w administracji publicznej, traktowanych jako skonfliktowane, biurokratyczne i na dodatek mało efektywne, a ponadto chęć stworzenia ideału harmonii organizowania. Obraz organizacji w tym dziele jest zbliżony do metafory organicznej. „Zdrowa" organizacja to system zrównoważony, celowy oraz racjonalny. Ważne w rozwoju organizacji okazują się zarządzanie przez cele i samokontrola [Drucker 2003, ss. 139–154], które wymagają harmonizacji struktur i strategii organizacyjnych. Etos menedżerski wiąże się z posiadaniem charakteru, uczciwością, odpowiedzialnością i pracą nad sobą.

Funkcjonalistyczna wizja organizacji P. Druckera stanowi ideał prostoty i harmonii. Możemy ją nazwać zdroworozsądkowym podejściem, wypracowanym wraz z wieloletnim doświadczeniem praktycznym. Jednak paradygmaty niefunkcjonalistyczne zwracają nam uwagę na istnienie w organizacji konfliktu i dysharmonii, które także mogą być twórcze i rozwojowe. Interpretatywiści przypominają o złożoności sensów, interpretacji i przedstawień zbiorowych działających na zarządzanie – o metaforach, archetypach i symbolach. Drucker odnotowuje rolę kultury w zarządzaniu, nazywając ją „duchem organizacji", ale podchodzi do niej powierzchownie i instrumentalnie [Drucker 2003, ss. 163–179]. Dla badaczy

CMS taki funkcjonalistyczny sposób podejścia do ludzi i kultury jest nieetyczny i manipulatorski [Willmott 2003, ss. 73–87].

3. Utopia nauki i racjonalności.

Francis Bacon, jeden z prekursorów współczesnych nauk empirycznych, także marzył o zakorzenionym w zasadach nauki idealnym społeczeństwie. „Nowa Atlantyda" ukazuje społeczeństwo liczące się z autorytetem nauki, pozwalającej na ujarzmienie natury [Bacon 1954]. Najważniejszy jest generujący postęp rozwój wiedzy; rządzący powinni zaliczać się do naukowców, a każda grupa społeczna musi wyłonić elitę eksperymentatorów pracujących nad innowacjami. W „Nowej Atlantydzie" instytucję partycypującą we władzy stanowił Dom Salomona. Mędrcy i badacze tej instytucji prowadzili naukowe badania empiryczne, których efekty wdrażano bądź pozostawiano w ukryciu, jeśli wiązały się z niebezpieczeństwem [Weinberger 1976, ss. 865–885].

Szkoła empiryczna nauk o zarządzaniu powstała zgodnie z neopozytywistycznym ideałem i ma wielu zwolenników. Russel L. Ackhoff w latach 40. ubiegłego wieku stworzył metodę badań operacyjnych, służącą w zarządzaniu głównie do rozwiązywania problemów technicznych [Churchman, Ackoff, Arnoff 1957]. Zarządzanie oparte na badaniach operacyjnych przypomina ideał nauki opisany w dziele Bacona. To nauka sformalizowana, empiryczna, zmatematyzowana, gromadząca dane dzięki badaniom empirycznym i metodzie eksperymentalnej. Naukowa analiza informacji umożliwiała podejmowanie słusznych decyzji menedżerskich. Zarządzanie w oparciu o sformalizowane metody matematyczne zbliżało się do ideału ekonomii – „fizyki wśród nauk społecznych". „Hiperracjonalistyczny" Ackhoff zdawał sobie sprawę z ograniczeń wypracowanej przez siebie metody badań – w latach 70. on sam krytykował technicznie zorientowane badania operacyjne. W dziele na temat systemów celowych stwierdzał, że dadzą się one poznać jedynie dzięki wniknięciu w mechanizmy psychologiczne, społeczne i kulturowe [Ackhoff, Emery 1972]. R.L. Ackhoff to nie tylko ojciec badań operacyjnych, ale też, oprócz K. Lewina i I. Ansoffa, prekursor koncepcji systemowej w zarządzaniu. Myślenie systemowe także zawiera elementy utopijne, szczególnie jeżeli ma prowadzić do wyidealizowanej równowagi. Utopie, w tym baconowska, portretują społeczeństwa statyczne i niezmienne. Podobnie dzieje się w przypadku klasycznego myślenia systemowego, usiłującego stworzyć uniwersalną teorię organizacji, dzięki której

harmonijne zarządzanie stanie się możliwe. Peter Drucker uważał, że prace Russella Ackhoffa pokazały nam, że pierwotne w zarządzaniu są myślenie oraz rozumienie, a dopiero później analiza ilościowa i techniczna[9].

4. Utopia równości i sprawiedliwości.
Problem równości to jedna z zasadniczych kwestii myślenia utopijnego. Komunizm stanowi właśnie taką utopię równości, która po wdrożeniu przerodziła się w dystopię. Jego założenia przedstawiono w „Manifeście komunistycznym" Karola Marksa i Fryderyka Engelsa, a później „Kapitale" [Marks, Engels 1951]. Utopia miała być wcieleniem ideału równości dzięki zniszczeniu faworyzującego posiadaczy niesprawiedliwego porządku. Docelowo komunizm głosił powstanie bezklasowego społeczeństwa równości. Rewolucja miała prowadzić do obalenia represyjnej struktury społecznej i zastąpić ją oddaniem władzy uciskanym, tzn. proletariatowi. Dyktatura proletariatu, bez podziałów klasowych i narodowych, miała być osiągnięta za pomocą kontroli państwa nad procesami społecznymi i gospodarczymi, centralnego planowania gospodarczego, zniesienia własności prywatnej i bezpłatnego, równego dostępu do usług społecznych (nauka, służba zdrowia, opieka społeczna).

Te ideały sprawiedliwości CMS zawdzięcza właśnie Karolowi Marksowi, do którego sięgają Mats Alvesson i Hugh Willmott w swojej krytyce zarządzania, manipulacyjnego charakteru organizacji i nierówności jako nieodłącznych cech systemów gospodarczych i kulturowych [Alvesson, Willmott (red.) 1992]. Badacze nurtu krytycznego zdają sobie sprawę z porażki komunizmu, lecz wierzą w utopię i upatrują w neomarksizmie fundamentu zmian organizacyjnych. Radykalna krytyka ma pomóc zmienić orientację nauk o zarządzaniu. Metody zaangażowane, emancypacja grup defaworyzowanych i zburzenie istniejącego porządku mają przybliżać nas do ideału równości i sprawiedliwości społecznej.

5. Utopia kultury.
Frederic Skinner jest autorem powieści „Walden Two", będącej egzemplifikacją idei behawioryzmu. Społeczeństwo skinnerowskie jest racjonalne, dokonuje się w nim socjalizacja członków małej społeczności. Wspólnocie przewodzi zarząd planistów, odpowiedzialny za selekcję pozostałych trzech grup: menedżerów,

[9] List P. Druckera zaprezentowany na 3 międzynarodowej *Conference on Systems Thinking in Management* (ICSTM), University of Pennsylvania, May 19–24, 2004.

naukowców oraz robotników. F.B. Skinner był zdania, że człowieka można ukształtować poprzez zarządzanie kulturą. W dziele „Poza wolnością i godnością" znajduje się rozdział „Projektowanie kultury", w którym Skinner wskazuje sposób tworzenia bodźców społecznych, mogących uformować racjonalnych członków wspólnoty [Skinner 1978].

Tę wizję ładu społecznego cechuje hiperkulturalizm. Jak to w behawioryzmie – środowisko modeluje człowieka. Otoczenie, czyli kultura, kształtuje zachowanie, osobowość, temperament oraz sposób myślenia. S. Pinker analizuje behawioryzm jako przykład kulturalizmu, negującego istnienie natury ludzkiej i uznającego koncepcję *tabula rasa*, czyli „zaprogramowania" przez kulturę. Jednak natura ludzka istnieje, a nas „programuje" ewolucja, z naszą orientacją kooperacyjno-konkurencyjną, dążeniem do wygranej i sukcesu, nieufnością do obcych oraz złudzeniami percepcyjnymi. Powinniśmy być tego świadomi i mieć to pod kontrolą, ale nie możemy tego wyeliminować jako części natury ludzkiej, choć utopie często ją lekceważą. Organizacja nie może być ideałem równości, gdyż w ludzkim umyśle oraz wspólnocie tkwią procesy hierarchii i dystrybucji władzy. Organizowanie i pozostałe procesy zarządzania nie mogą być racjonalne, gdyż aparat kognitywny człowieka to nie komputer, ale ewolucyjne narzędzie służące przetrwaniu, dopuszczające działanie motywowane pozaracjonalnie. Intuicja, emocje i stereotypy zawsze wpływają na procesy decyzyjne.

„Poszukiwanie doskonałości w biznesie" T. Petersa i R. Watermana zwraca uwagę na olbrzymie znaczenie wartości i kultury dla osiągania przez organizację sukcesu [Peters, Waterman 2000]. Organizacje charakteryzujące się specyficzną kulturą, zorientowane na osiem fundamentalnych wartości, zmierzają do doskonałości. Do tych wartości autorzy zaliczyli [Peters, Waterman 1982; Kreitner 1992]:

- otwartość na wartości i filozofię organizacji;
- prostotę;
- specjalizację;
- aktywność;
- orientację na klienta i produktywność, wiążącą się z orientacją na człowieka w ogóle;
- autonomię i przedsiębiorczość;
- skuteczne i nie za bardzo szczegółowe planowanie;
- delegowanie władzy.

Kultura organizacyjna i wartości to narzędzia sukcesu. Mówimy tu o „inżynierii organizacyjnej", kojarzącej się nam z „projektowaniem kultury" F.B. Skinnera. Kulturą zarządza się i steruje w sposób dowolny, aby zrealizować wytyczone cele. Człowiek i pracownik to dzieła pojmowanej instrumentalnie kultury. Jeśli poddamy kulturę kontroli, będziemy mogli kierować całą organizacją i jej członkami. Tę utopię wielu autorów krytykuje za jej instrumentalny i wyidealizowany charakter. Sterowanie kulturą organizacyjną, a pośrednio pracownikami, by tylko osiągnąć cele, jest oczywiście nieetyczne, a ponadto zazwyczaj mało skuteczne, gdyż mówimy o spontanicznym rozwoju kultury. Implementowanie wartości nie jest równe ich asymilacji przez członków wspólnoty. Oprócz kultury oficjalnej, w organizacjach często funkcjonują przeczące jej subkultury. „Kulturowa inżynieria organizacji" to jedynie utopia.

Autorzy omawianej pozycji umiejscawiają przyczynę sukcesu wewnątrz organizacji, w jej wartościach, co stanowi wyraz kulturalizmu. Sukces znajduje się w zasięgu organizacji posiadającej dane cechy. W rzeczywistości jest on zależny od sprzężenia czynników wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Oprócz kultury organizacyjnej liczą się (przykładowo): rodzaj działalności gospodarczej, konkurencyjność sektora czy koniunktura. Wiele podawanych przez badaczy przykładów „doskonałych" organizacji straciło swoją pozycję lub upadło. Zatem budowanie opieranych na behawioryzmie deterministycznych zależności nie sprawdza się w ogóle w sferze kulturowej.

Utopie powstają w konkretnych warunkach historycznych i zajmują się problemami własnej epoki. Utopia jako gatunek ma też pewne cechy uniwersalne, założenia tyczące się natury i społeczeństwa, które dostrzegł Chad Walsh [1962, s. 71]:

1. Człowiek to istota rozumna, która może być coraz bardziej rozumna, co daje nadzieję na rezygnację z absurdów życia społecznego oraz doprowadzenie do racjonalnego ładu.
2. Człowiek jest dobry, a jego wady płyną z niekorzystnych warunków życia, nie z ludzkiej natury.
3. Człowiek jest plastyczny i nietrudno go zmienić.
4. Pomyślność jednostki nie jest sprzeczna z pomyślnością społeczeństwa.
5. Należy szukać szczęścia na ziemi.
6. Da się znaleźć sprawiedliwych władców lub też nauczyć ich sprawiedliwości.

7. Przyszłość przynosi ograniczoną i przewidywalną liczbę możliwości.
8. Utopia stanowi zagrożenia dla ludzkiej wolności, gdyż wolność realizuje się w jej ramach.

W naukach o zarządzaniu także możemy wyłonić uniwersalne cechy utopii, odnoszące się do organizacji i zarządzania i do człowieka w organizacji:

1. Człowiek jest racjonalny i organizacje także.
2. Człowiek jest plastyczny i da się go kształtować, tak samo organizacje.
3. W zarządzaniu może się dokonać doskonalenie człowieka i organizacji.
4. W procesie zarządzania da się kontrolować przyszłość.
5. Menedżerowie potrafią być sprawiedliwi i dobrzy.
6. Sukces organizacji to zarazem sukces jej członków.
7. Postęp ludzkości jest możliwy dzięki zarządzaniu.

Utopia społeczna zarządzania czerpie z wiary w lepszy ład społeczny, osiągany dzięki wdrożeniu idei naukowego zarządzania. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania znajdziemy wielu wizjonerów. Twórcy naukowego zarządzania (F.W. Taylor czy H. Fayol) byli przekonani, że ich nauka przyda się ludzkości. Podobnie zdają się sądzić: P. Drucker, T. Peters, P. Warterman czy Ch. Handy [Pinnington 2001]. Utopia społeczna czerpała z wiary, że dzięki zarządzaniu praca człowieka przyniesie świetne efekty, dzielone następnie pomiędzy pracodawców i pracobiorców. Organizacja stanowiłaby dla pracownika i konsumenta miejsce samorealizacji. Utopia bazuje na ideologicznej wizji ładu społecznego, w której racjonalnymi pracownikami kierują mądrzy zarządzający. Menedżerowie nie są tu egoistami, chcącymi jedynie dominować nad innymi i zabezpieczyć swoją uprzywilejowaną pozycję, stają się dobroczyńcami ludzkości na drodze ku nowemu, lepszemu porządkowi społecznemu. Naukowe zarządzanie od początku posiadało wyrazistą, ale utopijną misję emancypacji ludzkości.

Analizując korzenie społecznej utopii zarządzania, chciałbym wymienić wątki, które składają się na jego mitologię:

1. Uniwersalna miara wartości to pieniądz.
2. Własność to racjonalna baza stratyfikacji społecznej.
3. Wiedza umożliwia panowanie nad rzeczywistością.
4. Do zasadniczych wymiarów ludzkiej egzystencji zaliczamy pracę i konsumpcję.

5. Współczesny kodeks etyczny opiera się na dążeniu do zawodowego sukcesu.
6. Menedżeryzm (z menedżerem – bohaterem naszych czasów) to najlepszy system władzy społecznej.
7. Dobrobyt i ład społeczny we wspólnotach ludzkich może być osiągnięty wyłącznie na wolnym rynku.
8. Organizacja to najistotniejsze źródło tożsamości oraz samorealizacji jednostki.

To oczywiście tylko propozycja związanych ze sobą norm, składająca się na obraz utopijnego „menedżerskiego społeczeństwa". Ten obraz ładu społecznego odnajdziemy w licznych metaforach organizacji (organizm, maszyna, uczenie się, funkcjonalna kultura) [Morgan 1997b].

Jakie utopijne neopozytywistyczne postulaty przyjęły się w naukowym zarządzaniu? Są to:

1. Chęć odkrycia uniwersalnej i pewnej metody naukowej [więcej: Sułkowski 2004c, ss. 3–14].
2. Matematyzacja i formalizacja, ujmująca procesy zarządzania we wzory, funkcje i modele matematyczne [Le Chatelier 1972, s. 104].
3. Deterministyczne wyjaśnianie przyczynowe procesów zarządzania.
4. Przekonanie o kumulatywnym rozwoju wiedzy i ciągłości naukowego postępu.
5. Redukcjonizm, umożliwiający identyfikację przyczynowego wpływu wszystkich zmiennych w procesie zarządzania.

Utopia epistemologiczna, zakładająca możliwość istnienia deterministycznego, zamkniętego systemu uniwersalnej oraz pewnej wiedzy w naukach o zarządzaniu, to oczywiście mit, jednak wciąż obecny w naszym dyskursie. Mimo krytyki neopozytywistycznego obrazu nadal pozostaje on w umysłach badaczy zarządzania [więcej: Sułkowski 2005a]. Jednak rozwój zarządzania zbliża tę dyscyplinę do innych nauk społecznych i pokazuje utopijność epistemologicznych postulatów naukowego zarządzania. Nauki o zarządzaniu są dziś zorientowane społecznie, interdyscyplinarne i autorefleksyjne, a naukowe podejście stanowi jedynie utopię poznawczą. Oczywiście nie chodzi o zaprzeczenie znaczeniu nauki i praktyki zarządzania – stanowi ona bardzo wpływową obecnie dziedzinę akademicką. Jednak zarządzanie nie może zaproponować uniwersalnej wiedzy, o jakiej

mówili prekursorzy naukowego zarządzania. Dostrzegamy koniec modernistycznej, epistemologicznej i społecznej utopii zarządzania. Nie czekamy na „ostateczną" prawdę o zarządzaniu, wyłonioną w badaniach lub przez jednego z licznych guru. Menedżerowie nie mogą liczyć na pełne poznanie, nie mają też za zadanie nikogo zbawiać ani zmieniać, nie pełnią misji [Bauman 2004, s. 27]. Organizacje nie muszą dążyć do doskonałości, mają generować zysk i osiągać pozycję konkurencyjną.

Organizowanie to uniwersalny proces, mający odzwierciedlenie w całym dorobku kultury, w tym w literaturze i filozofii. Kwestia utopii to tylko przykład ważnego dla człowieka i organizacji wątku, który można poddać analizie, posługując się porównaniem o charakterze alegorycznym. Alegoria może więc służyć do pogłębienia refleksyjności w naukach o zarządzaniu.

Można zaryzykować stwierdzenie, że jednostki i społeczeństwa potrzebują utopii. Ludzie chcą podejmować celowe i sensowne działania, aby osiągnąć stan idealny. Utopie to źródło sensu [Cyrzan 2004, s. 9], zatem wiara w misję zarządzania stanowi źródło identyfikacji oraz tożsamości dla jego praktyków i teoretyków. Zbytnie przywiązanie do społecznej lub epistemologicznej utopii zarządzania może grozić dogmatyzmem. Teoretycy i praktycy zarządzania tracą czasami nadzieję na wypełnienie misji poznawczej i emancypacyjnej swojego dyskursu. Odkrycie znaczenia myślenia utopijnego w zarządzaniu stanowi lekcję pokory na drodze do refleksji nad rozwojem tej nauki. Jednocześnie zbliża pola zainteresowań zarządzania do nauk humanistycznych oraz zachęca do krytycznej autoanalizy dotychczasowych koncepcji. Pojawia się również wrażenie, że utopijne myślenie jest charakterystyczne dla idei guru zarządzania i – przede wszystkim – ich pseudo-uniwersalnych recept. Świadomość utopijności wielu podejść zwiększy nasz sceptycyzm wobec nowych koncepcji zarządzania.

6.8. Krytyka w obliczu krytyki

Do atutów CMS, analizowanego w tym rozdziale na przestrzeni różnych dyscyplin, należą:

- nowe spojrzenie na problemy nauk o zarządzaniu, zakorzenione w neomarksizmie i szkole frankfurckiej, z których do tej pory zarządzanie czerpało w bardzo niewielkim stopniu;
- zwiększenie wrażliwości etycznej menedżerów i pracowników oraz odpowiedzialności społecznej nauk o zarządzaniu, pobudzanie świadomości badaczy;
- rozwój zaangażowanych metod i technik organizowania (*empowerment*, *action research*, parytety, narzędzia dyskursywne, wiążące się ze stosowaniem *political correctness*).

Jednak z uwagi na kontrowersyjność nurtu proponuję dokonać jego analizy krytycznej na dwóch poziomach [Ford, Harding, Learmonth 2010, ss. s71–s81]. Pierwszy to uogólniona krytyka całego nurtu na trzech płaszczyznach: epistemologicznej, metodologicznej oraz prakseologicznej. Drugi szczegółowy poziom odwołuje się do stosowania nurtu krytycznego w różnych subdyscyplinach i w obliczu różnych problemów zarządzania.

Generalna krytyka CMS prowadzi do wyłonieniu kilku ogólnych problemów:

1. Dyskusyjnych podstaw filozoficznych – neomarksizmu, postmodernizmu.
2. Niewłaściwego pojmowania natury ludzkiej, wiodącego do utopii.
3. Braku dojrzałości epistemologicznej oraz instytucjonalnej.
4. Miałkości metodologicznej.
5. Słabości pragmatycznej.
6. Hermetyczności dyskursu.

Nurt krytyczny ma korzenie w neomarksizmie oraz postmodernizmie, więc odzwierciedla problemy poznawcze tych filozofii. CMS przejął i zmodyfikował perspektywę marksistowskiej walki klas. Marksizm został skompromitowany w ubiegłym stuleciu, jednak pozostał w koncepcjach nurtu krytycznego: w zarządzaniu, socjologii i antropologii kulturowej. Krytyki marksizmu w naukach dokonywały choćby: szkoła neoklasyczna [Hayek 1994] czy keynesistowska [Galbraith 1958]. Marksizm, w efekcie upadku realnego socjalizmu oraz komunistycznych idei, został w ekonomii zepchnięty na margines. Równie problematyczny okazuje się postmodernizm, zwłaszcza jako podstawa epistemologiczna rozwoju nauki

społecznej. Mats Alvesson wyraźnie podkreśla różnice między postmodernizmem a CMS, lecz nurty mają ze sobą wiele wspólnego, choćby sceptyczną wizję rozwoju nauki, korzystanie z metod dyskursywnych, istotną rolę władzy w organizacjach, nawoływanie do wrażliwości moralnej [Alvesson 2008, ss. 13–30; Mumby 2014, ss. 101–126; Klikauer 2015a, ss. 197–220; Parker, Parker 2017, ss. 1366–1387; Koss Hartmann 2014, ss. 611–632]. Wspólni dla obu nurtów pionierzy to: M. Foucault, J.F. Lyotard, Z. Bauman, a w zarządzaniu: G. Burrell, M. Schultz, M.J. Hatch, B. Czarniawska. Sceptycyzm odnośnie do postępu społecznego łączy neomarksizm z postmodernizmem i występuje w CMS. Jego badacze skupiają się na niesprawiedliwości i przemocy, często nie dostrzegając postępu organizacyjnego i społecznego i poprawy warunków egzystencji człowieka. Przedstawiciele CMS nie chcą zrozumieć, że – choć różnice ekonomiczne między krajami i grupami społecznymi mogą się pogłębiać – wynika to nie z obniżenia dochodu najuboższych, lecz z szybkiego wzrostu zasobności ludzi o najwyższych dochodach. Podobną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do sceptycyzmu naukowego. Brak wiary w naukowy postęp – łączący postmodernizm i CMS – staje się irracjonalny w obliczu faktycznego postępu nauki, również nauk społecznych, które oczywiście rozwijają się wolniej niż przyrodoznawstwo. Nauka nie jest neutralna aksjologicznie, ale przyczynia się do rozwoju człowieka. Inne koncepcje CMS (walka o dominację, przemoc symboliczna, fałszywa świadomość) można równie łatwo skrytykować jako nadmiernie ideologiczne oraz przerysowane. Postmodernizm, z zakładanym relatywizmem kulturowym i epistemologicznym, nie jest podstawą rozwoju nauki, chyba że pojmowaną jako źródło metafor i inspiracji.

Critical Management Studies usiłowało przenieść koncepcję walki klas na poziom organizacyjny. Próba nie mogła się powieść, skoro bazowała na błędnych teoriach na temat natury ludzkiej [Sułkowski 2010b]. CMS chciało wyeliminować z natury ludzkiej skłonności obecne w niej od milionów lat. *Homo sapiens* to nie pusta karta ani plastelina kulturowa, którą da się dowolnie formować [Pinker 2005]. Pragnienie sprawowania władzy jest naturalne, choć korygowane społecznie, lecz nie możemy tu mówić o całkowitym relatywizmie kulturowym i możliwości wyeliminowania konkurencji o władzę i status, która jest wbudowana w naturę człowieka i grupy społecznej. Prowadzi też do zaistnienia nierówności społecznych i organizacyjnych, związanych dodatkowo z prestiżem

i hierarchią. Natura ludzka przejawia się także w orientacji kooperacyjno-konkurencyjnej. Naturalne są korzenie: procesu komunikowania, zróżnicowania płci, przywództwa [Sułkowski 2009f] czy kultury organizacyjnej [Sułkowski 2009g]. Kultura i proces socjalizacji modelują naszą naturę, lecz nie mogą przejąć jej całkowicie. Projekt CMS jest utopijny, gdyż opowiada się za radykalnym przekształceniem organizacji i zarządzania, zgodnie z postulatami społecznymi, politycznymi, społecznymi czy etycznymi, jednak nie w zgodzie z naturą ludzką.

CMS znajduje się obecnie na początkowym etapie rozwoju, nie osiągnął dojrzałości paradygmatu, który pokonał liczne fazy rozwoju i wstrząsów. Spojrzenie krytyczne jest mu potrzebne – z perspektywy niego samego, lecz i innych paradygmatów. Warto byłoby rozpowszechnić jego koncepcje, gdyż pozostaje słabo widoczny w analizach nauk o zarządzaniu w naszym kraju, zarówno pod kątem liczby publikacji, jak i prowadzonych projektów badawczych.

CMS tyczą się także problemy metodologiczne. Jego badacze korzystają głównie z metod jakościowych i zaangażowanych, jako swoistych dla nurtu krytycznego. Doświadczenia wielu projektów sugerują jednak, że sięganie w zarządzaniu po takie metody jak *empowerment* czy *action research* nie równa się akceptacji założeń paradygmatu krytycznego. *Empowerment*, wzmacnianie pozycji grup defaworyzowanych to postulaty praktyczne, którymi posługuje się Unia Europejska przy ocenie projektów.

Pluralizm metodologiczny kładzie nacisk na triangulację badawczą, konieczność łączenia metod ilościowych i jakościowych, neutralnych i zaangażowanych. Kolejny problem to mniejszy rygoryzm metodologiczny, a zarazem większa dowolność interpretacji badań zaangażowanych. Stawia im się również zarzut nadmiernego ingerowania, prawie manipulowania różnymi metodami. Z taką właśnie krytyką spotyka się socjologia interwencji Alaina Tourraine'a [1978].

CMS charakteryzuje ograniczona skuteczność pragmatyczna, na gruncie paradygmatu krytycznego w zarządzaniu można wskazać bardzo niewiele istotnych projektów badawczych. Zmiana organizacyjna, prowadząca do większej wrażliwości etycznej, przeprowadzana jest w różnych paradygmatach nauk o zarządzaniu, nie tylko w CMS. Na przykład etyka biznesu łączy w sobie wątki filozoficzne z biznesowymi. Kolejny przykład stanowi społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*), dążąca do uwrażliwienia organizacji na potrzeby społeczeństwa. Na poziomie zachowań

organizacyjnych także rośnie znaczenie nurtu humanistycznego, akcentującego podmiotowość, samorealizację i twórczość człowieka w organizacji. Realizowanie projektów, które mają ambicje uczynić organizacje bardziej etycznymi, nie oznacza przejścia do paradygmatu CMS. Oczywiście nie tylko przedstawiciele CMS wysuwają krytykę koncepcji zarządzania [por. Kieżun (red.) 2010]. I odwrotnie, nie każda krytyka nauk o zarządzaniu wpisuje się w nurt krytyczny [Duberley, Johnson 2003]. Aby mówić o krytyce z punktu widzenia paradygmatu CMS, należy posługiwać się narzędziami intelektualnymi tego podejścia, czyli dążyć do emancypacji grup marginalizowanych i zgodzić się na denaturalizację dyskursu nauk o zarządzaniu.

Krytyczne spojrzenie na CMS trzeba zróżnicować, zależnie od problemu i wybranej subdyscypliny. Nurt krytyczny oraz postmodernistyczny zdają się przydatne z punktu widzenia analiz marketingowych, gdyż obnażają manipulatorskie aspekty marketingu. Badacze CMS nie dostrzegają jednak, że w marketingu doszło do wykształcenia koncepcji humanizujących i respektujących podmiotowość oraz etyczność, jak marketing partnerski [por. Fonfara 2004], marketing relacji [por. Otto 2001] czy marketing społeczny [por. Kotler, Lee 2008]. Niełatwo też rozdzielić zagadnienia postmodernizmu i CMS w marketingu. Twórcze okazuje się ponadto zastosowanie nurtu krytycznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w wyniku którego dochodzi do zniekształcenia obrazu samej subdyscypliny. Mniej trafna wydaje się krytyka zarządzania strategicznego z perspektywy tego nurtu. Ukazanie racjonalizacji menedżerów, kamuflujących nieetyczne praktyki, jest słuszne, ale występowało już we wcześniejszych koncepcjach zarządzania, np. u Karla Weicka [1987]. Ciekawe wydają się postulaty CMS dotyczące kultury organizacyjnej, gdyż zwracają uwagę na opresyjne i ideologiczne działanie wartości i norm. Inne wątki udanie rozwijane przez CMS tyczą się ideologiczności, opresyjności problemów władzy organizacyjnej i komunikacji czy etyki biznesu [Blanchard, Peale 2008]. Dość wymuszone i słabo zakorzenione w teorii są propozycje niektórych przedstawicieli nurtu krytycznego w zakresie logistyki, rachunkowości zarządczej i zarządzania jakością [Łunarski 2010; Sułkowski 2019, ss. 302–312; Gendron 2018, ss. 1–12; Harney, Dunne 2013, ss. 338–349]. W literaturze możemy wskazać wiele przykładów zarówno celnych, jak i nieudanych zastosowań CMS.

Podsumowując, koncepcje CMS mogą być dla nas wartościowe jako analizy krytyczne zwiększające świadomość i wrażliwość etyczną oraz pogłębiające refleksję poznawczą. Jednak niezbędne okazują się: konfrontacja koncepcji z założeniami innych paradygmatów i poddanie ich krytycznej ocenie.

CZĘŚĆ III. METODY BADAŃ W ZARZĄDZANIU

Wyznacznikiem każdej dyscypliny naukowej, obok przedmiotu jej zainteresowań i badań, względu badawczego, jest metoda. Termin „metoda" etymologicznie wywodzi się z języka greckiego (*methodos*) i oznacza drogę postępowania. Metoda definiowana jest w różny sposób. Przykładowo „Słownik Języka Polskiego" wskazuje, że metoda to świadomie stosowany sposób postępowania, mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu. Natomiast w „Podręcznym słowniku wybranych terminów stosowanych w metodologii i filozofii wiedzy" [Sosenko 2008, s. 146] metoda definiowana jest jako postępowanie, jakie należy podjąć, a następnie wykonać, by rozwiązać problem. W innym ujęciach metoda to:

- uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swej skuteczności [Koźmiński, Zawiślak 1982, s. 51],
- usystematyzowane postępowanie, oparte na naukowych zasadach badawczych, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych [Mikołajczyk 1995, s. 39];
- sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów [Kotarbiński 1981];
- „sposób działania, objaśniony bardziej lub mniej szczegółowo" [Pszczołowski 1978, s. 117],
- „sposób zastosowania w szerszych fragmentach" [Zieleniewski 2002, s. 80].

Bez względu na przyjętą perspektywę, metoda to świadomy sposób postępowania. W tym ujęciu metody badawcze to zorganizowane, systematyczne, zobiektywizowane, racjonalne, zaplanowane, skoordynowane, naukowe procedury, schematy oraz sposoby postępowania, które charakteryzują określone czynności postępowania oraz prowadzą do zastosowania określonych narzędzi badawczych.

Metoda badawcza „musi zawierać w sobie szereg działań o różnym charakterze, zarówno koncepcyjnym, jak i rzeczowym, zjednoczonych celem generalnym i ogólną koncepcją badań. Nie bez powodu o metodzie badań można mówić w dwóch znaczeniach. W znaczeniu sposobów badawczego docierania do prawdy i pojęciowego przedstawienia prawdy poznanej oraz o sposobach uzyskiwania tak zwanego materiału naukowego (zmiennych niezależnych i zależnych), czyli o znaczeniu roboczej metody badań" [Apanowicz 2002, s. 60]. Metody badawcze to zatem proces, sposób postępowania czy badania naukowego lub rozumowania pomagają zbierać dane oraz rozwiązywać problemy naukowe. Przy czym proces badawczy jest systematyczny, ponieważ definiowanie celu, zarządzanie danymi i przekazywanie wyników odbywa się w ustalonych ramach i zgodnie z istniejącymi wytycznymi. Ramy i wytyczne dostarczają badaczom wskazówek, co należy uwzględnić w badaniach, jak je przeprowadzić i jakie typy wniosków są prawdopodobne na podstawie zebranych danych. Krótko mówiąc, metoda badawcza to działania, procedury mające na celu znalezienie rozwiązań problemów badawczych oraz doprowadzenie do osiągnięcia postawionego celu. Metoda badawcza to także obiektywne i uporządkowane podejście do badania określonych zjawisk oraz racjonalne wnioskowanie na podstawie wyników badań. Stanowi ona system określonych reguł, koncepcji, hipotez, narzędzi, materiałów, informacji, czynności i procesów czy procedur poznawczych niezbędnych dla wyjaśniania określonego problemu naukowego. Z kolei procedura naukowa oznacza zespół zaleceń określających uporządkowanie poszczególnych etapów badań, systemu metod i wykorzystywanych technik oraz narzędzi badawczych.

Nauki o zarządzaniu korzystają z dorobku wielu dziedzin nauki [Niemczyk 2011, s. 26], tym samym charakteryzuje je pluralizm i eklektyzm metodologiczny [Sułkowski 2011c, s. 33], co oznacza, że możliwe jest stosowanie metod z uwzględnieniem rożnych paradygmatów i podejść. Wyróżnia się metody badań interpretatywnych (jakościowych), metody testowania hipotez (ilościowych) oraz wykorzystuje się logikę dedukcji i indukcji oraz podejście nomotetyczne, a także idiograficzne [szerzej: Czakon (red.) 2015]. W skrócie, badacz może wykorzystać metody ilościowe, aby eksplorować i wyjaśniać zjawiska słabo rozpoznane oraz relacje pomiędzy nimi. Badacz może użyć metod jakościowych, aby dokonać głębokich analiz znanych zjawisk i wyłaniania się nowych przypadków. Wreszcie, metody mieszane wykorzystują podejście ilościowe

i jakościowe. W ramach metod mieszanych badacz stosuje różne metody badań w celu uzyskania spójnej i kompleksowej odpowiedzi na pytanie badawcze. Badania to proces zadawania pytań i odpowiadania na nie poprzez zbieranie i analizowanie danych. Dane można przekształcić w liczby, słowa lub obrazy. Gdy dane są liczbami (lub zebrane informacje są przekształcane w skale numeryczne), badacz prowadzi badania ilościowe. Kiedy gromadzone dane to słowa lub obrazy (nieprzekształcone w skale numeryczne), badacz prowadzi badania jakościowe. W badaniach ilościowych dane potrzebne do odpowiedzi na pytanie badawcze to liczby. W badaniach jakościowych dane zebrane to słowa lub obrazy, które nie są syntetyzowane w liczbach.

Zgodnie z zawartymi w literaturze rekomendacjami „wskazać można obecnie trzy przesłanki, które […] mają znaczenie przy doborze jednej z metod naukowych i jej wykorzystania do rozwiązywania problemów zarządzania. Pierwsza z nich obejmuje charakter rozwiązywanych problemów, dalej skuteczność, i wreszcie trzecia z przesłanek to stopień wymagań merytorycznych i metodycznych postawionych badaczom realizującym dany projekt badawczy" [Lisiński 2016, s. 17]. Decyzja o wyborze jednej lub drugiej metody zależy od celów badań, dostępnych danych i możliwych zasobów, niezbędnych do przeprowadzania tego czy innego rodzaju badań. Mając to na uwadze, w procesie zdobywania i zgłębiania wiedzy przyjęto badacz może przyjąć podejście hipotetyczno-dedukcyjne lub intepretatywne. Podejście hipotetyczno-dedukcyjne zmierza do „rozpoznania podstaw teoretycznych przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytyczną analizę, by na tej podstawie określić ramy konceptualne badania przez precyzyjne zdefiniowanie pojęć, przy pomocy których został opisany problem badawczy" [Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 12]. Natomiast podejście interpretatywne zmierza do ujmowania świata społecznego jako wyłaniającego się procesu społecznego, który jest tworzony przez jednostki [Sławecki 2012].

Obok pojęcia „metoda badawcza" w literaturze stosowane są dwa terminy: „metodologia" i „metodyka". T. Kotarbiński stwierdza, że metodologia to nauka o metodach, a więc sposobach umiejętnego działania [Kotarbiński 1961, s. 516]. Metodologia zarządzania jako przykład metodologii szczegółowej opiera się na badaniu specyfiki metod, które mogą być wykorzystywane w ramach danej dyscypliny naukowej. Metodologia zarządzania koncentruje się na regułach pozwalających badaczowi uzyskać wiarygodną wiedzę oraz wdrożyć zmiany przyczyniające

się do wzrostu efektywności działań organizacyjnych [Sułkowski 2016c, s. 29]. Z kolei metodyka to „zbiór zasad i sposobów dotyczących wykonywania jakiejś pracy i zmierzania do określonych celów; w konsekwencji przez działanie metodyczne rozumie się: 1) działanie zawierające także wskazania i sposoby postępowania, 2) oparte na określonej metodzie, planowe, systematyczne" [*Słownik wyrazów obcych* 1978, s. 471]. Przy czym metodyka badań „pełni istotną rolę w procesach badawczych, kształtując ich formalne podstawy i przekładając poczynione założenia teoretyczne na język procedur empirycznych" [Matejun 2016, s. 341].

Niniejsza część książki stanowi wprowadzenie do problematyki metod badań w zarządzaniu. W części tej zastosowano podział metod badawczych na ilościowe i jakościowe. Przy czym metody ilościowe koncentrują się na danych ilościowych i generowaniu na ich podstawie rzetelnych wniosków. Ich celem jest weryfikacja istniejącej teorii poprzez testowanie hipotez. Natomiast metody jakościowe zorientowane są na budowanie, doskonalenie całościowego obrazu rzeczywistości. Pozwalają także uchwycić społeczne doświadczenia osób badanych oraz przedstawić ich interpretację. Zaprezentowane zostaną także metody badań internetowych. Przy opisie każdej z metod przedstawiono szczegółowe wytyczne wraz ze wskazaniem korzyści oraz ograniczeń.

Rozdział 7. Badania ilościowe w zarządzaniu

7.1. Istota i specyfika badań ilościowych

Badania ilościowe definiowane są jako „strategia badawcza, która kładzie nacisk na kwantyfikację, zbieranie i analizę danych" [Bryman 2012, s. 35] oraz „metody […] poszukujące prawidłowości w życiu człowieka, rozdzielające świat społeczny na komponenty empiryczne zwane zmiennymi, które można przedstawić liczbowo jako częstotliwości lub tempo" [Payne, Payne 2004, s. 180]. Badania ilościowe to także systematyczne badanie zjawisk poprzez gromadzenie danych i wykonywanie technik statystycznych, matematycznych lub obliczeniowych. Innymi słowy, badania ilościowe koncentrują się na gromadzeniu danych liczbowych i uogólnianiu ich na grupy ludzi lub na wyjaśnieniu określonego zjawiska. Badania ilościowe sprowadzają się do:

- użycia formuły opartej na precyzji w definiowaniu zmiennych operacyjnych;
- przyjęciu założeń badawczych oraz realizacji pomiarów i testowania wyników;
- opisywania rzeczywistości w kategoriach ilościowych i odpowiadania na pytania: „co?", „ile?", „kiedy?";
- uchwycenia zależności ilościowych pomiędzy obserwowanymi zjawiskami, przy położeniu nacisku na precyzję wyznaczanych zmiennych i logikę pomiaru.

Nadrzędnym celem ilościowych badań naukowych jest najczęściej weryfikacja istniejącej teorii poprzez testowanie hipotez, klasyfikację cech,

zliczanie ich i konstruowanie modeli statystycznych w celu wyjaśnienia tego, co się obserwuje [Gilbert 2009]. Efektem badań ilościowych są porównania i korelacje, w których badacz uzyskuje informacje na temat zależności (w tym siły i kierunku) pomiędzy dwiema zmiennymi lub grupą zmiennych. Zwykle korelacje są wynikiem wnioskowania statystycznego, a komparatystyka stanowi wynik pomiarów. Na podstawie rezultatów badań ilościowych można formułować wnioski dotyczące częstości występowania zjawisk, ich natężenia i istniejących pomiędzy nimi zależności.

W badaniach ilościowych dane liczbowe są gromadzone i analizowane za pomocą metody statystycznej, a w dalszej kolejności poddane obróbce statystycznej. Badania te kładą nacisk na obiektywne pomiary i statystyczną, matematyczną lub numeryczną analizę danych zebranych za pomocą sondaży, kwestionariuszy i ankiet przy użyciu technik obliczeniowych [Goertz, Mahoney 2012]. Techniki statystyczne dotyczą organizacji, analizy, interpretacji i prezentacji danych liczbowych. A sam proces badawczy ma względnie prostą liniową strukturę [Franzosi 2016, ss. 137–141]. W ramach badań statystycznych można uzyskać wnioski dotyczące częstotliwości występowania danej cechy i współczynnika odchyleń oraz współzależności występowania dwóch lub więcej cech.

Badanie ilościowe jest właściwe, gdy rozwiązanie problemu wymaga identyfikacji czynników determinujących zmiany w badanej zmiennej zależnej, określenia czynników prognostycznych, testowania lub interpretacji teorii [Creswell 2005]. Badania ilościowe można wykorzystać do szerszego uogólniania pojęć, przewidywania przyszłych wyników lub badania związków przyczynowych. W tym kontekście badania ilościowe wymagają redukcji zjawisk do wartości liczbowych w celu przeprowadzenia analizy statystycznej. Poza tym w badaniach ilościowych badacz ma jasno określone pytanie badawcze, na które szuka obiektywnych odpowiedzi.

Wyróżnić można cztery typy badań ilościowych, takie jak: ankietowe, korelacyjne, przyczynowo-porównawcze oraz badania eksperymentalne. Badania ankietowe – koncentrują się na opisie i eksploracji zjawisk występujących w rzeczywistych sytuacjach i cechach. Badacz dąży w nich do identyfikacji współzależności poszczególnych osób, sytuacji lub grup. Z kolei badania korelacyjne zmierzają do systematycznego badania związków między dwiema lub więcej zmiennymi w celu wyjaśnienia natury relacji. Natomiast badania przyczynowo-porównawcze sprowadzają się do próby nawiązania relacji przyczynowo-skutkowych

między zmiennymi. Wreszcie, badania eksperymentalne – koncentrują się na ustaleniu związków między badaną interwencją kliniczną a miarami ilościowymi, wybranymi do opisu próby badanej.

Badania ilościowe cechuje na dedukcyjny sposób poznawania rzeczywistości, co oznacza, że badacz zakłada z góry występowanie określonego zjawiska, a następnie poszukuje jego potwierdzenia na podstawie zbioru danych i informacji. Poszukiwanie dowodów jest oparte na sprawdzaniu hipotez badawczych założonych na początku badania. W ten sposób badacz dostarcza dowodów potwierdzających lub odrzucających daną teorię. Z pierwszą sytuacją, w której badania ilościowe mogą okazać się zawodne, mamy do czynienia wtedy, gdy chcemy dogłębnie zbadać jakiś problem. Badania ilościowe są przydatne do testowania teorii i hipotez, które pochodzą z literatury lub eksploracyjnych badań jakościowych. Jeśli zagadnienia do zbadania są szczególnie złożone, badania ilościowe mogą okazać się niewystarczające. Wreszcie, badania ilościowe lepiej analizują przyczynę i efekt niż znaczenie określonych wydarzeń lub okoliczności.

Procedura badawcza w badaniach ilościowych poprzedzona jest identyfikacją problemu badawczego. Badania ilościowe mają zwykle wąski zakres i koncentrują się na kilku kluczowych zmiennych. Cel każdego badania często determinuje wybory oraz decyzje dotyczące metodologii, która ma być zastosowana w tym badaniu. W dalszej kolejności następuje sformułowanie jednego lub kilku istotnych pytań badawczych. Następnie badacz zapoznaje się z literaturą przedmiotu, co ułatwia nie tylko przygotowanie narzędzi badawczych, ale także porządkuje i syntetyzuje wiedzę na dany temat oraz pozwala zidentyfikować kluczowe luki badawcze. W razie potrzeby przegląd literatury umożliwia także zdefiniowanie nieznanych badaczowi lub złożonych terminów, koncepcji lub idei. Na podstawie przeglądu literatury oraz celów badacza opracowywany jest plan badawczy, który zawiera strategie doboru próby, pytania badawcze lub hipotezy badawcze oraz strategie gromadzenia danych (w tym procedury, oprzyrządowanie, formularze zgody i realistyczne ramy czasowe) oraz sposoby analizy danych. W badaniach ilościowych dane są zwykle pozyskiwane bezpośrednio od uczestników za pomocą narzędzi takich jak ankiety, listy kontrolne, które pozwalają generować dane liczbowe. Dane ilościowe są analizowane statystycznie, dzięki porównaniu grup lub miar relacji.

W literaturze stwierdza się, że badania ilościowe pozwalają na szersze badanie, obejmujące większą liczbę badanych i poprawiające uogólnienie

wyników – co przyczynia się do większej obiektywności i dokładności wyników. Ogólnie rzecz biorąc, metody ilościowe mają na celu dostarczenie podsumowań danych wspierających uogólnienia dotyczące badanego zjawiska. Badania ilościowe zwykle obejmują kilka zmiennych i wiele przypadków oraz stosują określone procedury zapewniające trafność i wiarygodność. Kwestia uprzedzenia badacza podczas zbierania lub analizy danych jest w znacznym stopniu wyeliminowana, gdy badacz nie pozostaje w bezpośrednim kontakcie z uczestnikami.

Metody ilościowe zakładają obiektywne podejście do badania problemów badawczych, w których dane są kontrolowane i mierzone, w celu uwzględnienia nagromadzenia faktów i określenia przyczyn zachowań. Oderwanie badacza od uczestników stanowi słabość ilościowego podejścia badawczego i oznacza, że jest on „obserwatorem" lub „patrzącym z zewnątrz". W ramach tego typu relacji bardzo trudno będzie uzyskać dogłębne badanie zjawisk. Poza tym dane ilościowe są bardziej wydajne i umożliwiają testowanie hipotez, ale mogą nie uwzględniać szczegółów kontekstu. Opracowanie przez badaczy standardowych pytań może prowadzić do „błędu strukturalnego" i fałszywej reprezentacji, kiedy dane w rzeczywistości odzwierciedlają pogląd badacza zamiast uczestnika. W konsekwencji wyniki są ograniczone, ponieważ są raczej wyrażane w liczbach niż w postaci szczegółowych narracji i nie zawierają rozbudowanych opisów ludzkiej percepcji. Wreszcie, gotowe odpowiedzi niekoniecznie będą odzwierciedlać to, co ludzie naprawdę myślą o danym przedmiocie, a w niektórych przypadkach mogą być po prostu najbliższe założonej hipotezie. Badania ilościowe również mają ograniczenia. Po pierwsze, nie zmierzają do poznania znaczenia zjawisk społecznych. Dodatkowo nie pozwalają wyjaśnić, jaka jest rzeczywistość społeczna, jak ludzie interpretują działania swoje i innych [Blaikie 2007]. Po drugie, badania ilościowe dostarczają statystycznego obrazu zjawisk i procesów.

7.2. Badania ankietowe

Badania ankietowe wpisują się w podejście nomotetyczne, które jest nastawione na weryfikację teorii, hipotez i powtarzalność badań. W ramach niego poszukuje się ogólnych prawidłowości, zmierza do ustalenia uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami. Badania ankietowe definiowane są jako „zbieranie informacji od próby osób poprzez ich odpowiedzi na pytania" [Check, Schutt 2012, s. 160]. Badania ankietowe koncentrują się na rozwiązywaniu problemów badawczych poprzez uchwycenie zbliżonych do rzeczywistości warunków, co umożliwia badaczowi zgłębienie danego zagadnienia. Pozwalają na rozwiązanie problemu badawczego z punktu widzenia respondentów dzięki uchwyceniu opinii oraz warunków. Nastawione są na poszukiwanie uogólnionych sądów, praw organizacji, stwierdzenie prawdziwości zjawiska na podstawie zdań potwierdzających. Badania ankietowe sprowadzają się do udzielania odpowiedzi na pytania służące rozwiązaniu sformułowanego problemu badawczego [Apanowicz 2003]. Badania przewidują również określony porządek postępowania badawczego, w tym powtarzalny skład i układ poszczególnych etapów. Badania ankietowe odznaczają się także brakiem aktywnej, dynamicznej i merytorycznej interakcji pomiędzy badaczem a respondentem. Mogą być realizowane bezpośrednio przez badacza lub przez ankietera, który odgrywa rolę techniczną.

Celem badań ankietowych jest uzyskanie informacji opisujących dużą próbę interesujących nas osób. Badania ankietowe mogą wykorzystywać ilościowe strategie badawcze (np. kwestionariusze z pozycjami ocenianymi liczbowo), jakościowe strategie badawcze (np. wykorzystujące pytania otwarte) lub obie strategie (tj. metody mieszane). Ponieważ są często używane do opisu i badania ludzkich zachowań, ankiety wykorzystuje się w badaniach społecznych i psychologicznych [Singleton, Straits 2009].

Badania ankietowe są szczególnie przydatne, gdy badacz ma na celu opisanie lub wyjaśnienie cech bardzo dużej grupy lub grup. Metodę tę można również wykorzystać jako sposób na szybkie uzyskanie pewnych ogólnych danych dotyczących interesującej nas populacji, aby pomóc przygotować się do bardziej ukierunkowanego, pogłębionego badania przy użyciu czasochłonnych metod, takich jak pogłębione wywiady lub badania terenowe. Głównym celem badań ankietowych jest opisanie cech grupy lub populacji [Fraenkel, Wallen, Hyun 2012]. W większości przypadków nie jest możliwe badanie całej populacji, w związku

z tym należy wybrać z populacji próbę respondentów. W takim przypadku ankieta może pomóc badaczowi zidentyfikować konkretne osoby lub lokalizacje, z których ma on zebrać dodatkowe dane. Badania ankietowe są pomocne w ilościowym opisie określonych aspektów danego zagadnienia. Te aspekty często obejmują badanie relacji między zmiennymi. W badaniach ankietowych zmienne niezależne i zależne służą do określenia zakresu badania, ale nie mogą być bezpośrednio kontrolowane przez badacza.

W naukach o zarządzaniu i jakości można wyróżnić trzy typy badań ankietowych: badania eksploracyjne, opisowe i wyjaśniające.

- badania ankietowe eksploracyjne – służą do zbadania i zrozumienia konkretnego problemu lub obszaru tematycznego bez wyobrażeń o oczekiwanych odpowiedziach. Badacz zmierza do uzyskania odpowiedzi od respondentów na pytania otwarte, skupiając się na tym, dlaczego i/lub jak postrzegają oni określone aspekty danego zagadnienia;
- badania ankietowe opisowe – służą do opisania percepcji respondentów. Percepcja może obejmować postawy, zachowania i zgłaszane interakcje respondentów z danym zagadnieniem. Skojarzenie odnosi się do zaobserwowanej korelacji między niektórymi cechami respondentów a zagadnieniem;
- badania ankietowe wyjaśniające – służą do wyjaśniania lub przewidywania jednej lub więcej hipotetycznych relacji między niektórymi cechami respondentów i zagadnieniem. Ten rodzaj badań obejmuje wykorzystanie wnioskowania statystycznego w celu ilościowego określenia zakresu, w jakim określone cechy respondentów prowadzą do określonych wyników lub są z nimi związane.

Proces naukowego poznania w badaniach ankietowych obejmuje cztery etapy: przygotowawczy, obserwacji, prezentacji wyników oraz analizy, wnioskowania i weryfikacji wyników. W ramach etapu przygotowawczego badacz podejmuje decyzje co do celu badania, jego zakresu geograficznego, czasowego, przedmiotowego oraz podmiotowego, zasad doboru respondentów, a także metodycznej ścieżki realizacji badania, w tym metod, technik i narzędzi badawczych. W ramach kolejnego etapu, obserwacji, badacz przeprowadza badania. Badania ankietowe mogą wykorzystywać różne metody zbierania danych (najczęściej są to kwestionariusze). Kwestionariusze mogą być wypełniane samodzielnie lub przez profesjonalistę i zazwyczaj

zawierają szereg elementów odzwierciedlających cele badawcze. Kwestionariusze mogą przyjąć formę papierową i być wysyłane pocztą do uczestników, dostarczane w formie elektronicznej za pośrednictwem poczty elektronicznej lub programu internetowego, takiego jak SurveyMonkey, lub mieć postać ich kombinacji, dając uczestnikowi możliwość wyboru preferowanej metody. Stosowanie kombinacji metod badań ankietowych może pomóc w zapewnieniu lepszego pokrycia próby i zmniejszenia w ten sposób błędu pokrycia [Singleton Jr, Straits 2012, ss. 77–98]. Niektórzy autorzy opowiadają się za stosowaniem metod mieszanych do badań ankietowych, gdy żadna metoda nie jest adekwatna do realizacji planowanych celów badawczych, w celu zmniejszenia potencjału błędu pomiaru i braku odpowiedzi oraz lepszego dostosowania metod badawczych do zamierzonej próby [Dillman, Smyth, Christian 2014]. Takie podejście do badania ankietowego może rozpoczynać się od dystrybucji kwestionariusza, a następnie rozmów telefonicznych w celu wyjaśnienia niejasnych odpowiedzi w ankiecie.

Gromadzone dane mają różne formy w zależności od metody zbierania. Dane z rozmów telefonicznych lub osobistych mogą być wprowadzane bezpośrednio do komputerowej bazy danych, natomiast dane pocztowe można wprowadzić na późniejszym etapie. Kwestionariusze elektroniczne mogą umożliwiać przesyłanie odpowiedzi bezpośrednio do komputerowej bazy danych. Większość analiz danych ankietowych będzie wymagała wykorzystania danych analiz statystycznych. Analizy te mogą obejmować proste, opisowe rozkłady częstotliwości, korelacje, regresje lub modelowanie równań strukturalnych. Wyniki analiz powinny umożliwić badaczowi udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze postawione w badaniach.

Wśród zalet badań ankietowych można wskazać stosunkowo szybkie tempo badań. Dane są oparte na obserwacjach w świecie rzeczywistym. Poza tym badania ankietowe mogą generować duże ilości danych w krótkim czasie i małym kosztem. Naukowcy mogą zatem wyznaczyć skończony czas dla projektu, co może pomóc w planowaniu i dostarczaniu końcowych rezultatów. Badania ankietowe można zastosować do licznych populacji (zbiorowości), przy zachowaniu anonimowości, intymności i stosunkowo wysokiego stopnia wiarygodności otrzymanych odpowiedzi.

Badania ankietowe nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, zdarza się, że respondenci nie odpowiadają na wszystkie pytania zamieszczone

w kwestionariuszu ankiety. W literaturze wskazuje się, że w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu najczęściej spotykanym podejściem w badaniach ilościowych jest podejście subiektywne. Oznacza to, że respondenci w głównej mierze dzielą się z badaczem swoimi opiniami. Stąd niebezpieczeństwo otrzymania danych opartych na subiektywnych opiniach, a nie realnej i głębokiej wiedzy respondentów.

Istnieją cztery potencjalne źródła stronniczości w badaniach ankietowych. Są to błędy pokrycia, próbkowania, braku odpowiedzi i błędy pomiaru.

- błąd pokrycia – występuje, gdy operat losowania nie jest reprezentatywny dla badanej populacji, co sprawia, że niektóre segmenty populacji są wykluczone lub niedostatecznie reprezentowane. Aby rozwiązać ten błąd, należy skorzystać z wielu źródeł, by wybrać próbki, które są bardziej reprezentatywne dla populacji;
- błąd próbkowania – występuje, gdy próbka wybrana do badania nie jest reprezentatywna dla populacji, przez co wartości próby nie mogą być uogólnione na szerszą populację. Aby uniknąć błędów próbkowania, należy jasno zdefiniować populację docelową i operat losowania, zastosować systematyczne metody, takie jak próbkowanie warstwowe lub losowe, aby wybrać próbki, określić zakres i przyczyny różnic w odpowiedziach oraz odpowiednio dostosować analizę i interpretację;
- błąd braku odpowiedzi – występuje, gdy osoby, które odpowiedziały na ankietę, mają inne atrybuty niż te, które nie odpowiedziały na ankietę. Aby zaradzić temu błędowi, można zaoferować zachęty do zwiększenia wskaźnika odpowiedzi, skontaktować się z osobami, które nie odpowiedziały, w celu ustalenia przyczyn braku odpowiedzi lub porównać cechy osób nieodpowiadających z cechami respondentów lub znanymi zewnętrznymi punktami odniesienia dla różnic;
- błąd pomiaru – występuje, gdy istnieje różnica między uzyskanymi wynikami ankiety a prawdziwymi wartościami w populacji. Jedną z głównych przyczyn jest wadliwy projekt instrumentu z powodu niejednoznacznych elementów, niejasnych instrukcji lub słabej użyteczności. Aby zmniejszyć błędy pomiarowe, należy stosować dobre praktyki projektowania pomiarów, odpowiednie testy wstępne lub testy pilotażowe przyrządu oraz formalne testy poprawności i wiarygodności.

Należy podkreślić, że zastosowanie pomiaru wszystkich zmiennych w jednym czasie, za pomocą narzędzi kwestionariuszowych o podobnym stylu pozycji testowych i skali odpowiedzi z jednakową skalą odpowiedzi (*common method bias*), może prowadzić do błędu pomiaru i ograniczeń w sformułowaniu wniosków. Może to wynikać z deklaratywnego sposobu pomiaru zmiennych oraz efektu kontekstu badań (*measurement context effect*).

7.3. Badania korelacyjne oraz przyczynowo-porównawcze

Badania korelacyjne to rodzaj badań nieeksperymentalnych, w których badacz mierzy dwie zmienne i ocenia związek statystyczny między nimi, przy czym badacz nie wpływa na żadną ze zmiennych, rejestrując je jedynie i obserwując relacje między pewnymi podzbiorami zmiennych. W tym kontekście korelacja nie oznacza związku przyczynowego, ale związek między dwiema lub większą liczbą zmiennych. Korelacja jest to współwystępowanie dwóch lub więcej zmiennych o charakterze liniowym.

Badania korelacyjne zorientowane są na określenie współzmienności, powiązań zmiennych ze sobą, związku między dwiema lub więcej zmiennymi przy użyciu danych statystycznych. W tego typu badaniach badacz poszukuje i interpretuje relacje między wieloma faktami. Przy czym badane są tylko dane, relacje i rozkłady zmiennych. Badania korelacyjne pozwalają rozpoznać trendy i wzorce w danych. Ich celem jest odkrycie, a następnie ewentualnie pomiar relacji między dwiema lub więcej zmiennymi.

W badaniach korelacyjnych badacz analizuje związek między dwiema lub większą liczbą zmiennych, jednak nie wyciąga wniosków przyczynowo-skutkowych, co jest często popełnianym błędem przy interpretacji wyników analizy. Poza tym w badaniu korelacyjnym badacz nie wpływa na żadną ze zmiennych – jedynie je rejestruje i obserwuje relacje pomiędzy podzbiorami zmiennych. Analizy statystyczne są prowadzone za pomocą testów statystycznych odpowiadających na pytanie o związek, takich jak różne rodzaje miar siły związku i analizy korelacji czy regresji. Dla zinterpretowania wyników analizy istotny jest kontekst, a korelacja mówi nam tylko, że istnieje związek, a nie to, czy jest to związek przyczynowy [Holton, Burnett 2005, s. 41]. Wyróżnia się następujące rodzaje zależności korelacyjnej: ze względu na liczbę zmiennych (zwykła prosta, dwuwymiarowa, wielokrotna, wielowymiarowa), ze względu na kierunek oddziaływania (dodatnia, ujemna), ze względu na kształt powiązań (liniowa).

O stopniu istniejącej współzależności informuje siła związku. Zrozumienie natury i siły relacji między dwiema lub więcej zmiennymi może pomóc zrozumieć i opisać pewne powiązane zdarzenia, warunki i zachowania oraz przewidzieć przyszłe warunki lub zachowania jednej zmiennej. Współczynniki korelacji mogą wynosić od -1 do +1. Znak wskazuje kierunek związku między zmiennymi, a wartość liczbowa wskazuje na siłę tego związku (por. tabela 45).

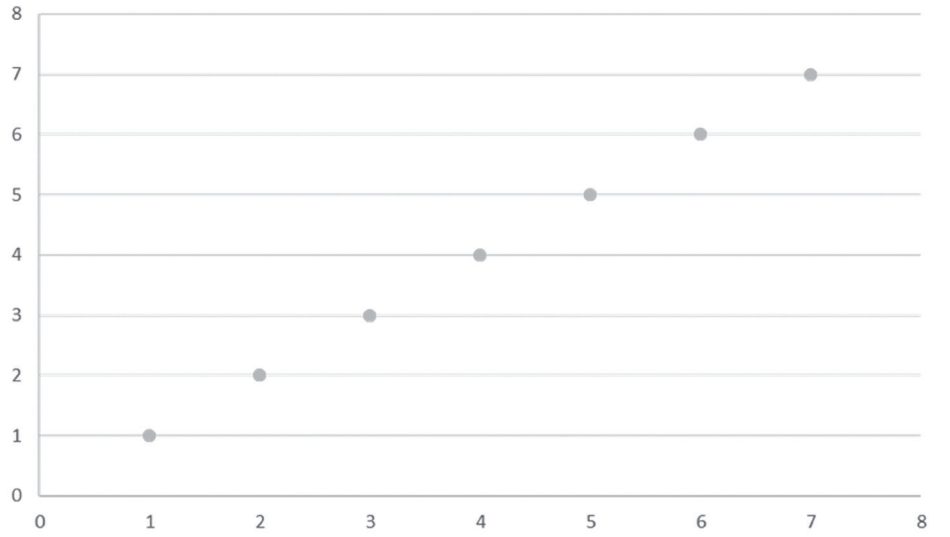
Tabela 45. Wartość współczynnika korelacji

Wartość	Interpretacja
0–0,30	Brak korelacji lub bardzo słaba korelacja
0,31–0,50	Umiarkowana korelacja
0,51–0,70	Silna korelacja
0,71–1	Bardzo silna korelacja

Źródło: opracowanie własne.

Korelację można przedstawić za pomocą wykresu rozrzutu. Pozwala to na ocenę kształtu zależności. W prostokątnym układzie współrzędnych na osi odciętych zaznaczona jest jedna zmienna, a na osi rzędnych wartości drugiej zmiennej. Wykres rozrzutu tworzą punkty odpowiadające poszczególnym wartościom zmiennych. Gdy korelacja jest dodatnia – wysokim wartościom jednej zmiennej towarzyszą jednocześnie wysokie wartości drugiej zmiennej. Na wykresie rozrzutu punkty układają się w linię biegnącą od lewego dolnego do prawego górnego rogu (por. rysunek 8).

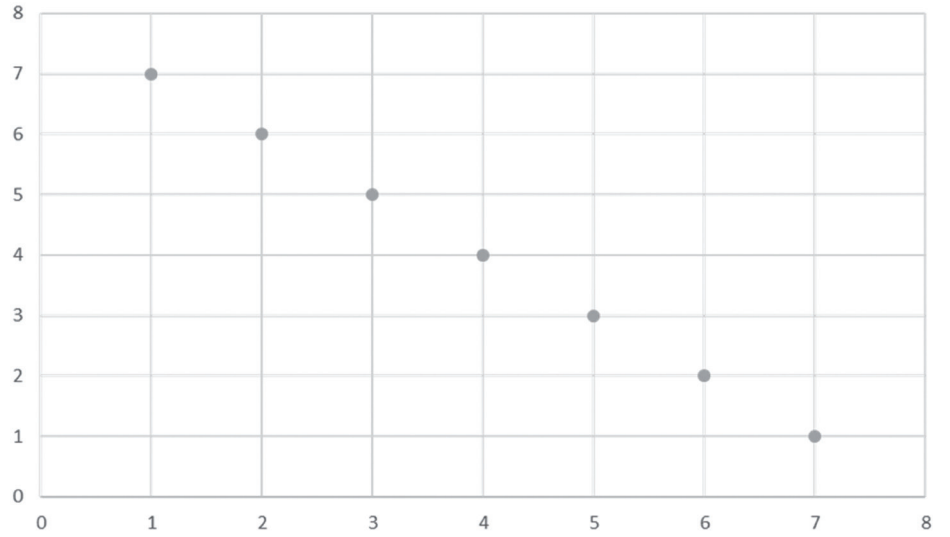
Rysunek 8. Wykres rozrzutu dla korelacji dodatniej



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w przypadku korelacji ujemnej – wysokim wartościom jednej zmiennej towarzyszą niskie wartości drugiej zmiennej. Oznacza to, że na wykresie rozrzutu punkty układają się w linię biegnącą od lewego górnego do prawego rogu (por. rysunek 9).

Rysunek 9. Wykres rozrzutu dla korelacji ujemnej



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei badania przyczynowo-porównawcze zorientowane są na znalezienie związków między zmiennymi niezależnymi i zależnymi po tym, jak działanie lub zdarzenie już zaszło. Badania przyczynowo-porównawcze polegają na porównaniu dwóch grup w celu wyjaśnienia istniejących między nimi różnic w zakresie niektórych zmiennych lub zmiennych będących przedmiotem zainteresowania. W odniesieniu do zmiennych są to właściwości (cechy), które mogą przyjmować co najmniej dwie wartości w danym zbiorze elementów [Babbie 2004, s. 91]. Badania te podejmują próbę ustalenia przyczyn obecnego stanu badanego zjawiska [Gay, Mills, Airasian 2009]. Zwykle zaczynają się od ustalenia efektu i stara się znaleźć możliwe przyczyny, zwłaszcza podczas badania różnic, w których nie można manipulować zmiennymi. Dodatkowo badania przyczynowo-porównawcze koncentrują się na wyjaśnianiu podobnych wyników mających różne przyczyny oraz ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych między

zmiennymi [Pickvance 2001, ss. 7–28]. Przy czym związek przyczynowo-skutkowy oznacza, że określone wartości jednej zmiennej mogą wywołać zmianę wartości drugiej zmiennej. Aby mówić o związku przyczynowym, konieczne są trzy warunki: 1. związek między zmiennymi, 2. odpowiedni porządek w czasie, 3. wykluczenie alternatywnych wyjaśnień (poprzez kontrolę wpływu innych zmiennych i wpływu błędów próby). Natomiast pojęcie przyczynowości może być rozpatrywane w trzech wymiarach: 1. psychologicznym (co badacz ma na myśli, używając pojęć przyczyny i skutku), 2. ontologicznym (czym jest przyczynowość) oraz 3. epistemologicznym (rozpoznanie, że występuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy dwoma zmiennymi) [Brady 2008, s. 218].

Istnieją różne klasyfikacje zmiennych. Zmienne można podzielić na (por. tabela 46):

- losowe (ciągłe i dyskretne);
- jakościowe i ilościowe;
- nominalne, porządkowe, interwałowe i ilorazowe;
- zmienne zależne i niezależne;
- zmienne teoretyczne;
- zmienne latentne;
- zmienne obserwowalne;
- zmienne wyjaśniające, wyjaśniane;
- zmienne współwystępujące;
- predyktory, mediatory oraz moderatory [Brzeziński 2007, ss. 186–191].

Tabela 46. Podział zmiennych

Rodzaj	Charakterystyka
Losowa	Funkcja X, która przypisuje liczbę rzeczywistą X danemu wynikowi eksperymentu losowego. Podział: dyskretna (gdy wartości zmiennej losowej X są izolowanymi punktami na osi liczbowej, obejmują skończony przedział wartości) oraz ciągła (gdy wartości zmiennej losowej stanowią wszystkie punkty odcinka, obejmują przedział liczb rzeczywistych).
Ilościowa	Zmiennych, które można uporządkować według określonej skali
Jakościowa	Zmienne odpowiadające określonej wartości (najczęściej nie liczbowej)

Rodzaj	Charakterystyka
Nominalne	Zmienne pozwalające na jakościową klasyfikację, które mogą być mierzone pod kątem zaliczenia poszczególnych obiektów (jednostek, osobników itd.) do jednej z rozłącznych kategorii.
Porządkowe	Zmienne pozwalające na rangowanie elementów, które są mierzone w takim sensie, że element z wyższą rangą posiada cechę reprezentowaną przez mierzoną zmienną w większym stopniu.
Interwałowe	Zmienne pozwalające nie tylko szeregować (rangować) mierzone elementy, ale też mierzyć różnice wielkości pomiędzy nimi.
Ilorazowe	Zmienne podobne do zmiennych przedziałowych, oprócz wszystkich cech skali przedziałowej charakteryzuje je istnienie punktu absolutnego zera skali, dzięki czemu prawomocne jest w odniesieniu do tych zmiennych stwierdzenie typu: X jest dwa razy większe niż Y.
Zależne	Zmienne te są powodowane przyczynowo lub uzależnione od innej zmiennej.
Niezależne	Wartości, które w analizie traktuje się jako dane i nie próbuje ich wyjaśniać. Zakłada się, że zmienne niezależne determinują wartość zmiennych zależnych lub wpływają na nie.
Teoretyczne (latentne)	Szereg definicji, na podstawie których badacz może określić, jakie są przejawy tej zmiennej w zachowaniu, jakie zachowania wskazują na jej wysokie natężenie, a jakie na jej niski poziom.
Obserwowane	Zmienne te są mierzone i na ich podstawie badacz może wnioskować o wartości (poziomie) zmiennej latentnej.
Wyjaśniające	Badacza interesują zmienne, które ową zmienność wyjaśniają.
Wyjaśniane	Zmienne, których zmienność wyjaśniamy.
Współwystępujące	Kiedy interesuje badacza związek między zmiennymi, analizowane zmienne to zmienne współwystępujące
Predyktory	Współzależność między zmiennymi jest testowana przy wykorzystaniu regresji.
Mediatory	Zmienne pośredniczące, określające dlaczego badacz obserwuje relacje między zmienną niezależną a zależną.
Moderatory	Zmienne opisujące warunki występowania danego efektu.

Źródło: opracowanie własne.

Relacje (zależność) między zmiennymi można scharakteryzować siłą i wiarygodnością. W przypadku siły można przewidzieć jedną zmienną na podstawie

pomiaru drugiej. Wiarygodność dotyczy reprezentatywności wyniku uzyskanego na podstawie pobranej próbki w odniesieniu do całej badanej populacji. Informuje ona o tym, jakie jest prawdopodobieństwo tego, że analogiczna relacja zostałaby zmierzona, gdyby eksperyment powtórzyć na innych próbkach pobranych z tej samej populacji.

W literaturze wskazuje się, że badanie zależności przyczynowych jest związane z następującymi warunkami:

- koniecznością izolacji zmiennych w systemie względnie odosobnionym, który eliminuje zewnętrzny i nieistotny wpływ innych czynników maskujących rzeczywiste zależności przyczynowe;
- zrozumieniem i kontrolą mechanizmu mediacji, przez który zmienna niezależna X wpływa na zmienną zależną Y;
- poprawną oceną kierunkowej i czasowej zależności między zmiennymi X i Y;
- homogenicznością zależności przyczynowych – dla każdego obiektu relacja przyczynowa musi mieć taką samą postać funkcyjną i musi określać kontekst, w jakim zmienne są definiowane i mierzone;
- siła efektu relacji przyczynowej musi uwzględniać poziom stabilności i równowagi w analizowanych relacjach przyczynowych.

Przyczynowość powiązana jest z oceną działań i manipulacją określonymi przyczynami w celu wywoływania zamierzonego skutku. Sprowadza się to do tego, że rozpoznanie zależności przyczynowej polega na manipulacji przyczynami w celu osiągnięcia określonego skutku, gdzie X jest przyczyną Y, jeżeli manipulacja (M) instrumentem X prowadzi do zmian w Y. W tym kontekście zakłada się, że:

- manipulacja (M) musi być jedyną przyczyną zmian w X – M eliminuje wszelkie relacje przyczynowe między X a innymi czynnikami;
- M oddziałuje na Y jedynie przez X;
- M nie zależy od czynników, które są przyczynami Y nieoddziałującymi jednocześnie na X;
- M nie wpływa na inne czynniki oddziałujące na Y za wyjątkiem tych, które wynikają z zależności między M a X oraz X a Y.

Przyczynowość jest oparta na hipotetycznym warunkowaniu. Oznacza to ocenę warunków, w których obserwowany efekt Y występowałby, jeżeli badani, którzy byli poddani oddziaływaniu X, nie zostaliby poddani wpływowi tego

czynnika X, a badani, którzy nie byliby poddani wpływowi X, zostaliby poddani temu wpływowi. Takie warunkowanie jest stosowane w podejściu eksperymentalnym.

W literaturze wskazuje się na dwa rodzaje badań przyczynowo-porównawczych: rektrospektywne oraz perspektywiczne. Retrospektywne badania przyczynowo-porównawcze sprowadzają się do tego, że badacz zadaje pytanie badawcze po zaistnieniu efektów, a więc bada, jak zmienna mogła wpłynąć na inną zmienną. W ramach perspektywicznych badań przyczynowo-porównawczych badacze rozpoczynają od zbadania przyczyn, a następnie możliwych skutków.

Weryfikacja przyczynowości może odbywać się poprzez „opis praw rządzących daną teorią, tzn. wyłonienie pojęć i twierdzeń teoretycznych, w wyniku którego tworzy się uproszczoną teoretyczną strukturę procesu substantywnego, zwaną modelem, mającym na celu najprostsze wytłumaczenie badanego zjawiska" [Staniec 2018, s. 66]. Weryfikacja przyczynowości jest także możliwa poprzez wyszukiwanie empirycznego potwierdzenia założeń teoretycznych, co pozwala na zastosowanie ich do budowania nowych teorii. Podobnie jak w przypadku badań korelacyjnych procedura badań przyczynowo-porównawczych rozpoczyna się od zidentyfikowania przez badacza interesującego zjawiska, a następnie rozważenia możliwych przyczyn lub konsekwencji zjawiska. Przyczyny są zwykle włączane do problemu badawczego, pytań badawczych lub hipotez. Przegląd literatury może dostarczyć wskazówek dotyczących identyfikacji możliwych przyczyn lub konsekwencji poszczególnych zjawisk. Dobór próby w badaniach przyczynowo-porównawczych polega na dokładnym zdefiniowaniu cech charakterystycznych, które będą służyć jako zmienne grupujące.

Poprawne przeprowadzenie badań przyczynowo-porównawczych zależy w dużej mierze od tego, jak dokładnie zdefiniowano grupy porównawcze [Fraenkel, Wallen, Hyun 2012]. Zazwyczaj grupy będą się różnić na jeden z dwóch sposobów: 1. Jedna grupa będzie się różnić posiadaną cechą, której nie ma druga grupa lub 2. obie grupy będą posiadać te same cechy, ale w różnym stopniu lub ilościach [Gay, Mills, Airasian 2009]. W zasadzie nie ma ograniczeń co do tego, co może być używane jako narzędzie do gromadzenia danych w badaniach, pod warunkiem, że otrzymane dane mają charakter ilościowy. Analiza danych przyczynowo-porównawczych obejmuje statystyki opisowe oraz

wnioskowanie. Metody analizy różnią się w zależności od liczby porównywanych grup, zmiennych oraz celu badań.

Badania przyczynowo-porównawcze są skuteczną alternatywą dla projektów eksperymentalnych, szczególnie w sytuacjach, gdy zmienna niezależna/grupująca nie może lub powinna nie dać się zmanipulować. Główne ograniczenie lub słabość badań przyczynowo-porównawczych polega na tym, że badana przyczyna już wystąpiła. W badaniach przyczynowo-porównawczych nie dokonuje się manipulacji zmienną niezależną. Jak wskazuje E. Babbie [2004, s. 91], „sam fakt, że zauważamy pewien związek między zmiennymi, nie dowodzi jeszcze, iż jest to związek przyczynowo-skutkowy".

Rozdział 8. Badania jakościowe w zarządzaniu

8.1. Pojęcie i przesłanki stosowania badań jakościowych

Badania jakościowe mają długą historię w naukach społecznych i stają się coraz popularniejsze w naukach o zarządzaniu [Braun, Clarke 2013]. Potwierdza to w ostatnich latach znaczny przyrost liczby prac badawczych, w których badacze sięgają po metodykę badań jakościowych [Bradbury-Jones i in. 2017, ss. 627–645]. Ich rosnąca popularność w zarządzaniu wynika przede wszystkim z potencjalnych możliwości tych badań w zakresie dostarczenia cennych informacji z uwzględnieniem różnorodnych perspektyw badanych populacji czy zjawisk, co może mieć kluczowe znaczenie w projektowaniu rozwiązań dla praktyki zarządzania [Alvesson, Kärreman 2011]. Jednym słowem, badania jakościowe przestały być marginalizowane i są włączone do głównego nurtu badań w zarządzaniu ze względu na wszechstronność ich zastosowania [Bluhm i in. 2011, ss. 1866–1891; Czernek 2016, ss. 167–188].

Badania jakościowe definiowane są jako badania wykorzystujące metody mające interpretatywne oraz naturalistyczne podejście do przedmiotu badań [Denzin, Lincoln 1994]. W tym kontekście znaczy to, że „badacz jakościowy bada rzeczy w ich naturalnym środowisku, nadaje sens lub interpretuje zjawiska" [Denzin, Norman, Lincoln 2005, s. 63]. W literaturze uznaje się także, że badania jakościowe to ogólny termin obejmujący metodologie opisane jako etnograficzne, przyrodnicze, antropologiczne, badania terenowe lub obserwacje uczestniczące [Jacob 1988, ss. 16–24]. T.W. Lee [1999] stwierdza,

że badania jakościowe odbywają się w naturalnym środowisku organizacji, natomiast dane jakościowe zbierane są poprzez intensywny kontakt z obiektami badań. Ponadto badania jakościowe są refleksyjne, ponieważ projekt gromadzenia danych i analizy zmienia się wraz z rozwojem sytuacji badawczej. Według N.K. Denzina i Y.S. Lincoln badania jakościowe to „usytuowana aktywność, która umieszcza obserwatora w świecie. Składa się z zespołów interpretatywnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w serię reprezentacji, takich jak notatki terenowe, wywiady, rozmowy, fotografie, nagrania i własne uwagi. Na tym poziomie badania jakościowe to interpretatywne, naturalistyczne podejście do świata. Oznacza to, że badacze jakościowi badają rzeczy w ich naturalnym środowisku, próbując nadać sens lub interpretować zjawiska przy użyciu terminów, którymi posługują się badani ludzie" [Denzin, Lincoln 2009b]. Wreszcie, badania jakościowe definiowane są jako proces zrozumienia doświadczeń respondentów w ich kontekście społecznym [Gupta, Awasthy 2015]. Podstawowym założeniem badań jakościowych jest uznanie, że zjawiska w organizacji nie dzieją się automatycznie, obiektywnie, lecz są kształtowane przez uczestników w ramach wchodzenia w interakcje. W kontekście badań jakościowych organizacje są systemami złożonymi z symbolicznych działań, form ludzkiej ekspresji oraz kreatywności. Badania jakościowe służą w głównej mierze poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: „jak", „w jaki sposób", „dlaczego". Celem badań jakościowych są kompleksowe i wnikliwe opisy oraz analizy przyczyn, przebiegu, uwarunkowań, a także rezultatów występowania lub funkcjonowania danego obiektu lub zjawiska w określonych warunkach i kontekście. Dotyczą zatem doświadczeń społecznych i mają charakter wyjaśniający, nie rozstrzygający [Subudhi, Mishra (red.) 2020].

Badania jakościowe odznaczają się indukcyjnym sposobem badania, podejściem emicznym, eklektycznym, elastycznym [Gibbs 2008], a także zanurzeniem w badanym środowisku. Po pierwsze, podejście indukcyjne to proces budowania teorii, który zaczyna się od obserwacji konkretnych przypadków i ma na celu ustalenie faktów o badanych zjawiskach. W badaniach indukcyjnych badacz zaczyna od pytania badawczego, które jest swego rodzaju przewodnikiem w wyborze danych i pozwala wyprowadzić wstępną propozycję zbadania. Podejście indukcyjne polega na generowaniu teorii wyłaniającej się

z danych. W skrócie podejście indukcyjne oznacza wyjście od tego, co konkretne, do tego, co ogólne oraz odkrywania prawidłowości i poszukiwania teorii, która wyjaśni badane zjawisko. Po drugie, podejście emiczne koncentruje się na zrozumieniu poglądów uczestników, uchwyceniu ich doświadczenia w ich kontekście oraz odnosi się do płaszczyzny uczestnika, w szczególności jego sfery mentalnej (myśli i uczuć).

Po trzecie, badania jakościowe odznaczają się elastycznością oraz ekletycznością. W badaniach jakościowych badacz zaczyna od sformułowania pytań i celów badawczych. Jednak po zapoznaniu się z kontekstem badań udoskonala lub rozwija pytania badawcze. Eklektyzm umożliwia także wykorzystanie i dowolne łączenie różnych dziedzin, np. hermeneutyki, fenomenologii, etnometodologii czy semiotyki. Jak piszą Denzin i Lincoln: „Badacz staje się brikolerem, który uczy się, jak łączyć wiele dyscyplin" [Denzin, Lincoln 2009b, ss. 22–23]. Z kolei zanurzenie w badanej rzeczywistości jest kluczowym aspektem badań jakościowych. Pozwala to absorbować pojawiające się tematy, udoskonalać pytania badawcze oraz ich odniesienie do kontekstu. Przy czym samo zanurzenie się i wejście do badanej rzeczywistości jest niewystarczające, bowiem badania jakościowe wymagają narzędzi analitycznych, które umożliwiają sformułowanie problemu badawczego oraz zebranie danych [Hałas 2010].

Wśród przesłanek stosowania badań jakościowych w zarzadzaniu można wskazać: budowanie nowej teorii, uchwycenie i interpretację doświadczeń respondentów, zrozumienie badanych zjawisk, co może przyczynić się do testowania teorii, ilustrację abstrakcyjnych idei, zbadanie narracji, dyskursu oraz innych zjawisk językowych. Ponadto badania jakościowe są przydatne do badania ukrytych przyczyn złożonych, wzajemnie powiązanych lub wieloaspektowych procesów społecznych, takich jak relacje między organizacjami. Badania jakościowe okazują się pomocne przy konstruowaniu teorii w obszarach, w których jej brakuje lub jest ona niewystarczająca [Graebner, Martin, Roundy 2012, ss. 276–284]. Badania jakościowe mogą okazać się przydatne w przypadku odkrywania interesujących i istotnych pytań badawczych oraz rekomendacji do dalszych badań. W tym sensie „badanie jakościowe jest usytuowaną aktywnością, która umieszcza obserwatora w świecie. Składa się z zespołów interpretatywnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w tym sensie, że prowadzą do powstania

różnych reprezentacji rzeczywistości, w postaci notatek terenowych, wywiadów, rozmów, fotografii, nagrań i uwag własnych. Na tym poziomie badania jakościowe to interpretatywne, naturalistyczne podejście do świata. Oznacza to, że badacze jakości badają rzeczy w ich naturalnym środowisku, próbując nadać sens lub interpretować zjawiska, używając terminów, którymi posługują się badani ludzie" [Denzin, Lincoln 2009b, s. 23].

Badania jakościowe obejmują studia nad wykorzystaniem i gromadzeniem różnych materiałów empirycznych – studiów przypadku, materiałów bazujących na osobistych doświadczeniach i introspekcji, biografii, wywiadów, wytworów kulturowych, kulturowych tekstów i produktów, materiałów pochodzących z obserwacji, materiałów historycznych, materiałów wywodzących się z interakcji, tekstów wizualnych, materiałów, które opisują codzienność i trudne momenty w życiu jednostek. Zgodnie z tym badacze jakościowi stosują wiele wzajemnie powiązanych praktyk w nadziei, że uda im się dzięki temu lepiej zrozumieć ich przedmiot badań" [Denzin, Lincoln 2009b, s. 23]. Badania jakościowe są postrzegane jako koncepcja zbiorcza, obejmująca różnorodne techniki zbierania danych, takie jak: wywiady, obserwacje, zogniskowane wywiady grupowe, techniki projekcyjne, artefakty, rysunki, narracje, filmy i wszelkie inne sposoby pozwalające rozumieć uczucia, opinie i zachowanie. Obejmują one również różne podejścia, w tym: teorię ugruntowaną, etnografię, badania w działaniu, fenomenologię oraz badania narracyjne (por. tabela 47).

Tabela 47. Podejścia w badaniach jakościowych

Podejście	Charakterystyka
Teoria ugruntowana	Badacze zbierają dane na interesujący temat i opracowują teorie w sposób indukcyjny.
Etnografia	Badacze zanurzają się w grupach lub organizacjach, aby zrozumieć ich kultury.
Badania w działaniu	Badacze i uczestnicy wspólnie łączą teorię z praktyką, aby zainicjować i dokonać zmian społecznych.
Fenomenologia	Naukowcy badają zjawisko lub wydarzenie, opisując i interpretując przeżycia uczestników.
Badania narracyjne	Naukowcy badają, w jaki sposób opowiadane są historie, aby zrozumieć, jak uczestnicy postrzegają i nadają sens swoim doświadczeniom.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach jakościowych wyróżnia się trzy perspektywy badawcze:

1. interakcjonizm symboliczny i fenomenologię;
2. etnometodologię i konstruktywizm;
3. psychoanalizę i analizę głębokich struktur.

W pierwszej perspektywie badawczej kładzie się nacisk na badanie świadomych doświadczeń jako sposób na zrozumienie otaczającej rzeczywistości. Badacz zmierza do zrozumienia, jak respondent w interakcji ze światem nadaje mu sens, jak tworzy się jego wizja oraz relacje. Zgodnie z perspektywą drugą (etnometodologia i konstruktywizm) zjawiska w organizacji nie dzieją się automatycznie, obiektywnie, lecz są kształtowane przez wchodzących w interakcje uczestników. Trzecia perspektywa (psychoanaliza i analiza głębokich struktur) zakłada, że istnieją nieświadome struktury i mechanizmy psychiki oraz nieujawnione struktury społeczne. W każdej z perspektyw badawczych dominują inne metody zbierania i interpretacji danych (por. tabela 48). Wspólną cechą badań jakościowych, mimo że mają różne podejścia do analizy wyników badań, są procedury analityczne zorientowane na badanie wewnętrznej struktury tekstu, treści wypowiedzi bądź przebiegu narracji w ramach danego tekstu lub interakcji [Flick 2010].

Tabela 48. Perspektywy badań jakościowych

Kryterium	Perspektywy		
	Punkt widzenia badanych	**Opis konstruowania sytuacji społecznych**	**Analiza struktur głębokich**
Perspektywa	Interakcjonizm symboliczny, fenomenologia	Etnometodologia, konstrukcjonizm	Psychoanaliza, strukturalizm genetyczny
Metody zbierania danych	Wywiady częściowo ustrukturalizowane, wywiady narracyjne	Badania fokusowe, badania etnograficzne, obserwacja uczestnicząca, nagrywanie interakcji, zbieranie dokumentów	Nagrywanie, interakcja, zdjęcia, filmy
Metody interpretacji danych	Kodowanie teoretyczne, analiza treści, analiza narracyjna, metody hermeneutyczne	Analiza konwersacyjna, analiza dyskursu, analiza dokumentów	Hermeneutyka obiektywna, hermeneutyka głęboka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Flick 2012, s. 35.

Procedura badawcza badań jakościowych odznacza się kilkoma cechami:

1. Badacze zmierzają do uchwycenia doświadczeń, interakcji i dokumentów w ich naturalnym kontekście.
2. Badacze powstrzymują się od formułowania na wstępie definicji przedmiotu badań. Jest to realizowane w toku badań.
3. Dobór metod i teorii jest zależny od przedmiotu badania.
4. Badacze stanowią część procesu badawczego.
5. Kontekst i przypadki jako czynniki wyjaśniające badane zagadnienie są bardzo istotne.
6. Ważną część badań jakościowych stanowi pisanie notatek i transkrypcji z badań, opisów i interpretacji, raportów z rezultatów badania jako całości.
7. Sposoby definiowania i szacowania jakości wyników badań jakościowych powinny uwzględniać specyfikę badań [Gibbs 2011, ss. 13–14].

Istnieją korzyści wynikające ze stosowania jakościowych podejść i metod badawczych. Po pierwsze, badania jakościowe pozwalają na dostarczenie obszernego, szczegółowego opisu opinii i doświadczeń uczestników oraz interpretację znaczenia ich działań [Denzin, Lincoln 1994]. Po drugie, jakościowe metody badawcze, takie jak obserwacja uczestnicząca, wywiady nieustrukturyzowane, obserwacja bezpośrednia, są najczęściej używane do zbierania danych [Gephart 2004, ss. 454–462]. Proces zbierania i analizy danych badacze mogą dostosowywać w miarę pojawiania się nowych pomysłów lub wzorców. Gromadzenie danych odbywa się w rzeczywistych kontekstach lub w sposób naturalistyczny. Szczegółowe opisy doświadczeń, uczuć i spostrzeżeń ludzi można wykorzystać przy projektowaniu, testowaniu lub ulepszaniu systemów lub produktów. Otwarte odpowiedzi oznaczają, że naukowcy mogą odkryć nowe problemy lub możliwości, o których inaczej by nie pomyśleli. Wreszcie, badania jakościowe pozwalają także na zrozumienie określonego tematu z perspektywy uczestników, aby opracować narzędzie badawcze, które będzie opierać się na większej próbie. Ponadto mocną stroną badań jakościowych jest ich zdolność do dostarczania złożonych opisów tekstowych tego, w jaki sposób ludzie doświadczają danego problemu badawczego. M.B. Miles i A.M. Huberman uważają, że badania jakościowe zapewniają „skupienie się na naturalnie występujących, zwykłych wydarzeniach w warunkach naturalnych, tak że mamy mocną kontrolę nad tym, «czym jest prawdziwe życie» […], że zaufanie jest wzmocnione przez lokalne

ugruntowanie, fakt, że dane były zbierane w bliskim sąsiedztwie konkretnej sytuacji, a nie za pośrednictwem poczty lub telefonu" [Miles, Huberman 1994, s. 10].

Oczywiście badania jakościowe nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, ten rodzaj badań jest zwykle czasochłonny i wymaga większej liczby zasobów w zakresie gromadzenia danych i działań analitycznych. Zbyt mało danych może prowadzić do fałszywych lub przedwczesnych założeń, podczas gdy zbyt wiele danych może nie zostać efektywnie przetworzonych przez badacza. Po drugie, badania jakościowe wymagają od badacza umiejętności i wiedzy w zakresie zinterpretowania złożonych zjawisk społecznych z perspektywy uczestników. Po trzecie, wszyscy uczestnicy lub źródła danych mogą nie być w równym stopniu wiarygodni, bezstronni lub nie mieć wiedzy na temat interesującego badacza zjawiska lub mogą być stronniczy, co może prowadzić do mylących lub fałszywych wniosków. Poza tym niewystarczające zaufanie między uczestnikami a badaczem może utrudniać pełną i uczciwą autoprezentację uczestników. Wreszcie, biorąc pod uwagę mocno kontekstualny charakter wniosków wyciągniętych z badań jakościowych – wnioski takie nie w pełni nadają się do powielania lub uogólniania [Mitchell, James 2001, ss. 530–547]. Co więcej, badania jakościowe odznaczają się niskim stopnień standaryzacji, co oznacza, że jakość otrzymanych danych jest w znacznym stopniu zależna od kwalifikacji osoby prowadzącej badania – mogą pojawić się zatem kłopoty dotyczące generalizacji uzyskanych wyników. D. Silverman twierdzi, że badania jakościowe pomijają kontekstualną wrażliwość i koncentrują się bardziej na znaczeniach i doświadczeniach [Silverman 2008].

8.2. Studium przypadku

Studium przypadku definiowane jest jako „badanie empiryczne, które bada współczesne zjawisko dogłębnie i w rzeczywistym kontekście, zwłaszcza kiedy granice między zjawiskiem a kontekstem są niewyraźne" [Yin 2009]. Studium przypadku to badanie, w którym wybiera się jeden przypadek (pojedyncze studium przypadku) lub niewielką liczbę przypadków (porównawcze studium przypadku) w ich rzeczywistym kontekście, a wyniki uzyskane z tych przypadków analizuje się w sposób jakościowy [Dul, Hak 2007, s. 4]. Jak stwierdza K. Konecki, „studium przypadku nie jest wyborem metodologicznym, jest natomiast wyborem przedmiotu badania" [Konecki 2000, s. 126]. Z kolei H. Simons uważa, że studium przypadku jest „uwzględniającą wiele perspektyw teoretycznych, pogłębioną eksplorację złożoności oraz unikatowości konkretnego projektu, polityki, instytucji programu lub systemu funkcjonującego w naturalnym kontekście realnego życia [Simons 2009]. Jest strategią badawczą odwołującą się do danych empirycznych oraz dowodów naukowych gromadzonych z zastosowaniem wielu metod [Simons 2009]. A.G. Woodside uznaje, że „studium jest badaniem, które koncentruje się na opisie, zrozumieniu, przewidywaniu i/lub kontrolowaniu indywidualnego przypadku (np. procesu, osoby, gospodarstwa domowego, organizacji, grupy, branży, kultury, narodowości)" [Woodside 2010]. R. Stake stwierdza, że w ramach studium przypadku „każdy przypadek ma własną niepowtarzalną historię i tworzy złożoną całość funkcjonalną w wielu różnych kontekstach (fizycznym, ekonomicznym, etycznym, estetycznym itp.)" [Stake 1997, s. 127]. Zdaniem W. Czakona przypadek to „pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym miejscu i czasie, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności" [Czakon (red.) 2015, s. 190].

Studium przypadku koncentruje się na uchwyceniu złożoności przedmiotu badań i umożliwia poznanie rzeczywistości przy wykorzystaniu dogłębnej analizy i oceny określonych zjawisk, zdarzeń, procesów [Haller, Stott 2010]. Metoda ta koncentruje się na eksploracji zjawiska w określonym kontekście za pomocą różnych źródeł danych i podejmuje badanie przy użyciu różnych soczewek w celu ujawnienia wielu aspektów tego zjawiska [Baxter, Jack 2008, ss. 544–559]. W studium przypadku bada się zjawisko w czasie rzeczywistym w jego naturalnym kontekście [Kaarbo, Beasley 1999, ss. 369–391]. W skrócie, studium przypadku jest jedną

z jakościowych metod badawczych, które są zorientowane na zrozumienie sytuacji, natury określonego zjawiska, procesu lub zdarzenia oraz określenie kierunku zależności między konstruktami teoretycznymi. Studium przypadku koncentruje się w głównej mierze na eksploracji w celu odkrycia obszarów do badań i rozwoju teorii, na budowaniu teorii w celu zidentyfikowania i opisania kluczowych zmiennych, identyfikacji powiązań między zmiennymi, poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, dlaczego te relacje istnieją, weryfikacji teorii opracowanych na poprzednich etapach lub przewidywaniu przyszłych wyników. Przyczynia się to do lepszego zrozumienia rzeczywistości, testowania teorii oraz jej rozwoju [Matejun 2011a, ss. 203–213; Matejun 2011b, ss. 93–102].

W naukach o zarządzaniu i jakości wyróżnia się trzy cele studiowania przypadków:

1. teoriotwórczy;
2. testujący teorię;
3. ilustrujący [Czakon 2015, ss. 114–139].

Cel teoriotwórczy skupia się na rozwinięciu istniejącej teorii, wyodrębnieniu oraz wyjaśnieniu zjawisk, o których wiedza znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. Oznacza to, że celem studium przypadku nie jest tworzenie uogólnień, ale rozwijanie istniejącej teorii, wyjaśnienie zjawisk, które dotychczas nie były rozpoznane, zrozumienie okoliczności zdarzeń, procesów bez manipulowania ich przebiegiem, zrozumienie natury określonego zjawiska, jego kontekstu oraz interakcji z innymi tego typu zjawiskami. Podstawą są tutaj pojęcia rozwijane w trakcie badania.

Drugim celem studiowania przypadków jest testowanie istniejącej teorii, co zmierza do określenia warunków istniejącej teorii oraz jej rozwoju. Wiąże się to z falsyfikacją teorii, a więc badaniem przypadków, które przeczą dotychczasowej teorii lub wskazują na jej luki bądź niedostatki. Pozwala to na wyeliminowanie konieczności prowadzenia badań ilościowych na dużej próbie. Wystarczające jest zatem skupienie na konkretnym przypadku, niezgodnym z dotychczasową teorią.

W odniesieniu do celu trzeciego, ilustrowania, studiowanie przypadku pozwala na opis badanego problemu, poszukiwanie sposobów jego rozwiązania oraz umożliwia podejmowanie decyzji menedżerskich. Oznacza to orientację na przygotowanie działań decydenta, zbadanie zagadnień związanych z kontekstem danego zjawiska i zachowań ludzi w nim uczestniczących.

W literaturze sugeruje się, że studiowanie przypadków może okazać się przydatne w sytuacji, gdy istnieje niewystarczająca wiedza na temat danego zjawiska lub dostępna wiedza jest nacechowana sprzecznościami. Studia przypadku są też właściwe, gdy celem badań jest zbadanie zjawiska w jego naturalnym kontekście, z kolei dostępne perspektywy poznawcze wydają się niewłaściwe z uwagi na niewystarczające empiryczne uzasadnienie. Studiowanie przypadków jest właściwe, gdy badacz ma ograniczone możliwości kontrolowania zmiennych z uwagi na ich umiejscowienie w rzeczywistym kontekście [Yin 2014; Eisenhard 1989, ss. 532–550].

W literaturze wskazuje się na różne rodzaje studium przypadku. W jednym z podziałów jest mowa o pojedynczych oraz wielokrotnych studiach przypadku:

- pojedyncze studium przypadku skupia się na szczegółowej, kontekstowej analizie jednego przypadku i zyskuje na znaczeniu w sytuacji, gdy teoria na dany temat nie istnieje lub istnieje tylko w określonym kontekście;
- wielokrotne studia przypadku są uznawane za bardziej rzetelne niż studia pojedynczych przypadków. Sugeruje się przeprowadzenie od czterech do dziesięciu studiów przypadku. W ramach wielokrotnego studium przypadku wyróżnia się: badanie porównawcze (kilku przypadków i ich porównanie), równoległe (replikacja badania jednego przypadku w drodze niezależnych analiz kilku innych podobnych przypadków) oraz serialne (badanie przypadku z uwzględnieniem jego replikacji na inne przypadki, wybór każdego następnego przypadku i ich analiza uwzględniają wyniki uzyskane już w poprzednich badaniach) [Yin 1994, s. 14].

Inny podział, autorstwa R.E. Stake'a, obejmuje trzy rodzaje studiów przypadku:

- wewnętrzne – przedmiotem zainteresowania jest jeden przypadek;
- instrumentalne – dostarczenie wglądu w określone kwestie, zrewidowanie uogólnień;
- zbiorowe – pewna liczba przypadków jest badana w celu poznania ogólnego zjawiska [Stake 2009]. Natomiast R.K. Yin zidentyfikował kilka typów badań przypadków: eksploracyjne, wyjaśniające i opisowe:
- eksploracyjne studia przypadków mają na celu znalezienie odpowiedzi na pytania „co" lub „kto". Ten typ studium przypadku może być wstępem do badań właściwych i pomocne w zdefiniowaniu pytań i hipotez do przyszłych badań;

- wyjaśniające studia przypadków mają na celu udzielenie odpowiedzi na pytania „jak" lub „dlaczego". Tego typu studia przypadków koncentrują się na zjawiskach występujących w rzeczywistych kontekstach;
- opisowe studia przypadków pozwalają na analizę sekwencji zdarzeń interpersonalnych po upływie określonego czasu [Yin 2014].

Przebieg

Badania metodą studium przypadku prowadzone są zgodnie z rygorystyczną procedurą, na którą składają się następujące etapy:

- sformułowanie pytania badawczego;
- dobór przypadków;
- opracowanie narzędzi gromadzenia danych;
- prowadzenie badań terenowych;
- analiza danych;
- kształtowanie uogólnień;
- konfrontacja uzyskanych wyników z literaturą;
- zamknięcie badania – uogólnienie;
- opracowanie przez badacza protokołu [Yin 2015, s. 317].

Studia przypadku rozpoczynają się od postawienia pytania badawczego. Może ono mieć charakter opisowy (odpowiada na pytanie: „co?"), eksploracyjny (odpowiada na pytanie: „co?" lub „jak?") lub wyjaśniający (odpowiada na pytanie: „jak?"). Poprawnie sformułowane pytanie badawcze pozwala szybko znaleźć informacje, które są istotne i aktualne oraz zapewnia listę kontrolną dotyczącą głównych pojęć, które należy uwzględnić w strategii wyszukiwania. Ogólnie rzecz biorąc, pytania badawcze umożliwiają badaczom identyfikację tego, co chcą oni wiedzieć.

Studium przypadku odznacza się wysokim rygorem metodologicznym, co między innymi stanowi odpowiedź na zarzuty związane z subiektywizmem badacza. Celem rygoru w badaniach jakościowych jest dokładne przedstawienie doświadczenia uczestników prowadzonych badań. W praktyce oznacza to, że oprócz dokładnego odzwierciedlenia przekonań uczestników badanych zjawisk, oczekiwanego uniwersalizmu ustaleń badawczych i możliwości uzyskania potwierdzenia w innych sytuacjach, skrupulatnego procesu gromadzenia badań oraz możliwości uzyskania podobnych wyników przez innych badaczy ważne jest także teoretyczne nasycenie. Moment, w którym badacz

kończy poszukiwanie nowych informacji, gdyż te, które już uzyskał, są wystarczające do formułowania teorii, jest określany w literaturze mianem teoretycznego nasycenia. Oznacza to, że nie występują już żadne dodatkowe dane, dzięki którym badacz może rozwinąć własności kategorii. Gdy widzi wciąż powtarzające się przykłady, badacz zyskuje pewność, że kategoria jest nasycona. To potwierdzenie pomyślnej weryfikacji uzyskanych rezultatów badawczych na poziomie grupy, które pozwala na minimalizowanie błędów, jakie mogą wystąpić w obrębie poznania naukowego. W praktyce sprowadza się to do tego, że w badaniach należy poddawać obserwacji kolejne przypadki, a zatem „teoretyczna rekonstrukcja empirycznego zjawiska będzie tym trafniejsza, im bardziej rozbudowane teoretycznie kategorie wysycać się będą danymi empirycznymi w drodze doboru kolejnych przypadków" [Pasikowski 2015, ss. 195–211]. Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w literaturze przedmiotu należy to robić tak długo, aż nowe przypadki i dane nie wzbogacą znacząco istniejących treści [Guest, Bunce, Johnson 2006, s. 65]. Tym samym „kategorie są «nasycone», gdy gromadzenie nowych danych nie prowadzi już do nowych teoretycznych spostrzeżeń ani też nie ujawnia nowych właściwości głównych kategorii teoretycznych" [Charmaz 2009, s. 147].

W literaturze wskazuje się, że wybór liczby badanych przypadków zależy od indywidualnych decyzji badacza, jednak „dowody z wielu przypadków są bardziej przekonujące, a całe badanie zdaje się mieć solidniejsze podstawy" [Yin 2015; Herriott, Firestone 1983, ss. 14–19]. Ponadto w określeniu wielkości próby w badaniach jakościowych znaczenie mają metoda oraz schemat badania. Przeciętna wielkość próby w badaniach jakościowych wynosi 20–30 jednostek. Niemniej w badaniach opartych na fenomenologii wystarczająca liczba mieści się w przedziale od 5 do 25 wywiadów, natomiast w przypadku teorii ugruntowanej – od 20 do 30 jednostek. Mówi się także o osiągnięciu nasycenia przy 6–12 przypadkach bądź 4 jednostkach [Guest, Bunce, Johnson 2006, s. 74]. W literaturze podaje się, że ze względów metodycznych i pragmatycznych próba badawcza, dla celów studium przypadku, powinna zawierać się w przedziale od 4 do 10 podmiotów badawczych. Próby mniejsze niż 4 podmioty mogą powodować ograniczone postrzeganie rzeczywistości, natomiast większe niż 10 nie wnoszą nowych i satysfakcjonujących spostrzeżeń [Konecki 2000, ss. 126–143].

W odniesieniu do narzędzia gromadzenia danych zakłada się, że jest ono opracowane przy uwzględnieniu uzyskanych informacji z różnorodnych źródeł; „wybór zawsze jest pochodną problemu badawczego, czyli w zależności od tego, co chce się zbadać, podejmuje się decyzję, jak najlepiej to zbadać" [Kostera 2003, s. 97]. Niemniej „w celu uwierzytelnienia badań dobrze jest stosować triangulację metod badawczych, co pozwala uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody" [Stańczyk 2011, s. 79]. Jak wskazuje R.K. Yin, silną stroną studiów przypadku jest możliwość posługiwania się całym wachlarzem różnorodnych danych [Yin 2015]. Narzędziem użytecznym w trakcie zbierania danych jest protokół badania. Obejmuje on w szczególności takie kwestie, jak: czas przeprowadzenia badań, techniki badawcze, metody zbierania danych. Podczas studiowania przypadków protokół badania może być modyfikowany.

Analizę danych w studium przypadku można przeprowadzić przy wykorzystaniu narracji, kwantyfikacji, mapowania, syntetyzowania, a także opisu przebiegu procesu, teorii ugruntowanej oraz analizy sił wyjaśniających zdefiniowane teorie. Należy zaznaczyć, że studium przypadku, jako metoda badawcza, nie ma ambicji formułowania uogólnień dla całej zbiorowości, stąd brak solidnych podstaw do generalizacji wyników. Niemniej studium przypadku odznacza się wysokim rygorem metodologicznym, co zapewnia transparentność procesu badawczego, konfrontację uzyskanych wyników z literaturą oraz wypracowanie rekomendacji dla innych badaczy oraz praktyki. Podczas konfrontacji otrzymanych wyników z literaturą istotne jest ustalenie podobieństw i ewentualnych różnic między wynikami uzyskanymi podczas studiowania przypadków a dotychczasową teorią. Ten etap studiowania przypadków jest o tyle ważny, że zignorowanie ustaleń sprzecznych z dotychczasową literaturą przyczyni się do spadku zaufania do wyników. Ponadto nowe ustalenia stanowią szansę na doskonalenie nowej teorii, co może skutkować uzyskaniem głębszego wglądu w badane zjawisko. I wreszcie, łączenie ustaleń badacza z dotychczasową wiedzą zwiększa możliwości generalizacji, trafności oraz poziom ogólności.

Zalety

W naukach o zarządzaniu studium przypadku jest preferowaną metodą analizy zjawisk, procesów organizacyjnych czy zachowań, którymi nie można

manipulować. Studiowanie przypadków może być wykorzystywane do wyjaśnienia złożonych powiązań przyczynowych w rzeczywistych interwencjach, opisania kontekstu życia, w którym interwencja wystąpiła, opisania interwencji bądź też zbadania sytuacji, w których oceniana interwencja nie ma jasnego zestawu wyników. Oznacza to, że zjawisko można badać w jego naturalnym naturalnym otoczeniu, odwołując się do wiedzy wypływającej z obserwacji. rzeczywistej praktyki. Ponadto studium przypadku pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania: „dlaczego?", „co?" i „jak?", przy względnie pełnym zrozumieniu natury i złożoności całego zjawiska. Metoda studium przypadku może okazać się przydatne do rozumienia wczesnych badań eksploracyjnych, w których zmienne są nadal nieznane, a zjawisko w ogóle niezrozumiałe.

Ograniczenia

Do mankamentów tej metody można zaliczyć: ograniczony zakres podmiotowy, małą reprezentatywność wyników, znaczną subiektywność i intuicyjność wyciąganych wniosków, niebezpieczeństwo przypadkowego gromadzenia danych, niesystematycznej analizy danych, dowolne traktowanie tworzenia teorii, niemożność jej testowania oraz niespełnianie kryterium intersubiektywnej sprawdzalności. Najczęstszym zarzutem co do studiów przypadku jest to, że są one niewystarczająco rygorystyczne. Dość często ta krytyka nie odnosi się do samej metody, ale do sposobu przedstawiania studiów przypadku. Studia przypadków są często postrzegane jako „podpora" dużego projektu badawczego, definiująca pytania badawcze lub rzucająca więcej światła na problem. W tym kontekście uznaje się, że studium przypadku nie może dostarczyć wystarczającej liczby dowodów, na podstawie których można dokonać uogólnienia.

Studium przypadku jest krytykowane za brak naukowej dyscypliny i dostarczanie niewystarczających podstaw do uogólnień, a więc tworzenia wyników, które można przenieść do innych środowisk. Ponadto wskazuje się, że metoda ta nie zapewnia bardziej rzetelnych odpowiedzi niż badania ilościowe. Istnieje kilka sposobów rozwiązania tych problemów, w tym: zastosowanie próbkowania teoretycznego (oparcie się na określonych ramach koncepcyjnych), walidacja respondentów (uczestnicy sprawdzają pojawiające się wyniki i interpretację badacza oraz przedstawiają opinię, czy uważają je za trafne) oraz przejrzystość całego procesu badawczego. Przejrzystość można osiągnąć poprzez szczegółowe opisanie kroków związanych z wyborem przypadku, gromadzeniem danych,

powodami zastosowania poszczególnych wybranych metod oraz pochodzeniem i poziomem zaangażowania badacza, w tym wyraźnym określeniem, w jaki sposób badacz wpłynął na gromadzenie i interpretację danych. W studium przypadku często kwestionowana jest niezależność badacza, ponieważ odgrywa on rolę interaktywną.

8.3. Etnografia

„Etnografia" zyskała znaczną popularność w naukach społecznych, do tego stopnia, że w rzeczywistości stała się uniwersalnym terminem opisującym każdą formę długoterminowych badań jakościowych opartych na triangulacji metod [Hammersley 2018, ss. 1–17]. Etnografia (gr. *ethnos* – 'plemię', 'lud'; *grafia* – 'pismo') stanowi jedną z metod badań jakościowych. Koncentruje się ona na prowadzeniu badań w naturalnym środowisku badanych. Głównym celem etnografii jest dostarczanie bogatych, całościowych spostrzeżeń na temat poglądów i działań ludzi ze względu na charakter miejsca, w którym zamieszkują. Jak stwierdził M. Hammersley (1985), zadaniem etnografów jest „udokumentować kulturę, perspektywy i praktyki osób w tych ustawieniach. Celem jest dostanie się do środka każdą drogą" [Hammersley 1985, ss. 244–259]. Od momentu powstania na początku XX wieku etnografia przekształciła się w zróżnicowany zestaw metodologii, praktyk stosowanych w wielu dyscyplinach akademickich, w tym antropologii, socjologii i edukacji. Obecnie etnografia jest powszechnym podejściem w różnych dziedzinach nauk społecznych. Służy nie tylko do badania odległych lub nieznanych kultur, ale także określonych społeczności w obrębie społeczeństwa badacza.

Etnografia zaliczana jest do interpretacyjnego nurtu badawczego, który wykorzystuje triangulację metod, co przyczynia się do zwiększenia jakości prowadzonych badań i otrzymanych wyników. Podstawą etnografii jest interpretacja zjawisk i ukazywanie tego, w jaki sposób one powstały. W tym kontekście etnografia zmierza do zrozumienia społeczeństwa lub dostarczenia odpowiedzi na pytania o przejawy życia społecznego i organizacyjnego [Brewer 2000b], w szczególności grup w relatywnie małej skali lub jednostek [Hammersley 1990]. Etnografia to także „dogłębne zrozumienie kultury terenu, rozumianej w sposób dynamiczny, a więc jako zestaw wzorców i procesów wyznaczających styl życia ludzi i zasady działań przez nich podejmowanych" [Kostera, Krzyworzeka 2012, s. 169].

Wyznacznikiem etnografii są opisy działań społecznych, relacjonowanie zachowań, intencji, motywacji, emocji czy uwikłania respondentów w sieci społeczne. W ramach etnografii badacz przygląda się ludziom w ich kontekście kulturowym, w szczególności koncentruje się na języku, symbolach, rytuałach, nadawaniu znaczeń oraz sposobach wchodzenia w interakcje w środowisku społecznym i kulturowym. Pozwala to na dostęp do wiedzy ukrytej.

Etnografia umożliwia wyjaśnienie i zrozumienie rzeczywistości oraz sądów, co może okazać się pomocne podczas prezentacji postaci i faktów z uwzględnieniem ich kontekstu. Ponadto etnografia koncentruje się na dostarczeniu bogatego, całościowego spojrzenia na poglądy i działania ludzi poprzez wejście badacza do środka zjawiska czy wydarzenia. Prowadzi to do tego, że badania etnograficzne są zorientowane na szczegółowy i dokładny opis oraz eksplorację zjawisk. Znaczenia nabiera zatem rzeczywisty kontekst wydarzeń. Stąd etnografia umożliwia zebranie materiałów empirycznych, budowanie treści oraz modeli teoretycznych.

Badania etnograficzne mają charakter jakościowy, indukcyjny, eksploracyjny i podłużny. Etnografia zakłada prowadzenie badań w środowisku naturalnym osób objętych badaniem. Innymi słowy, badacz w etnografii obserwuje, zastanawia się, buduje teorię, a następnie wraca w teren i ją testuje. Wymaga to zatem od badaczy aktywności w postaci jawnego lub ukrytego uczestniczenia w życiu badanych, obserwowania wykonywanych przez nich czynności, słuchania rozmów czy zadawania pytań. Oznacza to przyjęcie przez badacza jednoczesnej roli uczestnika i obserwatora oraz wchodzenie w interakcje z badanymi. Badane są najczęściej nieliczne grupy respondentów, dobrane według kryterium celowości. Ten proces zanurzenia się w kontekście świata rzeczywistego i szczegółowa analiza umożliwiają badaczowi odkrycie i opisanie złożoności i wspólnych niuansów kulturowych świata społecznego, a także interpretację znaczenia badanego zjawiska.

Etnografowie uznają, że badania społeczne są zakorzenione w relacjach społecznych. Budowane przez etnografów relacje społeczne stanowią jakościową, intersubiektywną podstawę wiedzy. Wiedza ta zwykle pochodzi ze wspólnej koprodukcji materiałów badawczych, w których biorą udział zarówno badani, jak i badacze. Oznacza to, że materiały lub dane badawcze rzadko są w całości własnością badanych lub badaczy. Obydwie strony powinny zatem traktować materiały i dane badawcze jako wspólne tak długo, jak długo z nimi pracują. W tym kontekście badania etnograficzne to proces, w którym zaufanie i interpretacja danych ewoluują, ponieważ wzajemne zrozumienie zarówno badaczy, jak i uczestników badań zmienia się w czasie. Z kolei ustalone w trakcie badania dane nie są nigdy całkowicie utrwalonymi i gotowymi produktami, a zgoda nie jest nigdy w pełni oparta na quasi-umownym geście badanego [Hammersley 2000].

Etnografia polega na „kulturowym sportretowaniu, jak to jest być kimś innym" [Van Maanen 1988, s. XX] oraz pogłębionym i całościowym opisie empirycznym, opartym na pozytywistycznym pojęciu „oderwanego badacza", próbującego „obiektywnie" opisać swoje doświadczenia etnograficzne [Hogan, Dolan, Donnelly 2009, ss. 1–18; Atkinson i in. 2001]. W literaturze wyróżnić można obecnie trzy style pisania etnografii: tradycyjny, wyznania oraz opowieści impresjonistyczne. Styl tradycyjny, inaczej opowieści realistyczne, skoncentrowany jest na rzetelności opisu oraz zgodności z faktami. Badacz odrzuca swoje własne odczucia i wrażenia. W stylu zwanym „wyznania" badacz relacjonuje osobiste odczucia, przeżycia i doznania, a relacja ta jest prezentowana w pierwszej osobie. Wreszcie, w stylu określanym jako „opowieści impresjonistyczne" badacz przenosi czytelnika w teren. Czytający ma wrażenie, jakby stał się częścią opowieści badacza.

Obok wskazanych stylów wyróżnić można jeszcze etnografię gatunkową, która oznacza dyskurs lub retorykę różnych tekstów. W etnografii gatunkowej ważne jest znaczenie budowania tożsamości autora i dostarczania informacji uważanych za wiarygodne i ważne dla czytelnika [Behar 2008, ss. 145–155]. Język i forma tekstu odgrywają ważną rolę w kształtowaniu i odzwierciedlaniu intencji i roszczeń autora, a przykłady stylu etnograficznego, które odwołują się do określonej autorytatywnej retoryki, obejmują przedstawianie dowodów i wielu przykładów, dostarczanie i opracowywanie analogii oraz oferowanie interpretacji [Van Maanen 2011].

Szybkie badania etnograficzne to podejście, w którym prace terenowe są podejmowane w krótkim i dobrze określonym czasie. Zazwyczaj antropologiczne badania terenowe trwały wiele miesięcy lub lat. Socjologiczne badania terenowe są również podejmowane przez wiele miesięcy. Jednak w szybkiej etnografii okres trwania badań terenowych jest często ograniczony do kilku tygodni lub 1–2 miesięcy. Szybka etnografia jest często przeprowadzana w miejscach, w których czas i środki na przeprowadzenie badań nie zawsze są dostępne. Podejście szybkiej etnografii nakazuje etnografom wkraczać w badania ze zdefiniowanym i zawężonym pytaniem badawczym [Harris, Jerome 1997, ss. 375–378]. Dlatego też tworzenie szybkich etnografii zwykle nie ma formy monografii. Zamiast tego powstają bardziej bezpośrednie i krótkie raporty, które nie zawsze zawierają obszerny opis w tradycyjnym sensie, ale dają wgląd w wąski zakres pytań badawczych lub tematów, które zostały wysunięte na początku badania.

Feministyczna etnografia to forma tekstowa, która skupia się bardziej na kwestiach etycznych i metodologicznych niż na merytorycznym temacie [Stacey 1988, ss. 21–27]. Ponadto centralnie odrzuca pozytywizm, naturalizm i abstrakcję, stosowanie dualizmu (oddzielenia podmiotu od przedmiotu). W feministycznej etnografii proces badawczy charakteryzują autentyczność, wzajemność i intersubiektywność.

Etnografia online, nazywana wirtualną etnografią lub netnografią, wykorzystuje Internet do gromadzenia i analizowania danych, takich jak: teksty online, wywiady i dyskusje z interaktywnych czatów, forów, z uwzględnieniem wirtualnych społeczności. Pod wieloma względami ta forma etnografii zachowuje tradycyjne podejście etnografii poprzez generowanie „grubego opisu" zanurzenia się w życie społeczności online [Hine 2000].

Duoetnografia to forma etnografii, metodologia badawcza oparta na współpracy, w ramach której co najmniej dwóch badaczy zestawia zebrane historie życiowe w celu zrozumienia zjawiska społecznego. Badacze wykorzystują w szczególności własne biografie jako miejsca poszukiwań do tworzenia narracji dialogowych [Norris, Sawyer 2012, ss. 9–39]. Autoetnografia koncentruje się bardziej na subiektywnym doświadczeniu i perspektywie autora jako przedmiocie badań [Chang 2008]. W autoetnografii badacz jest narratorem opowieści. Relacje autobiograficzne zmierzają w kierunku autobiograficznego stylu narracji [Denzin 2003].

Przebieg

Dla zachowania przejrzystości podczas gromadzenia i interpretacji danych konieczna jest refleksyjność. Etnografia jest refleksyjna w tym sensie, że wnosi istotny wkład w zrozumienie życia społecznego ludzi. Badacz obserwuje świat (badanie) z punktu widzenia badanego, zapisuje wszystkie obserwowane zachowania i opisuje wszystkie zaobserwowane relacje [Jeffrey, Troman 2004, ss. 535–548].

Każde miejsce w terenie może służyć do badań etnograficznych. Aby przeprowadzić badania etnograficzne, badacze zazwyczaj pozostają w wybranym miejscu w terenie przez długi czas. Żeby ułatwić nawiązanie relacji, badacz może zastosować wiele metod gromadzenia danych, pozwalających na bardziej osobisty i dogłębny portret respondentów i ich społeczności. Mogą to być obserwacje uczestników, notatki terenowe, wywiady. Kolejną z głównych metod etnograficznych jest analiza tekstu, w tym analiza kultury, analiza retoryczna lub analiza

semiotyczna. Z metodologicznego punktu widzenia jednym z ważnych celów etnografii jest wywieranie jak najmniejszego wpływu na stanowisko terenowe i badanych ludzi, tak aby pozyskać możliwie bezstronne dane. Rozwijanie zaufania jest ważną częścią tego procesu, ponieważ obserwowani muszą czuć się komfortowo [Wolcott 1982].

Etnografia w znacznym stopniu wykorzystuje obserwację uczestniczącą, obserwacje nieuczestniczące, zwykle triangulowane za pomocą wywiadów i/lub zwykłych „nieformalnych" rozmów. Podczas obserwacji uczestniczącej badacz obserwuje przedmiot badań, uczestnicząc bezpośrednio w działaniu/wydarzeniu jako członek badanej populacji lub jako obserwator, który nie uczestniczy w akcji, ale nadal jest obecny na miejscu zdarzenia. W obu przypadkach badacz obserwuje, notuje, rejestruje, opisuje, analizuje i interpretuje zachowania obserwowanych oraz powiązane zdarzenia w celu uzyskania systematycznego opisu systemów zachowań i idei danej społeczności, organizacji lub instytucji. Obserwacja uczestnicząca ma zwykle charakter indukcyjny i jest prowadzona w ramach fazy badań eksploracyjnych w celu formułowania hipotez na podstawie danych. Obok obserwacji uczestniczącej możliwa jest także obserwacja ustrukturyzowana. Różni się ona od obserwacji uczestniczącej większą systematycznością. Jest to również technika ilościowa, której celem – w przeciwieństwie do techniki jakościowej – jest wyłącznie ilościowe określenie zachowania, a nie dążenie do uzyskania treściwego opisu. Z kolei obserwacja nieuczestnicząca polega na „świadomym dążeniu do doświadczania rzeczywistości społecznej w oderwaniu od przypisanych jej znaczeń" [Wolcott 1982, s. 173].

Wywiady w etnografii są zazwyczaj nieustrukturalizowane i niestandaryzowane. Wywiady te charakteryzują się aktywnym zaangażowaniem uczestników w rozmowę na określony temat lub dyskusję. Często pogłębione wywiady są uzupełnieniem obserwacji uczestniczącej, ponieważ obserwacja zapewnia wgląd w życie codzienne, a wywiady wgląd w artykułowanie i wyjaśnianie codziennego życia społecznego.

Historie życia to rodzaj wywiadu, który koncentruje się na życiu osób i ich opowiedzianych historiach w celu zrozumienia procesów społecznych uwarunkowanych klasą, kulturą i płcią. Tu badacz jest aktywnym uczestnikiem procesu badawczego. Historie życia zapewniają etnografowi możliwość rozszerzenia rozumienia tematu, wykraczając poza czas spędzony w terenie.

Ponadto badacz może sięgnąć po analizę tekstu i zdobyć wiele informacji z innych źródeł, takich jak: dokumenty pisemne typu e-maile, regulaminy, protokoły, schematy organizacyjne, raporty, podręczniki proceduralne, intranet, broszury, komunikaty prasowe, reklamy, strony internetowe, sprawozdanie roczne. Analiza tekstu może być także podjęta przy wykorzystaniu analizy kultury, co zmierza do analizy tekstów pochodzących ze środków masowego przekazu, np. prasy, wydawnictw, programów telewizyjnych czy radiowych. Badacz może sięgać także po analizę retoryczną, polegającą na wyszukiwaniu w tekście figur retorycznych. Z kolei analiza semiotyczna zmierza do przydzielania znaczeń dla kodów, dyskursów czy opowieści. Oznacza to, że „znaczenia znaku nie tworzy (…) jego relacja z innymi znakami należącymi do systemu języka, ale kontekst społeczny, w jakim znak został użyty" [Chandler 2011, s. 26]. Dodatkowo badacze mogą wykorzystywać etnografię na imprezach firmowych (spotkaniach pracowniczych, przyjęciach itp.).

Zalety

Etnografia opiera się na obserwacjach i wywiadach z bezpośrednim udziałem respondentów. W związku z tym, że zawiera szczegółowe ustalenia, może być przydatna w badaniu aspektów ludzkiego zachowania w przypadku tych zjawisk, które znajdują się, które znajdują się w początkowej fazie rozwoju lub niewiele o nich wiadomo, lecz badacz ma zamiar je rozwinąć lub wzbogacić o nowe spojrzenie. Etnografia jest skierowana na zrozumienie społeczeństwa w dokładny i systematyczny sposób lub dostarczenie odpowiedzi na pytania o przejawy życia społecznego i organizacyjnego [Brewer 2000a, s. 143]. Nie bada ona jednak całego społeczeństwa, lecz skupia się na grupie w relatywnie małej skali, a niekiedy nawet na jednej osobie [Hammersley 1990] . Ponadto etnografia nie opiera się tylko na słowach samych aktorów, więc badacz nie jest zależny od zdolności ludzi do werbalizowania i ma dostęp do innych źródeł wiedzy. Etnografia jest odpowiednia w przypadku odkrywania nowych kierunków badań.

Ograniczenia

Badania etnograficzne nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, istnieją względy etyczne związane z byciem częścią grupy i nieujawnianiem swojej roli jako badacza. Etnografia może dostarczyć bardzo bogatych danych i może okazać się szczególnie potrzebna w ujawnianiu aspektów ludzkiego zachowania. Po drugie,

w etnografii badacz jest instrumentem, stąd mogą pojawić się trudności z zachowaniem niezbędnej obiektywności. Oznacza to, że własne poglądy i osobiste przekonania badacza mogą wpływać na obserwacje. Po trzecie, etnografia jest metodą czasochłonną. Jednak kwestie czasu i obiektywizmu badacza można rozwiązać, ostrożnie podchodząc do pobierania próbek, przy czym obserwacja ogranicza się do określonych miejsc i czasów. Wśród ograniczeń wskazuje się to, że etnografia zwykle koncentruje się na jednej konkretnej sytuacji lub zjawisku, co prowadzi do krytyki braku możliwości uogólnienia. Stąd trudno jest wyciągnąć zwięzłe i precyzyjne wnioski. Poza tym w etnografii badacz musi mieć głęboką wiedzę na temat danego tematu czy zagadnienia [Hammersley 2018, ss. 1–17].

8.4. Wywiad

Wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach o zarządzaniu. Definiowany jest jako „specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem" [Kvale 2010, s. 19–20]. Ponadto wywiad definiuje się jako „wymianę, w której jedna osoba próbuje wydobyć informacje, opinie lub przekonania od innej osoby lub osób" [Maccoby, Maccoby 1954, s. 449]. Wywiad polega zatem na zadawaniu respondentom pytań otwartych i zebraniu informacji na dany temat. Przy czym wywiad nie jest tylko rozmową, lecz jedną z form dialogu, bowiem umożliwia badaczowi uzyskanie od respondenta takich informacji, które pozwolą mu zrealizować postawiony cel badań. W wywiadach badacz jest ekspertem merytorycznym, który zamierza zrozumieć opinie respondentów w zaplanowanej i wykonanej serii pytań i odpowiedzi [Patton 1990, ss. 169–186]. Celem wywiadu staje się zrozumienie znaczenia tego, co mówią rozmówcy, uwzględnienie zarówno poziomu faktycznego, jak i znaczeniowego oraz poznanie historii kryjącej się za doświadczeniami uczestnika. Badacz może zatem uzyskać szczegółowe informacje na dany temat. Wywiady mogą okazać się przydatne jako uzupełnienie dla innych badań w celu dalszego zbadania odpowiedzi respondentów [Kvale 1996]. Wywiad pozwala również badaczom skupić się na perspektywie rozmówców, na tym, co jest istotne dla respondenta [Fontana, Frey 2005, ss. 695–727].

W literaturze wyróżnia się różne rodzaje wywiadów. Z punktu widzenia kolejności zadań wyróżnia się wywiady standaryzowane oraz niestandaryzowane:

- w wywiadach standaryzowanych pytania zadawane respondentom mają określoną, identyczną dla wszystkich kolejność;
- w wywiadach niestandaryzowanych badacz decyduje w trakcie rozmowy o kolejności zadawania pytań. Ich układ czy wydźwięk wynikają właśnie z przebiegu rozmowy [Roulston, deMarrais, Lewis 2003, ss. 643–668].

W odniesieniu do treści zadawanych pytań wyróżnia się wywiady ustrukturalizowane oraz nieustrukturalizowane (swobodne). Wywiady ustrukturalizowane zawierają pytania zamknięte, natomiast w wywiadach nieustrukturalizowanych pytania mają charakter otwarty – respondenci mogą odpowiadać na pytania w sposób swobodny i w dowolnej formie. Dodatkowo wywiady nieustrukturyzowane (swobodne) można podzielić z uwzględnieniem stopnia ich standaryzacji: wywiad swobodny mało ukierunkowany, swobodny ukierunkowany,

swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, kwestionariuszowy o mniejszym stopniu standaryzacji oraz kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji. Ogólnie wywiad swobodny to rodzaj wywiadu nieustrukturalizowanego i nieustandaryzowanego. Podczas wywiadu swobodnego badacz kształtuje rozmowę. W przypadku wywiadu swobodnego mało ukierunkowanego badacz posługuje się ogólnym wykazem zagadnień, wokół którego będą koncentrować się pytania. Badacz dostosowuje na bieżąco zagadnienia do wypowiedzi respondenta. W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym badacz wykorzystuje podczas rozmowy dyspozycje do wywiadu. W tym przypadku badacz ma dużą swobodę w formułowaniu i zadawaniu pytań, bowiem dyspozycje do wywiadów mają charakter pytań otwartych. Są one dostosowywane do możliwości respondenta. W przypadku wywiadu kwestionariuszowego o mniejszym stopniu standaryzacji oraz kwestionariuszowego o większym stopniu standaryzacji zwraca się uwagę na to, czy wywiady prowadzone są z listą pytań. Jeśli mają one formę zamkniętą – to mówimy o wywiadzie kwestionariuszowym o większym stopniu standaryzacji [Roulston, deMarrais, Lewis 2003; Konecki 2000].

Odmienny od wywiadu swobodnego jest wywiad narracyjny. Stanowi on sposób na zbieranie historii ludzi na temat ich doświadczeń. Koncentruje się wokół określonych elementów biografii rozmówcy. Respondenci opowiadają historie o wydarzeniach z ich życia. Z kolei badacz obserwuje doświadczenia i próbuje zrozumieć życie respondentów. Historie w wywiadzie narracyjnym zwykle przedstawiają postaci, sceny, w których dzieje się historia lub wydarzenia mogące wywołać dramatyczne napięcia. Wydarzenia są zwykle zorganizowane wzdłuż osi czasu z początkiem, środkiem i końcem. Narracja to nie tylko lista wydarzeń, ale próba połączenia ich w czasie i nadania im znaczenia. Badacz w wywiadzie narracyjnym jest głównie słuchaczem [Bauer, Martin, Gaskell (red.) 2000].

Kolejnym rodzajem wywiadu jest wywiad kwestionariuszowy. W wywiadzie tym badacz posługuje się przygotowaną standaryzowaną listą pytań o charakterze zamkniętym. Taki wywiad jest przeprowadzany według kwestionariusza, co zapewnia badaczowi powtarzalność wyników w prowadzonych badaniach. Oznacza to, że respondent dokonuje wyboru odpowiedzi z gotowego, proponowanego zestawu. Wywiad kwestionariuszowy przyczynia się do zdobycia szczególnych danych i opinii, które można przedstawić w postaci liczbowej i opisu

jakościowego. Ponadto dzięki bezpośredniemu kontaktowi z badanymi istnieje możliwość wytłumaczenia zadawanych pytań, przełożenia ich na język zrozumiały dla respondenta. Pozwala on także na dotarcie do określonej grupy i liczby respondentów oraz na kontrolę uzyskanych odpowiedzi [Jacob, Furgerson 2012, ss. 1–10].

Wywiady mogą odbywać się indywidualnie lub w grupach. W ramach wywiadów grupowych można zadawać pytania kilku osobom. Badacz odgrywa mniej aktywną rolę w kierowaniu dyskusją. Jednak wywiady grupowe nie są zalecane do studiowania wrażliwych tematów, o których ludzie niechętnie dyskutują publicznie. Wywiady grupowe mogą mieć charakter formalny i posiadać określony, ustrukturyzowany cel (np. grupa fokusowa) lub charakter nieformalny i odbywać się w terenie, w którym badacz stymuluje dyskusję grupową za pomocą pytań. Wygenerowane dane mogą mieć charakter instrumentalny i rzeczowy lub subiektywny i jakościowy. Badacze mogą wykorzystać wywiady grupowe jako dostęp do zasobów i jako sposób dodania cennych informacji do interpretacji zdarzenia społecznego lub behawioralnego [Roulston, deMarrais, Lewis 2003, ss. 643–668].

Przebieg

Proces projektowania wywiadów rozpoczyna się od określenia pytań badawczych. W dalszej kolejności następuje krytyczna refleksja, czy wywiad jest najbardziej odpowiednią metodologią do zastosowania i czy powinien być uzupełniony innymi metodami. Kluczowe obszary do rozważenia na tym etapie obejmują odpowiedź na pytania o to, czy wywiady mogą dostarczyć odpowiedniego rodzaju danych czy też inne techniki badawcze mogą być bardziej odpowiednie. Dodatkowo badacze powinni rozważyć zalety i wady wywiadów jako metodologii w świetle sformułowanych pytań badawczych.

Po wybraniu rodzaju wywiadu badacz może przystąpić do formułowania pytań. W zależności od rodzaju wywiadu formułowanie pytań może skutkować ustrukturyzowanym harmonogramem wywiadów, scenariuszem wywiadu lub notatką. Najlepiej rozpocząć od stosunkowo łatwych pytań. Można wymagać od respondenta, aby opowiedział badaczowi coś o sobie, co pomaga mu zbudować kontakt z respondentem.

Gromadzenie danych rozpoczyna się od identyfikacji rozmówców. Należy opracować strategię pobierania próbek, aby zapewnić świadome pokrycie

interesującej badacza populacji. Po rozpoznaniu praktycznych aspektów wielkości próby badacz może opracować strategię, która umożliwi zebranie znaczących i solidnych danych i odpowiedzi na pytanie/pytania badawcze. Istnieje kilka technik próbkowania [Newing 2010], w tym

1. próbkowanie kuli śnieżnej – badacz identyfikuje początkowych informatorów, a następna próbka jest budowana dzięki kluczowym zaleceniom tych informatorów;
2. próbkowanie teoretyczne – badacz przeprowadza wywiady z kilkoma informatorami, dokonuje transkrypcji, analizuje i szuka kluczowych wzorców, a następnie identyfikuje dalszych uczestników na podstawie pojawiających się wspólnych tematów;
3. próbkowanie kluczowych informatorów – badacz przeprowadza wywiady z kluczowymi osobami posiadającymi wiedzę na dany temat;
4. próbkowanie reprezentatywne – próbka jest wybierana jako reprezentatywna dla całej populacji (obejmuje stratyfikację);
5. losowe próbkowanie – badacz losuje rozmówców do wywiadu.

Kolejnym etapem jest ewentualne złożenie wniosku o zezwolenie etyczne, jeśli istnieje taka potrzeba [Silverman 2012]. Związane jest to z koniecznością uzyskania od respondentów zgody na udział w badaniu, co sprowadza się do sprawdzenia, czy uczestnicy rozumieją cele projektu, sposób wykorzystania danych oraz zapewnienia o anonimowości. Inne kwestie etyczne obejmują wrażliwość pytań, wrażliwość grup uczestników oraz przechowywanie poufnych danych. Kiedy zostanie opracowana wstępna lista pytań, przydatne są badania pilotażowe lub przetestowanie wywiadu na współpracownikach albo podgrupie docelowej populacji w celu sprawdzenia długości, poprawności językowej lub potencjalnych źródeł stronniczości.

Kolejnym etapem, po przeprowadzeniu wywiadu, jest kodowanie, w szczególności w przypadku wywiadów częściowo ustrukturyzowanych lub nieustrukturyzowanych. Kody definiuje się jako „znaczniki lub etykiety do przypisywania jednostek znaczenia opisowym lub wnioskowym informacjom zebranym podczas badania" [Miles, Huberman 1994] i dołącza zwykle do fragmentów danych o różnej wielkości. Z tego powodu kody można przypisać do poszczególnych słów, fraz, zdań lub całych akapitów, aby ułatwić interpretację znaczenia wypowiedzi respondentów.

Zalety

Wywiad to sposób na zebranie szczegółowych informacji. Każdy interesujący badacza temat może być zgłębiony. Wywiady zapewniają badaczom elastyczność. Ponadto wywiad ma lepszy wskaźnik odpowiedzi niż pytania wysłane pocztą. Badacz może kontrolować kolejność pytań, a także może ocenić spontaniczność respondenta.

Ograniczenia

Przeprowadzanie wywiadów może być bardzo kosztowne i czasochłonne. W wywiadach często dochodzą do głosu różne uprzedzenia. Przykładowo na odpowiedzi respondenta może mieć wpływ jego reakcja na rasę, klasę, wiek czy wygląd fizyczny badacza. Badania te oznaczają mniejszą anonimowość, co jest dużym problemem dla wielu respondentów. Ponadto, badacze mogą mieć problem z dotarciem do respondentów (w przeciwieństwie do przeprowadzania ankiet drogą e-mailową), ponieważ respondenci mogą znajdować się w każdym zakątku świata lub kraju.

8.5. Badania fokusowe

Za pioniera badań fokusowych można uznać amerykańskiego socjologa Roberta K. Mertona, który stosował metodę wywiadu grupowego już w połowie XX wieku. Grupa fokusowa ostatecznie zyskała popularność w latach 80. XX w. jako jakościowa metoda nauk społecznych. Tradycyjny wywiad grupowy zogniskowany (FGI, *Focus Group Interview*) często w literaturze określany jest mianem badań fokusowanych, fokusów lub zorganizowanych dyskusji grupowych, w szczególności na temat znaczeń, zachowań, motywacji, skojarzeń, schematów poznawczych oraz postrzegania. Badanie fokusowe to technika gromadzenia danych. Celem badań fokusowych jest zebranie opinii, które pojawiają się w trakcie dyskusji, właśnie dzięki efektowi synergii powstającemu w trakcie rozmów respondentów. Są one monitorowane oraz moderowane przez badacza. W skrócie, badania fokusowe sprowadzają się do przeprowadzenia dyskusji z zaproszonymi respondentami, którzy zostają dobrani do badania ze względu na charakteryzujące ich cechy. Celem tej techniki badań jakościowych jest poznanie opinii, spostrzeżeń, zachowań, motywacji i postaw wobec określonego tematu badań.

Badania fokusowe oparte są na dyskusji prowadzonej przez moderatora w grupie celowo dobranych osób, przy czym dyskusja jest skoncentrowana wokół określonego tematu bądź kilku tematów. Grupę stanowią osoby zebrane razem w jednym miejscu i czasie w celu wzięcia udziału w dyskusji dotyczącej obszaru zainteresowań. To, co wyróżnia grupę fokusową, to kolektywistyczny charakter, pozwalający na wyrażanie różnorodnych perspektyw. Badania fokusowe umożliwiają nie tylko uzyskanie dostępu do doświadczeń wielu różnych osób, ale także wzbogacenie danych dzięki interakcji między poszczególnymi osobami, gdyż członkowie grupy stymulują się nawzajem, umożliwiając przeformułowanie poglądów poprzez wymianę oraz wydobywanie niuansów znaczenia. Pochodzące z kontekstu społecznego dane są ulepszane, a interakcja przebiega poziomo – między uczestnikami – a także wertykalnie – moderator–rozmówca [Bagnoli, Clark 2010, ss. 101–119; Bedford, Burgess 2001, ss. 121–135; Bosco, Herman 2010, ss. 193–208].

Badania fokusowe są często postrzegane jako samodzielne eksploracyjne badania jakościowe, a także jako uzupełniające inne metody zbierania danych, takie jak kwestionariusze ankiet, obserwacje lub wywiady [Morgan 1996, ss. 129–152]. Dlatego wywiady grupowe mogą być zintegrowane z projektami jakościowymi na trzy różne sposoby:

1. w projektach eksploracyjnych, gdy niewiele wiadomo o danym temacie czy problemie, badania fokusowe pozwalają badaczowi odkryć kontekst, język, pomysły i oczekiwania;
2. w pojedynczych projektach, gdzie badania fokusowe mogą stanowić jedyne źródło danych;
3. do wykorzystania jako projekty uzupełniające; wówczas wyniki grupy fokusowej informują o konstrukcji instrumentu lub służą jako triangulacja w projektach badawczych metodami mieszanymi. W tej roli grupy fokusowe pozwalają badaczowi sondować wyniki, potwierdzać podobieństwa lub różnice albo też ujawniać stronniczość lub niespójności w poprzednich czy kolejnych ustaleniach [Liamputtong 2011].

Grupą fokusową zawsze kieruje moderator. W zależności od stopnia kontroli i działań moderatora wyróżnia się następujące rodzaje badań fokusowych:

- ustrukturalizowane – moderator ma ustalony program i nie pozwala grupie odejść od niego. Warunkiem posiadania zorganizowanej grupy fokusowej jest rozeznanie badacza w problemach i chęć poświęcenia czasu na ich zbadanie;
- nieustrukturalizowane – dyskusja w grupie jest swobodna, moderator nie posiada określonego scenariusza, a badanie polega na eksploracji ogólnych kwestii. Odmianą nieustrukturyzowanej grupy fokusowej jest grupa, w której uczestnicy są fizycznie izolowani, ale ich poglądy są zbierane w celu skomentowania podczas kolejnego spotkania;

W literaturze zidentyfikowano różne rodzaje badań fokusowych, przy czym kryterium różnicującym są: cel, czas trwania, liczba czy kryteria doboru uczestników, częstotliwość, sposób organizacji badania, rodzaj kontaktu badacza z uczestnikami badania oraz sposób traktowania narzędzia badawczego (tabela 49).

Tabela 49. Rodzaje badań fokusowych

Kryterium	Rodzaj	Charakterystyka
Cel badania	Tradycyjne	Poznanie opinii, postaw, doświadczeń badanych osób.
	Kreatywna	Badani wypracowują rozwiązania możliwe do implementacji w praktyce.

Kryterium	Rodzaj	Charakterystyka
Czas trwania badania	*Brief group*	Badanie trwa nie mniej niż godzinę. Odpowiednie dla podsumowania badań z uczestnikami, który już brali udział we wcześniejszych sesjach.
	Grupy rozszerzone	Czas trwania: 6–7 godzin. Badania na tematy drażliwe, wymagające dotarcia do sedna aspektów.
	Grupy tradycyjne	Czas trwania: 1,5–2 godziny, 6–9 uczestników.
Liczba uczestników	Diada	Badania prowadzone z 2 osobami.
	Triada	Badania prowadzone z 3 osobami.
	Minigrupa	Badania prowadzone z 4–5 osobami.
	Klasyczna grupa	Badania prowadzone z 6–9 osobami.
Dobór uczestników	*Clash group*	Na badania zapraszane są osoby prezentujące różne, przeciwstawne poglądy.
	Affinity group	Na badania zapraszane są osoby, które się znają, co sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, tym samym można poruszać tematy, o których uczestnicy mogliby krępować się rozmawiać wśród obcych osób.
	Encounter groups	Na badania zapraszane są przedstawiciele dwóch przeciwstawnych stron.
Częstotliwość badania	Klasyczna sesja pojedyncza	Badania odbywają się raz przy udziale tych samych uczestników.
	Reconvent group	Badanie jest prowadzone dwu- lub trzykrotnie z tymi samymi osobami.
	Sensitivity panels	Kilka spotkań z tymi samymi osobami, ale podczas spotkań uczestnicy są poddawani działaniu różnego rodzaju technik dodatkowych.

Kryterium	Rodzaj	Charakterystyka
Sposób organizacji badania	*Single-focus group*	Do badania zaprasza się jedną lub kilka grup, przy czym organizowana jest tylko jedna sesja.
	Two-way focus group	Badania prowadzone w dwóch grupach, ale jedna jest obserwatorem drugiej.
	Dual moderator focus group	Sesja prowadzona przez dwóch moderatorów.
	Dueling moderator focus group	W trakcie sesji moderatorzy polemizują ze sobą, przedstawiając sprzeczne punkty widzenia.
	Respondent moderator focus group	Uczestnik lub uczestnicy (na zmianę) wcielają się tymczasowo w rolę moderatora.
	Client participant focus group	Wśród uczestników badania znajduje się (jeden lub kilku) przedstawiciel zleceniodawcy badania.
Rodzaj kontaktu badacza z uczestnikami badania	Kontakt bezpośredni	Bezpośrednie spotkania moderatora z badanymi.
	Teleconference focus group	Sesja prowadzona w oparciu o łączność telefoniczną.
	Online focus group, virtual group	Sesja prowadzone z wykorzystaniem rozwiązań internetowych.
Sposób traktowania narzędzia badawcze	Klasyczna grupa	Scenariusz przygotowany jest wcześniej, moderator może go zmieniać ze względu na celowe podążanie za dyskusją.
	Concept-lab	Przewiduje się zmiany scenariusza na podstawie informacji pozyskanych z poprzedniej sesji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Merton 1987, ss. 550–566; Morgan 1996, ss. 129–152; Krueger, Casey 2000; Kamberelis, Dimitriadis 2005, ss. 887–907.

Należy zwrócić uwagę, że dyskusje prowadzone w grupach fokusowych online nie różnią się od dyskusji grup fokusowych *per se*, ale wiążą się z wprowadzeniem Internetu jako adaptacji tradycyjnych metod. Grupy fokusowe online funkcjonują w środowisku online, przy użyciu połączeń konferencyjnych, pokojów rozmów lub innych środków online [Kamberelis, Dimitriadis 2005, ss. 887–907].

Internetowe grupy fokusowe mogą pochwalić się aurą dynamizmu, nowoczesności i konkurencyjności, która wykracza poza klasyczne problemy z dyskusją w grupach twarzą w twarz. Jednak te platformy dyskusyjne są przeznaczone tylko dla uczestników z dostępem do Internetu i są podatne na problemy techniczne, takie jak słaba łączność lub utrata łączności oraz niepowodzenie w przechwytywaniu danych niewerbalnych [Nyumba i in. 2018, ss. 20–32].

Przebieg

Zorganizowane badania fokusowe przeprowadzane są w specjalnie przygotowanych pracowniach z przylegającym do sali pomieszczeniem umożliwiającym pogląd tego co się dzieje w miejscu przeprowadzania wywiadów [Rezabek 2000]. Badania fokusowe rozpoczynają się od określenia kluczowych celów badawczych badania. W oparciu o cele badawcze przygotowywana jest lista pytań (harmonogram lub scenariusz) jako wytyczne dla każdej sesji dyskusyjnej grupy fokusowej. Następnie badacz przystępuje do identyfikacji uczestników. Skład grupy zależy od głównego celu badań. W literaturze sugeruje się, że uczestnicy powinni mieć podobne cechy, takie jak płeć, przedział wiekowy, pochodzenie etniczne i społeczne. Co więcej, postuluje się tworzenie grup mieszanych pod względem płci. Badacze mogą korzystać z różnych metod rekrutacji odpowiednich uczestników, w tym kwestionariuszy rekrutacyjnych i telefonicznych lub akwizycji od drzwi do drzwi. Ponadto sposobem rekrutowania uczestników może być oferowanie im różnych zachęt lub docieranie do nich poprzez lokalne sieci i kontakty. Jednak wykorzystanie kontaktów lokalnych jest krytykowane w literaturze za zależność od dyspozycyjności, chęci i przystępności kontaktu lokalnego oraz utraty kontroli i kierownictwa badacza w procesie rekrutacji. Może to prowadzić do wybierania uczestników na podstawie ich dostępności, co łatwo prowadzi do „uprzedzeń ochotników". Próbkowanie celowe jest szeroko zalecane, ponieważ dyskusja w grupie fokusowej zależy od zdolności uczestników do dostarczenia odpowiednich informacji. Inną ważną kwestią jest liczba respondentów, którzy mają zostać zaproszeni do dyskusji. Chociaż ogólnie przyjmuje się, że grupa licząca od sześciu do ośmiu uczestników jest wystarczająca [Krueger, Casey 2000]. Grupa posiadająca więcej niż 12 członków staje się trudna do zarządzania i może rozpaść się na dwie lub nawet trzy małe grupy, z których każda podejmie własną, niezależną dyskusję. Biorąc pod uwagę niewielką liczbę uczestników dyskusji w grupie fokusowej i ogólny projekt jako

jednorazowe spotkanie, nie można wyczerpująco omówić tematu, przeprowadzając tylko jedną dyskusję grupową. W związku z tym niektórzy autorzy zalecali co najmniej trzy do czterech spotkań grupowych. W badaniach fokusowych ważna jest także zasada nasycenia teoretycznego, zgodnie z którą sesje dyskusyjne w grupach fokusowych są prowadzone aż do wyłonienia się wyraźnego wzorca i momentu, gdy kolejne grupy nie dostarczają żadnych nowych informacji. Następnym krokiem jest określenie dogodnego miejsca do dyskusji. Badacze muszą wziąć pod uwagę komfort uczestników, dostęp do miejsca i poziom rozproszenia [Rabiee 2004, ss. 655–660].

Dyskusja w grupie fokusowej wymaga zespołu składającego się z wykwalifikowanego moderatora i asystenta. Moderator odgrywa kluczową rolę w dyskusji nie tylko z tego względu, że zarządza istniejącymi relacjami, ale także dlatego, że ma za zadanie stworzyć komfortowe środowisko dla nieznanych uczestników. Podobnie rola asystenta obejmuje obserwowanie interakcji niewerbalnych i wpływu dynamiki grupy oraz dokumentowanie ogólnej treści dyskusji. Pozyskanie informacji o danych niewerbalnych pozwala na stworzenie bardziej rozbudowanych opisów i interpretacji niż w przypadku posługiwania się danymi werbalnymi. Zgromadzone w ramach badań fokusowych dane obejmują nagrywanie dźwięku i obrazu, notatki i obserwację uczestniczącą [Stewart, Shamdasani, Rook 2007]. Niezależnie od liczby spotkań dyskusyjnych w grupach fokusowych, ważne jest, aby wziąć pod uwagę czas ich trwania. Przy dłuższych dyskusjach uczestnicy mogą odczuwać zmęczenie. Praktyczna zasada to 1–2 godziny [Wilkinson 1998b, ss. 181–203].

Następnie ma miejsce kodowanie danych, które odbywa się w dwóch etapach. Pierwszym krokiem jest wstępne kodowanie, obejmujące generowanie wielu kodów kategorii bez ograniczania liczby kodów. Na tym etapie badacz sporządza listę pojawiających się pomysłów, rysuje diagramy relacji i identyfikuje słowa kluczowe, których często używają respondenci jako wyznaczników ważnych tematów. Drugi etap obejmuje kodowanie ukierunkowane, w którym badacz eliminuje, łączy lub dzieli kategorie kodowania zidentyfikowane w pierwszym kroku. Należy zwrócić uwagę na powracające pomysły i łączące kody szersze tematy. Proces ten może przynieść ilościowe wyniki, które posłużą do dokonania porównań między grupami fokusowymi, dynamiką grup, indywidualnymi uczestnikami lub ich wypowiedziami. Po przeanalizowaniu wszystkich danych badacz

przystępuje do konsolidacji wyników w spójny raport. Raport powinien zawierać informacje o uczestnikach, takie jak płeć, wiek i poziom wykształcenia, a także kluczowe cytaty uczestników [Litosseliti 2004].

Zalety

Badania fokusowe umożliwiają zdiagnozowanie postaw, przekonań i interakcji społecznych, co pozwala badaczowi skorygować indywidualne uprzedzenia właściwe dla wywiadu „jeden na jeden" oraz uwzględnić społeczną konstrukcję znaczenia danego tematu. Badania fokusowe ze względu na symetryczną relację badacz–badany znoszą formalizm kontaktu typowy dla innych metod badawczych. Ponadto badania fokusowe pozwalają uczestnikom przejąć kontrolę nad procesem dyskusji, przenosząc rozmowę na istotne dla nich tematy, co może się przyczynić do pojawienia się wątków pierwotnie nieuwzględnionych przez badacza. W porównaniu z badaniami za pomocą kwestionariusza ankiety w badaniach fokusowych uczestnicy mają większą kontrolę, ponieważ są w stanie odpowiedzieć na pytania wnikliwiej i zgłębić analizowane kwestie. Poza tym przeprowadzenie badań fokusowych jest tańsze i mniej czasochłonne od wywiadów indywidualnych – badania fokusowe umożliwiają bowiem uzyskiwanie informacji od kilku, a nawet kilkunastu osób jednocześnie [Frey, Fontana 1993, ss. 20–34].

Ograniczenia

Badania fokusowe nie są wolne od ograniczeń. Badani mogą ulec myśleniu grupowemu, dominujący pogląd grupowy może zdominować indywidualną ekspresję. Poza tym osobiste opinie respondentów czy moderatora mogą zniekształcić wyniki. Nadmierne zaangażowanie moderatora może mieć negatywny wpływ na pracę grupy, na przykład powodować zmianę postaw respondentów, którzy mogą wygłaszać deklaracje zgodne ze stanowiskiem moderatora. Prowadzi to do zmniejszenia wartości uzyskanego materiału. Ze względu na dynamiczny charakter procesu grupowego wymaga się od moderatora umiejętności przeprowadzania wywiadów. Badania fokusowe nie zapewniają anonimowości respondentów, co może zniekształcać wypowiedzi uczestników [Acocella 2012, ss. 1125–1136].

Rozdział 9. Badania internetowe

9.1. Istota i specyfika badań internetowych

W ciągu ostatnich dwóch dekad Internet postrzegany jest przez badaczy jako atrakcyjne narzędzie badawcze, a stosowanie metod badawczych online staje się coraz bardziej powszechne [Hine 2004, ss. 110–116]. W ramach badań za pośrednictwem Internetu badacz może wykorzystywać wiele różnorodnych narzędzi czy technik usprawniających zbieranie informacji oraz prowadzenie badań [Lobe, Morgan 2021, ss. 301–312]. Narzędzia te zapewniają osobom prowadzącym badania wydajniejsze i tańsze możliwości dostępu do respondentów [Hewson, Vogel, Laurent 2015] oraz pozwalają na eliminację błędów transkrypcyjnych. Ponadto pozyskane w ten sposób dane gromadzone są od razu w postaci cyfrowej. Badacz ma możliwość bezpośredniego śledzenia procesu udzielania odpowiedzi. Badania w Internecie zwiększają możliwość dostępu do różnorodnych źródeł danych, mających postać wyłącznie elektroniczną, np. wpisów na forach internetowych czy blogach, tweetów, filmów czy danych audio. Dodatkowo Internet ułatwia przechowywanie nieprzetworzonych danych w formacie cyfrowym. Wreszcie, środowisko online może dać respondentom poczucie komfortu, zachęcając ich tym samym do udziału w badaniach. Internet zredukował granice przestrzenne i czasowe oraz ułatwia prowadzenie badań międzykulturowych [Hewson, Vogel, Laurent 2015]. Oznacza to, że dane mogą być gromadzone w sposób ciągły, niezależnie od pory dnia i miejsca zamieszkania respondenta. Badania w Internecie pozwalają na wykorzystanie każdej metody badawczej wykorzystującej Internet do zbierania danych.

Technologie informacyjne i komunikacyjne dostarczyły nowych środków i sposobów obserwacji, rejestrowania i analizowania ludzkich postaw i zachowań, które do niedawna na ogół były niedostępne badaczom, przynajmniej na obecną skalę. Oprócz przeniesienia tradycyjnych badań ilościowych (ankietowanie) i jakościowych (badania fokusowe, badania eksperymentalne, indywidualne i grupowe wywiady, analiza treści, badania obserwacyjne) do środowiska online powstały także nowe sposoby badań, na przykład do gromadzenia danych zaczęto wykorzystywać crowdsourcing. Ponadto Internet pozwala na przeprowadzenie analizy dyskursu. Poza klasycznym podziałem badań w Internecie na ilościowe i jakościowe można także posłużyć się kryterium świadomości uczestników co do udziału w badaniu. Do badań, w których badani są informowani o tym, że uczestniczą w badaniach (badania reaktywne) zalicza się: ankietowanie, wywiady, eksperymenty. Z kolei do badań, w których badani nie są informowani o badaniu (badania niereaktywne), zalicza się: obserwację oraz analizę treści. Innym kryterium podziału technik badawczych online jest czas ich przeprowadzenia. W tym przypadku wyróżnia się: badania prowadzone w czasie rzeczywistym oraz badania asynchroniczne.

Prowadzenie badań w Internecie zapewnia badaczowi dostęp do grup i osób, do których trudno byłoby mu dotrzeć innymi kanałami. W wielu przypadkach społeczności i grupy istnieją tylko w cyberprzestrzeni. Na przykład trudno byłoby znaleźć dużą, skoncentrowaną grupę osób prowadzących twarzą w twarz dyskusje na takie tematy jak prześladowanie w Internecie czy handel akcjami online. Kolejną z zalet badań w Internecie jest to, że oferują one mechanizmy, dzięki którym badacz może uzyskać dostęp do osób o określonych zainteresowaniach, przekonaniach i poglądach na kwestie związane z badanym problemem oraz wyznających określone wartości. Internet umożliwia badaczowi komunikację z osobami, które mogą czuć opór przed spotkaniem twarzą w twarz. Drugą zaletą jest oszczędność czasu. Jak już wspomniano, badacz może dotrzeć do tysięcy ludzi o wspólnych cechach w krótkim czasie, mimo że mogą one znajdować się w różnych miejscach. Badacz zainteresowany badaniem trudno dostępnych populacji może szybko uzyskać dostęp do dużej liczby takich osób, wysyłając zaproszenia do udziału w grupach dyskusyjnych, pokojach rozmów czy wykorzystując media społecznościowe. W bezpośrednim środowisku badawczym znalezienie w jednym miejscu takiej samej liczby osób o określonych cechach, zainteresowaniach i postawach zajęłoby znacznie więcej czasu, o ile w ogóle byłoby możliwe. Badania w Internecie

przyczyniają się do zaoszczędzenia czasu, umożliwiając naukowcom zbieranie danych podczas pracy nad innymi zadaniami. Przykładowo po wysłaniu zaproszenia do udziału w ankiecie zainteresowanej społeczności badacze mogą zbierać dane do pracy nad innymi projektami. Prowadzenie badań w Internecie może przyczynić się do zmniejszenia kosztów prowadzenia badań. Koszty sprzętu nagrywającego, podróży i telefonu można wyeliminować. Ponadto można uniknąć kosztów transkrypcji, ponieważ odpowiedzi online są automatycznie dokumentowane [Topuzovska Latkovikj, Borota Popovska 2020, ss. 44–56].

Oczywiście badania online nie są wolne od ograniczeń. Pierwszym spośród nich jest dostęp do różnorodnych aplikacji internetowych, z których część jest płatna. Ponadto aby przeprowadzić wywiad grupowy online, moderatorzy muszą zostać przeszkoleni przez doświadczonych naukowców. Naukowcy muszą również zapoznać się z protokołem online, który różni się od interakcji z innymi twarzą w twarz. Mogą wystąpić problemy z rekrutacją respondentów. I wreszcie, nie wszyscy respondenci mają równy dostęp do Internetu. Może to prowadzić do problemu reprezentatywności próby, zwłaszcza w badaniach ilościowych. Dodatkowo może wydawać się, że wyszukiwanie informacji jest łatwiejsze i szybsze, ale nie można zapominać o możliwych zagrożeniach związanych z wiarygodnością informacji oraz ich aktualnością. Oczywiście badacz sięgający po badania online musi mieć świadomość, że konsekwencją sięgnięcia po tego typu badania jest zmiana tradycyjnego warsztatu nauk społecznych [Couper 2000, ss. 384–396].

Prowadząc badania online, badacze mogą napotkać problemy związane z próbkowaniem. Przykładowo badacz może mieć utrudniony dostęp do wiedzy na temat cech członków społeczności wirtualnej, poza niektórymi podstawowymi zmiennymi demograficznymi, a nawet te informacje mogą być wątpliwe. Badacz nie ma pewności co do ich prawdziwości. Niektóre wirtualne grupy i organizacje udostępniają e-mailowe listy członkostwa, które mogą pomóc naukowcom w ustaleniu operatu losowania. Jednak nie wszyscy członkowie wirtualnych grup i organizacji pozwalają na wyświetlanie swoich adresów e-mail, a niektórzy mogą nie zezwalać administratorom na udostępnianie badaczom ich adresów. Utrudnia to dokładne określenie wielkości populacji online. Poza tym ustalenie operatu losowania podczas badania społeczności internetowej wiąże się z wieloma wyzwaniami. W przeciwieństwie do organizacji opartych na członkostwie wiele społeczności wirtualnych zazwyczaj nie udostępnia adresów e-mailowych

uczestników. Członkostwo opiera się na wspólnych interesach, a nie na opłatach, a przy rejestracji do korzystania z tych społeczności wymagana jest niewielka ilość informacji, jeśli rejestracja w ogóle jest wymagana. Niektórzy badacze próbują ustalić operat losowania, biorąc pod uwagę liczbę uczestników społeczności wirtualnej lub opublikowaną liczbę członków w danym okresie. Badacz nie może zapominać, że udział w społecznościach wirtualnych może być sporadyczny w zależności od charakteru grupy i osób zaangażowanych w dyskusje. Niektórzy ludzie są „stałymi bywalcami", codziennie uczestniczącymi w dyskusjach, podczas gdy inni tylko czytają posty, ale nie wysyłają wiadomości. Dodatkowo, z powodu typowego braku fizycznej bliskości między badaczem a członkami społeczności wirtualnej, istnieje trudność kontroli i monitorowania zachowań uczestników, co może stanowić zagrożenie dla jakości uzyskanych przez badacza wyników.

Chociaż niektóre badania online wykazały, że wskaźniki odpowiedzi respondentów są równe lub lepsze niż w przypadku tradycyjnych metod pozyskiwania danych, to śledzenie wskaźnika braku odpowiedzi jest trudne w większości dużych społeczności. Błąd samoselekcji jest kolejnym poważnym ograniczeniem badań ankietowych online [Stanton 1998, ss. 709–725; Thompson i in. 2003, ss. 197–227; Witmer, Colman, Katzman 1999, ss. 145–161]. W każdej społeczności wirtualnej są osoby, które z większym prawdopodobieństwem niż inne wezmą udział w badaniu. Krótko mówiąc, niektóre osoby mają tendencję do odpowiadania na zaproszenie do udziału w ankietach internetowych, podczas gdy inne je ignorują, co prowadzi do systematycznej stronniczości. Te problemy z pobieraniem próbek utrudniają naukowcom dokonywanie uogólnień na temat wyników badań. To z kolei ogranicza ich zdolność do estymacji parametrów populacji, co stanowi największe zagrożenie dla prowadzenia badań prawdopodobieństwa. Dla naukowców zainteresowanych jedynie prowadzeniem badań na temat braku prawdopodobieństwa te kwestie są nieco mniej istotne. Badacze, którzy używają próbek o braku prawdopodobieństwa, zakładają, że nie będą w stanie oszacować parametrów populacji.

9.2. Badania fokusowe online

Rozwój Internetu oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych, ale także inne okoliczności, które uniemożliwiają prowadzenie badań fokusowych w sposób tradycyjny – przyczyniły się do zwiększenia zainteresowania przeniesieniem ich do przestrzeni wirtualnych oraz przeprowadzeniem badań na odległość przy wykorzystaniu platform internetowych [Wright 2005]. Badania fokusowe online (*Focus Group Interview Online*) to jedna z nowszych technik badań online, wykorzystywana głównie do prowadzenia badań biznesowych, badań konsumenckich i innych wymagających jakościowych badań online. W badaniach fokusowych online respondenci mogą wziąć udział w dyskusji grupowej przy wykorzystaniu komputera, bez konieczności rozmowy twarzą w twarz, wychodzenia z domu. W tabeli 50. zamieszczono porównanie badań fokusowych tradycyjnych oraz online.

Tabela 50. Porównanie badań fokusowych tradycyjnych oraz online

Kryteria	Badania fokusowe tradycyjne	Badania fokusowe online	Uwagi
Tematyka w badaniach	Różnorodna	Różnorodna	Brak zróżnicowania. Badania fokusowe tradycyjne i badania fokusowe online mogą dotyczyć różnorodnej tematyki.
Dostęp do technologii	Nie	Tak	Brak dostępu do technologii może mieć poważne konsekwencje dla badań fokusowych online.
Umiejętności techniczne moderatora	Tak	Tak	Problemy techniczne w badaniach fokusowych online mogą mieć wpływ na nagrywanie badań. W odniesieniu do badań fokusowych online – problemy techniczne mogą uniemożliwić ich przeprowadzenie.
Konieczność podróży respondentów	Tak	Nie	W przypadku badań fokusowych online respondenci nie muszą przyjeżdżać na badania, aby wziąć w nich udział. W przypadku badań tradycyjnych istnieje taka konieczność.

Kryteria	Badania fokusowe tradycyjne	Badania fokusowe online	Uwagi
Konieczność przygotowania respondentów	Nie	Tak	Przed rozpoczęciem dyskusji w badaniach fokusowych online respondenci mogą potrzebować instruktażu w zakresie technologii.
Kontakt moderatora z grupą	Łatwy	Trudniejszy	W badaniach fokusowych online moderator musi skanować całą grupę (cały monitor), co może stanowić utrudnienie.
Interaktywność moderowanej sesji	Tak	Tak	Zarówno badania tradycyjne, jak i fokusowe online umożliwiają interaktywne moderowanie sesji.
Dostępne nagrania i transkrypcje	Tak	Tak	Zarówno w badaniach tradycyjnych, jak i fokusowych online istnieje możliwość nagrywania oraz transkrypcji.
Wynagrodzenie dla respondentów	Tak	Tak	W przypadku tradycyjnych badań fokusowych istnieje konieczność zwrotu wymaganych kosztów podróży. W odniesieniu do badań fokusowych online – wynagrodzenie dla respondentów jest ograniczone, bowiem nie ma konieczności zwrotu kosztów podróży dla respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Badania fokusowe online definiowane są jako badania fokusowe prowadzone przez Internet za pomocą oprogramowania do grup fokusowych online. Celem grupy fokusowej nie jest osiągnięcie wspólnego konsensusu lub pewnego poziomu porozumienia ani też decydowanie o tym, jak postępować w omawianym temacie. Zastosowanie grupy fokusowych online ma na celu identyfikację spostrzeżeń i uczuć oraz zrozumienie, co respondenci mogą myśleć o określonym zagadnieniu. Ponieważ grupa fokusowa korzysta z metod gromadzenia danych jakościowych, podobnie jak w trakcie realnego spotkania, uczestnicy mogą swobodnie wchodzić w interakcje, a pożądany rezultat jest zwykle obiektywny. Badania fokusowe online są stosowane najczęściej w naukach społecznych, naukach o zdrowiu, technicznych, a także badaniach z zakresu reklamy i marketingu [Mann, Stewart 2000; Maison 2001].

Badania fokusowe online mogą być prowadzone w czasie rzeczywistym (tj. synchronicznie) lub przez dłuższy czas dla wygody uczestników (czyli asynchronicznie). Synchroniczne grupy fokusowe są podobne do wideokonferencji, bowiem odbywają się w czasie rzeczywistym. Takie badania trwają od 30 do 90 minut i liczą od 6 do 10 uczestników. Nadzoruje je moderator, a dane jakościowe gromadzone są tylko na czas trwania dyskusji online. Takie badania odbywają się przy użyciu oprogramowania, narzędzi i platform internetowych grup fokusowych. Ponieważ odbywa się to w czasie rzeczywistym, uczestnicy mogą wchodzić w interakcje ze sobą i moderatorem w czasie rzeczywistym. Synchroniczne badania fokusowe online znajdują największe zastosowanie podczas testowania koncepcji naukowych, gdy badacz chce poznać opinie na dany temat.

Natomiast asynchroniczne badania fokusowe online nie są prowadzone w czasie rzeczywistym i pomagają w śledzeniu działań respondentów. Badania te przypominają bardziej internetowe fora dyskusyjne, gdzie użytkownicy mogą odpowiadać na ankiety i kwestionariusze, a nawet publikować zdjęcia, filmy i inne formy multimedialne online. Użytkownicy mogą wchodzić w interakcje z innymi użytkownikami i moderatorami oraz pomagać we wnikliwych dyskusjach tekstowych, dźwiękowych i wideo. Badania asynchroniczne są najczęściej wykorzystywane do współtworzenia z wybranymi odbiorcami danego produktu.

Badania fokusowe online mogą przybierać dwie formy: 1. moderowanego czatu oraz 2. transmisji audio. W przypadku moderowanego czatu – respondenci odpowiadają na otwarte pytania moderatora. Dodatkowo mogą analizować udostępnione materiały audiowizualne (np. strony WWW, zdjęcia, materiał filmowy itp.) oraz wypełniać krótkie kwestionariusze ankietowe. Natomiast badania fokusowe wykorzystujące transmisję audio przeprowadzane są w miejscu zamieszkania lub pracy respondentów.

Przebieg

Przeprowadzenie badań fokusowych online rozpoczyna się od działań przygotowawczych zorientowanych na sformułowanie problemu badawczego, celu badań, stworzenie charakterystyki uczestników badania, określenie kryteriów doboru próby, opracowania narzędzia badawczego (scenariusza wywiadu) oraz sposobów analizy danych. Mając na uwadze powyższe, pytania w scenariuszu wywiadu muszą być sformułowane jak najbardziej precyzyjnie, aby respondenci nie mieli problemów z ich zrozumieniem. W przypadku tradycyjnych badań

fokusowych moderator może w trakcie spotkania zmodyfikować i doprecyzować pytanie – w badaniach fokusowych online może nie być na to czasu. Dodatkowo, przystępując do badania, badacz powinien rozważyć wszelkie zagrożenia, na jakie mogą napotkać respondenci w związku z przejściem na zdalne gromadzenie danych, oraz sposoby ich ograniczenia.

Kolejnym etapem w ramach badań fokusowych online jest rekrutacja uczestników. Ich dobór ma charakter celowy. Do badania mogą być włączone osoby, które spełniają ustalone przez badacza kryteria wynikające z problemu badawczego. W celach rekrutacyjnych badacz może zamieścić ogłoszenia na forach dyskusyjnych czy w innych społecznościach internetowych. W zaproszeniu do badania powinny znaleźć się informacje dotyczące jego tematu, procedur oraz czasu trwania. W celu zweryfikowania, czy zaproszona do badania osoba jest zainteresowana badaniem, badacz może prosić o wypełnienie kwestionariusza rekrutacyjnego. Podobnie jak w przypadku tradycyjnych grup fokusowych grupy fokusowe online muszą składać się z określonej liczby uczestników, aby uzyskać najlepsze spostrzeżenia i aby łatwo było nimi zarządzać. W tak zwanej minigrupie fokusowej udział bierze od czterech do sześciu uczestników. Liczba moderatorów waha się od jednej do dwóch osób. Istnieją jednak również grupy fokusowe, które są prowadzone całkowicie bez moderacji lub w których grupa fokusowa jest moderowana przez jednego lub więcej uczestników (grupa fokusowa moderowana przez uczestników). Szczególną formą grupy fokusowej jest tak zwana dwukierunkowa grupa fokusowa. W tej formie grupy fokusowej dwie oddzielne grupy omawiają temat w różnym czasie. Podczas gdy jedna grupa prowadzi dyskusję, druga grupa ją obserwuje. Następnie grupa, która obserwowała pierwszą dyskusję w grupie, prowadzi własną dyskusję. Druga grupa może wykorzystać wiedzę zdobytą podczas obserwacji pierwszej dyskusji, aby zagłębić się w temat.

W rekrutacji osób do badań badacz musi pamiętać, że istotne jest uzyskanie potwierdzenia od potencjalnych respondentów. W przypadku badań online jest to o tyle ważne, że ryzyko rezygnacji jest wyższe niż w przypadku tradycyjnych badań fokusowych. W dalszej kolejności należy poinformować respondentów o dacie i godzinie rozpoczęcia badań, adresie strony internetowej oraz dostępie do niej za pomocą indywidualnego loginu oraz hasła. Czas trwania sesji grupy fokusowej może się znacznie różnić w zależności od tematu badań i liczby uczestniczących dyskutantów. Nie ma tutaj „uniwersalnej reguły". Zależy to

również w pewnym stopniu od tego, jakie informacje chce uzyskać od uczestników moderator. Z reguły sesja grupy fokusowej powinna trwać od 90 do 120 minut.

Moderator może być: obserwatorem, uczestnikiem, obserwatorem uczestniczącym lub uczestnikiem ukrytym. Moderator-obserwator nie ujawnia się respondentom. Ten sposób prowadzenia dyskusji w grupie fokusowej daje uczestnikom większą swobodę wypowiedzi, ponieważ uważają oni, że nie są obserwowani ani oceniani. W drugim przypadku moderator jako uczestnik jest znany grupie fokusowej i może odgrywać aktywną rolę w dyskusji. Moderatorzy jako obserwatorzy uczestniczący biorą udział w dyskusji. Mimo że uczestnicy dyskutują z obserwatorem, wiedzą, że obserwator jest także badaczem. Jednak moderatorem w tym przypadku jest zazwyczaj członek rodziny lub bliski przyjaciel. I wreszcie, moderatorzy jako ukryci uczestnicy mogą okazać się przydatni w sytuacji, gdy wymagany jest głęboki wgląd w temat badań. W tym przypadku badacz jest w pełni zsynchronizowany z uczestnikami. Dyskusje są swobodne, nie ma tabu, a badacz poddaje się dyskusji. W tego typu badaniach uczestnicy nie wiedzą, kto moderuje grupę fokusową.

Zalety

Główną zaletę badań fokusowych online stanowi brak ograniczeń czasowych. Oznacza to, że sesję badawczą można prowadzić tak długo, jak tylko jest to potrzebne. Do badań fokusowych online wykorzystuje się często bezpłatne lub niedrogie oprogramowanie. Jeśli chodzi o wielkość i dobór próby, w badaniach fokusowych online badacz nie jest ograniczony liczbą miejsc w określonym pomieszczeniu. Możliwy jest również szerszy zakres geograficzny badania. Badania fokusowe online mogą prowadzić do uzyskania dogłębnych odpowiedzi. Ponadto oprogramowanie przechwytuje dyskusje w czasie rzeczywistym, a także umożliwia transkrypcję sesji. To nie tylko oszczędza czas, ale także poprawia dokładność pisemnych transkrypcji. Takie badania mogą być również bardziej atrakcyjne dla uczestników. Nie muszą oni wychodzić z domu lub biura. Dogodność ta może skłonić do uczestnictwa osoby, które normalnie by tego nie zrobiły, zwłaszcza ze względu na problemy związane z harmonogramem pracy. Co więcej, badania fokusowe online na prośbę respondenta mogą zapewnić mu anonimowość, pod warunkiem, że moderator skorzysta z funkcji anonimowości, dostępnej w pakiecie oprogramowania.

Ograniczenia

Badania fokusowe online nie są wolne od ograniczeń**.** Rekrutacja do badań fokusowych online może być trudna z wielu powodów, takich jak: dostęp respondentów do komputera i Internetu oraz niechęć do uczestnictwa. Tworzenie i moderowanie grupy może być czasochłonne, jeśli wszystkie aspekty procesu nie są wcześniej dokładnie przemyślane. Ponadto respondenci mogą odmówić włączenia kamerek w swoich komputerach, co jest istotne o tyle, że brak możliwości obserwowania niewerbalnych komunikatów może mieć negatywny wpływ na odbiór i interpretację wypowiedzi respondentów. Co więcej, środowisko internetowe czasami zapewnia jednostkom większą swobodę i dowolność wypowiedzi. Respondenci mają również tendencję do rozwijania „przyjaźni w parach", zwłaszcza w grupie, która ewoluuje w czasie, kiedy ludzie angażują się we własny dialog i „zarażają" nim resztę grupy. Należy również wziąć pod uwagę kwestie technologiczne, takie jak bezpieczeństwo online i uwierzytelnianie tożsamości uczestników, ponieważ nie wszystkie środowiska komputerowe są takie same, a niektóre są bardziej podatne na włamania. Niezbędne jest także zastosowanie metod, które pozwolą badaczowi zwiększyć możliwość weryfikacji autentyczności uczestników przy jednoczesnym zachowaniu anonimowości.

9.3. Crowdsourcing naukowy

Crowdsourcing opiera się na włączeniu społeczności wirtualnych, w formie otwartego zaproszenia za pomocą platformy internetowej, w rozwiązywanie problemów, kreowanie pomysłów, realizację zadań. Należy podkreślić, że w crowdsourcingu powyższe zadania są kierowane do przypadkowych, rozproszonych członków społeczności wirtualnych, a nie celowo wybranych specjalistów czy ekspertów. Zazwyczaj osoby te pracują na zasadzie dobrowolności. Istotne jest również to, że crowdsourcing opiera się na założeniu, że grupa posiada większą i szerszą wiedzę niż jednostki. Crowdsourcing wykorzystuje mądrość tłumu, co sprawia, że praca różnych osób przynosi o wiele lepsze rezultaty niż suma ich pojedynczych działań.

Dotychczas crowdsourcing był wykorzystywany przez organizacje biznesowe, publiczne, non-profit, agencje rządowe, artystów i osoby prywatne. Znanym przykładem crowdsourcingu jest Wikipedia – encyklopedia internetowa, w której tworzeniu uczestniczą ludzie z całego świata. Crowdsourcing może być także wykorzystywany do doskonalenia procesów biznesowych, zarządzania sytuacjami kryzysowymi, gromadzenia opinii, sądów, filtrowania i rangowania rożnych treści online, zbierania, mapowania i udostępniania danych, wyboru najlepszych rozwiązań, projektowania lub konfiguracji nowych produktów/usług.

Wszechstronność zastosowania crowdsourcingu sprawia, że może on stanowić strategię organizacji pracy badaczy [Lukyanenko, Wiggins, Rosser 2020, ss. 961–983] oraz narzędzie wspierania badań naukowych [Franzoni, Sauermann 2014, ss. 1–20], w szczególności pozwala na tworzenie treści online, zbieranie, **przetwarzanie i analizowanie danych badawczych, p**ozyskiwanie uczestników do ankiet, badań, eksperymentów, paneli, grup fokusowych, analiz statystycznych, transkrypcji, generowanie pytań badawczych, hipotez, propozycji badań, testowanie badań na wczesnym ich etapie **i rozpo**wszechnianie ich wyników [Beck i in. 2019, s. 15282].

Na przykład w przypadku systematycznego przeglądu literatury społeczność wirtualna może być włączona w wiele działań, w szczególności: wyszukiwanie elektronicznych baz danych, podjęcie decyzji co do włączenia czy wyłączenia poszczególnych pozycji literatury, ekstrakcji danych, oceny jakości pozyskiwanych publikacji, wprowadzania danych do oprogramowania do metaanalizy, przeprowadzenia metaanalizy oraz pisania raportów.

Przebieg

Jednym z przykładów wszechstronnej platformy crowdsourcingowej jest Amazon's Mechanical Turk (MTurk) (http://www.mturk.com) [Paolacci, Chandler 2014, ss. 184–188]. MTurk to może być wykorzystywana do eksperymentów online, badań fokusowych online, analizy treści, wywiadów online oraz gromadzenia danych. Platforma pozwala także na wyszukiwanie i dokonywanie wyboru respondentów według określonych przez badacza kryteriów. Dotychczas była wykorzystywana przez badaczy do gromadzenia danych w badaniach z zakresu psychologii, ekonomii, politologii [Shank 2016, ss. 47–55].

Obecnie na platformie MTurk zarejestrowanych jest ponad 750 tysięcy osób z ponad 100 krajów, które biorą udział w różnych projektach lub też wyrażają chęć wzięcia udziału. Około 80% spośród nich zamieszkuje Stany Zjednoczone i ma mniej niż 50 lat, natomiast 51% posiada wyższe wykształcenie. Badacze mogą wykorzystywać tę platformę także do pozyskiwania ochotników do wypełniania ankiet, udziału w eksperymentach oraz przeprowadzania analiz treści. Jeden z głównych powodów, dla których MTurk jest atrakcyjny dla badaczy, stanowi możliwość szybkiego gromadzenia danych. Na przykład badanie, które wymaga udziału 300 respondentów, może zostać zakończone w ciągu kilku godzin. Ponadto pula respondentów MTurk jest również znacznie bardziej zróżnicowana niż typowa próba studentów. Dodatkowo koszty gromadzenia danych są zwykle niższe niż koszty naliczane w innych platformach crowdsourcingowych. Przykładowo w serwisie Opinion Outpost należy zapłacić respondentowi 5 USD za wypełnienie 10-minutowej ankiety, natomiast w MTurk to samo badanie kosztuje 1 USD.

Wykorzystanie platformy MTurk do przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury jest proste. Po zarejestrowaniu się w witrynie MTurk badacze publikują swoje projekty badawcze (określane na platformie mianem Human Intelligence Task „HIT"), wskazując, ilu pracowników jest potrzebnych do wykonania zadania (np. 300 osób do analizy abstraktów). Następnie badacze mogą określić, jakie kwalifikacje powinni posiadać uczestnicy projektu oraz skąd mają pochodzić. W dalszej kolejności pracownicy, którzy spełniają kryteria, wypełniają HIT w określonym przez badacza terminie (np. w ciągu trzech godzin) i często otrzymują wynagrodzenie za swoją pracę w ciągu kilku godzin lub dni po jej ukończeniu. Płatności za wykonane zadania są przekazywane bezpośrednio

z konta badacza na konto uczestników badania. Dodatkowo platforma MTurk zapewnia badaczom dostęp do ankiet lub eksperymentów online umieszczonych na platformach, takich jak Qualtrics i Survey Monkey. Za dodatkową opłatą badacze mogą dokładnie określić profil potencjalnego uczestnika badania, np. wiek, status zatrudnienia, płeć, dochód, wykształcenie lub stan cywilny. MTurk oferuje badaczom dodatkową usługę TurkPrime, która pozwala na automatyczne włączenie i wyłączenie osób zaangażowanych w pracę oraz powiadamianie ich o tworzeniu HIT. Dodatkowo TurkPrime ułatwia podzielenie pracy badaczy na mikrozadania, co umożliwia przyspieszenie prac nad poszczególnymi etapami systematycznego przeglądu literatury.

Zalety

Crowdsourcing pozwala na włączenie nieograniczonej liczby uczestników do projektu badawczego oraz wchodzenie badaczy w interakcje z członkami zespołu projektowego, co jest możliwe dzięki otwartemu zaproszeniu za pomocą platformy crowdsourcingowej. Platformy crowdsourcingowe pełnią funkcję orkiestratora i pośrednika pomiędzy badaczem a członkami społeczności wirtualnej, a także regulują, koordynują dostarczanie oraz rozwój cennej dla badacza wiedzy. Platformy crowdsourcingowe umożliwiają także utrzymywanie kontaktu ze społecznością wirtualną, łączą rozproszoną siłę roboczą społeczności wirtualnej w celu gromadzenia zasobów, przetwarzania informacji lub tworzenia nowych treści [Berinsky, Huber, Lenz 2012, ss. 351–368].

Ograniczenia

Pomimo zalet wykorzystywanie platform crowdsourcingowych do prowadzenia badań ma swoje ograniczenia. Pierwszym spośród nich jest motywacja społeczności wirtualnej. Jak pokazują przykłady systematycznych przeglądów literatury zlecanych przez crowdsourcing, wskaźniki rezygnacji uczestników mogą być wysokie. W jednym z badań naukowcy udostępnili społecznościom wirtualnym zadanie (zlecili społecznościom wykonanie zadania) polegające na pozyskaniu danych z abstraktów. Na 20 osób zaangażowanych w prace tylko 8 ukończyło zadanie. Drugim wyzwaniem dla badaczy jest zapoznanie uczestników z instrukcjami, harmonogramem projektu oraz szczegółami zadania. Samo zamieszczenie instrukcji wykonania może okazać się niewystarczające, bowiem każdy z członków społeczności wirtualnej może je zinterpretować w zupełnie inny sposób. Należy

zapewnić uczestnikom szkolenie dotyczące badania, w którym wezmą udział. Po trzecie, istnieje konieczność wdrożenia procesów gwarantujących, że zlecane przez crowdsourcing działania spełniają wysokie standardy jakości wymagane w badaniach. W jednym z badań zastosowano dwa mechanizmy kontroli jakości: ukryte testy kontrolne oraz testy kwalifikacyjne, za pomocą których badacze oceniali zdolność uczestników zespołu projektowego do poprawnej klasyfikacji literatury, którą czytali. Badacze po otrzymaniu wykonanych zadań o niskiej jakości mogą odrzucić pracę i nie płacić pracownikom, a także zablokować ich przyszłą pracę. W rezultacie pracownicy są zwykle zmotywowani do przestrzegania instrukcji i zwracania uwagi na badanie badawcze, zwłaszcza jeśli wiedzą, że badanie zawiera pytania, które służą do kontrolowania uwagi i oceny ich koncentracji na wykonywanym zadaniu [Crump, McDonnell, Gureckis 2013, s. e57410; Mason, Suri 2012, ss. 1–23].

9.4. Gromadzenie danych empirycznych wspomagane komputerowo

Standardowy kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia, czy to na papierze, czy za pośrednictwem komputera, wymaga od respondentów przeczytania. Problem ten rozwiązuje przeprowadzanie badań wspomaganych komputerowo. Rozwiązanie to wykorzystuje bardziej zaawansowaną technologię multimediów – respondenci widzą pytanie na ekranie i jednocześnie mogą usłyszeć jego treść w głośnikach. Interaktywny program przedstawia pytania w odpowiedniej kolejności, która może być różna dla różnych grup respondentów. Odpowiedzi są wprowadzane bezpośrednio do komputera przez ankietera lub respondenta. Techniki gromadzenia danych empirycznych wspomagane komputerowo określane są mianem „Computer Assisted Data Collection" (CADAC), które są częścią „Computer Assisted Survey Information Collection" (CASIC). CASIC jest określany także mianem „Computer Assisted Interviewing" (CAI) [Horvat, Markovic, Perencevic 2001, ss. 223–230].

Celem niniejszego podrozdziału jest omówienie technik gromadzenia danych wspomaganych komputerowo. Przedstawiona poniżej analiza koncentruje się kolejno na ogólnej charakterystyce ośmiu następujących technik gromadzenia danych wspomaganych komputerowo: 1. CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) – telefoniczny wywiad z respondentem wspierany przez oprogramowanie komputerowe; 2. CASI (*Computer Assisted Self Interviewing*), synonim CSAQ (*Computerized Self-Administered Questionnaire*) – komputerowa ankieta wypełniana samodzielnie przez respondenta; 3. DBM (*Prepared Data Entry*) – odczytywanie przez respondenta pytań i samodzielne wprowadzanie odpowiedzi do komputera; 4. EMS (*Electronic Mail Survey*) – ankieta e-mailowa; 5. CAPAR (*Computer Assisted Panel Research*) – badania panelowe wspomagane komputerowo; 6. TDE (*Tauchtone Data Entry*) – wprowadzanie danych za pomocą wybierania tonowego; 7. VR (Voice Recognition) – wprowadzanie danych za pomocą wybierania głosowego; 8. CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) – bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe realizowane z wykorzystaniem przenośnego komputera. Podczas ich omawiania zaprezentowano możliwości zastosowania, zalety oraz ograniczenia.

Skomputeryzowane wywiady osobiste – CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*)

CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) to bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe, realizowane z wykorzystaniem przenośnego komputera. Dzięki wykorzystaniu laptopów możliwe jest wyświetlenie na monitorze obrazów i filmów, odtwarzanie dźwięku, nagrywanie ich odpowiedzi przez komputer oraz zastosowanie drugiego ekranu, przeznaczonego do prezentacji podczas wywiadu materiałów pomocniczych, np. możliwych odpowiedzi, winiet prasowych bądź fotografii.

Wśród zalet CAPI można wskazać: możliwość przeprowadzenia badań przez Internet, szybkość realizacji badania, uzyskiwanie dodatkowych informacji o wywiadzie (data, czas realizacji), możliwość nagrywania odpowiedzi respondenta, wyeliminowanie podstawowych błędów ankieterskich związanych ze stosowaniem reguł przejść oraz kontroli logiczności udzielanych odpowiedzi. Ponadto pomijany jest długotrwały i powodujący błędy etap ręcznego kodowania. Technika ta nie jest jednak wolna od ograniczeń. W szczególności zwraca się uwagę na kosztowne wyposażenie (sprzęt i oprogramowanie) oraz obawy respondentów związane z komputerem [Samuel Craig, Douglas 2001, ss. 80–90].

Skomputeryzowane wywiady telefoniczne – CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*)

Kolejną techniką jest CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Polega ona na tym, że ankieter dzwoni do respondenta, przeprowadza z nimi wywiady według wcześniej przygotowanego schematu, a odpowiedzi zapisuje w systemie do ankietowania. Dodatkowo dane zbierane podczas wywiadów zapisywane są na serwerze, co pozwala na bieżącą kontrolę warunków kwotowych. Ta cecha jest ważną zaletą CATI, gdyż wypełnienie ankiety papierowej nie daje nam takiej kontroli. Ponadto CATI pozwala na szybkość realizacji oraz obniżenie kosztów badania, standaryzację warunków badania, kontrolę przebiegu procesu zbierania danych (prowadzenie wywiadu, kontrola realizacji próby) oraz łatwość dotarcia do grup trudno dostępnych. Wśród ograniczeń CATI można wskazać: czas trwania wywiadu (nie dłuższy niż 15 minut), ograniczenie liczby pytań otwartych oraz konieczność uwzględnienia w pytaniach specyfiki rozmowy telefonicznej. CATI może okazać się przydatne do badań grup trudno dostępnych, badań skuteczności reklamy oraz szybkich sondaży [Couper 1998, ss. 41–49].

Wywiady bezpośrednie wspomagane komputerowo – CASI (*Computer Assisted Self Interviewing*)

CASI (*Computer Assisted Self Interviewing*), określane także jako CSAQ (*Computerized Self-Administered Questionnaire*) to komputerowa ankieta wypełniana samodzielnie przez respondenta poprzez wpisywanie swoich odpowiedzi do komputera, który znajduje się w studiu firmy badawczej lub komputera dostarczonego przez pracownika firmy do wybranej przez respondenta lokalizacji. Zastosowanie przez badacza techniki CASI zapewnia szereg korzyści, m.in.: zwiększenie poczucia anonimowości, gotowość do ujawnienia poufnych informacji, szczególnie w przypadku ankiet dotyczących nielegalnego zachowania; skomputeryzowana ocena zmniejsza obciążenie respondentów dzięki zastosowaniu automatycznej kontroli spójności. Ponadto CASI uprawnia badacza do wprowadzenia i weryfikacji danych, poprawia dokładność danych poprzez zmniejszenie błędów wprowadzania danych i standaryzację zarządzania pytaniami. CASI oferuje szereg potencjalnych korzyści badaczom i uczestnikom badań, jednak koszt oprogramowania jest wysoki [Couper 1998, ss. 41–49].

DBM (*Prepared Data Entry*) oraz EMS (*Electronic Mail Survey*)

DBM (*Prepared Data Entry*) oraz EMS (*Electronic Mail Survey*) to dwie techniki, które stanowią odpowiedniki ankiety pocztowej. W DBM dysk z programem ankietowym jest wysyłany do respondenta, który uruchamia program na swoim komputerze, a następnie zwraca dysk z odpowiedziami. Z kolei w EMS ankieta jest wysyłana pocztą elektroniczną za pośrednictwem istniejących sieci komputerowych lub systemów poczty elektronicznej. W każdej z tych technik respondenci otrzymują prośbę o wzięcie udziału w ankiecie, a jeśli się na to zgodzą, to w ramach programu ankietowego otrzymują szereg pytań lub elektroniczny formularz do wypełnienia na późniejszym etapie. Zazwyczaj ankieta e-mail jest dostarczana w treści wiadomości lub jako załącznik do adresu e-mail i zawiera zaproszenie do udziału. Respondent musi albo wpisać odpowiedzi w treści wiadomości e-mail, albo wstawić odpowiedzi w załączonym pliku i odesłać go za pomocą wiadomości e-mail. Ankiety oparte na e-mailach, w porównaniu z ankietami bezpośrednimi, telefonicznymi i pocztowymi, są postrzegane jako tańsza metoda zbierania danych. Głównym powodem takiego postrzegania są niższe koszty administracji i dostarczania ankiety, ponieważ ankiety e-mailowe mogą być elektronicznie dostarczane bardzo dużej grupie użytkowników Internetu. Istotną cechą ankiet

e-mailowych jest wygoda respondenta. W odróżnieniu od ankiet telefonicznych i bezpośrednich, które często wymagają wcześniejszego kontaktu z respondentem w celu ustalenia dnia i godziny przeprowadzenia wywiadu, ankiety e-mailowe są wygodniejsze. Respondenci mogą dysponować takim czasem, jakiego potrzebują, aby odpowiedzieć na pytania. Ankiety e-mailowe mogą pozwolić respondentowi na pominięcie odpowiedzi i późniejszy powrót do pytań. Dodatkowo czas dostarczenia ankiety opartej na wiadomości e-mail jest krótszy niż czas dostarczenia ankiety pocztą. Należy jednak zwrócić uwagę, że przygotowanie projektu ankiety e-mailowej, tak jak każdej innej ankiety, wiąże się z określonymi kosztami. Ponadto, podobnie jak w przypadku ankiet wysyłanych pocztą tradycyjną, ankiety wysyłane za pośrednictwem poczty e-mail wymagają uzupełnień i zachęt dla respondentów [Fletcher, Wheeler, Wright 1992, ss. 18–23]. U podłoża problemów, które mogą się pojawić podczas administrowania ankietami e-mailowymi, leżą różnice w aplikacjach e-mailowych. Badacze muszą mieć świadomość, że użytkownicy komputerów korzystają z różnych połączeń i używają różnych aplikacji e-mail. Format wiadomości e-mail może się różnić w zależności od aplikacji, a respondent może otrzymać kwestionariusz trudny do odczytania i wypełnienia.

Badania panelowe wspomagane komputerowo – CAPAR (*Computer Assisted Panel Research*)

CAPAR (*Computer Assisted Panel Research*) to badania panelowe, które są wspomagane komputerowo. Respondenci mniej więcej raz w tygodniu wypełniają ankietę elektroniczną. W tym celu duża liczba wybranych gospodarstw domowych otrzymuje mikrokomputer i modem. W regularnych odstępach czasu modem automatycznie odpytuje zdalny komputer, a komputer otrzymuje nowe ankiety dla wybranych domowników. Po wypełnieniu kwestionariuszy za pomocą programu ankietowego dane są przesyłane z powrotem do zdalnego komputera. W przypadku pytań i problemów technicznych pod bezpłatnym numerem telefonu dostępne jest biuro pomocy. Telewywiad ma tę zaletę, że nie jest ograniczony do specjalnych populacji z dostępem do komputerów. Jednak dotyczą go wszystkie problemy metodologiczne tradycyjnych badań panelowych, chociaż doświadczenie pokazuje, że korzyść z posiadania wolnego komputera domowego prowadzi do bardzo niskich strat paneli [Fletcher, Wheeler, Wright 1992, ss. 18–23].

Wprowadzanie danych za pomocą wybierania tonowego – TDE (*Touchtone Data Entry*)

TDE (*Tauchtone Data Entry*) to technika gromadzenia danych polegająca na ich wprowadzaniu za pomocą wybierania tonowego. W technice tej respondent sam odczytuje pytania z ekranu, dotyka odpowiedniego miejsca na ekranie specjalnym piórem/długopisem i tym sposobem sam zaznacza swoje odpowiedzi. Ponadto respondent, który chce wziąć udział w badaniu, może zadzwonić o każdej porze dnia i nocy, przez siedem dni w tygodniu na dostarczony mu wcześniej numer i udzielać odpowiedzi na wcześniej nagrane pytania poprzez naciskanie odpowiednich przycisków telefonu. W trakcie samego badania respondent nie ma możliwości uzyskania pomocy od ankietera, gdyż system jest w całości automatyczny. Tego typu techniki używa się zarówno w badaniu przedsiębiorców, gospodarstw domowych, jak i zachowań respondentów. Z kolei VR (*Voice Recognition*) to technika polegająca na wprowadzaniu danych za pomocą wybierania głosowego. Respondent może udzielać odpowiedzi ustnie lub za pomocą klawiatury telefonu [Leon i in. 2003].

9.5. Eksperymenty online

Eksperymenty koncentrują się na „wywołaniu jakiegoś procesu lub regulowaniu warunków, aby umożliwić dokładniejsze zbadanie tego procesu" [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 24]. W tym ujęciu eksperyment jest powtarzalnym zabiegiem poznawczym, który polega na kontroli i obserwacji sytuacji zamiany wybranych czynników [Krantz, Dalal 2000, ss. 35–60]. Wspomniane czynniki mogą dotyczyć płci, statusu społeczno-ekonomicznego, regionu geograficznego bądź też wieku. Eksperyment naukowy sprowadza się zatem do wprowadzenia do procesu naukowego czynników oraz obserwacji wpływu jednego czynnika na drugi. W tego rodzaju badaniach naukowych badacz kontroluje jedną lub więcej zmiennych niezależnych oraz obserwuje zmienną czy zmienne zależne z punktu widzenia tych zmian, jakie towarzyszą manipulacji zmiennymi niezależnymi. Metody eksperymentalne są dobrze ugruntowane w psychologii i ekonomii behawioralnej, socjologii, politologii i antropologii. Jednak wraz z rozwojem technologii liczba eksperymentów online w naukach społecznych wzrosła w ciągu ostatnich kilku lat [Bohannon 2016, ss. 1263–1264]. Przykładowo na platformie internetowej Amazon Mechanical Turk (MTurk) w roku 2011 badacze przeprowadzili 61 eksperymentów, w roku 2015 – ponad 1200, natomiast w roku 2020 – ponad 10 tysięcy.

Podobnie jak w przypadku innych rodzajów badań online istnieje szereg różnych typów eksperymentów online. Wśród nich można wskazać:

1. eksperymenty wykorzystujące wirtualną rzeczywistość;
2. eksperymenty wykorzystujące strony internetowe;
3. interwencję w rzeczywiste zachowania osób w Internecie.

Eksperymenty w wirtualnej rzeczywistości zapewniają interaktywne środowisko, w którym zachowanie uczestników jest mierzone bezpośrednio. Wykorzystuje się tu grywalizację [Suri, Watts 2011, ss. 3–8]. Eksperymenty internetowe czerpią z tradycji eksperymentów laboratoryjnych, często sięgając po obrazy, pola wyboru i pola danych. Z kolei interwencje w rzeczywiste zachowania osób w Internecie zmierzają do obserwacji oraz zmiany zachowań osób korzystających z określonego narzędzia lub środowiska online lub też wprowadzenia uczestników do przestrzeni prywatnej lub zamkniętej.

Przebieg

Eksperymenty online nie są metodologią samą w sobie, ale raczej szczególnym sposobem prowadzenia badań eksperymentalnych. Dlatego naukowcom zaleca

się rozpoczęcie od pytań lub tematów badawczych i opracowanie w odpowiedzi na to podejścia metodologicznego. Następnie, po sformułowaniu tematu oraz wymyśleniu eksperymentu, badacz przystępuje do zrekrutowania uczestników. Sposób doboru do eksperymentu jest zależny od specyfiki badania oraz populacji, którą badacz chce poddać eksperymentowi. Pod pewnymi względami eksperyment online jest trudniejszy do przeprowadzenia niż jego odpowiednik na miejscu, ponieważ zaangażowanie społeczności wirtualnej może być trudniejsze do osiągnięcia. Z drugiej strony zebranie ogromnej liczby uczestników online ma kilka wyraźnych zalet. Rekrutacja uczestników może być prowadzona w Internecie, w tym na portalach internetowych, forach, listach dyskusyjnych, a także dedykowanych eksperymentom online platformach internetowych, takich jak np. MTurk, Liones Lab, PsyToolkit, Prolific. Pozwala to na szybsze dotarcie do różnorodnej, oddalonej geograficznie grupy potencjalnych uczestników eksperymentów, gromadzenie danych, większe próbki oraz redukcję kosztów.

Kontekst, w jakim przeprowadzany będzie eksperyment online, jest kluczową decyzją, którą muszą podjąć badacze. Wybrana przestrzeń internetowa umożliwia lub ogranicza zarówno funkcjonalność, z której mogą korzystać uczestnicy badania, jak i kontekst społeczny i kulturowy, w jakim napotyka się eksperyment. Istnieje wyraźna różnica między przeprowadzeniem eksperymentu na stronie internetowej uniwersytetu, na Facebooku lub w grupie dyskusyjnej. Każdy z tych kontekstów może mieć wpływ na to, czy uczestnicy zdecydują się uczestniczyć, a także, jaki będzie charakter ich uczestnictwa. Narzędzia wykorzystywane do przeprowadzania eksperymentów online są ściśle związane z zagadnieniem kontekstu. W wielu przypadkach wybrana platforma czy strona internetowa jako kontekst będzie również stanowić narzędzia eksperymentalne. Narzędzie to powinno posiadać kilka cech: elastyczność, widoczność, możliwość ograniczenia dostępu do osób postronnych, zapisu oraz wygenerowania danych.

Ściśle powiązany z kwestią rekrutacji jest problem rezygnacji uczestników z udziału w eksperymencie. Przykładowo F. Dandurand, T.R. Shultz, K.H. Onishi [2008, ss. 428–434] zaplanowali na dedykowanej platformie eksperyment online, który miał potrwać 7,5 miesiąca. W tym czasie eksperyment odwiedziło łącznie 600 osób, w tym 62,7% z 600 nawet go nie rozpoczęło. Dodatkowe 16,3% nie mogło ukończyć eksperymentu z przyczyn technicznych. Tylko 21% osób, które obserwowały eksperyment online, rozpoczęło

go, a tylko 4,5% ukończyło. Chociaż trudno uogólniać wskaźniki rezygnacji, jasne jest, że w większości przypadków naukowcy mogą przewidywać, że duża liczba rozpoczynających eksperyment osób go nie ukończy. Dlatego też badacze powinni zaplanować sposoby aktywizacji uczestników i zachęcenia ich do ukończenia rozpoczętego eksperymentu. U.-D. Reips [2000, ss. 89–117] zaleca wykonywanie zadań rozgrzewkowych, które nie są częścią eksperymentu. Dodatkowo zwraca się uwagę na atrakcyjność strony, na której prowadzone są eksperymenty, gratyfikacje, możliwość kontaktu z badaczem, informowanie o etapach eksperymentu.

Zalety

Podobnie jak inne metody online eksperymenty online mają wiele zalet w porównaniu z eksperymentami na miejscu. Przede wszystkim eksperymenty online uwalniają badacza od ograniczeń dostępu do laboratorium, skutkując redukcją czasu i kosztów personelu. Dzięki badaniom eksperymentalnym online badacze mają możliwość niezależnego prowadzenia badań jednocześnie, 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Wśród zalet można wskazać także szybkość przeprowadzenia, wysoki stopień automatyzacji eksperymentu, prowadzący do niskich kosztów utrzymania i ograniczonych efektów eksperymentatora, oraz możliwość dotarcia do szerszych próbek. Eksperymenty online można zwykle przeprowadzać na urządzeniach, z których respondenci korzystają na co dzień. Oznacza to, że eksperymenty online mogą lepiej odzwierciedlać zarówno warunki środowiskowe, jak i techniczne w świecie rzeczywistym niż eksperymenty przeprowadzane w laboratorium. Może to prowadzić do większej pewności co do możliwości uogólniania wyników [Logie, Maylor 2009, ss. 767–774; Horswill, Coster 2001, ss. 46–58]. Eksperymenty online umożliwiają wielu uczestnikom jednoczesne uczestnictwo w badaniu bez planowania wyposażenia laboratorium. Korzystając z usług rekrutacyjnych online, badacz może zebrać wyniki od setek uczestników w ciągu zaledwie kilku godzin [Crump, McDonnell, Gureckis 2013, s. e57410]. Oznacza to możliwość skrócenia o dni lub nawet tygodnie czasu testowania w porównaniu z przeprowadzaniem eksperymentów laboratoryjnych. Dodatkowo eksperymenty online zapewniają anonimowość uczestników badań online, co ma ich zachęcić do wzięcia udziału w eksperymencie z własnej woli.

Ograniczenia

Eksperymenty online mają swoje ograniczenia. Mogą oferować badaczom mniejszą kontrolę nad respondentami. Istnieją również wyzwania związane z weryfikacją tożsamości i przekierowywaniem próbek w stronę tych, którzy mają dostęp do Internetu. Potencjalną wadą eksperymentów online jest także brak kontroli eksperymentatora nad otoczeniem, w którym uczestnicy udzielają odpowiedzi. Należy to wziąć pod uwagę w przypadkach, gdy hałas, rozproszenie uwagi, oświetlenie i możliwości techniczne sprzętu komputerowego mogą wpłynąć na wyniki eksperymentu. Problematyczne mogą być także kwestie etyczne, w tym trudności w uzyskaniu świadomej zgody. Niektórzy uczestnicy mogą celowo wprowadzić fałszywe informacje podczas wstępnej selekcji, aby uzyskać dostęp do badania, w którym oferuje się zachęty finansowe [Jones, House, Gao 2015, ss. 687–709]. Stąd eksperymenty online są podatne na przypadkowe odpowiedzi. Ponadto w badaniach online uczestnicy mogą być anonimowi, co utrudnia ustalenie, czy uczestnicy są tymi, za kogo się podają. Szczególnie trudno jest potwierdzić wiek uczestników, którzy sami zgłaszają swoje dane demograficzne, dlatego może istnieć niejasność co do tego, czy ktoś rzeczywiście wyraził świadomą zgodę.

9.6. Obserwacja online

Punktem wyjścia dla rozważań na temat obserwacji online jest zdefiniowanie samego pojęcia obserwacji oraz wskazanie, na czym ona polega i jakie są jej wyróżniki. Obserwacja jest jakościową metodą gromadzenia danych, polegającą na celowym rejestrowaniu przez badacza zjawisk, relacji, reakcji, interakcji czy zachowań zarówno ludzi, jak i własnych – według określonego wcześniej schematu – oraz ich dokumentowaniu. Obserwacja to także strategia pozyskiwania danych oraz ich źródło, gdyż umożliwia weryfikację lub zwiększenie ilości danych pozyskanych przy wykorzystaniu innych technik. Obserwacja to również celowe, ukierunkowane, zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu zjawiska. W przypadku tego rodzaju metody badacz patrzy, słucha, zapisuje [Adler, Adler 1994, ss. 377–392].

Obserwacja jako metoda badawcza odznacza się celowością, systematycznością, zaplanowaniem, koncentracją na dokładnie i szczegółowo określonym zadaniu, w którym badacz poszukuje interesujących go cech przedmiotu, wykorzystując do tego celu posiadaną wiedzę i doświadczenie. Obserwacja odznacza się także postrzeganiem wydarzeń, działań, norm, wartości z perspektywy badanych. Metoda ta przyjmuje, że określone wydarzenia można zrozumieć tylko wtedy, gdy umieszczone są w społecznym i historycznym kontekście [Miller 2012, ss. 76–97].

W literaturze wyróżnia się różne rodzaje obserwacji. Kryteriami podziału jest ustrukturyzowanie, stopień jawności, bezpośredniości, warunek prowadzenia badań, sposób rejestrowania wyników badań, sposób zbierania danych oraz rola badacza (por. tabela 51).

Tabela 51. Typologia obserwacji

Kryteria podziału	Typ	Charakterystyka
Stopień ustrukturyzowania	Ustrukturyzowana	Zdefiniowany problem oraz przedmiot obserwacji.
	Nieustrukturyzowana	Brak jednoznacznego określenia problemu, zamkniętej listy przedmiotów oraz sposobu przeprowadzania rejestracji obserwowanych zachowań.
Stopień jawności	Ukryta	Badany nie jest świadomy faktu bycia obserwowanym.
	Jawna	Badany został poinformowany o fakcie obserwacji i wyraził na to zgodę.
Stopień bezpośredniości	Bezpośrednia	Badacz jest obecny w danym miejscu w chwili przebywania tam osoby badanej.
	Pośrednia	Związana z analizą zmian w wydarzeniu/ /procesie.
Warunki prowadzenia badań	Naturalna	Badany jest obserwowany w warunkach naturalnych, co nie ingeruje nadmiernie w specyfikę okoliczności prowadzenia badań.
	Sztuczna	Badania są prowadzone w otoczeniu kontrolowanym lub zainscenizowanych warunkach naturalnych.
Sposób rejestrowania wyników badań	Żywa	Rejestracja w formie zapisu odręcznego na sporządzonym formularzu.
	Mechaniczna	Rejestracja przy wykorzystaniu zaawansowanych elektronicznych narzędzi rejestrujących.
Sposób zbierania danych	Kontrolowana	Obserwacja przy wykorzystaniu narzędzi, np. arkusz obserwacji, schematy, normy.
	Niekontrolowana	Obserwacja prowadzona bez narzędzi, planowana, ale w sposób wybrany przez badacza.

Kryteria podziału	Typ	Charakterystyka
Rola badacza	Bezpośrednia uczestnicząca	Badacz staje się członkiem badanej grupy lub organizacji.
	Bezpośrednia nieuczestnicząca	Badacz znajduje się w pozycji „outsidera", próbuje zmienić punkt patrzenia na świat.
	Pośrednia	Badający nie uczestniczy w zbieraniu danych i nie ma wpływu na ich powstawanie. Wykorzystuje do analiz zgromadzone dane, zawarte w sprawozdaniach, archiwach, dokumentach.
	Peryferyjne	Badacz wchodzi w interakcje z obserwowanymi jednostkami, ale bez partycypacji w aktywnościach obserwowanych.
	Aktywne	Badacz podejmuje działania w obrębie grupy, ale nie angażuje się w panujące w niej systemy.
	Członkostwo	Badacz podejmuje działania w obrębie grupy i angażuje się w panujące w niej systemy.
	Pełne	Badacz obserwuje, analizuje oraz podejmuje działania w obrębie grupy i angażuje się w panujące w niej systemy.

Źródło: opracowanie własne.

W zestawieniu z obserwacją, jej wyróżnikami, cechami oraz typologiami, obserwacja online sprowadza się do uchwycenia i analizy działań czy zachowań poszczególnych osób mających miejsce w Internecie, np. na stronach internetowych, blogach, forach czy w mediach społecznościowych. Obserwacja online opiera się zatem na postrzeganiu zachowań społeczności wirtualnych. Społeczności wirtualne odznaczają się brakiem ograniczeń geograficznych i terytorialnych, interakcji twarzą w twarz, stygmatyzacji, ale także asynchronicznością interakcji, anonimowością, wielością możliwych do przyjęcia tożsamości oraz celowością działania. W literaturze odnaleźć można różne typologie społeczności wirtualnych. J. Hagel i A.G. Armstrong proponują podział na:

1. społeczności transakcyjne – zorientowane na kupowanie i sprzedaż w Internecie;
2. społeczności interesu – skupione wokół wspólnych zainteresowań, rozrywki oraz zabawy;
3. społeczności fantasy – wspólnota skupiona wokół gier;

4. społeczności relacji – tworzenie, budowanie i podtrzymywanie więzi oraz relacji [Hagel, Armstrong 1997]. Dodatkowo C. Kimble i inni wyszczególniają społeczności, które skupiają się wokół różnorodnych aspektów, a ich intencją jest rozwiązywanie problemów, testowanie nowych rozwiązań, dzielenie się wiedzą, generowanie nowych idei czy wspólne podejmowanie decyzji i wybór różnorodnych alternatywnych rozwiązań [Hildreth, Wright, Kimble 2001, ss. 220–234].

Przebieg

Biorąc pod uwagę różnorodność typologii społeczności wirtualnych, należy podkreślić, że obserwacje online mogą mieć różny przebieg i charakter. Badacz może wykorzystać różne formy czy też rodzaje obserwacji, stając się: kompletnym uczestnikiem społeczności wirtualnych, uczestnikiem-obserwatorem, obserwatorem-uczestnikiem oraz kompletnym obserwatorem. Kompletny uczestnik przyjmuje rolę śledczą, stając się pełnoprawnym członkiem obserwowanej grupy bez ujawniania własnej tożsamości. Jednym z głównych powodów wyboru tego podejścia obserwacyjnego jest unikanie nadmiernego wpływania na obserwowane otoczenie. Oczekuje się, że pozyskane w ten sposób dane będą miały większą wartość, ponieważ badacz może uzyskać dokładniejsze informacje, będąc członkiem grupy przez dłuższy czas. Przykładowo badacz może obserwować strukturę i mechanizmy władzy w społecznościach wirtualnych. W zależności od rodzaju grup czy forów online badacz może działać jako uczestnik, zgłaszając pytania i odpowiadając na pytania w ramach dialogu listy mailingowej. Podstawowym wymaganiem jest oczywiście znajomość przez badacza tematu dyskusji. Daje to badaczowi możliwość głębszego zrozumienia badanych zjawisk i odkrycia aspektów, których nie byłby w stanie odkryć innymi metodami.

Z kolei badacz uczestnik-obserwator w ramach obserwacji online prowadzi obserwacje, działając jako pełnoprawny członek grupy, ale informuje badanych, że są pod obserwacją. Te obserwacje mogą mieć charakter nieformalny lub formalny. W formalnych obserwacjach online badacz prowadzi zaplanowane wywiady online z badanymi i dokonuje mniej lub bardziej ustrukturyzowanych obserwacji komunikacji na listach mailingowych społeczności. Natomiast nieformalna obserwacja sprowadza się do udziału badacza w wydarzeniach towarzyskich z udziałem społeczności wirtualnych.

Obserwator jako uczestnik wchodzi w interakcje z badanymi, ale nie udaje rzeczywistego członka społeczności wirtualnej. W tej roli stosunek badacza do badanych pozostaje ściśle związany z badaniami i nie przekształca się w relacje. Przykładowo badacz może obserwować interakcje społeczności wirtualnych w ramach forum, aby zidentyfikować i dowiedzieć się więcej o rodzajach ról projektowych, przyjętych i pełnionych przez osoby na liście.

Wreszcie, kompletny obserwator unika wpływania na obserwowane czynności, zachowuje dystans do obserwowanych interakcji, przybliżając w ten sposób tradycyjną ideę „obiektywnego" obserwatora. Badacz może obserwować, w jaki sposób przydzielane są zadania w społeczności wirtualnej. W związku z tym śledzi listy mailingowe społeczności i obserwuje wpisy bez brania udziału w działaniach grupy.

W literaturze wyróżnia się różne rodzaje obserwacji online, w których uwzględnia się rolę badacza oraz jego udział w społecznościach wirtualnych. Z punktu widzenia roli badacza wyszczególnia się obserwację online reaktywną i niereaktywną. W ramach obserwacji reaktywnej badacz może bezpośrednio uczestniczyć w badanym wydarzeniu. Dodatkowo zachowania społeczności wirtualnej mogą być obserwowane, analizowane i oceniane, a treści badawcze są zazwyczaj rejestrowane. Natomiast niereaktywne obserwacje online sprowadzają się do analizy informacji o członkach społeczności wirtualnych.

Ze względu na udział badacza w społecznościach wirtualnych wyróżnia się obserwację online jawną i ukrytą, uczestniczącą oraz dyskretną. Badanie uważa się za jawne, gdy badacz ujawnia swoje zamiary i cele oraz uzyskuje pozwolenie na obserwację sytuacji, co sprowadza się do tego, że badani mają świadomość, że są obserwowani. Z kolei w obserwacji ukrytej badacz nie ujawnia swoich zamiarów i obecności w społeczności wirtualnej.

Termin „obserwacja uczestnicząca online" opisuje rodzaj badań, w których badacz jest członkiem grupy lub ma możliwość zaangażowania się w badane zjawisko. W sieci badacz korzystający z obserwacji uczestniczącej może skontaktować się z moderatorem dyskusji online, aby poprosić o pozwolenie na zbadanie grupy jako uczestnik. W zależności od charakteru grupy i charakteru badania badacz może, ale nie musi, ujawnić, że gromadzi dane jako uczestnik grupy. Uczestnik-obserwator może zamieścić informacje o badaniu oraz protokół zgody na zapis lub rezygnację z udziału w badaniach.

W przypadku obserwacji dyskretnej badacz zbiera dane bez wiedzy ludzi i otoczenia. Badacze zbierają informacje opublikowane, ale nieumożliwiające identyfikacji osoby lub szukają wzorców w postach na stronach internetowych, blogach lub portalach społecznościowych czy podczas interakcji w grupach dyskusyjnych. W tej formie obserwacji badacze nie tworzą postów, nie zadają pytań, nie odpowiadają ani w żaden inny sposób nie angażują się w interakcje ze społecznością internetową, grupą lub portalem społecznościowym. Dyskretny badacz to obserwator, zbierający dane bez interakcji. Może korzystać z archiwów i/lub postów w witrynie publicznej.

Zalety

Obserwacja online zapewnia wysoki stopień anonimowości badacza, umożliwiając mu tworzenie alternatywnych tożsamości online oraz wchodzenie w interakcje w dowolnym momencie. Obserwacje online umożliwiają uczestnikom kształtowanie swojej tożsamości w oderwaniu od ich „ciał ze świata rzeczywistego", co prowadzi do poczucia zwiększonej kontroli. Oznacza to, że badacze mogą się zmieniać i dostosowywać swoje role obserwacyjne w większym stopniu w trybie online niż offline.

Ograniczenia

Obserwacja online nie jest wolna od ograniczeń. Chociaż metoda ta pozwala na zgromadzenie wiedzy na temat zachowań społeczności wirtualnych, badacz nie może zapominać, że niektóre rzeczy „mówione" online (np. w ramach grup dyskusyjnych) mogą zawierać ukryte znaczenia lub wiadomości, które mogą nie być dla niego całkowicie jasne. Kolejnym ograniczeniem może być trudność obserwacji, w przypadku komunikacji wirtualnej, zachowań pozawerbalnych. Społeczność wirtualna może używać emotikonów, jednak nie zawsze są one w stanie zastąpić komunikację werbalną i pozawerbalną, co może zwiększyć ryzyko przeoczenia przez badacza ważnych kwestii oraz błędnej interpretacji wypowiedzi. Nie jest możliwe zastosowanie obserwacji online w przypadku danych wrażliwych, do których członkowie społeczności wirtualnej będą ograniczać dostęp.

Podsumowanie

Zapowiedziana tytułem książki problematyka epistemologii, metodologii oraz metod badań w naukach o zarządzaniu i jakości wyraża i wzmacnia potrzebę stałej koncentracji badaczy na teoriach i paradygmatach zarządzania, perspektywach poznawczych w zarządzaniu i ich zastosowaniu, nurtach krytycznych w zarządzaniu, metodologicznych rozterkach zarządzania oraz jego metodach badań. Po pierwsze, zarządzanie to młoda dyscyplina w ramach dziedziny nauk społecznych, w której wyłania się kilka wyzwań poznawczych, związanych między innymi z wieloparadygmatycznością, polimetodycznością w zarządzaniu czy zacieraniem się granic pomiędzy dyscyplinami nauki na rzecz interdyscyplinarnych pól badawczych, pogłębiającą się specjalizacją i szczegółowością badań w obrębie różnych pól badawczych i subdyscyplin zarządzania. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera epistemologia, która stanowi samorefleksję dotyczącą podstaw poznawczych oraz rozwoju metodologicznego nauk o zarządzaniu i jakości. Badacze muszą zadawać pytania poznawcze między innymi o znaczenie teorii, istotę organizacji i zarządzania, adekwatność metod naukowych w zarządzaniu. Nie bez znaczenia jest także wartościowanie w nauce, gdzie wartość odwołuje się do ceny, do miary liczbowej, a ponadto do opisu cechy (czy zespołu cech), które stanowią o atutach rzeczy czy osoby, cennej dla innych i zaspokajającej ich potrzeby. Zarówno epistemologia, jak i wartościowanie wiążą się z pogłębioną refleksją na temat podstaw poznawczych nauk o zarządzaniu i jakości, co w dalszej kolejności może przyczynić się do rozwoju metodologicznego nauk społecznych oraz rekonstrukcji podstawowych wytycznych poznawczych.

Po drugie, sygnalizowana konieczność koncentracji badaczy na teoriach i paradygmatach zarządzania wiąże się z dokładnym zbadaniem i dostarczeniem ram

poznawania i doskonalenia dyskursu. Z poziomu epistemologicznego wyprowadza się metodologię oraz metodykę badań. Przy czym metodologia sprowadza się do oceny efektywności poznawczej oraz pragmatycznej metod, natomiast metodyka – stanowi zbiór właściwych metodologicznie reguł, dzięki którym rozwiązuje się problemy zarządzania. Chodzi o wypracowanie i zaproponowanie metody umożliwiającej stawianie i weryfikowanie hipotez, wnioskowanie oraz tworzenie teorii na podstawie badań empirycznych. W tym ujęciu, nauki o zarządzaniu odznaczają się pluralizmem i eklektyzmem metodologicznym, charakterystycznym, interdyscyplinarnym polem badawcze, metodyką badań oraz wglądem badawczym, co łączy się z polami badań występującymi w innych naukach. Oznacza to, że możliwe jest stosowanie metod z uwzględnieniem rożnych paradygmatów i podejść. Triangulacja pozwala zwiększyć pewność otrzymanych wyników badań empirycznych, umożliwia uchwycenie problemu badawczego w sposób kompleksowy oraz wykrycie odbiegających od norm wymiarów danego zjawiska. Triangulacja przyczynia się także do zapewnienia odpowiedniego poziomu wiarygodności, może ograniczyć poziom błędu wnioskowania oraz osiągnąć poziom wiarygodności i nasycenia teorii. Przykładowo, triangulacja danych sprowadza się do oparcia badań na danych pochodzących z kilku źródeł pierwotnych i wtórnych. Natomiast triangulacja metodologiczna koncentruje się na możliwości wykorzystania rożnych metod i technik badawczych.

Kolejną istotną kwestią poruszaną w monografii jest wybór podejścia w metodologii nauk o zarządzaniu. Przykładowo, podejście nomotetyczne jest nastawione na weryfikację teorii, hipotez i powtarzalność badań. W ramach niego poszukuje się ogólnych prawidłowości, zmierza do ustalenia uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami. Natomiast podejście idiograficzne odwołuje się do postpozytywizmu i konstruktywizmu i jest nastawione na poznanie jednostkowego, niepowtarzalnego rozumienia świata. Ma zastosowanie, gdy przedmiotem badania są zjawiska, które ze swojej natury niełatwo poddają się uogólnieniom. Podejścia te w literaturze zwykle są traktowane jako przeciwstawne: podejście ilościowe jest zorientowane na poszukiwanie przyczyn, wyjaśnianie zjawisk, natomiast jakościowe na analizowanie indywidualności i niepowtarzalności zachowań, sensu i znaczenia nadawanego indywidualnym doświadczeniom.

Diagnozując aktualny stan nauk o zarządzaniu i jakości, można zwrócić uwagę na kilka przejawów, ale i megatrendów, istotnych w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości:

1. Pogłębiająca się specjalizacja i szczegółowość badań w obrębie różnych pól badawczych i subdyscyplin zarządzania.
2. Eklektyzm metodologii w naukach o zarządzaniu.
3. Polimetodyczność a nauki o zarządzaniu.
4. Wyłanianie się zupełnie nowych problemów i pól badawczych, które trudno jednoznacznie przyporządkować do funkcjonujących subdyscyplin.
5. Wzrastająca interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu, wynikająca z zacierania się granic pomiędzy dyscyplinami nauki na rzecz interdyscyplinarnych pól badawczych.
6. Rozmycie tożsamości nauk o zarządzaniu i dyskursu organizacyjnego, wynikające z pogłębiania się interdyscyplinarności.
7. Rosnąca polimetodyczność nauk o zarządzaniu oraz sięganie po inspiracje w obszarach nauk społecznych, humanistycznych, technicznych bądź przyrodniczych.
8. Rozwijająca się wieloparadygmatyczność zarządzania, która oznacza równoległe rozwijanie się szkół i ośrodków naukowych opierających się na zróżnicowanych podstawowych założeniach poznawczych.
9. Pragmatyzacja nauk o zarządzaniu, oznaczająca lokowanie coraz większej liczby badań poza dyskursem akademickim, w obszarze praktyki.
10. Wzrost znaczenia perspektywy aksjologicznej w naukach o zarządzaniu.

Doświadczenie ostatnich kilkudziesięciu lat pozwala przewidzieć, że będzie narastał interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu. Zatem granice między dziedzinami i dyscyplinami naukowymi będą się zacierać, aż do całkowitego zaniknięcia, co stanowi wyzwanie dla tożsamości nauki i środowiska akademickiego. Dodatkowo, pandemia COVID-19 zwiększa metodologiczne dylematy badaczy, podczas których tradycyjne metody badawcze nie sprawdzają się lub nie mogą być zastosowane. Nie bez znaczenia pozostają poziom zaawansowania badań naukowych, olbrzymia kumulacja liczba wyników badań oraz coraz większa specjalizacja. Wszystko to z jednej strony pomaga badaczom zapoznać się z problemami poznawczymi występującymi w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości, ale z drugiej strony utrudnia rozpoznanie istotnych kierunków przyszłych badań. Z całą pewnością w nadchodzącym czasie obserwować będziemy zmierzanie badań nauk o zarządzaniu i jakości w kierunku neuronauki oraz swoistego rodzaju technologizacji badań naukowych, w tym odkrycia

potencjalnych możliwości wykorzystania oraz zagrożeń wynikających z Internetu Rzeczy czy crowdsourcingu.

Naszą monografią zamierzamy otworzyć dialog środowiska naukowego na temat przyszłych zamierzeń zorientowanych na wyjaśnienie problematyki odpowiedzialnych badań i innowacji w Internecie, które mają swoje źródło w następujących działaniach: ocenie potencjału komercyjnego technologii, etyki inżynieryjnej, zaangażowaniu społecznym w badania naukowe, inicjatywach foresightowych oraz etycznych i społecznych implikacjach nowych technologii. Wskazujemy, że pandemia COVID-19, ale i niezadowalający udział instytucji naukowych w rozwoju gospodarczym, konieczność włączenia się akademii w rozwiązywanie problemów współczesnego świata, postulaty legitymizacji nauki – stanowią podstawy wielkiego resetu teorii zarządzania i organizacji.

Indeks rysunków

Rysunek 1. Poziomy poznania organizacji i zarządzania | 29
Rysunek 2. Role społeczne uczonych | 78
Rysunek 3. Typologia epistemologii badań zarządzania według P. Johnson i J. Duberly | 106
Rysunek 4. Kognitywny model organizacji | 144
Rysunek 5. Rozwój metodologii zarządzania | 168
Rysunek 6. Eklektyzm metodologiczny | 172
Rysunek 7. Proces zarządzania strategicznego w paradygmacie interpretatywnym | 254
Rysunek 8. Wykres rozrzutu dla korelacji dodatniej | 337
Rysunek 9. Wykres rozrzutu dla korelacji ujemnej | 338

Indeks tabel

Tabela 1. Kryteria wartości poznawczej a trzy paradygmaty nauk o zarządzaniu | 22
Tabela 2. Problemy ontologii, epistemologii, metodologii, aksjologii i etyki w organizacji i zarządzaniu | 30
Tabela 3. Epistemologie: fundamentalistyczna oraz niefundamentalistyczna | 33
Tabela 4. Przegląd definicji zarządzania – literatura światowa | 37
Tabela 5. Przegląd definicji zarządzania – literatura polska | 39
Tabela 6. Relatywizm językowy i kulturowy zarządzania | 41
Tabela 7. Organizacja w wybranych definicjach | 47
Tabela 8. Nauki i ich wpływ na zarządzanie | 57
Tabela 9. Nauki społeczne a nauki przyrodnicze | 61
Tabela 10. Silna i słaba dystynkcja nauk o zarządzaniu i jakości | 63
Tabela 11. Aksjologia organizacyjna – cztery obrazy nauk o zarządzaniu | 68
Tabela 12. Role naukowe i konsultingowe | 79
Tabela 13. Role społeczne uczonych w zarządzaniu | 80
Tabela 14. Menedżer u klasyków zarządzania – obserwacje N. Monin | 81
Tabela 15. Rodzaje teorii w naukach społecznych | 94
Tabela 16. Paradygmat dominujący i paradygmaty alternatywne | 97
Tabela 17. Nauki społeczne w podziale na paradygmaty według G. Burrella oraz G. Morgana | 104
Tabela 18. Perspektywy poznawcze w teorii organizacji autorstwa M.J. Hatch | 105
Tabela 19. Struktura teorii naukowej a paradygmaty w zarządzaniu | 117
Tabela 20. Natura jednostki i grupy społecznej a proces organizowania w paradygmacie neoewolucjonistycznym | 130

Tabela 21. Metodologie *emic* i *etic* w badaniach kultury| 140
Tabela 22. Modernizm i postmodernizm w zarządzaniu | 153
Tabela 23. Epistemologia, ontologia oraz metodologia organizacji i zarządzania | 164
Tabela 24. Metody empiryczne poznania organizacji i zarządzania wraz z naukami źródłowymi | 169
Tabela 25. Eklektyzm metodologiczny w zderzeniu z fundamentalizmem, pluralizmem oraz anarchizmem | 171
Tabela 26. Metodologia dominującego paradygmatu i paradygmatów alternatywnych w zarządzaniu | 175
Tabela 27. Metodyka a nurty NFS | 177
Tabela 28. Metody socjologiczne w zarządzaniu | 179
Tabela 29. Poziomy porównywalności między podejściami | 184
Tabela 30. Nurty i kierunki zarządzania poparte przykładami metodologii pragmatycznych | 185
Tabela 31. Kryteria komplementarności, sprzeczności i niewspółmierności w dwóch koncepcjach zarządzania | 187
Tabela 32. Umocowanie metafor w paradygmatach | 195
Tabela 33. Porównanie metafor, archetypów i paradoksów w zarządzaniu | 200
Tabela 34. Zależności między paradygmatami | 203
Tabela 35. Cztery paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi | 214
Tabela 36. Paradygmat NFS a paradygmaty alternatywne | 220
Tabela 37. Typologia badań kultury w zarządzaniu | 224
Tabela 38. Kultura organizacyjna w definicjach | 225
Tabela 39. Paradygmaty zarządzania strategicznego (według propozycji Burrella i Morgana) | 239
Tabela 40. Bieguny teorii strategii | 243
Tabela 41. Fazy interpretacji N. Monin | 260
Tabela 42. Podstawy poznawcze zarządzania zasobami ludzkimi – podejście klasyczne i krytyczne | 266
Tabela 43. Obszary zarządzania zasobami ludzkimi – ujęcie klasyczne i krytyczne | 267
Tabela 44. Strategia w nurcie krytycznym zarządzania | 304
Tabela 45. Wartość współczynnika korelacji | 337
Tabela 46. Podział zmiennych | 339
Tabela 47. Podejścia w badaniach jakościowych | 348

Tabela 48. Perspektywy badań jakościowych | 349
Tabela 49. Rodzaje badań fokusowych | 373
Tabela 50. Porównanie badań fokusowych tradycyjnych oraz online | 383
Tabela 51. Typologia obserwacji | 403

Bibliografia

Abell P., Elgar E. (red.) (1991), *Rational Choice Theory*, Aldershot.

Abner G.B., Kim S.Y., Perry J.L. (2017), *Building evidence for public human resource management*: *Using middle range theory to link theory and data*, „Review of Public Personnel Administration", 37(2).

Abro M.M.Q., Khurshid M.A., Aamir A. (2015), *The use of mixed methods in management research*, „Journal of Applied Finance and Banking", 5(2).

Abubakar A.M., Elrehail H., Alatailat M.A., Elçi A. (2019), *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*, „Journal of Innovation & Knowledge", 4(2).

Ackoff R.L. (1974), *Redesigning the Future*: *A Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley & Sons, New York.

Ackoff R.L. (1981), *The art and science of mess management*, „Interfaces", 11(1).

Ackhoff R.L., Emery F.E. (1972), *On Purposeful Systems*: *An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*, Aldine-Atherton, Chicago.

Ackroyd S. (2009), *Labor process theory as 'normal science'*, „Employee Responsibilities and Rights Journal", 21(3).

Ackroyd S., Fleetwood S. (2000), *Realism in contemporary organisation and management studies* [w:] S. Ackroyd, S. Fleetwood, *Realist perspectives on management and organisations*, Routledge, London, New York.

Acocella I. (2012), *The focus groups in social research*: *advantages and disadvantages*, „Quality & Quantity", 46(4).

Adamiecki K., Heidrich Z. (1985), *O nauce organizacji*: *wybór pism*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa.

Adamkiewicz-Drwiłło H. (2008), *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Adams R.N. (1960), *Human Organization Research*: *Field Relations and Techniques*, Dorsey Press, Homewood.

Adler P.A., Adler P. (1994), *Observational techniques* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.

Adorno T.W. (2014), *Against epistemology*: *A metacritique*, John Wiley & Sons.

Agger B. (1991), *Critical theory, poststructuralism, postmodernism*: *Their sociological relevance*, „Annual Review of Sociology", 17(1).

Ahammad T. (2017), *Personnel management to human resource management (HRM)*: *How HRM functions*, „Journal of Modern Accounting and Auditing", 13(9).

Ahlgren L., Tett L. (2010), *Work-based learning, identity and organisational culture*, „Studies in Continuing Education", 32(1).

Ahrne G., Brunsson N., Seidl D. (2016), *Resurrecting organization by going beyond organizations*, „European Management Journal", 34(2).

Ajdukiewicz K. (1960–1965), *Język i poznanie. Wybór pism*, PWN, Warszawa.

Al Saifi S.A. (2015), *Positioning organisational culture in knowledge management research*, „Journal of Knowledge Management", 19(2).

Alakavuklar O.N. (2014), *Challenging the Dominant Paradigm*: *Critical Management Knowledge for Humanistic Management* [w:] N.C. Lupton, M. Pirson (red.), *Humanistic Perspectives on International Business and Management*, Palgrave Macmillan, London.

Alakavuklar O.N., Parker M. (2011), *Responsibility and the local*: *The prospects for critical management in Turkey*, „Critical Perspectives on International Business", 7(4).

Al-Amoudi I., Willmott H. (2011), *Where constructionism and critical realism converge: Interrogating the domain of epistemological relativism*, „Organization Studies", 32(1).

Al-Bahussin S.A., El-Garaihy W.H. (2013), *The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi organisations: structural equation modeling with conceptual framework*, „International Journal of Business and Management", 8(22).

Albert S., Ashforth B.E., Dutton J.E. (2000), *Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges*, „Academy of Management Review", 25(1).

Aldag R.J., Stearns T.M. (1995), *Management*, South-Western Publishing Co., Cinsinnati.

Aldrich H.E. (1999), *Organizations Evolving*, SAGE, London.

Alexander B. (2013), *Design of a socio-technical change management process: a critical realist perspective*, INEER ICEER Conference.

Alharahsheh H., Pius A. (2020), *A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism*, „Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences", 2(3).

Allaire Y., Firsirotu M.E. (1984), *Theories of organizational culture*, „Organization Studies", 5(3).

Alsem K.J., Kostelijk E. (2008), *Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm*, „European Journal of Marketing", 42(9–10).

Alvarez S.A., Barney J.B. (2013), *Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al.(2012) and Shane (2012)*, „Academy of Management Review", 38(1).

Alvesson M. (1987), *Organizations, culture, and ideology*, „International Studies of Management & Organization", 17(3).

Alvesson M. (1990), *On the popularity of organizational culture*, „Acta Sociologica", 33(1).

Alvesson M. (1991), *Organizational symbolism and ideology*, „Journal of Management Studies", 28(3).

Alvesson M. (1993), *The Play of Metaphors* [w:] J. Hassard, M. Parker (red.), *Postmodernism and Organizations*, SAGE, London.

Alvesson M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, SAGE, London.

Alvesson M. (2003), *Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research*, „Academy of Management Review", 28(1).

Alvesson M. (2004), *Organizational culture and discourse* [w:] D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, SAGE Publications.

Alvesson M. (2008), *The future of critical management studies* [w:] D. Barry, H. Hansen (red.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, SAGE Publications, London.

Alvesson M., Ashcraft K.L. (2009), *Critical methodology in management and organization research* [w:] A. Bryman, D. Buchanan (red.), *The SAGE handbook of organizational research methods*, SAGE Publications, London.

Alvesson M., Deetz S. (1996), *Critical Theory and Postmodernism Approaches to the Study of Organization* [w:] S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Thousand Oaks.

Alvesson M., Deetz S. (2000), *Doing Critical Management Research*, SAGE, London.

Alvesson M., Deetz S. (2005), *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies* [w:] Ch. Grey, H. Willmott (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.

Alvesson M., Deetz S. (2006), *1.7 critical theory and postmodernism approaches to organizational studies* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W.R. Nord (red.), *The SAGE Handbook of Organization Studies,* SAGE Publications.

Alvesson M., Hardy C., Harley B. (2008), *Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory*, „Journal of Management Studies", 45(3).

Alvesson M., Kärreman D. (2011), *Qualitative research and theory development. Mystery as method*, SAGE, London.

Alvesson M., Robertson M. (2016), *Organizational identity: a critique* [w:] M.G. Pratt, M. Schultz, B.E. Ashforth, D. Ravasi (red.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.

Alvesson M., Sköldberg K. (2017), *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, SAGE.

Alvesson M., Willmott H. (1992), *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, „Academy of Management Review", 17(3).

Alvesson M., Willmott H. (red.) (1992), *Critical Management Studies*, SAGE, London.

Alvesson M., Willmott H. (1996), *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, SAGE, London.

Alvesson M., Willmott H. (2002), *Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual*, „Journal of Management Studies", 39(5).

Alvesson M., Willmott H. (red.) (2003), *Studying Management Critically*, SAGE, London.

Alvi F.H. (2012), *Rethinking the institutional contexts of emerging markets through metaphor analysis*, „Management International Review", 52(4).

Amadasun P. (2014), *Application of organisational homeostasis as an emerging paradigm for knowledge management*, „International Journal of Knowledge-Based Development", 5(1).

Amsterdamski S. (1983a), *Między historią a metodą*, PIW, Warszawa.

Amsterdamski S. (1983b), *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa.

Amsterdamski S. (1985), *Posłowie* [w:] Kuhn T., *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa.

Amsterdamski S. (1994), *O patologii życia naukowego: casus Łysenko* [w:] S. Amsterdamski, *Tertium non datur. Szkice i polemiki*, PWN, Warszawa.

Anderson E. (1995), *Feminist epistemology: An interpretation and a defense*, „Hypatia", 10(3).

Anderson P. (1999), *Perspective*: *Complexity theory and organization science*, „Organization Science", 10(3).

Andres P., Dobrovská D. (2015), *Dilemmas of student technical and social science thinking* [w:] *International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL)*, Firenze, Italy [online], doi: 10.1109/ICL.2015.7317986.

Anderson C., Spataro S.E., Flynn F.J. (2008), *Personality and organizational culture as determinants of influence*, „Journal of Applied Psychology", 93(3).

Andreski S. (2002), *Czarnoksięstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Anosike P., Ehrich L.C., Ahmed P. (2012), *Phenomenology as a method for exploring management practice*, „International Journal of Management Practice", 5(3).

Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.

Ansoff I. (2007), *Strategic Management*, Classic Edition.

Antwi S.K., Hamza K. (2015), *Qualitative and quantitative research paradigms in business research*: *A philosophical reflection*, „European Journal of Business and Management", 7(3).

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „Bernardinum", Gdynia.

Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Ardener E. (1975), *Belief and the Problem of Women* [w:] S. Ardener (red.), *Perceiving Women*, Malaby, London.

Ardianto E. (2003), *The Consumption Paradigm in Marketing*, „Gadjah Mada International Journal of Business", 5(2).

Ardley B. (2011), *Marketing theory and critical phenomenology*: *Exploring the human side of management practice*, „Marketing Intelligence & Planning", 29(7).

Argote L., Miron-Spektor E. (2011), *Organizational learning*: *From experience to knowledge*, „Organization Science", 22(5).

Argyris Ch. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, The Dorsey Press, Homewood.

Argyris Ch. (1976), *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly", 21(3).

Arias J.C., Stern R. (2011), *Review of risk management methods*, „Business Intelligence Journal", 4(1).

Armstrong M. (1987), *Human Resource Management*: *a case of the emperor's new clothes*?, „Personnel Management", 19(8).

Armstrong M. (1993), *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London.

Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków.

Armstrong M. (2006), *A handbook of human resource management practice*, wyd. 10, Cambridge University Press.

Armstrong P., Parker M. (2015), *Small Expectations*: *Critical Management Studies Performs Emancipation* [online], doi: 10.13140/RG.2.1.4027.7926.

Aronson J., Smith K. (2011), *Identity work and critical social service management*: *Balancing on a tightrope*?, „British Journal of Social Work", 41(3).

Ashcraft K.L. (2016), *Fringe benefits? Revisi(ti)ng the relationship between feminism and Critical Management Studies* [w:] A. Prasad, P. Prasad, A.J. Mills, J.H. Mills (red.), *The Routledge companion to critical management studies*, Routledge, Abingdon.

Astley W.G, Van de Ven A.H. (1983), *Central perspectives and debates in organization theory*, „Administrative Science Quarterly", 28(2).

Åsvoll H. (2014), *Abduction, deduction and induction*: *can these concepts be used for an understanding of methodological processes in interpretative case studies*?, „International Journal of Qualitative Studies in Education", 27(3).

Atkinson P., Coffey A., Delamont S., Lofland J., Lofland L. (2001), *Handbook of ethnography*, SAGE, Thousand Oaks.

Au W. (2006), *Against economic determinism*: *Revisiting the roots of neo-Marxism in critical educational theory*, „Journal for Critical Education Policy Studies", 4(2).

Audi R. (2010), *Epistemology*: *A contemporary introduction to the theory of knowledge*, Routledge.

Auroux S., Weil Y. (1991), *Dictionnaire des auteurs et dess themes de la philosophie*, Hachette, Paris.

Auspitz J.L., Gasparski W.W., Mlicki M.K., Szaniawski K. (red.) (1992), *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Austrian Cultural Institute of Warsaw, Transaction Publishers.

Ayer A.J. (2000), *Filozofia w XX wieku*, PWN, Warszawa.

Azevedo J. (2017), *Updating organizational epistemology* [w:] J.A.C. Baum (red.), *The Blackwell companion to organizations*, John Wiley & Sons.

Babbie E. (2003, 2004), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.

Babbie E. (2005), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa.

Bacharach S.B. (1989), *Organizational theories*: *Some criteria for evaluation*, „Academy of Management Review", 14(4).

Bacon F. (1954), *Nowa Atlantyda*, PAX, Warszawa.

Badea M. (2013), *Cultural Influences In Human Resources Management*, „Review of General Management", 17(1).

Baek P., Chang J., Kim T. (2019), *Organizational culture now and going forward*, „Journal of Organizational Change Management", 32(6).

Bager-Elsborg A., Greve L. (2019), *Establishing a method for analysing metaphors in higher education teaching*: *a case from business management teaching*, „Higher Education Research & Development", 38(7).

Bagnoli A., Clark A. (2010), *Focus groups with young people*: *a participatory approach to research planning*, „Journal of Youth Studies", 13(1).

Bailey K. (1984), *Beyond functionalism*: *Towards a nonequilibrium analysis of complex social systems*, „British Journal of Sociology", 35(1).

Bailey J., Ford C. (1996), *Management as science versus management as practice in postgraduate business education*, „Business Strategy Review", 7(4).

Baker M. (2016), *Reproducibility crisis*, „Nature", 533(26).

Baker M.J., Ballington L. (2002), *Country of origin as a source of competitive advantage*, „Journal of Strategic Marketing", 10(2).

Baker K.G., Hozier Jr G.C., Rogers R.D. (1994), *Marketing research theory and methodology and the tourism industry: a nontechnical discussion*, „Journal of Travel Research", 32(3).

Baker W., Nohria N., Eccles R.G. (1992), *The network organization in theory and practice*, „Classics of Organization Theory", 8.

Baldwin J., Faulkner S., Hecht M. (2006), *A moving target: The illusive definition of culture* [w:] J. Baldwin, S. Faulkner, M. Hecht, S. Lindsley (red.), *Redefining culture: Perspectives across the disciplines*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Ball R.A. (1978), *Sociology and general systems theory*, „The American Sociologist", 13.

Ball S.J. (1998), *Performativity and fragmentation in 'postmodern schooling'* [w:] J. Carter (red.), *Postmodernity and the fragmentation of welfare*, Routledge.

Blogun J., Bartunek J.M., Do B. (2015), *Senior managers' sensemaking and responses to strategic change*, „Organization Science", 26(4).

Banaszczyk P. (2002), *Rozpad paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Banerjee S.B., Prasad A. (2008), *Introduction to the special issue on "Critical reflections on management and organizations: a postcolonial perspective"*, „Critical Perspectives on International Business", 4(2/3).

Banet-Weiser S., Gill R., Rottenberg C. (2020), *Postfeminism, popular feminism and neoliberal feminism? Sarah Banet-Weiser, Rosalind Gill and Catherine Rottenberg in conversation*, „Feminist Theory", 21(1).

Barnard C.I. (1971), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Barnard Ch. (1997), *Funkcje kierownicze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Barney J.B. (1995), *Beyond Individual Methaphors in Understanding How Firms Behave*: *A Comment on Game Theory and Prospect Theory Models of Firm Behavior* [w:] R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece (red.), *Fundamentals Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston.

Barratt E. (2003), *Foucault, HRM and the ethos of the critical management scholar*, „Journal of Management Studies", 40(5).

Barratt E. (2004), *Foucault and the politics of critical management studies*, „Culture and Organization", 10(3).

Barrett F.J., Powley E.H., Pearce B. (2011), *Hermeneutic philosophy and organizational theory* [w:] *Philosophy and organization theory*, Emerald Group Publishing Limited.

Barry D. (1996), *Artful inquiry*: *A symbolic constructivist approach to social science research*, „Qualitative Inquiry", 2(4).

Bartels R. (1974), *The Identity Crisis in Marketing*: *Is marketing a specific function with general applicability or a general function that is specifically applied?*, „Journal of Marketing", 38(4).

Bartlett J.E., Bartlett M.E. (2011), *Workplace bullying*: *An integrative literature review*, „Advances in Developing Human Resources", 13(1).

Bartunek J.M., Louis M.R. (1996), *Insider/outsider team research*, SAGE, London.

Basole R.C., Rouse W.B., McGinnis L., Bodner D.A., Kessler W.C. (2011), *Models of complex enterprise networks*, „Journal of Enterprise Transformation", 1(3).

Bate P. (1984), *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem Solving*, „Organisational Studies", 5.

Bates K.A., Amundson S.D., Schroeder R.G., Morris W.T. (1995), *The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture*, „Management Science", 41(10).

Batiz-Lazo B. (2019), *What is new in "a new history of management"?*, „Journal of Management History", 25(1).

Baudrillard J. (1981), *For a critique of the political economy of the sign*, Telos, St. Louis.

Baudrillard J. (1994), *Symulacra and Simulation*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

Baudrillard J. (1996), *'Disney World Company', Ctheory, Event-Scenes*: *E025*, oryginalna wersja w jezyku francuskim opublikowana w „Liberation", 4 marca 1996, tłum. F. Debrix.

Bauer F. (2011), *Pricing beyond the 'homo oeconomicus'*, „Research World", 3.

Bauer M., Martin W., Gaskell G. (red.) (2000), *Qualitative researching with text, image and sound*: *a practical handbook*, SAGE, London.

Baum W.M. (2005), *Understanding behaviorism*: *Behavior, Culture and Evolution*, Blackwell.

Bauman Z. (1998), *Globalizacja*, PIW, Warszawa.

Bauman Z. (2004), *Utopia bez toposu* [w:] M. Jacyno, A. Jawłowska, M. Kempny (red.), *Kultura w czasach globalizacji*, IFiS PAN, Warszawa.

Bauman Z. (2006), *Liquid fear*, Polity Press.

Bauman Z., Tester K. (2003), *O pożytkach z wątpliwości. Rozmowy z Zygmuntem Baumanem*, Sic, Warszawa.

Baumol W.J. (1959), *Business, Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, New York.

Baxter P., Jack S. (2008), *Qualitative case study methodology*: *Study design and implementation for novice researchers*, „The Qualitative Report", 13(4).

Bazeley P. (2015a), *Adoption of mixed methods approaches to research by management researchers* [w:] F. Bezzina, V. Cassar (red.), *14th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (*ECRM 2015*), 11–12 czerwca 2015, Valletta, Malta, Academic Conferences Ltd.

Bazeley P. (2015b), *Mixed methods in management research*: *Implications for the field*, „Electronic Journal of Business Research Methods", 13(1).

Beatty J.E. (2004), *Grades as money and the role of the market metaphor in management education*, „Academy of Management Learning & Education", 3(2).

Beaumont P.B. (1991), *The US human resource management literature*: *a review* [w:] G. Salaman (red.), *Human Resource Strategies*, Open University, Milton Keynes.

Beck S., Brasseur T.-M., Poetz M.K., Sauermann H. (2019), *What's the problem? How crowdsourcing contributes to identifying scientific research questions*, „Academy of Management Proceedings, 1.

Becker H.S. (2003), *The Politics of Presentation*: *Goffman and Total Institutions*, „Symbolic Interaction", 26(4).

Bedford T., Burgess J. (2001), *The focus group experience* [w:] M. Limb, C. Dwyer (red.), *Qualitative methodologies for geographers*: *issues and debates*, Arnold, New York.

Bednarski A. (2001), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Behar R. (2008), *Ethnography in a time of blurred genres*, „Anthropology and Humanism", 32(2).

Beigi M., Callahan J., Michaelson C. (2019), *A critical plot twist*: *Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling*, „International Journal of Management Reviews", 21(4).

Beirne M., Knight S. (2007), *From community theatre to critical management studies*: *A dramatic contribution to reflective learning?*, „Management Learning", 38(5).

Bekin C. (2004), *Research Ethics and Fieldwork at New Consumption Communities*, tekst zaprezentowany podczas 4th International Critical Management Studies Conference, 4–6 lipca 2004, Critical Marketing Stream, University of Cambridge.

Belias D., Koustelios A. (2014), *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture*, „European Scientific Journal", 10(7).

Belk W. (red.) (2007), *Handbook of qualitative research methods in marketing*, Edward Elgar Publishing.

Bell D. (1998), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa.

Bell E., de Gama N. (2019), *Taking a stand: The embodied, enacted and emplaced work of relational critique*, „Organization", 26(6).

Bell E., King D. (2010), *The elephant in the room: Critical management studies conferences as a site of body pedagogics*, „Management Learning", 41(4).

Belova King I., Sliwa M. (2008), *Introduction: Polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond*, „Organization Studies", 29(4).

Belussi F. (2000), *Towards the post-Fordist economy: emerging organisational models*, „International Journal of Technology Management", 20(1–2).

Benhabib S. (1986), *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press.

Bennigson T. (1999), *Is relativism really self-refuting?*, „Philosophical Studies", 94(3).

Berg P.O. (1986), *Symbolic management of human resources*, „Human Resource Management", 25(4).

Berg P.O. (1989), *Postmodern management? From facts to fiction in theory and practice*, „Scandinavian Journal of Management", 5(3).

Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City.

Berger P.L., Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Anchor, Garden City.

Berger P.L., Luckmann T. (2010), *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PWN.

Bergh K. (2007), *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier Science & Technology.

Berinsky A.J., Huber G.A., Lenz G.S. (2012), *Evaluating online labor markets for experimental research: amazon.com's mechanical Turk*, „Political Analysis", 20(3).

Bernstein B. (1974), *Selection And Control: Teachers' Ratings of Children in the Infant School*, Routledge.

Bernstein B. (1975), *Towards A Theory Of Educational Transmissions*, Routledge.

Berry W.J. (1969), *On Cross-Cultural Comparability*, „International Journal of Psychology", 4.

Besler S., Sezerel H. (2012), *Strategic diversity management initiatives: A descriptive study*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences", 58.

Bhatt G.D. (2001), *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*, „Journal of Knowledge Management", 5(1).

Biddle J. (2013), *State of the field: Transient underdetermination and values in science*, „Studies in History and Philosophy of Science Part A", 44(1).

Bielski M. (1996), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Biesenthal C.E. (2014), *Projects as arenas for pragmatic management practices: Improvisation, capabilities and change*, LAP Lambert Academic Publishing.

Biggiero L. (red.) (2016), *Relational methodologies and epistemology in economics and management sciences*, IGI Global.

Bisel R.S., Messersmith A.S., Keyton J. (2010), *Understanding organizational culture and communication through a gyroscope metaphor*, „Journal of Management Education", 34(3).

Bititci U.S., Ackermann F., Ates A., Davies J.D., Gibb S., MacBryde J., Mackay D., Maguire C., van der Meer R.B, Shafti F. (2011), *Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities*, „Production Planning and Control", 22(2).

Bittner E. (1965), *The concept of organization*, „Social Research", 32(3).

Black M. (1962), *Models and Metaphors*, Cornell University Press, Ithaca.

Blackstone Jr J.H., Gardiner L.R., Gardiner S.C. (1997), *A framework for the systemic control of organizations*, „International Journal of Production Research", 35(3).

Blaikie N. (2007), *Approaches to Social Inquiry*, Polity Press, Cambridge.

Blanchard K., Peale N.V. (2008), *Etyka biznesu*, EMKA, Warszawa.

Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York.

Blau P.M., Scott R. (2003), *Formal organizations*: *A comparative approach*, Stanford University Press.

Bleiklie I., Frølich N., Sweetman R., Henkel M. (2017), *Academic institutions, ambiguity and learning outcomes as management tools*, „European Journal of Education", 52(1).

Bligh M.C., Hatch M.J. (2011), *If I belong, do I believe? An integrative framework for culture and identification*, „Journal of Psychological Issues in Organizational Culture", 2(1).

Block F.L. (1990), *Postindustrial possibilities*: *A critique of economic discourse*, Univ of California Press.

Bloor D. (1975, 1976), *Knowledge and Social Imagery*, Routledge & Kegan Paul, London.

Bluhm D.J., Harman W., Lee T.W., Mitchell T.R. (2011), *Qualitative research in management*: *A decade of progres*, „Journal of Management Studies", 48(8).

Blumer H. (1969a), *Symbolic Interactionism*: *Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley.

Blumer H. (1969b), *Symbolic Interactionism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Boell S.K., Cecez-Kecmanovic D. (2010), *Literature reviews and the hermeneutic circle*, „Australian Academic & Research Libraries", 41(2).

Bogalska-Martin E. (2007), *Wprowadzenie do teorii kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego* [w:] R. Piasecki (red.), *Ekonomia rozwoju*, PWE, Warszawa.

Boghossian P. (2006), *What is relativism? Truth and realism* [w:] P. Greenough, M.P. Lynch (red.), *Truth and Relativism*, Clarendon Press.

Bohannon J. (2016), *Mechanical Turk upends social sciences*, „Science", 352(6291).

Boje D. (1996), *Postmodern management and organization theory*, SAGE.

Boje D.M., Gephart Jr R.P., Thatchenkery T.J. (1996), *Postmodern Management and Organization Theory*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Boje D.M., Luhman J.T., Cunliffe A.L. (2003), *A dialectic perspective on the organization theatre metaphor*, „American Communication Journal", 6(2).

Boland Jr R.J., Greenberg R.H. (1992), *Method and metaphor in organizational analysis*, „Accounting, Management and Information Technologies", 2(2).

Bolisani E., Scarso E. (2014), *The place of communities of practice in knowledge management studies*: *a critical review*, „Journal of Knowledge Management", 18(2).

Bolman L.G., Deal T.E. (2003), *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadrship*, Jossey-Bass, San Francisco.

Bolton S.C. (2011), *Critical human resource management* [w:] M. Tadajewski, P. Maclaran, E. Parsons, M. Parker (red.), *Key Concepts in Critical Management Studies*, SAGE Key Concepts, SAGE Publications.

Bonache J., Festing M. (2020), *Research paradigms in international human resource management*: *An epistemological systematisation of the field*, „German Journal of Human Resource Management", 34(2).

Boon M., Van Baalen S. (2019), *Epistemology for interdisciplinary research–shifting philosophical paradigms of science*, „European Journal for Philosophy of Science", 9(1).

Borkowska S. (2002), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich* [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, materiały na konferencję, Polska Fundacja Kadr, Warszawa.

Borland H., Lindgreen A. (2013), *Sustainability, epistemology, ecocentric business, and marketing strategy*: *Ideology, reality, and vision*, „Journal of Business Ethics", 117(1).

Boroditsky L. (2000), *Metaphoric Structuring*: *Understanding Time Through Spatial metaphors*, „Cognition", 75(1).

Borsboom D. (2005), *Measuring the Mind*: *Conceptual Issues in Contemporary Psychometrics*, Cambridge University Press, Cambridge.

Bosco F., Herman T. (2010), *Focus groups as collaborative research performances* [w:] D. DeLyser (red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Geography*, SAGE.

Bose D.C. (2012), *Principles of management and administration*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.

Bouchikhi H. (1993), *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance*, „Organization Studies", 14(4).

Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2005), *Talentship and the evolution of human resource management*: *From professional practices to strategic talent decision science*, „Human Resource Planning Journal", 28(2).

Bougon M.G. (1983), *Uncovering Cognitive Maps. The Self-Q Technique* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills, London, New Delhi.

Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory, The Sceleton of the Science*, „Management Science", 2(3).

Bourdieu P. (1985), *Les intellectuels et les pouvoir* [w:] *Michel Foucault, une histoire de la vérité*, Syros, Paris.

Bourdieu P. (1987), *Espace social et pouvoir symbolique* [w:] P. Bourdieu, *Choses dites,* Minuit, Paris.

Bourdieu P. (1990), *Animaadversiones in Mertonem* [w:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, R.K. Merton (red.), *Consensus and Controversy*, The Falmer Press, London – New York.

Bourdieu P. (1991), *Language & Symbolic Power*, Harvard University Press.

Bourdieu P. (2009), *Rozum praktyczny*: *o teorii działania*, przeł. J. Stryjczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bourdieu P., de Saint Martin M. (1978), *Le Patronat*, „Actes de la Recherche en Sciences Sociales", 20–21.

Bourdieu P., Passeron J.-C. (1970), *A Reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Les Éditions de Minuit Collection Sens Commun, Paris.

Bourdieu P., Passeron J.C. (1990), *Reprodukcja. Elementy teorii nauczania*, PWN, Warszawa.

Bourdieu P., Wacquant L.J.D. (2001), *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Bovasso G. (1992), *A structural analysis of the formation of a network organization*, „Group & Organization Management", 17(1).

Boxall P., Purcell J., Wright P. (2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford.

Bögenhold D. (2018), *Bounded Rationality and Emotions and How Sociology May Take Profit*: *Towards an Interdisciplinary Opening. In Rationality in the Social Sciences*, Springer, Cham.

Bradbury-Jones C., Breckenridge J., Clark M.T., Herber O.R., Wagstaff Ch., Taylor J. (2017), *The state of qualitative research in health and social science literature*: *a focused mapping review and synthesis*, „International Journal of Social Research Methodology", 20(6).

Bradshaw A. (2013), *Critical marketing, consumption studies and political economic analysis*, „New Perspectives on Consumer Culture Theory and Research", 214.

Brady H.E. (2008), *Causation and eplanation in social science* [w:] J.M. Box-Steffensmeier, H.E. Brady, D. Collier (red.), *Oxford Handbook of Political Methodology*, Oxford University Press, Oxford.

Brandimarte P. (2012), *Quantitative methods*: *An introduction for business management*, John Wiley & Sons.

Brannigan A., Zwerman W. (2001), *The real hawthorne effect*, „Society", 38(2).

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.

Braun V., Clarke V. (2013), *Successful Qualitative Research*: *A Practical Guide for Beginners*, SAGE, London.

Brewer J.D. (2000a), *Ethnography*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.

Brewer M.B. (2000b), *Research design and issues of validity* [w:] H.T. Reis, C.M. Judd (red.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Brewis J., Gavin J. (2009), *Culture*: *Broadening the Critical Repertoire* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Brewis J., Jack G. (2009), *Culture*: *Broadening the Critical Repertoire* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press.

Brewis J., Linsted S. (2000), *Sex, Work and Sex Work*: *Eroticizing Organization,* Routledge, London.

Brewis J., Wray-Bliss E. (2008), *Re-searching ethics*: *Towards a more reflexive critical management studies*, „Organization Studies", 29(12).

Brewster C. (1999), *Strategic human resource management*: *the value of different paradigms*, „MIR: Management International Review", 39(3).

Bridgman P.W. (1927), *The Logic of Modern Phisics*, McMillan, New York.

Brief A.P. (2000), *Still Servants of Power*, „Journal of Management Inquiry", 9(4).

Brotheridge C.M., Lee R.T. (2008), *The emotions of managing*: *An introduction to the special issue*, „Journal of Managerial Psychology", 23(2).

Brown A. (1992), *Organizational culture*: *The key to effective leadership and organizational development*, „Leadership & Organization Development Journal", 13(2).

Brown A.P. (2010), *Qualitative method and compromise in applied social research*, „Qualitative Research", 10(2).

Brown J.S., Denning S., Groh K., Prusak L. (2005), *Storytelling in Organizations. Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Elsevier Butterwoth-Heinemann, Oxford.

Brown R.H. (2003), *Narration and postmodern mediations of western selfhood* [w:] R.H. Brown (red.), *The politics of selfhood*: *Bodies and identities in global capitalism*, University of Minneapolis, Minneapolis.

Brown S. (1993), *Postmodern marketing?*, „European Journal of Marketing", 27(4).

Brown S. (1994), *Marketing as multiplex*: *screening postmodernism*, „European Journal of Marketing", 28(8/9).

Brown S. (1995), *Postmodern marketing research*: *no representation without taxation*, „Market Research Society Journal", 37(3).

Brown S. (1997), *Marketing science in a postmodern world*: *introduction to the special issue*, „European Journal of Marketing", 31(3/4).

Brown S. (1999), *Postmodernism*: *The end of marketing?* [w:] D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley, R. Whittington (red.), *Rethinking Marketing*: *Towards Critical Marketing Accounting*, SAGE, London.

Brown S. (2001). *Postmodern marketing?*, „Marketing: Critical Perspectives on Business and Management", 1(4).

Brown S. (2006), *Recycling postmodern marketing*, „The Marketing Review", 6(3).

Brownlie D. (2006), *Emancipation, epiphany and resistance*: *On the underimagined and overdetermined in critical marketing*, „Journal of Marketing Management", 22(5–6).

Brownlie D., Hewer P., Tadajewski M. (2009), *Thinking 'Communities of Academic Practice'*: *on space, enterprise and governance in marketing academia*, „Journal of Marketing Management", 25.

Brownmiller S. (1993), *Against Our Will*: *Men, Women, and Rape*, Fawcett Columbine.

Brummet L.R., Pyle W.C., Flamholtz E.G. (1983), *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle* [w:] E.W. Scott, L.L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 2. Warszawa.

Brunson N. (2006), *Mechanisms of Hope*: *Maintaining the Dream of the Rational Organization*, Copenhagen Business School Press.

Brunson N. (2007), *The Consequences of Decision-Making*, Oxford University Press.

Brush S.G. (1991), *Women in science and engineering*, „American Scientist", 79(5).

Brusson N. (1985), *The Irrational Organisation*: *Irrationality as a Basis for Oragnisational Action and Change*, John Wiley, Chichester.

Bryant C.G. (1975), *Positivism reconsidered*, „The Sociological Review", 23(2).

Bryman A. (2006), *Integrating quantitative and qualitative research*: *how is it done*?, „Qualitative Research", 6(1).

Bryman A. (2012), *Social research methods*, Oxford University Press, New York.

Brzezicka J., Wiśniewski R. (2014), *Homo oeconomicus and behavioral economics*, „Contemporary Economics", 8(4).

Brzeziński J. (2007), *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.

Buchdahl G. (1965), *A Revolution in Historiography of Science*, „Historical Sciences", 4.

Bueter A. (2020), *Rationality and Value-freedom of Science* [w:] W. Spohn, M. Knauff (red.), *Handbook of Rationality*, MIT Press.

Bullock R.J., Tubbs M.E. (1990), *A case meta-analysis of gainsharing programs as organization development interventions*, „Journal of Applied Psychology", 26(3).

Buono A.F., de Caluwé L., Stoppelenburg A. (red.) (2013), *Exploring the professional identity of management consultants*, IAP.

Burack E.H., Burack M.D., Miller D.M., Morgan K. (1994), *New paradigm approaches in strategic human resource management*, „Group & Organization Management", 19(2).

Burawoy M. (1999), *Ethnography Unbound*: *Power and Resistance in the Modern Metropolis*, University of California Press, Berkeley.

Burns A.C., Bush R.F. (2000), *Marketing research*, „Globalization", 1(7).

Burns D., Hyde P., Killett A., Poland F., Gray R. (2014), *Participatory organizational research*: *Examining voice in the co-production of knowledge*, „British Journal of Management", 25(1).

Burrell G. (1979), *Radical Organization Theory* [w:] D. Dunkerley, G. Salaman (red.), *The international Yearbook of Organizational Studies*, Routledge, Kegan Paul, London.

Burrell G. (1984), *Sex and Organisational Analysis*, „Organization Studiem", 5(2).

Burrell G., Cooper R. (1998), *Modernism, postmodernism and organizational analysis*: *An introduction*, „Organization Studies", 9(1).

Burrell G., Dale K. (2002), *Utopiary*: *utopias, gardens and organization* [w:] M. Parker (red.), *Utopia and Organization*, Blackwell, Oxford.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.

Burton D. (2001), *Critical marketing theory*: *the blueprint?*, „European Journal of Marketing", 35(5/6).

Bush Jr J.B., Frohman A.L. (1991), *Communication in a "network" organization*, „Organizational Dynamics", 20(2).

Butler J. (2004), *Undoing Gender*, Routledge, London.

Butrym S. (2001), *Piękno jako wartość poznawcza i heurystyczna* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a wartości*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Byles C.M., Aupperle K.E., Arogyaswamy B. (1991), *Organizational culture and performance*, „Journal of Managerial Issues", 3(4).

Cabantous L., Gond J.P., Harding N., Learmonth M. (2016), *Critical essay*: *Reconsidering critical performativity*, „Human Relations", 69(2).

Cahnman W.J. (red.) (1973), *Ferdinand Tönnies*: *A New Evaluation*, Brill E.J., Leiden.

Calás M., Smircich L. (1988), *Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis* [w:] J. Hunt, B. Baliga, P. Dachler, A. Schriesheim (red.), *Emergent Leadership Vistas*, Lexington Books, Lexington.

Calás M., Smircich L. (1991), *Voicing Seduction to Silence Leadership*, „Organization Studies", 12(4).

Calás M., Smircich L. (1993a), *Dangerous Liaisons*: *The Feminine-in-Management Meets Globalization*, „Business Horizons", 36(2).

Calás M., Smircich L. (1993b), *Othering Organization Theory*, Oxford.

Calás M., Smircich L. (1999a), *From the Woman's Point of View*: *Feminist Approaches to Organization studies* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy (red.), Studying organization: Theory & method, SAGE Publications Ltd.

Calás M.B., Smircich L. (1999b), *Past postmodernism? Reflections and tentative directions*, „Academy of Management Review", 24(4).

Calás M.B., Smircich L. (red.) (2019), *Postmodern management theory*, Routledge.

Calhoun C. (1995), *Critical Social Theory*, Blackwell, London.

Camerer C.F. (1995), *Does Strategy Research Need Game Theory?* [w:] R.P. Rumelt, D.E. Schneidel, D.J. Teece (red.), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Cameron L. (2007), *Confrontation or complementarity?*: *Metaphor in language use and cognitive metaphor theory*, „Annual Review of Cognitive Linguistics", 5(1).

Cameron R., Molina-Azorin J.F. (2011), *The acceptance of mixed methods in business and management research*, „International Journal of Organizational Analysis", 19(3).

Campbell A. (2004), *A Few Good Men*: *Evolutionary Psychology and Female Adolescent Aggression* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Campbell D., Cowton C.J. (2015), *Method issues in business ethics research*: *Finding credible answers to questions that matter*, „Business Ethics: A European Review", 24(S1).

Canato A., Giangreco A. (2011), *Gurus or wizards? A review of the role of management consultants*, „European Management Review", 8(4).

Cardenas Jairo A. (2018), *The Emergency of a Fourth Research Paradigm and Its Relationship with the Management of the 21st Century*, „Journal of Social Science and Management Research Review", 1(1).

Carroll S.J., Gillen D.I. (1987), *Are the classical management functions useful in describing managerial work?*, „Academy of Management Review", 12(1).

Cassell C., Buehring A., Symon G., Johnson P. (2006), *Qualitative methods in management research*: *an introduction to the themed issue*, „Management Decision", 44(2).

Cassell C., Cunliffe A.L., Grandy G. (red.) (2017), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*, SAGE.

Cassell C., Radcliffe L., Malik F. (2020), *Participant reflexivity in organizational research design*, „Organizational Research Methods", 23(4).

Cassell C., Symon G., Buehring A., Johnson P. (2006), *The role and status of qualitative methods in management research*: *an empirical account*, „Management Decision", 44(2).

Cassidy D.C. (1992), *Uncertainty*: *The Life and Science of Werner Heisenberg*, Freeman.

Cassirer E. (1946), *Language and Myth*, Dover Publications, New York.

Castells M. (2004), *The Power of Identity*, Blackwell Publishing, Oxford.

Castro J.L., Guerin F., Lauriol J. (1988), *Le 'modele des 3C' en question*, „Revue Francaise de Gestion", marzec – kwieceń – maj.

Cewińska J. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych na przykładzie trenerów i instruktorów sportu – wyniki badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5(106) ZZL w sporcie.

Chabin Y., Naro G., Travaillé D. (2003), *Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action*: *propos d'étape d'une recherche intervention* [online], https://www.semanticscholar.org/paper/Les-Tableaux-de-bord-strat%C3%A9giques-entre-conception-Chabin-Naro/9f56c40f71af5483d78aeec0dd2273b35c3c8138, dostęp: 10.01.2004.

Chadwick C., Cappelli P. (1999), *Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management*, „Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement", 4.

Chafetz J.S. (1997), *Feminist theory and sociology*: *Underutilized contributions for mainstream theory*, „Annual Review of Sociology", 23(1).

Chakravarthy B.S. (1982), *Adaptation*: *A promising metaphor for strategic management*, „Academy of Management Review", 7(1).

Chamberlain-Salaun J., Mills J., Usher K. (2013), *Linking symbolic interactionism and grounded theory methods in a research design*: *From Corbin and Strauss' assumptions to action*, „Sage Open", 3(3).

Chan A. (2001), *Toward a Genealogy of Organizational Culture. The Perspectives of Foucault*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam – Philadelphia.

Chandler D. (2011), *Wprowadzenie do semiotyki*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa.

Chang H. (2008), *Autoethnography as method*, Left Coast Press, Walnut Creek.

Charkiewicz E. (1994), *Women, Environment and Sustainable Development*, Towards Theoretical Synthesi, London.

Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik o analizie jakościowej*, PWN, Warszawa.

Charteris-Black J. (2005), *The Persuasive Power of Metaphor*, Palgrave MacMillan, Houndsmills.

Chatman J.A., O'Reilly C.A. (2016), *Paradigm lost*: *Reinvigorating the study of organizational culture*, „Research in Organizational Behavior", 36.

Chatterjee S., Ghosh S.K., Chaudhuri R. (2020), *Knowledge management in improving business process*: *an interpretative framework for successful implementation of AI–CRM–KM system in organizations*, „Business Process Management Journal", 26(6).

Check J., Schutt R.K. (2012), *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks.

Chełpa S. (2004), *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki*, „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", 1014.

Chessel M.E., Pavis F. (2001), *Le technocrate, le patron et le professeur*, Editions Belin.

Chiapello E., Fairclough N. (2008), *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu* [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Universitas, Kraków.

Child J. (2009), *Challenging hierarchy* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies*, Oxford University Press.

Child J. (2012), *British Management Thought (Routledge Revivals): A Critical Analysis*, Routledge.

Child J., Warner M. (2003), *Culture and management in China* [w:] M. Werner (red.), *Culture and management in Asia*, Routledge, London.

Chmielecki M. (2020), *Metafory negocjacji w organizacji – międzykulturowa analiza komparatywna*, SAN, Łódź.

Chomsky N. (1993), *Language and Thought*, Mayer Bell, Wakefield, Rhod Island, London.

Chomsky N. (1999), *Rok 501. Podbój trwa*, PWN, Warszawa – Poznań.

Chomsky N. (2006), *Powers and Prospects: Reflections on Human Nature and the Social Order*, South End Press, Boston.

Chomsky N. (2010a), *The Corporate Takeover of U.S. Democracy* [online], chomsky.info, dostęp: 24.01.2021.

Chomsky N. (2010b), *Making the Future: The Unipolar Imperial Moment*, City Lights Publishers.

Chow C.W., Kato Y., Merchant K.A. (1996), *The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: A Japan vs US comparison*, „Accounting, Organizations and Society", 21(2–3).

Chowdhury M.F. (2014), *Interpretivism in aiding our understanding of the contemporary social world*, „Open Journal of Philosophy", 4.

Chowdhury R. (2021), *An appreciation of metaphors in management consulting from the conceptual lens of holistic flexibility*, „Systems Research and Behavioral Science", 38(1).

Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J. (2005), *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław.

Chukwuemeka O.W., Onuoha B.C. (2018), *Management thoughts*: *homogenous or heterogenous*, „Management", 4(4).

Churchill N., Bygrave W.D. (1989), *The entrepreneur ship paradigm (I)*: *a philosophical look at its research methodologies*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 14(1).

Churchman C.W., Ackoff R.L., Arnoff E.L. (1957), *Introduction to operations research*, Wiley.

Cicmil S. (2006), *Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives*, „Project Management Journal", 37(2).

Cicourel A. (1980), *Language and Social Interaction*: *Philosophical and Empirical Issues*, „Sociologica Inquiry", 50(3/4).

Ciesielski M. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 1.

Cigoli V., Scabini E. (2012), *The Systemic Paradigm*: *The Intersubjective–Narrative Approach Versus the Relational–Generational One* [w:] L. L'Abate (red.), *Paradigms in theory construction*, Springer, New York.

Cirera R. (1994), *Carnap and the Vienna Circle*: *Empiricism and Logical Syntax*, Rodopi, Atlanta.

Clancy J.J. (1989), *The Invisible Powers. The Language of Business*, Lexington Books, Lexington.

Clark T., Bhatanacharioen P., Greatbatch D. (2012), *Management gurus as celebrity consultants* [w:] M. Kipping, T. Clark (red.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford University Press, Oxford.

Clarke A. (1999), *Evaluation Research*, SAGE, London.

Clarke I., Mackaness W. (2001), *Management 'intuition': An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps*, „Journal of Management Studies", 38(2).

Clarke L. (2001), *Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*, University of Chicago Press, Chicago.

Clarke T., Clegg S. (2000), *Management paradigms for the new millennium*, „International Journal of Management Reviews", 2(1).

Clarke-Hill C., Li H., Davies B. (2003), *The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach*, „Management Research News", 26(1).

Clegg S. (1981), *Organisation and Control*, „Administrative Science Quarterly", 26(4).

Clegg S. (1990), *Modern Organisations. Organisation Studies in the Postmodern World*, SAGE, London.

Clegg S., Cunha M.P.E., Berti M. (2020), *Research movements and theorizing dynamics in management and organization studies*, „Academy of Management Review", accepted.

Clegg S., Hardy C. (1997), *Relativity Without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies*, „British Journal of Management", 8(2).

Clegg S.R. (red.) (2002), *Management and Organization Paradoxes*, John Benjamins, Amsterdam.

Clegg S.R., Courpasson D., Phillips N. (2006), *Power and organizations*, SAGE.

Clegg S.R., Kornberger M. (2003), *Modernism, postmodernism, management and organization theory* [w:] *Post Modernism and Management*, Emerald Group Publishing Limited.

Clegg S.R., Kornberger M., Carter C., Rhodes C. (2006), *For management?*, „Management Learning", 37(1).

Clegg S.R., Palmer G. (red.) (1996), *The politics of management knowledge*, SAGE.

Clifford J. (2000), *Kłopoty z kulturą*, Wydawnictwo KR, Warszawa.

Cohen M., March J.G. (1974), *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, New York.

Colarelli S.M. (2003), *No best way*: *An evolutionary perspective on human resource management*, Praeger, Greenwich.

Coleman J.S. (1974), *Power and Structure of Society*, New York.

Coleman P.T., Voronov M. (2003), *Power in groups and organizations* [w:] M.A. West, D. Tjosvold, K.G. Smith (red.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, Wiley.

Colignon R.A. (2004), *Postcolonial theory and organizational analysis*: *A critical engagement*, „The Academy of Management Review", 29(4).

Colquitt J.A., Zapata-Phelan C.P. (2007), *Trends in theory building and theory testing*: *A five-decade study of the* Academy of Management Journal, „Academy of Management Journal", 50(6).

Comer J.M., Plank R.E., Reid D.A., Pullins E.B. (1999), *Methods in sales research*: *perceived trust in business-to-business sales*: *a new measure*, „Journal of Personal Selling & Sales Management", 19(3).

Conejo F., Wooliscroft B. (2015), *Brands defined as semiotic marketing systems*, „Journal of Macromarketing", 35(3).

Contu A. (2009), *Critical Management Education* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Cook T.D., Campbell D.T. (1979), *Quasi-experimental design*: *Design and analysis issues for field settings*, Rand McNally, Skokie.

Cooke B. (2003), *Managing organizational culture and imperialism* [w:] A. Prasad (red.), *Postcolonial theory and organizational analysis*: *a critical engagement*, Palgrave Macmillan, New York.

Cooke F.L. (2008), *Enterprise culture management in China*: *Insiders' perspective*, „Management and Organization Review", 4(2).

Cooke F.L. (2018), *Concepts, contexts, and mindsets*: *Putting human resource management research in perspectives*, „Human Resource Management Journal", 28(1).

Cooke F.L., Veen A., Wood G. (2017), *What do we know about cross-country comparative studies in HRM? A critical review of literature in the period of 2000–2014*, „The International Journal of Human Resource Management", 28(1).

Cooke R.A., Rousseau D.M. (1988), *Behavioral norms and expectations*: *A quantitative approach to the assessment of organizational culture*, „Group & Organization Studies", 13(3).

Coombs W.T., Holladay S.J. (2012), *Fringe public relations*: *How activism moves critical PR toward the mainstream*, „Public Relations Review", 38(5).

Cooper T. (2003), *Critical management, critical systems theory and system dynamics*, „Systemic Practice & Action Research", 5(3).

Cornelissen J.P. (2005), *Beyond Compare*: *Metaphor in Organization Theory*, „Academy of Management Review", 3(4).

Cornelissen J.P., Clarke J.S., Cienki A. (2012), *Sensegiving in entrepreneurial contexts*: *The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures*, „International Small Business Journal", 30(3).

Cornelissen J.P., Holt R., Zundel M. (2011), *The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change*, „Organization Studies", 32(12).

Cossette P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitiviste*, Les Presses de l'Universite Laval, Canada.

Cossette P., Audet M. (1992), *Mapping of an Idiosyncratic Schema*, „Journal of Management Studies", 29(3).

Couper M.P. (1998), *Measuring Survey Quality in a CASIC Environment* [w:] *Proceedings of the Survey Research Methods Section*, American Statistical Association.

Couper M.P. (2000), *Usability Evaluation of Computer-Assisted Survey Instruments*, „Social Science Computer Review", 18(4).

Courpasson D. (2017), *Management as a Practice of Power* [w:] *The Oxford Handbook of Management*, Oxford University Press, Oxford.

Cova B. (1996a), *The postmodern explained to managers*: *Implications for marketing*, „Business Horizons", 39(6).

Cova B. (1996b), *What postmodernism means to marketing managers*, „European Management Journal", 14(5).

Cova B. (1997), *Community and consumption*: *Towards a definition of the "linking value" of product or services*, „ European Journal of Marketing", 31(3/4).

Covaleski M.A., Dirsmith M.W. (1991), *The management of legitimacy and politics in public sector administration*, „Journal of Accounting and Public Policy", 10(2).

Creswell J.W. (2005), *Educational research*: *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.

Cronen E., Chen V., Pearce W.B. (1988), *Coordinated management of meaning*: *A critical theory in the pragmatic tradition* [w:] Y.Y. Kim, W.B. Gudykunst (red.), *Theories of intercultural communication*, SAGE, Newbury Park.

Crosier K. (1983), *Towards a praxiology of advertising*, „International Journal of Advertising", 2(3).

Crowston K. (1997), *A coordination theory approach to organizational process design*, „Organization Science", 8(2).

Crozier M. (1967), *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa.

Crozier M. (1994), *L'entreprise à l'écoute*, Seuil, Paris.

Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.

Crump M.J., McDonnell J.V., Gureckis T.M. (2013), *Evaluating Amazon's mechanical Turk as a tool for experimental behavioral research*, „PloS One", 8(3).

Culbert S.A. (1996), *Mind-Set Management*, Oxford University Press, New York.

Culbert S.A., McDonough J.J. (1985), *Radical Management*, Free Press, New York.

Culbert S.A., Schroeder S.J. (2003), *Getting Hierarchy to Work* [w:] S. Chowdhury (red.), *Organisation 21C*, Pearson Education, New York.

Cunliffe A., Forray J.M., Knights D. (2002), *Considering management education*: *Insights from critical management studies*, „Journal of Management Education", 26(5).

Cunliffe A.L. (2001), *Managers as practical authors*: *Reconstructing our understanding of management practice*, „Journal of Management Studies", 38(3).

Cunliffe A.L. (2002), *Social poetics as management inquiry*: *A dialogical approach*, „Journal of Management Inquiry", 11(2).

Cunliffe A.L. (2011), *Crafting qualitative research*: *Morgan and Smircich 30 years on*, „Organizational Research Methods", 14(4).

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Cyrzan H. (2004), *O potrzebie utopii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Uniwersytet Gdański, Toruń.

Czakon W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Czakon W. (2015), *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Warszawa.

Czakon W. (red.) (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Czarniawska B. (1981), *Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 1.

Czarniawska B. (1986), *The Management Of Meaning In The Polish Crisis* [*1*], „Journal of Management Studies", 23(3).

Czarniawska B. (1997), *Writing Management: Organisation Theory as a Literary Genre*, The University of Chicago Press, Chicago – London.

Czarniawska B. (2001), *Anthropology and organizational learning* [w:] M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press, Oxford.

Czarniawska B. (2004), *Narratives in social science research*, SAGE, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Czarniawska B. (red.) (2006), *Organization Theory*, vol. 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.

Czarniawska B., Höpfl H. (red.) (2002), *Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, London.

Czarniawska-Joerges B. (1988), *Ideological Control in Nonideological Organisations*, Praeger, New York.

Czarniawska-Joerges B. (2004), *Narratives of Individual and Organisational Identities* [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York.

Czarnocka M. (1998), *Nowożytne pojęcie podmiotu a jego współczesne erozje* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a podmiotowość*, IFiS PAN, Warszawa.

Czarnocka M. (1999), *Natura prawdy a wiedza bez założeń* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a założeniowość*, IFiS PAN, Warszawa.

Czarnocka M. (2007), *Metaphilosophical Foundations of the Problem of the Loading of Science by Culture*, „Dialogue and Universalism", 17(12).

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R. (1994), *Organizacje i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Czernek K. (2016), *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Daellenbach H., McNickle D., Dye S. (2012), *Management science: decision-making through systems thinking*, Macmillan International Higher Education.

Dahlén M., Lange F., Smith T. (2009), *Marketing communications: A brand narrative approach*, John Wiley & Sons.

Dahredorf R. (1969), *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London.

Dale E. (1965), *Introduction* [w:] *Management: theory and practice*, McGraw-Hill Book Company.

Damasio A.R. (1994), *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*, Grosset/Putnam.

Damasio A.R. (2002), *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, Rebis, Poznań.

Dana L.P., Dumez H. (2015), *Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 26(2).

Dando M.R., Bennett P.G. (1981), *A Kuhnian crisis in management science?*, „Journal of the Operational Research Society", 32(2).

Dandurand F., Shultz T.R., Onishi K.H. (2008), *Comparing online and lab methods in a problem-solving experiment*, „Behavior Research Methods", 40(2).

Danielson M.M. (2004), *A Theory of Continuous Socialization for Organizational Renewal*, „Human Resource Development Review", 3.

Das R. (2017), *Institutionalism in organisation studies: navigating paradigmatic incommensurability*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy", 10(1).

Daugherty T., Hoffman E. (2017), *Neuromarketing: understanding the application of neuroscientific methods within marketing research* [w:] *Ethics and Neuromarketing*, Springer, Cham.

Davidson D. (1973), *On the very idea of conceptual scheme*, „Proceedings and Addresses of the American Philosophical Association", 47.

Davies A., Fitchett J.A. (2005), *Beyond incommensurability? Empirical expansion on diversity in research*, „European Journal of Marketing", 39(3/4).

Davis K. (1959), *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, „American Sociological Review", 24(6).

Dawkins R. (2003), *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Dawson J.F. (2014), *Moderation in management research: What, why, when, and how*, „Journal of Business and Psychology", 29(1).

De Bruin B. (2013), *Epistemic virtues in business*, „Journal of Business Ethics", 113(4).

De Castro M.L.M., Neto M.T.R., Ferreira C.A.A., da Silva Gomes J.F. (2016), *Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model*, „Business Process Management Journal", 22(6).

De Clercq D., Lim D.S., Oh C.H. (2013), *Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 37(2).

De Dreu C.K., Gross J. (2019), *Homo oeconomicus with a personality–trait-based differences in decision making* [w:] A. Schram, A. Ule (red.), *Handbook of Research Methods and Applications in Experimental Economics*, Edward Elgar, Cheltenham.

De Moya J.F., Pallud J. (2020), *From panopticon to heautopticon: A new form of surveillance introduced by quantified-self practices*, „Information Systems Journal", 30(6).

de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Deal T.E., Kennedy A.A. (1988), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth.

Deetz S.A. (1992), *Democracy in an age of corporate colonization*, State University of New York Press.

Deetz S. (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton.

Delbridge R. (2010), *The critical future of HRM* [w:] P. Blyton, E. Heery, P. Turnbull (red.), *Reassessing the employment relationship*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Delbridge R., Keenoy T. (2010), *Beyond managerialism?*, „The International Journal of Human Resource Management", 21(6).

Delery J., Doty H. (1996), *Modes of theorizing in SHRM*, „Academy of Management Journal", 39(4).

Deleuze G., Guattari F. (2004), *Anti-Oedipus*, trans. R. Hurley, M. Seem, H.R. Lane, Continuum, London – New York.

Deng X.Y., Liu Y. (2012), *Symbolic operation*: *The way of innovative development of tourism destination of world cultural heritage*, „Economic Geograph", 32(9).

Denison D. (1996), *What* is *the difference between organizational culture and organizational climate*? *A native's point of view on a decade of paradigm wars*, „The Academy of Management Review", 21(3).

Dennet D. (1997), *Natura umysłów*, Wydawnictwo CiS, Warszawa.

Dennis A., Martin P.J. (2005), *Symbolic interactionism and the concept of power*, „The British Journal of Sociology", 56(2).

Dennison D.R. (1996), What *is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „The Academy of Management Review", 21(3).

Denzin N. (1970), *The Research Act*: *Theorethical Introduction to Sociological Methods*, Aldine Publishing Company, Chicago.

Denzin N. (1989), *Interpretive biography*, SAGE, Newbury Park.

Denzin N. (1990), *Writing the interpretive post modern ethnography*, „Journal of Contemporary Ethnography", 19(2).

Denzin N. (2006), *Sociological Methods*: *A Sourcebook,* Aldine Transaction.

Denzin N.K. (1996), *The epistemological crisis in the human disciplines*: *Letting the old do the work of the new* [w:] R. Jessor, A. Colby (red.), *Ethnography and human development*:

Context and meaning in social inquiry. The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation series on mental health and development, University of Chicago Press, Chicago.

Denzin N.K. (2003), *Performing ethnography: the politics of culture*, SAGE, London.

Denzin N.K. (2009), *Qualitative inquiry under fire: Toward a new paradigm dialogue*, Left Coast Press.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, Thousand Oaks.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009a), *Metody badań jakościowych*, PWN, Warszawa.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009b), *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, PWN, Warszawa.

Denzin N.K., Norman K., Lincoln Y.S. (2005), *Introduction. The discipline and practice of qualitative research* [w:] N.K. Norman, Y.S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.

Derrida J. (1991), *A Derrida reader: between the blinds*, Columbia University Press, New York.

Deschamps J.-C. (1996), *Les théories de l'attribution* [w:] J.-C. Deschamps, J.-L. Beauvois (red.), *Des attitudes aux attribution. Sur la construction de la réalité sociale*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.

Deshapande R., Parasurman R. (1987), *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierowanie", 6.

Deshpande R. (1983), *"Paradigms lost": On theory and method in research in marketing*, „Journal of Marketing", 47(4).

Detel W. (1995), *Nauka*, [w:] *Filozofia. Podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Dey P. (2010), *The symbolic violence of'social entrepreneurship': Language, power and the question of the social (subject)*, 3rd Research Colloquium on Social Entrepreneurship, Oxford.

Dholakia N. (2012), *Being critical in marketing studies: the imperative of macro perspectives*, „Journal of Macromarketing", 32(2).

Di Stefano C. (1988), *Dilemmas of difference: Feminism, modernity, and postmodernism*, „Women & Politics", 8(3–4).

Diaconescu M. (2020), *Some considerations regarding the new trends in marketing approaches*, „Romanian Economic Journal", 23(77).

Diamond A.M. (1988), *Science as a rational enterprise*, „Theory and Decision", 24(2).

Diaper G. (1990), *The Hawthorne effect: A fresh examination*, „Educational Studies", 16(3).

Dibb S. (1998), *Market segmentation: strategies for success*, „Marketing Intelligence & Planning", 16(7).

Dick P. (2015), *From rational myth to self-fulfilling prophecy? Understanding the persistence of means–ends decoupling as a consequence of the latent functions of policy enactment*, „Organization Studies", 36(7).

Dickmann M., Müller-Camen M. (2006), *A typology of international human resource management strategies and processes*, „The International Journal of Human Resource Management", 17(4).

Dierkes M., Berthoin A., Child J., Nonaka I. (2003), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press.

Dierksmeier C. (2016), *What is 'humanistic'about humanistic management?*, „Humanistic Management Journal", 1(1).

Dietl J. (2006), *Ekspansja marketingu wyzwaniem dla jego tożsamości* [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa.

Dietl J., Sapijaszka Z. (red.) (2008), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności?*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Dietz M.G. (2003), *Current controversies in feminist theory*, „Annual Review of Political Science", 6(1).

Dillman D.A., Smyth J.D., Christian L.M. (2014), *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys*: *The Tailored Design Method*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Dimmock C., Walker A. (2005), *Educational leadership*: *Culture and diversity*, SAGE.

Divincová A., Siváková B. (2014), *Mobbing at workplace and its impact on employee performance*, „Human Resources Management & Ergonomics", 8(2).

Dixon J., Dogan R. (2002), *Towards Constructive Corporate Governance*: *From ‚Certainties' to a Plurality Principle*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 2(3).

Djelic M.L. (2016), *History of management – what is the future for research on the past?* [w:] B. Czarniawska (red.), *A research agenda for management and organization studies*, Edward Elgar Publishing.

Donaldson D.A. (2003), *A critique of postmodernism in organizational studies* [w:] E.A. Locke (red.), *Postmodernism and Management*: *Pros, Cons and the Alternative*, Elsevier, Oxford.

Donaldson J., Fafaliou I. (2007), *Principles of administration revisited*, „International Journal of Social Economics", 34(5).

Donaldson L. (1995), *American anti-management theories of organization*: *a critique of paradigm proliferation*, vol. 25, Cambridge University Press.

Donaldson L. (1998), *The myth of paradigm incommensurability in management studies*: *Comments by an integrationist*, „Organization", 5(2).

Donaldson L., Qiu J., Luo B.N. (2013), *For rigour in organizational management theory research*, „Journal of Management Studies", 50(1).

Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M. (1992), *Fundamentals of Managemant*, BPI Irwin, Homewood Boston.

Donovan R.J., Henley N. (2003), *Social marketing*: *Principles and practice*, IP Communications, Melbourne.

Doppelt G. (2013), *Explaining the success of science*: *Kuhn and scientific realists*, „Topoi", 32(1).

Dousa T., Ibekwe-Sanjuan F. (2014), *Epistemological and Methodological Eclecticism in the Construction of Knowledge Organization Systems (KOSs) The Case of Analytico-synthetic KOSs* [w:] *Knowledge Organization in the 21st Century: Between Historical Patterns and Future Prospects*, Ergon Verlag.

Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.

Drucker P. (1959), *Work and Tools*, „Technology and Culture", 1(1).

Drucker P. (1987), *The Frontiers of the Management*, Heinemann, London.

Drucker P. (1999), *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Drucker P.F. (2003), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes.

Duberley J., Johnson P. (2009), *Critical management methodology* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies*, Oxford University Press.

Duberley J., Johnson P., Cassell C. (2012), *Philosophies underpinning qualitative research* [w:] G. Symon, C.M. Cassell (red.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, SAGE, London.

Duberley J., Johnson Ph. (2003), *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, SAGE, London.

Dubin R. (1983), *Theory building in applied areas* [w:] M.D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, John Wiley, New York.

Duke J. II, Udono E.N. (2012), *A New Paradigm in Traditional Human Resources Management Practices*, „Journal of Management and Sustainability", 2(2).

Dul J., Hak T. (2007), *Case study methodology in business research*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Duncan W.J. (1989), *Organizational culture: "Getting a fix" on an elusive concept*, „Academy of Management Perspectives", 3(3).

Dundon T., Rafferty A. (2018), *The (potential) demise of HRM?*, „Human Resource Management Journal", 28(3).

Dunn S. (1990), *Root metaphor in the old and new industrial relations*, „British Journal of Industrial Relations", 28(1).

Dyer S., Lowery-Kappes H., Hurd F. (2021), *Moving critical management education to praxis: integrating professional services within the critical classroom*, „Journal of Work-Applied Management", ahead-of-print.

Dymsza W.A. (1982), *The education and development of managers for future decades*, „Journal of International Business Studies", 13(3).

Dzidowski A. (2011), *Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 223.

Dzwigol H. (2020), *Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management*, „Academy of Strategic Management Journal", 19(4).

Dźwigoł H., Dźwigoł-Barosz M. (2018), *Scientific research methodology in management sciences*, „Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice", 2(25).

Eagleton T. (2000), *Utopia and its opposites*, „Socialist Register", 36.

Eagleton-Pierce M., Knafo S. (2020), *Introduction: The political economy of managerialism*, „Review of International Political Economy", 27(4).

Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P.R. (2012), *Management research*, SAGE, London.

Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (1991), *Management Research: An Introduction*, SAGE Publications, London.

Easthope G., Rayner L. (2001), *Postmodern consumption and alternative medications*, „Journal of Sociology", 37(2).

Easton D. (1966), *Alternative Strategies In Theoretical Research* [w:] D. Easton (red.), *Varaieties of Political Theeory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Eckhardt G.M., Dholakia N., Varman R. (2013), *Ideology for the 10 billion: Introduction to globalization of marketing ideology*, „Journal of Macromarketing", 33(1).

Eco U. (1996a), *Interpretacja i nadinterpretacja*, Znak, Kraków.

Eco U. (1996b), *Nieobecna struktura*, Wydawnictwo KR, Warszawa.

Eden C., Spender J. (red.) (1998), *Managerial and Organisational Cognition. Theory, Methods and Research*, SAGE, London.

Edinger E.F. (1992), *Ego and Archetype*, Shambhala Publications.

Edmonds D., Eidinow J. (2002), *Pogrzebacz Wittgensteina*, MUZA S.A., Warszawa.

Edwards D. (1997), *Discourse and cognition*, SAGE, London.

Ehrensal K.N. (1999), *Critical management studies and American business school culture*: *Or, how NOT to get tenure in one easy publication*, artykuł zaprecentowany podczas International Critical Management Studies Conference, Manchesster.

Ehrich L. (2005), *Revisiting phenomenology*: *Its potential for management research* [w:] K. Grint (red.), *Challenges of organisations in global markets*: *BAM2005* [CD-Rom], British Academy of Management.

Ehrlich A., Gliński B. (1982), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.

Einarsen S. (1999), *The nature and causes of bullying at work*, „International Journal of Manpower", 20(1/2).

Eisenhard K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research* „Academy of Management Review", 14(4).

Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory*: *And Assessment and Review*, „Academy of Management Review", 11(1).

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory building from cases*: *Opportunities and challenges*, „Academy of Management Journal", 50(1).

Elliott K.C. (2011), *Direct and indirect roles for values in science*, „Philosophy of Science", 78(2).

Elliott K.C., Willmes D. (2013), *Cognitive attitudes and values in science*, „Philosophy of Science", 80(5).

Elliott R. (1999), *Symbolic meaning and postmodern consumer culture* [w:] R. Elliott, *Rethinking marketing*: *Towards critical marketing accountings*, SAGE Publications.

Ellis C., Bochner A.P. (2000), *Autoethnography, personal narrative, reflexivity* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *The handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.

Elster J. (1990), *Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action* [w:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil (red.), *Merton R.*: *Consensus and Controversy*, Falmer Press, London.

Encyklopedia PWN [online], https://encyklopedia.pwn.pl/, dostęp: 12.03.2021.

Engholm P. (2001), *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views of Management Science*: *Is a Synergy Possible*? [online], http://www.x-konsult.se/academia/Essaymgc1.htm, dostęp: 12.03.2021.

England P. (1989), *A feminist critique of rational-choice theories*: *Implications for sociology*, „The American Sociologist", 20(1).

Engwall L., Zamagni V. (red.) (1998), *Management education in historical perspective*, Manchester University Press.

Erdoğan İ. (2006), *Recommendations on Media and Ethics* [w:] *Proceedings „International Symposium on Media and Ethics"*, 3–4 listopada 2006.

Eriksson P., Kovalainen A. (2015), *Qualitative methods in business research*: *A practical guide to social research*, SAGE.

Evered R., Louis M.R. (1981), *Alternative perspectives in the organizational sciences*: *"inquiry from the inside" and "inquiry from the outside"*, „Academy of Management Review", 6(3).

Ewoldsen D.R. (2017), *Normal science and paradigm shift* [w:] *The international encyclopedia of communication research methods* [online], John Wiley & Sons, Inc., doi: 10.1002/9781118901731.iecrm0169.

Faber M., Petersen T., Schiller J. (2002), *Homo oeconomicus and homo politicus in ecological economics*, „Ecological Economics", 40(3).

Fanelli D. (2018), *Opinion: Is science really facing a reproducibility crisis, and do we need it to?*, „Proceedings of the National Academy of Sciences", 115(11).

Faran D. (2017), *The theory of the business, falsification and avoiding managerial unawareness*, „Interdisciplinary Management Research", 5.

Fard H.D., Noruzi M.R. (2011), *A snap shot on business ethic and ethic in business*, „EIRP Proceedings", 6.

Fareed M., Noor W.S., Isa M.F., Salleh S.S. (2016), *Developing human capital for sustainable competitive advantage: The roles of organizational culture and high performance work system*, „Journal of Economic & Management Perspectives", 10(4).

Faria A. (2013), *Border thinking in action: should critical management studies get anything done?* [w:] *Getting things done (Dialogues in Critical Management Studies, Vol. 2)*, Emerald Group Publishing Limited.

Fassin Y. (1991), *Academic ethos versus business ethics*, „International Journal of Technology Management", 6(5–6).

Faulkner S.L., Baldwin J.R., Lindsley S.L., Hecht M.L. (2006), *Layers of meaning: An analysis of definitions of culture* [w:] J.R. Baldwin, S.L. Faulkner, M.L. Hecht, S.L. Lindsley (red.), LEA's communication series. Redefining culture: Perspectives across the disciplines, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, przekł. J.A. Teslar, Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań.

Fendt J., Sachs W. (2008), *Grounded theory method in management research: Users' perspectives*, „Organizational Research Methods", 11(3).

Ferdous J. (2016), *Organization theories: from classical perspective*, „International Journal of Business, Economics and Law", 9(2).

Festing M., Maletzky M. (2011), *Cross-cultural leadership adjustment – A multilevel framework based on the theory of structuration*, „Human Resource Management Review", 21(3).

Feyerabend P. (1975), *Against Method*, NLB, London.

Feyerabend P. (1979), *Jak być dobrym empirystą*, PWN, Warszawa.

Feyerabend P. (1993), *Against Method*: *Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, wyd. 3, Verso.

Feyerabend P. (1996), *Przeciw metodzie*, Siedmioróg, Wrocław.

Fidler F., Wilcox J. (2018), *Reproducibility of scientific results* [w:] E.N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Metaphysics Research Lab, Stanford University.

Figiel S. (2006), *Problem poznania naukowego w marketingu* [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa.

Filimonov N.B. (2016), *Methodological crisis of "all-conquering mathematization" of modern management theory*, „Mechatronics. Automation. Management", 17(5).

Fillis I., Rentschler R. (2008), *Exploring metaphor as an alternative marketing language*, „European Business Review", 20(6).

Findlay R. (1987), Comparative Advantage [w:] J. Eatwell, M. Milgate, P.E. Newman (red.), *The* New Palgrave. A Dictionary of Economics, vol. 1, Mcmillan, London.

Fine G.A. (1984), *Negotiated orders and organizational cultures*, „Annual Review of Sociology", 10(1).

Fiol C.M., Lyles M.A. (1985), *Organizational learning*, „Academy of Management Review", 10(4).

Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *The symbolic management of strategic change*: *Sensegiving via framing and decoupling*, „Academy of Management Journal", 49(6).

Flanagan J.C. (1954), *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin", 51(4).

Fleck L. (1986), *Crisis in science* [w:] *Cognition and Fact. Boston Studies in the Philosophy of Science*, vol. 87, Springer, Dordrecht.

Fleming P., Banerjee S.B. (2016), *When performativity fails*: *Implications for critical management studies*, „Human Relations", 69(2).

Fleming P., Spicer A. (2014), *Power in management and organization science*, „Academy of Management Annals", 8(1).

Fletcher A.J. (2017), *Applying critical realism in qualitative research*: *methodology meets method*, „International Journal of Social Research Methodology", 20(2).

Fletcher J.L., Olwyler K. (1997), *Paradoxical Thinking*: *How to Profit From Your Contradictions*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Fletcher K., Wheeler C., Wright J. (1992), *Success in database marketing*: *some crucial factors*, „Marketing Intelligence & Planning", 10(6).

Flick U. (2002), *An Introduction to Qualitative Research*, SAGE, London.

Flick U. (2010, 2012), *Projektowanie badania jakościowego*, PWN, Warszawa.

Flint G.D., Van Fleet D.D. (2004), *A Comparison an d Contrast of Strategic Management and Classical Economic Concepts*: *Definition, Comparison, and Pursuit of Advantages*, „The Journal of Business Inquiry", 3(1).

Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Fontana A., Frey J.H. (2005), *The Interview*: *From Neutral Stance to Political Involvement* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.

Fontrodona J. (2002), *Pragmatism and management inquiry*: *Insights from the thought of Charles S. Peirce*, Greenwood Publishing Group.

Fontrodona J., Melé D. (2002), *Philosophy as a Base for Management*: *An Aristotelian Integrative Proposal*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 2(2).

Ford J., Harding N., Learmonth M. (2010), *Who is it that would make business schools more critical? Critical reflections on critical management studies*, „British Journal of Management", 21(s1).

Foster W.M., Wiebe E. (2010), *Praxis makes perfect*: *Recovering the ethical promise of critical management studies*, „Journal of Business Ethics", 94(2).

Foucault M. (1972), *Histoire de la folie a l'age classique*, Éditions Gallimard.

Foucault M. (1976), *Histoire de la sexualité, volume 1*: *La volonté de savoir*, Éditions Gallimard, Paris.

Foucault M. (1995), *Discipline & Punish*: *The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York.

Foucault M. (2000), *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, Random House, New York.

Fougère M., Skålén P. (2007), *The Power (/Knowledge) of Marketing*, „Critical Management Studies", 5.

Fougère M., Solitander N., Young S. (2014), *Exploring and exposing values in management education*: *Problematizing final vocabularies in order to enhance moral imagination*, „Journal of Business Ethics", 120(2).

Foulcault M. (1988), *The Ethic of Care for the Self as a Practice of Freedom* [w:] D. Rasmussen (red.), *The Final Foulcault*, MIT Press, Boston.

Fourez G. (1988), *La construction des sciences*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

Fournier V., Grey C. (2000), *At the critical moment*: *Conditions and prospects for critical management studies*, „Human Relations", 53(1).

Fraenkel J.R., Wallen N.E., Hyun H.H. (2012), *How to design and evaluate research in education*, McGraw Hill, New York.

França T.F., Monserrat J.M. (2018), *Reproducibility crisis in science or unrealistic expectations?*, „MBO Reports", 19(6).

Lindbenberg T. (1993), *Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies*, Emerald Publishing Limited.

Frankfurt-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i s-ka, Poznań.

Franzoni C., Sauermann H. (2014), *Crowd science*: *The organization of scientific research in open collaborative projects*, „Research Policy", 43(1).

Franzosi R. (2016), *From method and measurement to narrative and numer*, „International Journal of Social Research Methodology", 19(1).

Fraser N., Nicholson L. (1988), *Social criticism without philosophy*: *An encounter between feminism and postmodernism*, „Theory, Culture & Society", 5(2–3).

Frederick W.C., Davies K., Post J.E. (1988), *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics,* wyd. 6, McGraw-Hill, New York.

French Jr J.R.P., Raven B.H. (1959), *The bases of social power* [w:] D. Cartwright (red.), *Studies in social power*, Institute for Social Research, Ann Arbor.

French S. (2009), *Critiquing the language of strategic management*, „Journal of Management Development", 28(1).

Frenkel M., Shenhav Y. (2006), *From binarism back to hybridity*: *A postcolonial reading of management and organization studies*, „Organization Studies", 27(6).

Frey J.H., Fontana A. (1993), *The group interview in social research* [w:] D.L. Morgan (red.), *Successful focus group. Advancing the state of the art*, SAGE, Newbury Park.

Fricker M. (2000), *Feminism in epistemology*: *Pluralism without postmodernism* [w:] M. Fricker, J. Hornsby (red.), *The Cambridge companion to feminism in philosophy*, Cambridge University Press.

Friedland J. (2012), *Beyond empiricism*: *Realizing the ethical mission of management*, „Business and Society Review", 117(3).

Friga P.N., Bettis R.A., Sullivan R.S. (2003), *Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century*, „Academy of Management Learning & Education", 2(3).

Fromlet H. (2001), *Behavioral finance-theory and practical application*: *Systematic analysis of departures from the homo oeconomicus paradigm are essential for realistic financial research and analysis*, „Business Economics", 36(3).

Fuat Firat A. (1992), *Fragmentations in the postmodern* [w:] J.F. Sherry Jr, B. Sternthal (red.), NA – Advances in Consumer Research Volume 19, Association for Consumer Researc, Provo.

Fuat Fırat A., Dholakia N. (2006), *Theoretical and philosophical implications of postmodern debates*: *some challenges to modern marketing*, „Marketing Theory", 6(2).

Fuat Firat A., Shultz C.J. III (1997), *From segmentation to fragmentation: Markets and market strategy in the postmodern era*, „European Journal of Marketing", 31(3/4).

Fuat Firat A., Shultz C.J. (2001), *Preliminary metric investigations into the nature of the "postmodern consumer"*, „Marketing Letters", 12(2).

Fuat Firat A., Venkatesh A. (1993), *Postmodernity: The age of marketing*, „International Journal of Research in Marketing", 10(3).

Fubin X.I.A. (2014), *The Responsibility and Mission of Management Academic Journals: Based on the Gap between Research and Practice*, „Chinese Journal of Management", 09.

Fukuyama F. (1992), *The End of History and the Last Man*, Free Press, Nowy York.

Fukuyama F. (1997), *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa – Wrocław.

Fukuyama F. (2001), *Culture and Economic Development* [w:] N.J. Smesler, P.B. Baltes (red.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Pergamon, Oxford.

Fulk J. (2001), *Global network organizations: Emergence and future prospects*, „Human Relations", 54(1).

Fuller S. (2002), *Social Epistemology*, Indiana University Press, Bloomington.

Gabara W. (1993), *Przesłanki racjonalnego zarządzania*, Warszawa.

Gadamer H.G. (1993), *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, Inter Esse, Kraków.

Gagliardi P. (1999), *Exploring the aesthetic side of organizational life* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy (red.), *Studying organization: Theory & method*, SAGE, Londyn.

Gagliardi P., Czarniawska B. (red.) (2006), *Management Education and Humanities*, Edward Elgar, Cheltenham.

Galbraith J.K. (1958), *The Affluent Society*, Mariner Books, New York.

Gantt H.L. (1910), *Work, Wages and Profits*, New York.

Garavan T. (1997), *The learning organization: a review and evaluation*, „The Learning Organization", 4(1).

Garcia D., Gluesing J.C. (2013), *Qualitative research methods in international organizational change research*, „Journal of Organizational Change Management", 26(2).

Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Garnyte M., de Ávila Pérez A. (2009), *Exploring social media marketing: Towards a richer understanding of social media in postmodernity*, Aarhus School of Business, University of Aarus.

Gasparski W. (1972), *Prolegomena do metodologii projektowania*, „Prakseologia", 41.

Gasparski W. (1979), *Praxiological—systemic approach to design studies*, „Design Studies", 1(2).

Gasparski W. (1987), *On praxiology of preparatory actions*, „International Journal of General System", 13(4).

Gasparski W. (1988), *Praxiology* [w:] M.G. Singh (red.), *System and Control Encyclopedia*, Pergamon Press, Oxford.

Gasparski W. (1995), *Projektowanie, nauka i filozofia: perspektywa prakseologiczna* [w:] *Dziedzictwo logicznego empiryzmu*, IFiS PAN, Warszawa.

Gasparski W. (1999), *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa.

Gasparski W. (red.) (2003), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, WSPiZ, Warszawa.

Gasparski W. (2004), *O etyce biznesu i etyce nauki*, materiały Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN oraz WSPiZ im L. Koźmińskiego, Warszawa.

Gasparski W. (2007), *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie*, „Współczesne Zarządzanie", 1.

Gasparski W.W. (2017), *Praxiology, or the Study of the Prose of Human Action Revisited* [w:] P. Makowski, M. Bonecki, K. Nowak-Posadzy (red.), *Praxiology and the Reasons for Action*, Routledge, New York.

Gasparski W., Pszczołowski T. (red.) (1983), *Praxiological Studies*: *Polish Contributions to the Science of Efficient Action*, PWN, Warszawa.

Gasparski W., Szaniawski K. (1977), *Praxiology and decision theory. In Decision making and change in human affairs* [w:] H. Jungermann, G. de Zeeuw (red.), *Decision Making and Change in Human Affairs*, Reidel Publishing Co., Dordrecht-Boston.

Gasparski W., Zsolnai L. (red.) (2002), *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.

Gay L.R., Mills G.E., Airasian P. (2009), *Educational research*: *Competencies for analysis and applications*, Upper Saddle River, New York.

Gazheli A., Antal M., van den Bergh J. (2015), *The behavioral basis of policies fostering long-run transitions*: *Stakeholders, limited rationality and social context*, „Futures", 69.

Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.

Geertz C. (2003a), *„Wiedza lokalna" i jej granice*: *obiter dicta* [w:] C. Geertz, *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Universitas, Kraków.

Geertz C. (2003b), *Opis gęsty – w stronę interpretatywnej teorii kultury* [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, PWN, Warszawa

Gehman J., Glaser V.L., Eisenhardt K.M., Gioia D., Langley A., Corley K.G. (2018), *Finding theory–method fit*: *A comparison of three qualitative approaches to theory building*, „Journal of Management Inquiry", 27(3).

Gendron Y. (2018), *On the elusive nature of critical (accounting) research*, „Critical Perspectives on Accounting", 50(C).

Gephart Jr R.P. (2004), *Qualitative research and the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal", 47(4).

Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. (2015), *Modeling the development of organization management system*, „Asian Social Science", 11(20).

Gergen K., Thatchenkerry T.J. (1996), *Organization science as social construction*: *postmodern potentials*, „Journal of Applied Behavioural Science", 32(4).

Gerring J. (2007), *Case study research*: *Principles and Methods*, Cambridge University Press, Boston.

Ghauri P., Grønhaug K., Strange R. (2020), *Research methods in business studies*, Cambridge University Press.

Gherardi S. (2003), *Feminist theory and organization theory*: *A dialogue on new bases* [w:] C. Knudsen, H. Tsoukas (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press.

Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B. (2008), *What passes as a rigorous case study?*, „Strategic Management Journal", 29(13).

Gibbs G.R. (2008), *Analysing Qualitative Data*, SAGE, Thousand Oaks.

Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, PWN, Warszawa.

Giddens A. (2003), *Nowe zasady metody socjologicznej, Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, Zakład Wydawniczy „Nomos", Warszawa.

Gil D., Hobson S., Mojsilović A., Puri R., Smith J.R. (2020), *AI for management*: *An overview* [w:] J. Canals, F. Heukamp (red.), *The Future of Management in an AI World*, IESE Business Collection.

Gilberth F.B., Gilberth L.M. (1917), *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton Company, New York.

Gilbert N. (2009), *Researching social life*, SAGE, London.

Gill J., Johnson P.D. (1997), *Research methods for managers*, SAGE, London.

Gill M.J. (2015), *Elite identity and status anxiety*: *An interpretative phenomenological analysis of management consultants*, „Organization", 22(3).

Gilmore A., Carson D. (1996), *"Integrative" qualitative methods in a services context*, „Marketing Intelligence & Planning", 14(6).

Gilpin D.R., Miller N.K. (2013), *Exploring complex organizational communities*: *Identity as emergent perceptions, boundaries, and relationships*, „Communication Theory", 23(2).

Gioia D.A., Chittipeddi K. (1991), *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*, „Strategic Management Journal", 12(6).

Gioia D.A., Pitre E. (1990), *Multi-paradigm perspective on theory building*, „The Academy of Management Review", 15(4).

Gioia D.A., Schultz M., Corley K. (2004), *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability* [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York.

Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M., Chittipeddi K. (1994), *Symbolism and strategic change in academia*: *The dynamics of sensemaking and influence*, „Organization Science", 5(3).

Giraud O., Maggetti M. (2015), *Methodological pluralism* [w:] B. Dietmar, M. Maggetti (red.), *Comparative Politics*: *Theoretical and Methodological Challenges*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Gladwell M. (2005), *Blink*: *The Power of Thinking Without Thinking*, Back Bay Books, Little, Brown

Glaser B., Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory*: *Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.

Glimp D. (2008), *"Utopia" and Global Risk Management*, „ELH", 75(2).

Globerman S. (2011), *The social responsibility of managers*: *Reassessing and integrating diverse perspectives*, „Business and Society Review", 116(4).

Gloet M., Berrell M. (2003), *The dual paradigm nature of knowledge management*: *implications for achieving quality outcomes in human resource management*, „Journal of Knowledge Management", 7(1).

Goertz G., Mahoney J. (2012), *A tale of two cultures*: *Qualitative and quantitative research in the social sciences*, Princeton University Press, Princeton.

Goffee R., Jones G. (1998), *The Character of a Corporation*, Harper Collins Publishers, New York.

Goffman E. (1975), *Charakterystyka instytucji totalnych* [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, PWE, Warszawa.

Goldberg S. (2013), *Epistemic dependence in testimonial belief, in the classroom and beyond*, „Journal of Philosophy of Education", 47(2).

Goldhamer H., Shils E.A. (1939), *Types of power and status*, „American Journal of Sociology", 45(2).

Goldman G.A. (2016), *Multiparadigmatic, cooperative opportunities for the study of business management*, „Management Dynamics", 25(3).

Goldman P., van Houten D.R. (1977), *Managerial Strategies and the Worker*: *a Marxist Analysis of Bureaucracy*, „The Sociological Quarterly", 18(1).

Golob U., Podnar K. (2014), *Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice*, „Business Ethics: A European Review", 23(3).

Gomez A.M.D., Crowther D. (2020), *Sustainability, Human Values and the Education of Managers* [w:] D. Crowther, F. Quoquab (red.), *CSR in an age of Isolationism*, Emerald Publishing Limited.

Goneos-Malka A., Grobler A., Strasheim A. (2013), *Suggesting new communication tactics using digital media to optimise postmodern traits in marketing*, „Communicatio", 39(1).

Gontcharov I. (2013), *Methodological crisis in the social sciences*: *The New Brunswick Declaration as a new paradigm in research ethics governance*?, „Transnational Legal Theory", 4(1).

Goodenough H.W. (1970), *Description and Comparison in Cultural Anthropology*, Aldine, Chicago.

Goodrick E. (2002), *From management as a vocation to management as a scientific activity*: *An institutional account of a paradigm shift*, „Journal of Management", 28(5).

Gordon R., Zainuddin N. (2020), *Symbolic violence and marketing ECRs in the neoliberal University*, „Journal of Marketing Management", 36(7–8).

Gorelick S. (1991), *Contradictions of feminist methodology*, „Gender & Society", 5(4).

Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Gościński J. (1977), *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWE, Warszawa.

Gottfried H. (1995), *Developing neo-Fordism*: *a comparative perspective*, „Critical Sociology", 21(3).

Goulding C. (2003), *Issues in representing the postmodern consumer*, „Qualitative Market Research", 6(3).

Gouldner A. (1970), *The Coming Crisis of Western Sociology*, Basic Books, New York.

Gouldner A.W. (1961), *Anti-Minotaur*: *The myth of a value-free sociology*, „Social Problems", 9(3).

Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T. (2012), *Qualitative data*: *Cooking without a recipe*, „Strategic Organization", 10(3).

Grabowski M. (1998a), *Istotne i nieistotne w nauce. Szkice z aksjologii nauki*, Wydawnictwo Rolewski, Toruń.

Grabowski M. (1998b), *O ekskluzywności nauki. O jednym argumencie na rzecz nieusuwalności podmiotu w poznaniu naukowym i o tym, co z tego wyniknąć może* [w:] E. Kałuszyńska (red.), *Podmiot poznania z perspektywy nauki i filozofii*, IFiS PAN, Warszawa.

Grandy G., Mills A.J. (2004), *Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy*, „Journal of Management Studies", 41(7).

Grant D., Iedema R., Oswick C. (2009), *Discourse and critical management studies* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies*, Oxford University Press.

Grant D., Oswick C. (red.) (1996), *Metaphor and Organizations*, SAGE, London.

Gray B., Bougon M.G., Donnellon A. (1985), *Organisations as Constructions and Destructions of Meaning*, „Journal of Management", 11(2).

Green M. (2012), *Objectivism in organization/management knowledge*: *an example of Bourdieu's "mutilation"?*, „Social Responsibility Journal", 8(4).

Green S. (1988), *Strategy, organizational culture and symbolism*, „Long Range Planning", 21(4).

Greenwood R., Hinings C.R. (1993), *Understanding Strategic Change*: *the Contribution of Archetypes*, „Academy of Management Journal", 36(5).

Grey C. (1996), *Towards a critique of managerialism*: *The contribution of Simone Weil*, „Journal of Management Studies", 33(5).

Grey C. (1999), *'We are all managers now';'we always were'*: *on the development and demise of management*, „Journal of Management Studies", 36(5).

Grey C., Willmott H.C. (2005), *Critical Management Studies*: *A Reader*, Oxford University Press.

Grice S., Humphries M. (1997), *Critical management studies in postmodernity*: *oxymorons in outer space?*, „Journal of Organizational Change Management", 12(5).

Griffin R.W. (1990), *Management*, wyd. 3, Houghton Mifflin Company, Boston.

Griffin R.W. (1996, 2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Grisham T. (2006), *Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership*, „Management Decision", 44(4).

Grit K. (2004), *Corporate citizenship*: *how to strengthen the social responsibility of managers?*, „Journal of Business Ethics", 53(1).

Grobler A. (2006), *Metodologia nauk*, Znak, Kraków.

Grodal S., Anteby M., Holm A.L. (2020), *Achieving rigor in qualitative analysis*: *The role of active categorization in theory building*, „Academy of Management Review", in-press.

Grudzewski W.M. (2009), *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie*, projekt, materiały wewnętrzne, Komitet Nauk Organizacji i Kierowania.

Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Guan Y., Yang W., Zhou X., Tian Z., Eves A. (2016), *Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability*, „Journal of Vocational Behavior", 92.

Guba E.G., Lincoln Y.S. (1994), *Competing paradigms in qualitative research* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*, SAGE, London.

Guba E.G., Lincoln Y.S. (1998), *Do Inquiry Paradigms Imply Inquiry Methodologies?* [w:] D.M. Fetterman (red.), *Qualitative Approaches to Evaluation in Education: The silent scientific revolution*, Prager, New York.

Gudykunst W.B. (1995), *The uncertainty reduction and anxiety-reduction theories of Berger, Gudykunst, and associates* [w:] D. Cushman, B. Kovačić (red.), *Watershed Research Traditions in Communication Theory*, State University of New York, Albany.

Guercini S. (2014), *New qualitative research methodologies in management*, „Management Decision", 52(4).

Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006), *How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*, „Field Methods", 18(1).

Guillén M.F. (1994), *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago.

Gulrajani N. (2010), *New vistas for development management: examining radical–reformist possibilities and potential*, „Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice", 30(2).

Gummson E. (1991), *Qualitative methods in management research*, SAGE Publications, Newbury Park.

Gupta B. (2011), *A comparative study of organizational strategy and culture across industry*, „Benchmarking: An International Journal", 18(4).

Gupta R.K., Awasthy R. (2015), *Qualitative research in management: Methods and experiences*, SAGE, New Delhi.

Gustafson A. (2013), *In defense of a utilitarian business ethic*, „Business and Society Review", 118(3).

Haataja M. (2010), *Social media applications in marketing communications of the marketing oriented companies*, praca magisterska, Aalto University School of Economics, Department of Marketing and Management.

Habermas J. (1985), *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society,* tłum. T. McCarthy, Beacon Press.

Habermas J. (1992), *Przeciwko pozytywistycznie przepołowionemu racjonalizmowi* [w:] *Racjonalność i styl myślenia*, IFiS PAN, Warszawa.

Habermas, Rorty, Kołakowski: Stan filozofii współczesnej (1996), oprac. Niżnik J., IFiS PAN, Warszawa.

Hackley C. (2009), *Marketing: A critical introduction*, SAGE, London.

Hackley C.E., Kitchen P.J. (1999), *Ethical perspectives on the postmodern communications Leviathan*, „Journal of Business Ethics", 20(1).

Haenlein M., Kaplan A., Tan C.W., Zhang P. (2019), *Artificial intelligence (AI) and management analytics*, „Journal of Management Analytics", 6(4).

Hafermalz E. (2020), *Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations*, „Organization Studies", online first.

Hagel J.I., Armstrong A. (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Hair Jr J.F., Bush R.P., Ortinau D.J. (2003), *Marketing research*, McGraw-Hill/Irwin.

Haire M. (red.) (1959), *Modern Organization Theory*, John Wiley and Sons, New York.

Håkanson L. (2010), *The firm as an epistemic community: the knowledge-based view revisited*, „Industrial and Corporate Change", 19(6).

Haldin-Herrgard T. (2000), *Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations*, „Journal of Intellectual Capital", 1(4).

Halkier B. (2010), *Focus groups as social enactments: integrating interaction and content in the analysis of focus group data*, „Qualitative Research", 10(1).

Hall S. (1997), *Representation*: *Cultural Representations and Signifying Practices*, SAGE, London.

Hall T.E. (1964), *Adumbration as a Feature of Intercultural Communication*, „American Anthropologist", 66(6), cz. 2.

Haller E., Stott L. (2010), *Studium przypadku – poradnik*, Spektrum, Kraków.

Hallett T. (2003), *Symbolic power and organizational culture*, „Sociological Theory", 21(2).

Hallier J., Summers J. (2011), *Dilemmas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management*, „Human Resource Management Journal", 21(2).

Hałas E. (2010), *Wstęp* [w:] J. Lofland, D.A. Snow, L. Anderson, L.H. Lofland, *Analiza układow społecznych,* Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Hambrick D.C. (2007), *The field of management's devotion to theory*: *Too much of a good thing?*, „Academy of Management Journal", 50(6).

Hambrick D.C., Chen M.J. (2008), *New academic fields as admittance-seeking social movements*: *The case of strategic management*, „Academy of Management Review", 33(1).

Hamilton E. (2014), *Entrepreneurial narrative identity and gender*: *A double epistemological shift*, „Journal of Small Business Management", 52(4).

Hammersley M. (1985), *Ethnography to theory*: *a programme and paradigm in the sociology of education*, „Sociology", 19(2).

Hammersley M. (1990), *Reading ethnographic research*: *a critical guide,* Longman, London – New York.

Hammersley M. (1992), *Deconstructing the Qualitative/Quantitative Divide* [w:] J. Brannen (red.), *Mixing Methods*: *Qualitative and Quantitative Research*, Aldershot, Avebury.

Hammersley M. (2018), *What is ethnography? Can it survive? Should it?*, „Ethnography and Education", 13(1).

Hammersley M. (2000), *Taking sides in social research*, Routledge, London.

Hamouda M. (2015), *The postmodern consumer*: *an identity constructor*? [w:] L. Robinson Jr (red.), *Marketing Dynamism & Sustainability*: *Things Change, Things Stay the Same...*, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Hancock P., Tyler M. (2004), *'MOT your life'*: *Critical management studies and the management of everyday life*, „Human Relations", 57(5).

Handy Ch. (1985), *Understanding Organizations*, wyd. 3, Penguin Books, Harmondsworth.

Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Handy Ch. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.

Hannan M., Freeman J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, „The American Journal of Sociology", 82(5).

Hansen P.H. (2007), *Organizational Culture and Organizational Change*: *The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965–1990*, „Enterprise & Society", 8(4).

Hanssen-Bauer J., Snow C.C. (1996), *Responding to hypercompetition*: *The structure and processes of a regional learning network organization*, „Organization Science", 7(4).

Hansson M., Wigblad R. (2006), *Recontextualizing the Hawthorne effect*, „Scandinavian Journal of Management", 22(2).

Haraway D. (1990), *Primate Visions*: *Gender Race and Nature in the Word of Modern Science*, Routledge, London.

Harding N. (2003), *The Social Construction of Management*, Routledge, London.

Harding S. (1986), *The Science Question in Feminism*, Open University Press, Buckingham.

Harding S. (1991), *Whose Science? Whose Knowledge? Thinking from Women's Experience*, Open University Press, Buckingham.

Hardt M., Negri A. (2001), *Empire*, Harvard University Press, Cambrige, London.

Hardy C., Leiba-O'Sullivan S. (1998), *The power behind empowerment: Implications for research and practice*, „Human Relations", 51(4).

Hardy C., Tolhurst D. (2014), *Epistemological beliefs and cultural diversity matters in management education and learning: A critical review and future directions*, „Academy of Management Learning & Education", 13(2).

Harney S., Dunne S. (2013), *More than nothing? Accounting, business, and management studies, and the research audit*, „Critical Perspectives on Accounting", 24(4–5).

Harrington S., Warren S., Rayner C. (2015), *Human resource management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence*, „Organization", 22(3).

Harris K.L. (2016), *Feminist dilemmatic theorizing: New materialism in communication studies*, „Communication Theory", 26(2).

Harris M. (1987), *Cultural Anthropology*, wyd. 2, Harper & Row, New York.

Harris K.J., Jerome N.W. (1997), *Fawcett SB. Rapid assessment procedures: A review and critique*, „Human Organization", 56(3).

Harrison III R.L. (2013), *Using mixed methods designs in the Journal of Business Research, 1990–2010*, „Journal of Business Research", 66(11).

Hart D.W., Brady F.N. (2005), *Spirituality and archetype in organizational life*, „Business Ethics Quarterly", 15(3).

Hart J. (2009), *Loyal subjects?: consumer surveillance in the personal information economy*, Library and Archives Canada.

Hartl E. (2019), *A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation* [w:] *25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 15–17 sierpnia 2019, Cancún, Meksyk.

Haselton M.G., Buss D.M. (2004), *Error Management Theory: A New Perspective on Biases in Cross-Sex Mind Reading* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Hasnas J. (1998), *The normative theories of business ethics*: *A guide for the perplexed*, „Business Ethics Quarterly", 8(1).

Hassan I. (1985), *The culture of postmodernism*, „Theory, Culture & Society", 2(3).

Hassard J. (1991), *Multiple paradigms and organizational analysis*: *A case study*, „Organization Studies", 12(2).

Hassard J. (1999), *Postmodernism, philosophy and management*: *concepts and controversies*, „International Journal of Management Reviews", 1(2).

Hassard J., Hogan J., Rowlinson M. (2001), *From labor process theory to critical management studies*, „Administrative Theory & Praxis", 23(3).

Hassard J., Holliday R., Willmott H. (red.) (2000), *Body and organization*, SAGE, London.

Hassard J., Parker M. (red.) (1993), *Postmodernism and Organisations*, SAGE, London.

Hassard J., Wolfram Cox J. (2013), *Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times*, „Organization Studies", 34(11).

Hastings G., Saren M. (2003), *The critical contribution of social marketing*: *theory and application*, „Marketing Theory", 3(3).

Hatch M.J. (1993), *The Dynamics of Organizational Culture*, „Academy of Management Review", 18(4).

Hatch M.J. (1997), *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies", 8(3).

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

Hatch M.J. (2018), *Organization theory*: *Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press.

Hatch M.J., Schultz M. (1996), *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review", 21(2).

Hatch M.J., Schultz M. (2002), *The dynamics of organizational identity*, „Human Relations", 55(8).

Hatch M.J., Schultz M. (red.) (2004), *Organizational Identity*, Oxford University Press.

Hatch M.J., Schultz M.S. (2000), *Scaling the Tower of Babel*: *Relational Differences Between Identity, Land Culture in Organizations* [w:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The Expressive Organisation*: *Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.

Hatch M.J., Yanow D. (2003), *Organization theory as an interpretive science* [w:] C. Knudsen, H. Tsoukas, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press.

Hatch M.J., Yanow D. (2008), *Methodology by metaphor*: *Ways of seeing in painting and research*, „Organization Studies", 29(1).

Hatchuel A. (2001), *The two pillars of new management research*, „British Journal of Management", 12(s1).

Hatchuel A. (2005), *Towards an epistemology of collective action*: *management research as a responsive and actionable discipline*, „European Management Review", 2(1).

Haus B. (2004), *Tendencje ewolucji zarządzania złożonymi organizacjami gospodarczymi* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Hawkins B., Soh W.G., Taylor S.S., Vouzas F. (2020), *The Return to Reflexivity in Management and Leadership Practice*: *Seeing More, Seeing Differently*, „Academy of Management Proceedings", 1.

Hay R., Gray E. (1974), *Social responsibilities of business managers*, „Academy of Management Journal", 17(1).

Hayano D.M. (1979), *Auto-ethnography*: *Paradigms, problems, and prospects*, „Human Organization", 38(1).

Hayek F. (1994), *The Road to Serfdom*, University Of Chicago Press Chicago.

Hazy J.K. (2011), *More than a metaphor*: *Complexity and the new rules of management* [w:] P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey (red.), *The SAGE handbook of complexity and management*, SAGE Publications.

He H., Brown A.D. (2013), *Organizational identity and organizational identification*: *A review of the literature and suggestions for future research*, „Group & Organization Management", 38(1).

Headland T., Pike K., Harris M. (1990), *Emics and Etics, The Insider/Outsider Debate,* SAGE Publications.

Hearn J., Sheppard D.L., Tancred-Sheriff P., Burrell G. (1989), *The Sexuality of Organization*, SAGE.

Heck R.H., Hallinger P. (2005), *The study of educational leadership and management*: *where does the field stand today?*, „Educational Management Administration & Leadership", 33(2).

Hegde R.S. (1998), *A view from elsewhere*: *Locating difference and the politics of representation from a transnational feminist perspective*, „Communication Theory", 8(3).

Heinzelmann R. (2018), *Occupational identities of management accountants*: *the role of the IT system*, „Journal of Applied Accounting Research", 19(4).

Hempoliński M. (1991), *Krytyka fundamentalizmu epistemologicznego* [w:] J. Rolewski, S. Czerniak (red.), *Wokół fundamentalizmu epistemologicznego*, IFiS PAN, Warszawa.

Hempoliński M. (1992), *Krytyka epistemologii fundamentalistycznej*: *R. Rorty i W. v. O. Quine* [w:] J. Niżnik (red.), *Pogranicza epistemologii*, IFiS PAN, Warszawa.

Hendry J. (2000), *Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice*, „Journal of Management Studies", 37(7).

Hendry J. (2006), *Educating managers for post-bureaucracy*: *The role of the humanities*, „Management Learning", 37(3).

Hensel P., Ramus M. (2006), *Studium władzy w organizacji. Pytania i kwestie metodologiczne*, „Problemy Zarządzania", 1.

Hensele J., Schuberth F. (2020), *Using confirmatory composite analysis to assess emergent variables in business research*, „Journal of Business Research", 120.

Heracleous L., Jacobs C.D. (2008), *Crafting strategy*: *The role of embodied metaphors*, „Long Range Planning", 41.

Heracleous L., Jacobs C.D. (2011), *Crafting strategy*: *Embodied metaphors in practice*, Cambridge University Press.

Hernes T. (2014), *A process theory of organization*, Oxford University Press, Oxford.

Herrera-Soler H., White M. (red.) (2012), *Metaphor and mills*: *Figurative language in business and economics*, vol. 19, Walter de Gruyter.

Herriott R.E., Firestone W.A. (1983), *Multisite qualitative policy research*: *Optimizaing desciption and generalizability*, „Educational Researcher", 12(2).

Herzberg F.I. (1987), *One more time*: *How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review", 65(5).

Hewson C., Vogel C., Laurent D. (2015), *Internet research methods*, SAGE, London.

Hibbert P. (2013), *Approaching reflexivity through reflection*: *Issues for critical management education*, „Journal of Management Education", 37(6).

Hibbert P., Sillince J., Diefenbach T., Cunliffe A.L. (2014), *Relationally reflexive practice*: *A generative approach to theory development in qualitative research*, „Organizational Research Methods", 17(3).

Hicks R.C., Dattero R., Galup S.D. (2007), *A metaphor for knowledge management*: *explicit islands in a tacit sea*, „Journal of Knowledge Management", 11(1).

Hildreth P., Wright P., Kimble C. (2001), *Communities of practice*: *Going virtual* [w:] K.-P. Mehdi (red.), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey.

Hill C.R. (1995), *Metaphors and mental models*: *sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities*, „Journal of Management", listopad–grudzień.

Hiller K., Mahlendorf M.D., Weber J. (2014), *Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective*, „European Accounting Review", 23(4).

Hine C. (2000), *Virtual Ethnography*, SAGE, London.

Hine Ch. (2004), *Social research methods and the Internet: a thematic review*, „Sociological Research Online", 9(2).

Hines S. (2019), *The feminist frontier: On trans and feminism*, „Journal of Gender Studies", 28(2).

Hitt M.A. (1997), *The maturation of the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal", 40(6).

Hjemselv L. (1959), *Essais linguistiques*, Copenhagen.

Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2014), *Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management", 52(4).

Hodgkinson G.P., Rousseau D.M. (2009), *Bridging the rigour–relevance gap in management research: It's already happening!*, „Journal of Management Studies", 46(3).

Hodgson B. (2007), *Logical positivism and the Vienna circle. BOUNDAS, CV The Edinburgh Companion to Twentieth Century Philosophies*, Edinburgh University Press Ltd., Edinburgh.

Hogan J., Dolan P., Donnelly P. (2009), *Introduction* [w:] J. Hogan, P. Dolan, P. Donnelly (red.), *Approaches to qualitative research: Theory and its practical application*, Oak Tree Press, Cork.

Hoffman D.L. (2000), *The Revolution Will Not Be Televised: Introduction to the Special Issue on Marketing Science and the Internet*, „Marketing Science", 19(1).

Hofstede G. (1984), *Culture's Consequences*, SAGE Publications, Beverly Hills.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. (1990), *Measuring organizational cultures*: *A qualitative and quantitative study across twenty cases*, „Administrative Science Quarterly", 35(2).

Hogg M.A., Terry D.J. (2000), *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*, „Academy of Management Review", 25(1).

Holbrook Morris B. (1995), *The three faces of elitism*: *Postmodernism, political correctness, and popular culture*, „Journal of Macromarketing", 15.

Holder R.J., McKinney R.N. (1993), *Wasn't that new just yesterday?*, „The Journal for Quality and Participation", 16(7).

Holmwood J. (2005), *Functionalism and its Critics* [w:] A. Harrington (red.), *Modern Social Theory*: *an introduction*, Oxford University Press, Oxford.

Holsapple C.W. (1995), *Knowledge management in decision making and decision support*, „Knowledge and Policy", 8(1).

Holt D.B. (2002), *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*, „Journal of Consumer Research", 29(1).

Holton E.F., Burnett M.F. (2005), *The Basics of Quantitative Research* [w:] R.A. Swanson, E.F. Holton (red.), *Research in organizations*: *Foundations and methods of Inquiry*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Honeycutt T.L., Rosen B. (1997), *Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction*, „Journal of Vocational Behavior", 50(2).

Hoogvelt A.M. (1978), *Evolutionary and Neo-evolutionary Perspectives* [w:] *The Sociology of Developing Societies*, Palgrave, London.

Hopfl H. (2005), *The Making of the Corporate Acolyte*: *Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment* [w:] Ch. Grey, H. Willmott (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.

Hopp W.J., Simchi-Levi D. (2020), *Management Science*: *The legacy of the past and challenge of the future*, „Management Science", ahead of print.

Horkheimer M. (1987), *Krytyka instrumentalnego rozumu* [w:] M. Horkheimer, *Społeczna funkcja filozofii*, Warszawa.

Horkheimer M., Adorno T.W. (1994), *Dialektyka oświecenia*, IFiS PAN, Warszawa.

Hornowska E. (2007), *Testy psychologiczne*: *teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa.

Hornung S. (2012), *Beyond "New Scientific Management" Critical reflections on the epistemology of evidence-based management* [w:] D.M. Rousseau (red.), *The Oxford handbook of evidence-based management*, Oxford University Press.

Horst S.O., Järventie-Thesleff R., Baumann S. (2019), *The practice of shared inquiry*: *how actors manage for strategy emergence*, „Journal of Media Business Studies", 16(3).

Horswill M., Coster M. (2001), *User-controlled photographic animations, photograph-based questions, and questionnaires*: *Three Internet-based instruments for measuring drivers' risk-taking behawior*, „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers", 33(1).

Horton R. (1992), *Tradycyjna myśl afrykańska a nauka zachodnia* [w:] E. Mokrzycki (red.), *Racjonalność i styl myślenia*, IFiS PAN, Warszawa.

Horvat J., Markovic S., Perencevic M. (2001), *CADAC methods in market research* [w:] *Proceedings of the 23rd International Conference on Information Technology Interfaces, 2001. ITI 2001*, Pula.

House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A. (1997), *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness*: *Research Program*, „Polish Psychological Bulletins", 28(3).

Howcroft D., Trauth E. (2005), *Handbook of Critical Information Systems Research*, Edward Elger, London.

Howell C. (1995), *Toward a history of management thought*, „Business and Economic History", 24(1).

Hoyningen-Huene P., Sankey H. (red.) (2013), *Incommensurability and related matters*, vol. 216, Springer Science & Business Media.

Höpfl H. (1992), *The making of the corporate acolyte*: *Some thoughts on charismatic leadership and the reality of organizational commitment*, „Journal of Management Studies", 29(1).

Höpfl H.M. (1999), *Power, authority and legitimacy*, „Human Resource Development International", 2(3).

http://changingminds.org/techniques/language/metaphor/types_metaphor.htm, dostęp: 30.12.2020.

Huault I., Perret V., Spicer A. (2014), *Beyond macro-and micro-emancipation*: *Rethinking emancipation in organization studies*, „Organization", 21(1).

Hudon P.A., Rouillard C. (2015), *Critical Management Studies and public administration*: *Reinterpreting democratic governance using critical theory and poststructuralism*, „Canadian Public Administration", 58(4).

Huehn M. (2008), *Paradigms in management*, Working Papers 9, The German University in Cairo, Faculty of Management Technology.

Hughes M. (2015), *Evaluating the inclusion of leadership and organizational change as a sub-field within leadership studies* [w:] *29th Annual British Academy of Management Conference*, British Academy of Management.

Hummel R.P. (2006), *The triumph of numbers*: *Knowledges and the mismeasure of management*, „Administration & Society", 38(1).

Huy Q.N. (2012), *Emotions in strategic organization*: *Opportunities for impactful research*, „Strategic Organization", 10(3).

Hühn M.P. (2018), *CSR-the Cuckoo's Egg in the Business Ethics Nest*, „Humanistic Management Journal", 3(2).

Hynek J. (2001), *Paul Lazarsfeld — The Founder of Modern Empirical Sociology*: *A Research Biography*, „International Journal of Public Opinion Research", 13.

Hyötyläinen R. (2000), *Development mechanisms of strategic enterprise networks*: *Learning and innovation in networks*, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo.

Idemudia U. (2011), *Corporate social responsibility and developing countries*: *moving the critical CSR research agenda in Africa forward*, „Progress in Development Studies", 11(1).

Inglehart R. (1997), *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey.

Isaac R.K. (2015), *Every utopia turns into dystopia*, „Tourism Management", 51.

Itani S. (2017), *Ideological Evolution of Human Resource Management. A Critical Look into HRM Research and Practices*, Emerald Publishing Limited.

Ivanova O.E., Ryabinina E.V., Tyunin A.I. (2019), *Pragmatic constructivism as a so-ft-methodology of the HRM concept*, „International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies", 10(2).

Iyengar S., Massey D.S. (2019), *Scientific communication in a post-truth socjety*, „Proceedings of the National Academy of Sciences", 116(16).

Izdebski Z., Tudrej J. (1968), *Kierownicy przedsiębiorstw kapitalistycznych*, PWN, Warszawa.

Jaakson K. (2010), *Management by values*: *are some values better than others?*, „Journal of Management Development", 29(9).

Jack E.P., Raturi A.S. (2006), *Lessons learned from methodological triangulation in management research*, „Management Research News", 29(6).

Jackson G., Helfen M., Kaplan R., Kirsch A., Lohmeyer N. (2019), *The problem of de-contextualization in organization and management research* [w:] T.B. Zilber, J.M. Amis, J. Mair (red.), *The production of managerial knowledge and organizational theory*: *New approaches to writing, producing and consuming theory*, seria Research in the Sociology of Organizations, vol. 59, Emerald Publishing Limited.

Jackson M. (2003), *Systems Thinking*: *Creative Holism for Managers*, Wiley John & Sons Ltd.

Jackson N., Carter P. (1991), *In defence of paradigm incommensurability*, „Organization Studies", 12(1).

Jackson S. (2011), *Organizational culture and information systems adoption*: *A three-perspective approach*, „Information and Organization", 21(2).

Jacob E. (1988), *Clarifying Qualitative Research*: *A Focus on Traditions*, „Educational Researcher", 17(1).

Jacob S.A., Furgerson S.P. (2012), *Writing interview protocols and conducting interviews*: *tips for students new to the field of qualitative research*, „The Qualitative Report", 17(42).

Jacobson J., Gruzd A., Hernández-García Á. (2020), *Social media marketing*: *Who is watching the watchers*?, „Journal of Retailing and Consumer Services", 53.

Jacobson R. (1969), *Essais de linguistique générale*, Paris.

Jacques R. (1996), *Manufacturing the employee*: *management knowledge from the 19th to 21st centuries*, SAGE Publications.

Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd organizacji", 1.

Jahoda G. (2012), *Critical reflections on some recent definitions of „culture"*, „Culture & Psychology", 18(3).

Jäkel O. (2003), *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu*, Universitas, Kraków.

Jalonen K., Schildt H., Vaara E. (2018), *Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking*, „Strategic Management Journal", 39(10).

James W. (1907), *Pragmatism*: *A New Name for Some Old Ways of Thinking*, Longmans, Green and Co.

Janićijević N. (2011), *Methodological approaches in the research of organizational culture*, „Economic Annals", 56(189).

Jarvenpaa S.L., Ives B. (1994), *The global network organization of the future*: *Information management opportunities and challenges*, „Journal of Management Information Systems", 10(4).

Jaya P.S. (2001), *Do we really 'know' and 'profess'? Decolonizing management knowledge*, „Organization", 8(2).

Jeanes E., Huzzard T. (red.) (2014), *Critical management research*: *Reflections from the field*, SAGE.

Jeffcutt P. (1994), *From interpretation to representation in organizational analysis*: *Postmodernism, ethnography and organizational symbolism*, „Organization Studies", 15(2).

Jeffrey B., Troman G. (2004), *Time for ethnography*, „British Educational Research Journal", 30(4).

Jelenc L. (2009), *Review of theories in strategic management field-toward the creation of schools of strategic management*, „The Business Review, Cambridge", 14(1).

Jelinek A., Litterer J.A. (1994), *Toward a Cognitive Theory of Organisation* [w:] C. Stubbart, J.R. Meindl, J.F. Porac (red.), *Advances in Managerial Cognition and Organisational Information Processing*, JAI Press, Greenwich.

Jenner R.A. (1994), *Changing patterns of power, chaotic dynamics and the emergence of a post-modern organizational paradigm*, „Journal of Organizational Change Management", 7(3).

Jessop B. (1991), *Thatcherism and flexibility*: *The white heat of a post-Fordist revolution* [w:] B. Jessup, H. Kastendiek, K. Nielsen, O. Pedersen (red.), *The politics of flexibility*, Edward Elgar, Aldershot.

Johnson G. (1990), *Managing strategic change*; *the role of symbolic action*, „British Journal of Management", 1(4).

Johnson P., Buehring A., Cassell C., Symon G. (2006), *Evaluating qualitative management research*: *Towards a contingent criteriology*, „International Journal of Management Reviews", 8(3).

Johnson P., Duberley J. (2003), *Reflexivity in management research*, „Journal of Management Studies", 40(5).

Johnson P., Duberley J. (2005), *Understanding Management Research*, SAGE, London.

Johnson P., Duberley J. (2015), *Inductive praxis and management research*: *Towards a reflexive framework*, „British Journal of Management", 26(4).

Johnson R. (1986–1987), *What Is Cultural Studies Anyway?*, „Social Text", 16.

Jones C. (2003), *Theory after the postmodern conditio*, „Organization", 10(3).

Jones G.R. (1983), *Life History Methodology* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills – London – New Delhi.

Jones M. (1999), *Structuration theory* [w:] *Rethinking management information systems*: *an interdisciplinary perspective*, Oxford University Press, Oxford.

Jones M., House L., Gao Z. (2015), *Respondent screening and revealed preference axioms*: *Testing quarantining methods for enhanced data quality in Web panel surveys*, „Public Opinion Quarterly", 79(3).

Jones N.B., Mahon J.F. (2012), *Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments*, „Journal of Knowledge Management", 16(5).

Jones O. (2000), *Scientific management, culture and control*: *A first-hand account of Taylorism in practice*, „Human Relations", 53(5).

Jones R.A. (1986), *Emile Durkheim*: *An Introduction to Four Major Works*, SAGE Publications, Inc., Beverly Hills.

Jones S. (2003), *An Exploration of the Use of Grounded Theory as a Research Approach in the Field of IS Evaluation*, „Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 6(2).

Jones S.G. (red.) (2002), *Virtual Culture. Identity &Communication in Cybersociety*, SAGE, London.

Jones S.R. (1992), *Was there a Hawthorne effect?*, „American Journal of Sociology", 98(3).

Jordan A.T. (2012), *Business anthropology*, Waveland Press.

Joslin R., Müller R. (2016), *Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation*, „International Journal of Project Management", 34(6).

Joullié J.E. (2016), *The philosophical foundations of management thought*, „Academy of Management Learning & Education", 15(1).

Jung C.G. (1968), *The Archetypes and the Collective Unconscious*, Princeton, Bollingen.

Jürgens U., Malsch T., Dohse K. (1993), *Breaking from Taylorism: Changing forms of work in the automobile industry*, Cambridge University Press, Cambridge.

Jürgens U., Malsch T., Dohse K. (1994), *Breaking from Taylorism: Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge University Press.

Kaarbo J., Beasley R.K. (1999), *Practical guide to the comparative case study method in political psychology*, „Political Psychology", 20(2).

Kaczmarczyk S. (2005), *Systematyzacja podstawowych kategorii marketingu. Krytyka starych paradygmatów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 414.

Kaczmarek B. (2001), *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.

Kadirov D., Varey R.J. (2011), *Symbolism in marketing systems*, „Journal of Macromarketing", 31(2).

Kaehler B., Grundei J. (2019), *The Concept of Management: In Search of a New Definition* [w:] B. Kaehler, J. Grundei, *HR Governance. A Theoretical Introduction*, Springer, Cham.

Kafle N.P. (2011), *Hermeneutic phenomenological research method simplified*, „Bodhi: An Interdisciplinary Journal", 5(1).

Kaghan W. (2005), *Beyond the panopticon? Technology, organizing, and forms of resistance* [w:] *International Critical Management Studies Conference*, vol. 4, University of Cambridge, Cambridge.

Kamberelis G., Dimitriadis G. (2005), *Focus Groups: Strategic Articulations of Pedagogy, Politics, and Inquiry* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.

Kamoche K. (1991), *Human resource management: A multiparadigmatic analysis*, „Personnel Review", 20(4).

Kamoche K., Kannan S., Siebers L.Q. (2014), *Knowledge-sharing, control, compliance and symbolic violence*, „Organization Studies", 35(7).

Kamoche K.N. (2019), *Sociological paradigms and human resources*: *An African context*, Routledge, London.

Kantola J., Squires J. (2012), *From state feminism to market feminism?*, „International Political Science Review", 33(4).

Kar A.K., Dwivedi Y.K. (2020), *Theory building with big data-driven research–Moving away from the "What" towards the "Why"*, „International Journal of Information Management", 54.

Karataş-Özkan M., Murphy W.D. (2010), *Critical theorist, postmodernist and social constructionist paradigms in organizational analysis*: *A paradigmatic review of organizational learning literaturę*, „International Journal of Management Reviews", 12(4).

Katz D., Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York; wyd. polskie: *Społeczna psychologia organizacji*, przekł. Barbara Czarniawska, PWN, Warszawa 1979.

Kawar T.I. (2012), *Cross-cultural differences in management*, „International Journal of Business and Social Science", 3(6).

Kelemen M.L., Rumens N. (2008), *An introduction to critical management research*, SAGE.

Keller E.F. (1993), *Secrets of Life, Secrets of Heath. Essays on Gender, Language and Science*, Routledge, London.

Kellner D. (1988), *Postmodernism as social theory*: *Some challenges and problems*, „Theory, Culture & Society", 5(2–3).

Kemp L.J. (2013), *Modern to postmodern management*: *developments in scientific management*, „Journal of Management History", 19(3).

Kemp L.J. (2016), *'Trapped' by metaphors for organizations*: *Thinking and seeing women's equality and inequality*, „Human Relations", 69(4).

Kempy M., Nowicka E. (2003), *Wprowadzenie* [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, PWN, Warszawa.

Kendell R., Jablensky A. (2003), *Distinguishing between the validity and utility of psychiatric diagnoses*, „The American Journal of Psychiatry", 160(1).

Kets de Vries M. (1980), *Organizational Paradoxes*, Tavistock, London.

Khedher M. (2014), *Personal branding phenomenon*, „International Journal of Information, Business and Management", 6(2).

Khorasani S.T., Almasifard M. (2017), *Evolution of management theory within 20 century*: *A systemic overview of paradigm shifts in management*, „International Review of Management and Marketing", 7(3).

Kieser A., Leiner L. (2009), *Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable*, „Journal of Management Studies", 46(3).

Kieżun W. (1997), *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, SGH, Warszawa.

Kieżun W. (2003), *O odbudowę kapitału społecznego*, Uniwersytet Warszawski, Centrum Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa.

Kieżun W. (red.) (2010), *Twórczo i krytycznie o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kilduff M., Mehra A. (1997), *Postmodernism and organizational research*, „Academy of Management Review", 22(2).

Kim Y. (2018), *Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations*: *Strategic management approach for effective internal crisis communication*, „Journal of Communication Management", 22(4).

King D., Land C. (2018), *The democratic rejection of democracy*: *Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project*, „Human Relations", 71(11).

King D., Learmonth M. (2015), *Can critical management studies ever be 'practical'? A case study in engaged scholarship*, „Human Relations", 68(3).

Kingsbury N., Scanzoni J. (2009), *Structural-functionalism* [w:] P. Boss, W.J. Doherty, R. LaRossa, W.R. Schumm, S.K. Steinmetz (red.), *Sourcebook of family theories and methods*, Springer, Boston.

Kirchgässner G. (2008), *Homo oeconomicus*: *The economic model of behaviour and its applications in economics and other social sciences,* seria The European Heritage in Economics and the Social Sciences, vol. 6, Springer Science & Business Media.

Kirchner S. (2013a), *How organizations become enduring*: *Disentangling the organizational identity paradox* [w:] J. Sydow, G. Schreyögg (red.), *Self-reinforcing processes in and among organizations,* Palgrave Macmillan, London.

Kirchner S. (2013b), *The Organizational Identity Paradox* [w:] J. Sydow, G. Schreyögg (red.), *Self-Reinforcing Processes in and Among Organizations,* Palgrave Macmillan, London.

Klaes M. (2012), *Paradigm,* „International Journal of Organizational Analysis", 20(1).

Klakegg O.J. (2016), *Ontology and epistemology* [w:] B. Pasian (red.), *Designs, methods and practices for research of project management,* Routledge.

Klein L., Biesenthal C., Dehlin E. (2015), *Improvisation in project management*: *A praxeology,* „International Journal of Project Management", 33(2).

Klein N. (2004), *No Logo,* Świat Literacki, Izabelin.

Klikauer T. (2011), *Management and emancipation–two opposing ideas*: *The Oxford Handbook of Critical Management Studies,* „International Journal of Social Economics", 38(6).

Klikauer T. (2015a), *Critical management studies and critical theory*: *A review,* „Capital & Class", 39(2).

Klikauer T. (2015b), *What is managerialism?,* „Critical Sociology", 41(7–8).

Klincewicz K. (2004), *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu,* „Organizacja i kierowanie", 1(115).

Knights D. (2008), *Myopic rhetorics*: *Reflecting epistemologically and ethically on the demand for relevance in organizational and management research,* „Academy of Management Learning & Education", 7(4).

Knights D. (2009), *Power at work in organizations* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Knights D., Morgan G. (1993), *Organization theory and consumption in a post-modern era*, „Organization Studies", 14(2).

Knights D., Willmott H. (2004), *Management lives*: *power and identity in work organizations*, SAGE Publications.

Knights D., Willmott H.C. (1987), *Organizational Culture as Management Strategy*: *A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, „International Studies of Management & Organization", XVII(3).

Knudsen Ch., Tsoukas H. (red.) (2005), *The Oxford Handbook of Organization Theory*: *Meta-theoretical Perspective*, Oxford University Press, Oxford – New York.

Kobi J.-M., Wüthrich H. (1991), *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris.

Koch R., Godden I. (1996), *Managing without Management*: *A Post-Management Manifesto for Business Simplicity*, Nicholas Brealey, London.

Kolczyński M., Sztumski J. (2003), *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice.

Kołakowski L. (1999), *Moje słuszne poglądy na wszystko*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Kondra A.Z., Hurst D.C. (2009), *Institutional processes of organizational culture*, „Culture and Organization", 15(1).

Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne", 1.

Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

Konecki K. (2002a), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze* [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Konecki K. (2002b), *Odporność na zmianę. Główne czynniki zmian tożsamości organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych* [w:] K. Konecki, P. Tobera, A. Buchner-Jeziorska, K. Karczmarczuk, W. Dymarczyk (red.), *Socjologia Gospodarki. Rynek, instytucje zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.

Konecki K., Potomska K. (2002), *Archetypy i symbole w reklamie*, „Marketing i Rynek", 7.

Konecki T., Chomczyński P. (red) (2007), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

König B., Diehl K., Tscherning K., Helming K. (2013), *A framework for structuring interdisciplinary research management*, „Research Policy", 42(1).

Koontz H. (1961), *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management", 4(3).

Koontz H. (2010), *Essentials of management*, Tata McGraw-Hill Education.

Koontz H., O'Donnel C. (1969), *Zasady zarządzania*: *Analiza funkcji kierowniczych*, PWN,Warszawa.

Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A. (2002), *Spirituality and leadership praxis*, „Journal of Managerial Psychology", 17(3).

Kornau A., Frerichs I.M., Sieben B. (2020), *An empirical analysis of research paradigms within international human resource management*: *The need for more diversity*, „German Journal of Human Resource Management", 34(2).

Kornberger M., Clegg S. (2011), *Strategy as performative practice*: *The case of Sydney 2030*, „Strategic Organization", 9(2).

Koro-Ljundberg M. (2004), *Impossibilities of Reconciliation*: *Validity in Mixed Theory Projects*, „Qualitative Inquiry", 10(4).

Korsgaard M.T., Larsen V., Wiberg M. (2020), *Thinking and researching inclusive education without a banister–visiting, listening and tact as a foundation for collective research on inclusive education*, „International Journal of Inclusive Education", 24(5).

Kosiol E. (1934), *Organisation und Betriebswirtschafts*, „Die Betriebswirtschaft", 27.

Koss Hartmann R. (2014), *Subversive functionalism*: *For a less canonical critique in critical management studies*, „Human Relations", 67(5).

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

Kostera M. (2006a), *The narrative collage as research method*, „Storytelling, Self, Society", 2(2).

Kostera M. (2006b), *The three faces of leadership*: *Manager, artist, priest*, „Organizational Dynamics", 35(1).

Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kostera M., Krzyworzeka P. (2012), *Etnografia* [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria*, t. 1, PWN, Warszawa.

Kotarbiński T. (1955), *Traktat o dobrej robocie*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

Kotarbiński T. (1956), *Sprawność i błąd*: *z myślą o dobrej robocie nauczyciela*, PZWS, Warszawa.

Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa.

Kotarbiński T. (1961), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Kotarbiński T. (1966), *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kotarbiński T. (1972), *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa.

Kotarbiński T. (1986), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, PWN, Warszawa.

Kotler P. (2005a), *Marketing*, Rebis, Poznań.

Kotler P. (2005b), *The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought*, „Journal of Public Policy & Marketing", 24(1).

Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S. (1999), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo PSB, Kraków.

Kotler P., Lee N.R. (2008), *Social marketing*: *Influencing behaviors for good*, SAGE, Thousand Oaks.

Kotler P., Ned R., Lee N. (2002), *Social Marketing Improving the Quality of Life*, SAGE, New York.

Kotowa B. (1998), *Antynaturalistyczna koncepcja poznania a społeczne funkcje nauki* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a podmiotowość*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Kottak C.P. (1991), *Anthropology. The Exploration of Human Diversity*, McGraw-Hill, New York.

Kowalczewski W. (2008), *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.

Koza M.P., Thoenig J.-C. (1995), *Organization Theory At the Crossroads*: *Some Reflections on European and United States Approches to Organizational Research*, „Organization Science", 6(1).

Koźmiński A.K. (red.) (1985), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (1986), *Przedmiot i metoda teorii organizacji i zarządzania*, maszynopis, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2006), koreferat z seminarium: „Krytyczna teoria organizacji", do refereatu: Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, 24 listopada 2006, WSPiZ, Warszawa.

Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. (1979), *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. (1982), *Pewność i gra – wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.

Kożuch B. (2009), *Zarządzanie publiczne jako przedmiot badań*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego", 4(8).

Kraft V. (1953), *The Vienna Circle*: *The Origin of Neo-positivism, a Chapter in the History of Recent Philosophy*, Greenwood Press, New York.

Krajewski W. (1995), *Logiczny empiryzm a jedność nauki* [w:] M. Czarnocka (red.), *Dziedzictwo logicznego empiryzmu*, IFiS PAN, Warszawa.

Kramarae Ch. (1981), *Women and Men Speaking*: *frameworks for analysis*, Newbury House, Rowley.

Krantz J.H., Dalal R. (2000), *Validity of Web-based psychological research* [w:] M.H. Birnbaum (red.), *Psychological experiments on the Internet*, Academic Press, San Diego.

Krawiec F. (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin.

Krawinkler S.A. (2016), *Teaching aspects of business anthropology*, „International Journal of Business Anthropology", 6(1).

Kreitner R. (1992), *Management*, wyd. 5, Houghton-Miflin Company, Boston.

Krimsky S. (2006), *Nauka skorumpowana?*, PIW, Warszawa.

Kroeber A., Kluckhohn C. (1952a), *Culture*, Meridian Books, New York.

Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952b), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Peabode Museum of American Antropology and Ethnology Papers", 47(1).

Kroeze J.H. (2012), *Postmodernism, interpretivism, and formal ontologies* [w:] M. Mora, O. Gelman, A.L. Steenkamp, M. Raisinghani (red.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*, IGI Global.

Król K.A. (2001), *Pragmatyczna rekonstrukcja racjonalności* [w:] Z.J. Czarnecki (red.), *Dylematy racjonalności. Między rozumem teoretycznym a praktycznym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Krueger R.A., Casey M.A. (2000), *Focus groups*: *A practical guide for applied researchers*, SAGE, Thousand Oaks.

Krupski R. (2000a), *Archetypy organizacji* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Krupski R. (2000b), *Archetypy organizacji jako źródła inspiracji* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym świecie*, AE Poznań, Poznań.

Krupski R. (2000c), *Przyspieszona ewolucja nauki i techniki a zarządzanie przedsiębiorstwem* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Krupski R. (2004), *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych.

Krupski R. (red.) (2004), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych.

Krupski R. (2006), *Uniwersalne mechanizmy organizacji jako archetypy systemów sztucznej inteligencji wspomagających zarządzanie* [w:] A. Binsztok, K. Perechuda (red.), *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, PN AE Nr 1132, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krzyżanowski L.J. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.

Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa.

Kuc R. (2004), *Metodologia badań organizacyjnych* [w:] S. Duchniewicz (red.), *Dźwignia Archimedesa czyli metody i techniki zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

Kuhn T. (1966), *Przewrót kopernikański. Astronomia planetarna w dziejach myśli Zachodu*, tł. i posłowie S. Amsterdamski, przedmowa J.B. Conant, wyd. 1, PWN, Warszawa.

Kuhn T. (1968), *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa.

Kuhn T. (1970), *Logic of Discovery or Psychology of Research* [w:] I. Lakatos, A. Musgrave (red.), *Criticism and the Growth of Knowledge: Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kuhn T. (1985), *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa.

Kuhn T. (1998), *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa.

Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.

Kuhn T.S. (2001), *Struktura rewolucji naukowych*, Altheia, Warszawa.

Kuhn T.S. (2003), *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej 'Struktury rewolucji naukowych'*, Sic!, Warszawa.

Kuhn T.S. (2012), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.

Kuhn T.S. (2013), *The structure of scientific revolutions. 50th anniversary*, „Argument: Biannual Philosophical Journal", 3(2).

Kunda G. (1992), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.

Kvale S. (1996), *Interview views an introduction to qualitative research interviewing*, SAGE, Thousand Oaks.

Kvale S. (2002), *Dialogue as oppression and interview research*, przedstawione podczas Nordic Educational Research Association Conference Tallinn, Estonia, 7–9 marca 2002.

Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa.

Kwantes C.T., Boglarsky C.A. (2007), *Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries*, „Journal of International Management", 13(2).

Kwiatkowski S. (1995), *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I)*, „Przegląd Organizacji", 12.

Kwiatkowski S. (1996), *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (II)*, „Przegląd Organizacji", 1.

L'Etang J. (2005), *Critical public relations*: *Some reflections*, „Public Relations Review", 31(4).

Lace S. (2005), *The glass consumer*: *life in a surveillance society*, National Consumer Council, Policy Press, Bristol.

Lacerda R.T.D.O., Ensslin L., Ensslin S.R., Dutra A. (2014), *A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability*, „Knowledge and Process Management", 21(1).

Lakatos I. (1970), *Falsification and the methodology of scientific research programmes* [w:] A. Lakatos Musgrave (red.), *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press.

Lakatos I. (1995), *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, PWN, Warszawa.

Lakoff G., Johnson M. (1980), *Metaphors we live by*, Chicago University Press, Chicago.

Lakoff G., Turner M. (1989), *More than Cool Reason*: *A Field Guide to Poetic Metaphor*, University of Chicago Press.

Lalande A. (1962), *Vocabulaire de philosophie*, wyd. 9, Presses Universitaires de France, Paris.

Lamar M.R., Helm H.M. (2017), *Understanding the researcher identity development of counselor education and supervision doctoral students*, „Counselor Education and Supervision", 56(1).

Lamberg J.A., Parvinen P. (2003), *The river metaphor for strategic management*, „European Management Journal", 21(5).

Lambert Gardiner W. (2005), *From Plato to Pinker*: *On Re-opening Plato's Academy*, „International Journal of the Humanities", 3.2.

Landem D.S. (2000), *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Muza, Warszawa.

Landfester U., Metelmann J. (2020), *De-disciplining humanity*: *the humanities' case for Critical Management Literacy*, „Management Learning", online first.

Langman L. (2020), *Simulation*: *"Fake News," Junk Politics, and the Hyper-Reality of Today* [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, John Wiley & Sons.

Langton, R. (2000), *Feminism in epistemology*: *Exclusion and objectification* [w:] M. Fricker, J. Hornsby (red.), *The Cambridge companion to feminism in philosophy*, Cambridge University Press.

Laraway S., Snycerski S., Pradhan S., Huitema B.E. (2019), *An overview of scientific reproducibility*: *Consideration of relevant issues for behavior science/analysis*, „Perspectives on Behavior Science", 42(1).

Larivière V., Archambault É., Gingras Y., Vignola-Gagné É. (2006), *The place of serials in referencing practices*: *Comparing natural sciences and engineering with social sciences and humanities*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology", 57(8).

Larrain J. (1983), *Marxism and Ideology*, Macmillan, London.

Larsson R. (1993), *Case survey methodology*: *Quantitative analysis of patterns across case studies*, „Academy of Management Journal", 36(6).

Lasswell H.D., Kaplan A. (red.) (1950), *Power and Society, A Framework of Political Inquiry*, Yale University Press, New Haven.

Laszlo C., Waddock S., Sroufe R. (2017), *Torn Between Two Paradigms*: *A Struggle for the Soul of Business Schools*, „AI Practitioner", 19(2).

Laureiro-Martínez D., Brusoni S. (2018), *Cognitive flexibility and adaptive decision-making*: *Evidence from a laboratory study of expert decision makers*, „Strategic Management Journal", 39(4).

Laurie N., Cherry C. (2003), *Wanted*: *Philosophy of Management*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 3(1).

Lawrence P.R., Pirson M. (2015), *Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality*: *Toward a renewed Darwinian theory of leadership*, „Journal of Business Ethics", 128(2).

Lawson T. (1998), *Economics and Reality*, Routledge, London – New York.

Layton R. (1997), *An Introduction to Theory in Anthropology*, CUP, Cambridge.

Lazariewicz A. (2008), *On the Problem of the Crisis of Scientific-and-rational Methodology*, „Studies in Logic, Grammar and Rhetoric", 13(26).

Le Chatelier H. (1972), *Filozofia systemu Taylora* [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Warszawa.

Learmonth M., Harding N., Gond J.P., Cabantous L. (2016), *Moving critical performativity forward*, „Human Relations", 69(2).

Lee C.Y. (2012), *Korean culture and its influence on business practice in South Korea*, „The Journal of International Management Studies", 7(2).

Lee T.W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE, Thousand Oaks.

Lee N., Senior C., Butler M., Fuchs R. (2009), *The feasibility of neuroimaging methods in marketing research*, „Nature Precedings".

Legge K. (2001), *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management'/Performance Relationship* [w:] J. Storey (red.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London.

Lehner J. (2002), *Metaphors, Stories, Models: A Unified Account of Decisions. Part 2 What Managers Do*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 3(2).

Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L. (1988), *Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology*, „Academy of Management Review", 13(3).

Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B. (2009), *Strategic human resource management: The evolution of the field*, „Human Resource Management Review", 19(2).

Lenk H. (1995), *Filozofia pragmatycznego interpretacjonizmu*, Oficyna Naukowa.

Lennon K. (2004), *Feminist Epistemology* [w:] I. Niiniluoto, M. Sintonen, J. Woleński (red.), *Handbook of Epistemology*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London.

Leon J.J., Brown W.C., Ruch L.O., Johnson T.E. (2003), *Survey research: in person, mail, telephone and web methods*, Streamline Survey Inc, Honolulu.

Lessem R. (1998), *Management development through cultural diversity*, Taylor & Francis.

Levinthal D.A. (1995), *Strategic management and the exploration of diversity* [w:] C.A. Montgomery (red.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, Springer, Boston.

Lévi-Strauss C. (1992), *Smutek tropików*, Wydawnictwo Opus, Łódź.

Levy D.L., Alvesson M., Willmott H. (2003), *Critical approaches to strategic management*, „Studying Management Critically", 14.

Lewandowski M. (2011), *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*, „Współczesne Zarządzanie", 10(1).

Lewis D. (1996), *The organizational culture saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1– concepts and early trends*, „Leadership & Organization Development Journal", 17(1).

Lewis M.W. (2000), *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, „Academy of Management Review", 25(4).

Lewis R.D. (1996), *When Cultures Collide. Managing Sucessfully Across Cultures*, Nicolas Brealey Publishing, London.

Lewis S. (1997), *'Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?*, „Gender, Work and Organization", 4(1).

Leydesdorff L. (2021), *Evolutionary and Institutional Triple Helix Models* [w:] *The Evolutionary Dynamics of Discursive Knowledge*, Springer, Cham.

Liamputtong P. (2011), *Focus group methodology principles and practice*, SAGE, London.

Li C., Wu K., Johnson D.E., Wu M. (2012), *Moral leadership and psychological empowerment in China*, „Journal of Managerial Psychology", 27(1).

Li Y.R., Sun X.D. (2007), *Contributions and Limitations of Positivism and Post-Positivism to Management Science* [J], „Journal of Shenyang Normal University (Social Science Edition)", 5.

Lichtarski J. (red.) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Lichtarski J., Czura M. (2002), *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Lichtarski J., Węgrzyn A. (2000), *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji", 12.

Lichtarski J.M., Witek-Crabb A., Piórkowska K., Trzaska R., Wilczyński M., Wrona S. (2020), *Ciągłość i zmiana we wzorcach myślenia strategicznego – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji", 7.

Likert R., Likert J. (1976), *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, New York.

Lillrank P. (1995), *The transfer of management innovations from Japan*, „Organization Studies", 16(6).

Lindholm-Romantschuk Y. (1998), *Scholarly book reviewing in the social sciences and humanities*: *The flow of ideas within and among disciplines*, no. 91, Greenwood Publishing Group.

Linker S. (2002), *Jak działa umysł*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Linstead S., Grafton-Small R. (1992), *On reading organizational culture*, „Organization Studies", 13(3).

Linsted S. (red.) (2003), *Text/Work. Representing Organization and Organizing Representation*, Routledge, London-New York.

Lips-Wiersma M., Morris L. (2009), *Discriminating between 'meaningful work'and the 'management of meaning'*, „Journal of Business Ethics", 88(3).

Lisiński M. (2016), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 4.

Listwan T. (2002), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa.

Litosseliti L. (2004), *Using focus groups in research*, Continuum, London.

Lo. M.-C.M. (2005), *The Professions*: *Prodigal Daughter of Modernity* [w:] J. Adams, E.S. Clemens, A. Shola Orloff (red.), *Remaking Modernity*: *Politics, Processes and History in Sociology*, Duke University Press, Durham.

Lobe B., Morgan D.L. (2021), *Assessing the effectiveness of video-based interviewing*: *a systematic comparison of video-conferencing based dyadic interviews and focus groups*, „International Journal of Social Research Methodology", 24(3).

Lock A., Harris P. (1996), *Political marketing-vive la différence*,* „European Journal of Marketing", 30(10/11).

Lockley L.C. (1950), *Notes on the history of marketing research*, „Journal of Marketing", 14(5).

Logie R., Maylor E. (2009), *An Internet study of prospective memory across adulthood*, „Psychology and Aging", 24(3).

Lomba C. (2005), *Beyond the debate over 'post'-vs 'neo'-taylorism: The contrasting evolution of industrial work practices*, „International Sociology", 20(1).

Longino H. (1997), *In Search of Feminist Epistemology*, „PASS", LXXI.

Longino H. (2001), *The Fate of Knowledge*, Princeton University Press, Princeton.

Longino H.E. (2017), *Feminist epistemology* [w:] J. Greco, E. Sosa (red.), *The Blackwell guide to epistemology*, Blackwell Publishing.

Longino H.E., Lennon K. (1997), *Feminist epistemology as a local epistemology*, „Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes", 71.

Lopes H. (2015), *The political and public dimension of work: towards the democratization of work*, „Journal of Australian Political Economy", 2015(76).

Losee J. (1993), *A Historical Introduction to the Philosophy of Science*, wyd. 3, Oxford University Press, Oxford.

Losee J.L. (2001), *Wprowadzenie do filozofii nauki*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Louis M.R. (1980), *Organizations as culture-bearing milieux* [w:] L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, T.C. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism*, JAI, Greenwich.

Louis M.R., Sutton R.I. (1991), *Switching Cognitive Gears: from Habits of Mind to Active Thinking*, „Human Relations", 44(1).

Love P.E., Holt G.D., Li H. (2002), *Triangulation in construction management research*, „Engineering Construction and Architectural Management", 9(4).

Lowe S., Carr A. (2003), *Paradigmapping and Management as a Moral Art: Clearing a Path through the Incommensurability Debate in Organisations* [w:] J. Biberman, A. Alkhafaji (red.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, McNaughton & Gunn, Lansing.

Luhmann N. (1986), *The autopoiesis of social systems*, „Sociocybernetic Paradoxes", 6(2).

Luhmann N. (1990), *Essays on Self-Reference*, Colombia University Press, New York.

Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford.

Lukács G. (1971), *History and Class Conciousness*, reprint z 1919 roku, Merlin, London.

Luke T.W. (1991), *Power and politics in hyperreality*: *The critical project of Jean Baudrillard*, „The Social Science Journal", 28(3).

Lukea-Bhiwajee S.D. (2010), *Reiterating the Importance of Values in Management Education Curriculum*, „International Journal of Interdisciplinary Social Sciences", 5(4).

Lukes S. (1992), *Niewspółmierność w nauce i w etyce* [w:] H. Kozakiewicz, E. Mokrzycki, M.J. Siemek (red.), *Racjonalność współczesności. Między filozofią a socjologią*, PWN, Warszawa.

Lukyanenko R., Wiggins A., Rosser H.K. (2020), *Citizen Science*: *An Information Quality Research Frontier*, „Information Systems Frontiers", 22.

Lumby J. (2012), *Leading organizational culture*: *Issues of power and equity*, „Educational Management Administration & Leadership", 40(5).

Lynham S.A. (2000), *Theory building in the human resource development profession*, „Human Resource Development Quarterly", 11(2).

Lyon D. (2003), *Surveillance as social sorting*: *privacy, risk, and digital discrimination*, Routledge, Abingdon.

Lyon D. (2006), *Theorizing surveillance*: *the panopticon and beyond – Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series*, Willan Publishing, Devon.

Lyotard J.F. (1997), *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, Fundacja Altheia, Warszawa.

Ławrynowicz M. (2014), *Poszukiwanie efektów zarządzania zasobami ludzkimi – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3–4.

Łobocki M. (2003), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków.

Łojewska-Krawczyk M. (2001), *Wiedza o wartościach* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a wartości*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Łunarski J. (2010), *Zarządzanie jakością w logistyce*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

Maasen S., Weingart P. (2000), *Metaphors and the Dynamics of Knowledge*, Routledge, London.

Maccoby E.E., Maccoby N.A. (1954), *The interview*: *A tool of social science* [w:] G. Lindzey (red.), *Handbook of social psychology*, Addison-Wesley, Cambridge.

Machan T.R. (2007), *The Morality of Business*: *A Profession for Human Wealthcare*, Springer, Boston.

Macintosh N.B., Shearer T., Thornton D.B., Welker M. (2000), *Accounting as simulacrum and hyperreality*: *perspectives on income and capital*, „Accounting, Organizations and Society", 25(1).

MacKay B., Chia R., Nair A.K. (2020), *Strategy-in-Practices*: *A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes*, „Human Relations", online first.

Maclaran P. (2009), *Postmodern marketing and beyond* [w:] E. Parsons, P. Maclaran (red.), *Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour*, Routledge.

Macpherson I., Brooker R., Ainsworth P. (2000), *Case study in the contemporary world of research*: *using notions of purpose, place, process and product to develop some principles for practice*, „International Journal of Social Research Methodology", 3(1).

Madhavaram S., McDonald R.E. (2010), *Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor*: *Implications for theory and practice*, „Industrial Marketing Management", 39(7).

Magala S.J. (1997), *Book Review Essay*: *Karl E. Weick*: *Sensemaking in Organizations*: *1995, London*: *SAGE. 231 pages*, „Organization Studies", 18(2).

Magee J.F. (1973), *Progress in the management sciences*, „Interfaces", 3(2).

Mahner M., Bunge M. (2001), *Function and functionalism: A synthetic perspective*, „Philosophy of Science", 68(1).

Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992), *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal", 13(5).

Mahoney T.A., Deckop J.R. (1986), *Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM)*, „Journal of Management", 12(2).

Maison D. (2001), *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Majewska-Opiełka I. (1998), *Umysł lidera*, Medium, Warszawa.

Makkreel R.A. (1993), *Dilthey: Philosopher of the Human Studies*, Princeton University Press, Princeton.

Makridakis S. (1990), *Forecasting, planning and Strategy for 21st Century*, Free Press, New York.

Malhotra M.K., Singhal C., Shang G., Ployhart R.E. (2014), *A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research*, „Journal of Operations Management", 32(4).

Małuszyński W. (2001), *Metafory jako element komunikacyjny w organizacji* [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Mancosu P. (1998), *From Brouwer to Hilbert, The Debate on the Foundations of Mathematics in the 1920's*, Oxford University Press, New York.

Mangham I.L., Overington M.A. (1983), *Dramatism and the Theatrical Methaphor* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills, London, New Delhi.

Maniadis Z., Tufano F. (2017), *The research reproducibility crisis and economics of science*, „Economic Journal", 127(605).

Mann Ch., Stewart F. (2000), *Internet communication and qualitative research. A handbook for researching online*, SAGE, London.

Manning P.K. (1979), *Metaphors of the Field*: *Varieties of Organizational Discourse*, „Administrative Science Quarterly", 24(4).

March J.G., Simon H.A. (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Marcuse H. (1991), *Introduction to the Second Edition* [w:] H. Marcuse, *One-dimensional Man*: *studies in ideology of advanced industrial society*, Routledge, London.

Marin A., Reimann M., Castaño R. (2014), *Metaphors and creativity*: *Direct, moderating, and mediating effects*, „Journal of Consumer Psychology", 24(2).

Markowić M. (1992), *Problem prawdy w krytycznych naukach społecznych* [w:] *Racjonalność współczesności*, PWN, Warszawa.

Markóczy L., Li Sun S., Peng M.W., Shi W., Ren B. (2013), *Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching*, „Strategic Management Journal", 34(11).

Marks K. (1951), *Kapitał – Krytyka ekonomii politycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Marks K., Engels F. (2009), *Manifest komunistyczny*, Wydawnictwo Jirafa Roja.

Marre J. (1994), *Entreprise et Partage. Peut-on diminuer le risque majeur d'un chaos social mondialisé*, Guy Trédaniel Editeur, Paris.

Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.

Marshall S.P. (1998), *Tworzenie się uczących się społeczności na miarę XXI wieku* [w:] F. Hesselbein, M.Goldsmitha, P. Beckharda (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Martan L. (2002), *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i kierowanie", 2(108).

Martens E., Schnadelbach H. (1995), *Filozofia. Podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Martin D.M., Ferguson S., Hoek J., Hinder C. (2021), *Gender violence*: *marketplace violence and symbolic violence in social movements*, „Journal of Marketing Management", 37(1–2).

Martin J. (2002), *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, SAGE, Thousand Oaks, London.

Martinet A.C. (2010), *Strategic planning, strategic management, strategic foresight*: *The seminal work of H. Igor Ansoff*, „Technological Forecasting and Social Change", 77(9).

Martinez F., Peattie K., Vazquez-Brust D. (2021), *Faith in the future*: *On a mission to integrate sustainability into management theory and practice*, „Futures", 125.

Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork.

Martyniak Z. (1997), *15 efektywnych metod*, Organizacja i Zarządzanie, Kraków – Kluczbork.

Maslow A. (1998), *Towards a Psychology of Being*, Wiley.

Masłyk-Musiał E. (2010), *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mason W., Suri S. (2012), *Conducting behavioral research on Amazon's mechanical Turk*, „Behavior Research Methods", 44(1).

Massey C., Alpass F., Flett R., Lewis K., Morriss S., Sligo F. (2006), *Crossing fields*: *the case of a multi-disciplinary research team*, „Qualitative Research", 6(2).

Matejun M. (2011a), *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", 19.

Matejun M. (2011b), *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 10.

Matejun M. (2016), *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe* [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Mattessich R. (1974), *The incorporation and reduction of value judgements in systems*, „Management Science", 21(1).

Mattessich R. (2003), *Accounting representation and the onion model of reality: a comparison with Baudrillard's orders of simulacra and his hyperreality*, „Accounting, Organizations and Society", 28(5).

Mattessich R. (2012), *Instrumental reasoning and systems methodology: an epistemology of the applied and social sciences*, vol. 15, Springer Science & Business Media.

Matuchniak-Krasuska A. (1999), *Publiczność wobec metafory plastycznej. O recepcji groteski Jerzego Dudy-Gracza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Maturana H.R., Varela F.J. (1998), *The Tree of Knowledge*, Shambhala Publications, Boston and London.

Matveev A.V. (2002), *The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research: Practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers*, „Theory of Communication and Applied Communication", 1(6).

Maxwell J.A., Loomis D.M. (2003), *Mixed Methods Design: An Alternative Approach* [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, SAGE, Thousand Oaks.

Maylor H., Turner N. (2017), *Understand, reduce, respond: project complexity management theory and practice*, „International Journal of Operations & Production Management", 37(8).

Maynard M. (1994), *Methods, practice and epistemology: The debate about feminism and research*, „Researching Women's Lives from a Feminist Perspective", 10(26).

Mayo E. (1933), *The Human problem of an Industrial Civilisation*, Macmillan, New York.

McAulay L., Sims D. (2009), *A celebration: Reflections on management learning and the humanities*, „Management Learning", 40(4).

McCaffrey G., Raffin-Bouchal S., Moules N.J. (2012), *Hermeneutics as research approach: A reappraisal*, „International Journal of Qualitative Methods", 11(3).

McKelvey B. (1997a), *Organization positivism: separating myth from reality*, tekst zaprezentowany podczas Macro Organizational Behavior Science Meeting, The Anderson School at UCLA, Los Angeles.

McKelvey B. (1997b), *Perspective – Quasi-natural organization science*, „Organization Science", 8(4).

McKelvey B. (2003), *Postmodernism versus truth in management theory* [w:] E.A. Locke (red.), *Post Modernism and Management (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited.

McKenna B. (2004), *Critical discourse studies*: *where to from here?*, „Critical Discourse Studies", 1(1).

McKinley W., Mone M.A. (1998), *The re-construction of organization studies*: *Wrestling with incommensurability*, „Organization", 5(2).

McKinsey J.O. (1924), *Business Administration*, South-Western Publishing Company, Cincinnati.

McMahan P., Evans J. (2018), *Ambiguity and engagement*, „American Journal of Sociology", 124(3).

McMullin E. (1992), *Logiczność a racjonalność*: *uwagi o teorii nauki Toulmina* [w:] E. Mokrzycki (red.), *Racjonalność i styl myślenia*, IFiS PAN, Warszawa.

McNulty T., Zattoni A., Douglas T. (2013), *Developing corporate governance research through qualitative methods*: *A review of previous studies*, „Corporate Governance: An International Review", 21(2).

McWilliams A. (2015), *Corporate social responsibility* [w:] *Wiley encyclopedia of management*, John Wiley & Sons.

Meek V.L. (1988), *Organizational culture*: *Origins and weaknesses*, „Organization Studies", 9(4).

Mehan H., Wood H. (1975), *The Reality Of Ethnomethodology*, John Wiley & Sons, New York.

Melé D. (2009a), *Business ethics in action*: *Seeking human excellence in organizations*, Palgrave-Macmillan.

Melé D. (2009b), *Editorial introduction*: *Towards a more humanistic management*, „Journal of Business Ethics", 88(3).

Melé D., Cantón C.G. (2014), *The Idea of the Human Person in Management and Organizational Theories* [w:] *Human Foundations of Management*, IESE Business Collection, Palgrave Macmillan, London.

Melo C.D.O., Cruzes D.S., Kon F., Conradi R. (2013), *Interpretative case studies on agile team productivity and management*, „Information and Software Technology", 55(2).

Merali Y. (2000), *The organic metaphor in knowledge management. Emergence*, „A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management", 2(4).

Merrett F. (2006), *Reflections on the Hawthorne effect*, „Educational Psychology", 26(1).

Merton R. (1982), *On Social Structure and Science*, red. P. Sztompka, Chicago-London.

Merton R. (1987), *The focused group interview and focus groups*: *Continuities and discontinuities*, „Public Opinion Quarterly", 51(4).

Merton R.K. (1936), *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, „American Sociological Review", 1(6).

Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.

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

Merton R.K. (1996), *On Social Structure and Science*, red. i przedmowa P. Sztompka, University of Chicago Press, Chicago.

Mesjasz C. (2003), *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i kierowanie", 4.

Meurath M., Sarkar S., Shlick, Carnap R. (1996), *Logical Empiricism at its Peak*: *Schlick, Carnap, and Neurath*, Garland Publishing, New York.

Mezghani E., Exposito E., Drira K. (2016), *A collaborative methodology for tacit knowledge management*: *Application to scientific research*, „Future Generation Computer Systems", 54.

Michaelson C. (2010), *Business and/as/of the humanities*, „Journal of Business Ethics Education", 7.

Michell J. (1999), *Measurement in Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Michie J., Sheehan M. (2005), *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, „The International Journal of Human Resource Management", 16(3).

Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i s-ka, Warszawa.

Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *The world tomorrow*: *The essentials of globalization*, Times Books, New York.

Mikołajczyk Z. (1995, 1998), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.

Mikołajczyk Z. (2003), *Charakterystyka dyscypliny nauki o zarządzaniu (zarzadzanie)*, materiały wewnętrzne, Komitet Nauk Organizacji i Kierowania.

Mikołajczyk Z. (2009), *Charakterystyka dyscypliny nauki o zarządzaniu (zarządzanie)*, materiały wewnętrzne, Komitet Nauk Organizacji i Kierowania.

Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, SAGE, Newbury Park.

Milgram S. (1974), *Obedience to authority, An Experimental View*, Harper & Row, New York.

Miller D. (2007), *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*, „Strategic Organization", 5(2).

Miller P. (2012), *Wprowadzenie do obserwacji online*: *warianty i ograniczenia techniki badawczej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej", 8(1).

Miller D., Friesen P.H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, „Management Science", 24(9).

Miner J.B. (1984), *The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science*, „Academy of Management Review", 9(2).

Mingers J. (2015), *Management knowledge and knowledge management*: *realism and forms of truth* [w:] J.S. Edwards (red.), *The Essentials of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, London.

Mintzberg H. (1983), *Structures In Five*: *Designing effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg H. (1987), *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review", 65.

Mintzberg H. (1990), *The design school*: *reconsidering the basic premises of strategic management*, „Strategic Management Journal", 11(3).

Mintzberg H. (1991), *A Letter to Maria Calás and Linda Smircich*, „Organization Studies", 12(4).

Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*: *Reconceiving the Roles for Planning*, Plans, Planners, Free Press.

Mintzberg H. (2004), *Managers, not MBAs*: *a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler.

Mir R., Watson A. (2000), *Strategic management and the philosophy of science*: *The case for a constructivist methodology*, „Strategic Management Journal", 21(9).

Miscenko D., Day D.V. (2016), *Identity and identification at work*, „Organizational Psychology Review", 6(3).

Mitchell A. (2018), *A review of mixed methods, pragmatism, and abduction techniques* [w:] P. Demartini, M. Marchiori (red.), *Proceedings of the 17th European Conference on Research Methods for Business & Management Studies. Università Roma TRE,* Rome, Italy, 12–13 lipca 2018, ACPI.

Mitchell T.R., James L.R. (2001), *Building better theory*: *time and the specification of when things happen*, „Academy of Management Review", 26(4).

Mitchell R.K., Randolph-Seng B., Mitchell J.R. (2011), *Socially situated cognition*: *Imagining new opportunities for entrepreneurship research*, „Academy of Management Review", 36(4).

Mitran P.C., Bebeselea M. (2012), *About the crisis marketing and the crisis of marketing*, „Economics, Management and Financial Markets", 7(4).

Moe T.M. (1991), *Politics and the Theory of Organization*, „Journal of Law, Economics, and Organization", 7.

Mohajan H. K. (2018), *Qualitative research methodology in social sciences and related subjects*, „Journal of Economic Development, Environment and People", 7(1).

Mohanty S.P. (2001), *Can our values be objective? On ethics, aesthetics, and progressive politics*, „New Literary History", 32(4).

Mojtahed R., Nunes M.B., Martins J.T., Peng A. (2014), *Equipping the Constructivist Researcher: The Combined use of Semi-Structured Interviews and Decision-Making maps*, „Electronic Journal of Business Research Methods", 12(2).

Mole J. (2000), *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Moliterno T.P., Mahony D.M. (2011), *Network theory of organization: A multilevel approach*, „Journal of Management", 37(2).

Mone M.A., McKinley W. (1993), *The uniqueness value and its consequences for organizational studies*, „Journal of Management Inquiry", 2(3).

Monin N. (2004), *Management Theory. A Critical and reflective Reading*, Routledge, London, New York.

Moore B., Brown A. (2006), *The application of TQM: organic or mechanistic?*, „International Journal of Quality & Reliability Management", 23(7).

Moore R.E. (2003), *From genericide to viral marketing: on 'brand'*, „Language & Communication", 23(3–4).

Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, PWN, Warszawa.

Morgan G. (1980), *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, „Administrative Science Quarterly", 25(4).

Morgan G. (red.) (1983), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills, London, New Delhi.

Morgan D. (1996), *Focus groups*, „Annual Review of Sociology", 22.

Morgan G. (1997a), *Images of Organization*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Morgan G. (1997b), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Morgan G. (1998), *Images of organization*: *The executive edition*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Morgan P. (2000), *Paradigms lost and paradigms regained*? *Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA*, „International Journal of Human Resource Management", 11(4).

Morrill C. (2008), *Culture and organization theory*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science", 619(1).

Morton M.S.S. (1971), *Management decision systems*: *computer-based support for decision making*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Motycka A. (1999), *Filozofia nauki a problem założeniowości w nauce* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a założeniowość*, IFiS PAN, Warszawa.

Motycka A. (2001), *Czy nauka jest dziełem rozumu*? [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a wartości*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Mucha R.T. (2004), *The art and science of talent management*, „Organization Development Journal", 22(4).

Muldoon J. (2019), *Stubborn things*: *evidence, postmodernism and the craft of history*, „Journal of Management History", 25(1).

Mumby D.K. (2004), *Discourse, power and ideology*: *Unpacking the critical approach* [w:] D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (red.), *The SAGE handbook of organizational discourse*, vol. 2, SAGE.

Mumby D.K. (2014), *Critical theory and postmodernism* [w:] L. Putnam, D.K. Mumby (red.), *The SAGE handbook of organizational communication*: *Advances in theory, research, and methods*, SAGE, Los Angeles.

Muna F.A. (2003), *7 Metaphors on Management. Tools for Managers in the Arab World*, Gower, Burligton.

Murdoch S. (2013), *Epistemology and the 'problem' of organisational socialization*, „Ethnographic Studies", 13.

Murphy J., Zhu J. (2012), *Neo-colonialism in the academy? Anglo-American domination in management journals*, „Organization", 19(6).

Müller O., Fay M.,Vom Brocke J. (2018), *The effect of big data and analytics on firm performance*: *An econometric analysis considering industry characteristics*, „Journal of Management Information Systems", 35(2).

Nahser F. (2018), *Praxiology and Pragmatism*, Routledge.

Naples N.A. (2003), *Feminism and method*: *Ethnography, discourse analysis, and activist research*, Psychology Press.

Narayan U. (2003). *The project of feminist epistemology*: *Perspectives from a non-western feminist* [w:] C.R. McCann, K. Seung-Kyung (red.), *Feminist Theory Reader*: *Local and Global Perspectives*, Routledge, New York.

Nason R. (2017), *It's not complicated*: *The art and science of complexity in business*, University of Toronto Press.

Newing H. (2010), *Conducting research in conservation*: *A social science perspective*, Routledge, Abingdon, Oxon.

Newman W.H. (1956), *Administrative Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Nickols F. (2016), *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, „Management Journal", 1(1).

Niemczyk J. (2002), *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie", 3(109).

Niemczyk J. (2011), *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Nightingale P. (2008), *Meta-paradigm change and the theory of the firm*, „Industrial and Corporate Change", 17(3).

Nissley N., Taylor S.S., Butler O. (2003), *The power of organizational song*: *An organizational discourse and aesthetic expression of organizational culture* [w:] A. Carr, P. Hancock (red.), *Art and aesthetics at work*, Palgrave Macmillan, London.

Nitsch T.O. (1991), *Further Reflections on Human-nature Assumptions in Economics – Part II: From Homo Oeconomicus Honorabilis to Homo Oeconomus, the Good Steward*, „International Journal of Social Economics", 18(11/12).

Nolt J. (2008), *Truth as an epistemic ideal*, „Journal of Philosophical Logic", 37(3).

Norris C. (2001), *Dekonstrukcja przeciw postmodernizmowi*, Universitas, Kraków.

Norris J., Sawyer R.D. (2012), *Toward a dialogic methodology* [w:] J. Norris, R.D. Sawyer, D. Lund (red.), *Duoethnography: dialogic methods for social, health, and educational research*, Left Coast Press, Walnut Creek.

Nosal C. (2001), *Myślenie strategiczne menedżerów* [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Nowak M. (2020), *Nomothetic and idiographic approach in management sciences*, „Humanities and Social Sciences", 27(1).

Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.

Nozick R. (1969), *Newcomb's Problem and Two Principles of Choice* [w:] N. Rescher (red.), *Essays in Honor of Carl G. Hempel*, Reidel.

Nørreklit H. (red.) (2017), *A philosophy of management accounting: A pragmatic constructivist approach*, Taylor & Francis.

O'Cass A. (1996), *Political marketing and the marketing concept*, „European Journal of Marketing", 30(10/11).

O'Connor J., Wynne D. (2017), *From the Margins to the Centre: Cultural production and consumption in the post-industrial city*, Routledge.

Nyumba T.O., Wilson K., Derrick C.J., Mukherjee N. (2018), *The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation*, „Methods in Ecology and Evolution", 9(9).

O'Donovan G. (2006), *The Corporate Culture Handbook. How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The Liffey Press, Dublin.

Oakley A. (1999), *Paradigm wars: some thoughts on a personal and public trajectory*, „International Journal of Social Research Methodology", 2(3).

Oakley A. (2000), *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York.

Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (2002), *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa.

O'Donoghue T., Punch K. (2003), *Qualitative Educational Research in Action: Doing and Reflecting*, Routledge.

Ogger G. (1994), *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwójnym świetle*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Oglivy J. (1990), *The postmodern business*, „Marketing and Research Today", 18(1).

O'Leary-Kelly A.M., Bowes-Sperry L., Bates C.A., Lean E.R. (2009), *Sexual harassment at work: A decade (plus) of progress*, „Journal of Management", 35(3).

Oleksyn T. (2008), *Granice zarządzania* [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.

Olson G.A. (2002), *Justifying Belief: Stanley Fish and the Work of Rhetoric*, State University of New York Press, Albany.

Oppenheim A.N. (2000), *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Continuum International Publishing Group, London.

Orman T.F. (2016), *Paradigm as a central concept in Thomas Kuhn's thought*, „International Journal of Humanities and Social Science", 6(10).

Osborn R.N., Hunt J.G.J. (2007), *Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos*, „The Leadership Quarterly", 18(4).

Ostasz L. (1999), *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.

Oswick C., Jones P. (2006), *Beyond correspondence? Metaphor in organization theory*, „Academy of Management Review", 31(2).

Oswick C., Keenoy T., Grant D. (2002), *Metaphor and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy*, „Academy of Management Review", 27(2).

Othman R., Minee K. (2014), *Innovation in Teaching Strategy: Using of Sports As Cognitive Metaphor*, „Journal on Innovation and Sustainability RISUS", 5(1).

Otto J. (2001), *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.

Ouchi W.G. (1980), *Markets, Beaucracies and Clans*, „Administrative Science Quarterly", 25(1).

Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), *Organizational culture*, „Annual Review of Sociology", 11(1).

Ouellet C., Cossette P. (1999), *Les travaux des chercheurs utilisant le concept de cognition en sciences de l'administration: une etude exploratoire* [w:] *Actes de la 8 Conference Internationale de Management Strategique*, Paris.

Outhwaite R.W. (2015), *Positivism, Sociological* [w:] *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences: Second Edition*, Elsevier, Oxford.

Ozcan K. (2012), *From the Frankfurt School to business schools: critical management studies in Turkey*, „International Journal of Organizational Analysis", 20(1).

Paauwe J., Farndale E. (2017), *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*, Oxford University Press, Oxford.

Palagolla N. (2016), *Exploring the linkage between philosophical assumptions and methodological adaptations in HRM research*, „Journal of Strategic Human Resource Management", 5(1).

Palmer I., Dunford R. (1996), *Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change*, „Academy of Management Review", 21(3).

Panda A., Gupta R.K. (2001), *Understanding organizational culture: A perspective on roles for leaders*, „Vikalpa", 26(4).

Pandza K., Thorpe R. (2010), *Management as design, but what kind of design? An appraisal of the design science analogy for management*, „British Journal of Management", 21(1).

Paolacci G., Chandler J. (2014), *Inside the Turk: understanding Mechanical Turk as a participant pool*, „Current Directions in Psychological Science", 23(3).

Papadakis V.M., Lioukas S., Chambers D. (1998), *Strategic decision-making processes: the role of management and context*, „Strategic Management Journal", 19(2).

Papargyris A., Poulymenakou A. (2003), *Evolving knowledge: An exploration of affinities between knowledge management and communities of practice* [w:] F. McGrath, D. Remenyi (red.), *Proceedings of the Fourth Conference on Knowledge Management*, 18–19 września 2003, Oriel College, Oxford.

Paradowski R., Załęcki P. (red.) (2001), *Kulturowe instrumentarium panowania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Parker M. (1992), *Post-modern organizations or postmodern organization theory?*, „Organization Studies", 13(1).

Parker M. (2000), *Organizational culture and identity: Unity and division at work*, SAGE.

Parker M. (2002a), *Against Management*, Cambridge.

Parker M. (2002b), *Against management: organization in the age of managerialism*, Wiley-Blackwell, Polity, Oxford.

Parker S., Parker M. (2017), *Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies*, „Human Relations", 70(11).

Parrini P., Salmon W.C., Salmon M.H. (red.) (2003), *Logical Empiricism – Historical and Contemporary Perspectives*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

Parsons T. (1985), *Sugestie dla socjologicznej teorii organizacji* [w:] *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. I, wybór tekstów, oprac. i wstęp A. Marcinkowski, J.B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Pashiardis P. (2009), *Educational leadership and management: blending Greek philosophy, myth and current thinking*, „International Journal of Leadership in Education", 12(1).

Pasikowski S. (2015), *Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych*, „Przegląd Badań Jakościowych", 21(2).

Patton M. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, SAGE, Beverly Hills.

Paul P., Aithal P.S., Bhuimali A. (2017), *Information Science and Technology (IST): The nature and view from the Domain of Computing, Humanities, Management and Engineering – A conceptual Techno-Educational Study*, „Scientific Review", 3(9).

Pawnik W. (2004), *Między uniwersalizmem a partykularyzmem – dylematy życia organizacyjnego okresu zmiany* [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław.

Pawnik W. (2010), *Polacy w świecie technopolu – między społecznym dziedzictwem erozji etosu pracy a innowacją organizacyjną Fredericka Winslowa Taylora* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, zeszyt nr 17, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

Payne G., Payne J. (2004), *Key concepts in social research*, SAGE, London.

Pålshaugen Ø. (1999), *The end of organization theory?: Language as a tool in action research and organizational development*, vol. 5, John Benjamins Publishing.

Pearson G. (2002), *Why not teach some marketing theory?*, „International Journal of Management and Decision", 3(1).

Peaucelle J.L. (2000), *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives*, „Journal of Organizational Change Management", 13(5).

Peccei R., Van De Voorde K. (2019), *The application of the multilevel paradigm in human resource management–outcomes research: Taking stock and going forward*, „Journal of Management", 45(2).

Penc J. (1995), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Peng R. (2015), *The reproducibility crisis in science*: *A statistical counterattack*, „Significance", 12(3).

Peppers D., Rogers M. (1993), *The One-To-One Future*, Judy Piatkus Publishers.

Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnicwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Pereira R.L., Correia A.L., Schutz R.L. (2012), *Destination branding*: *A critical overview*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism", 13(2).

Perriton L. (2001), *Sleeping with the enemy? Exploiting the textual turn in management research*, „International Journal of Social Research Methodology", 4(1).

Perriton L. (2014), *The (re)negotiation of the critical warrant in critical management education*: *a research agenda*, „Human Resource Development International", 17(4).

Perriton L., Reynolds M. (2004), *Critical Management Education*: *From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal?*, „Management Learning", 35(1).

Perriton L., Reynolds M. (2018), *Critical management education in challenging times*, „Management Learning", 49(5).

Perrow Ch. (1967), *A Framework for Comparative Organizational Analisis*, „American Sociological Rewiev", 32(2).

Perrow Ch. (1991), *A Society of Organizations*, „Theory and Society", 20(6).

Peters T. (1994), *The Tom Peters Seminar. Crazy Times Call for Crazy Organisations*, MacMillan, London.

Peters T.J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.

Peters T.J., Waterman R.H. Jr (1982), *In Search of Excellence*: *Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.

Peticca-Harris A., McKenna S. (2013), *Identity struggle, professional development and career*: *A career/life history of a human resource management professional*, „Journal of Management Development", 32(8).

Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (2002), *Strategic management: the strengths and limitations of a field* [w:] A.M. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), *Handbook of strategy and management*, SAGE Publications.

Pettigrew A.M. (1979), *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly", 24(4).

Petty N.J., Thomson O.P., Stew G. (2012), *Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods*, „Manual Therapy", 17(5).

Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Boston.

Pfeffer J. (2007), *A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research*, „Academy of Management Journal", 50(6).

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organisations: a Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

Philipsen K. (2018), *Theory building: Using abductive search strategies* [w:] *Collaborative research design*, Springer, Singapore.

Pickvance C.G. (2001), *Four Varieties of Comparative Analysis*, „Journal of Housing and the Built Environment", 16(1).

Pike K., Kenneth L. (1967), *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*, wyd. 2, The Hague, Mouton.

Pindur W., Rogers S.E., Kim P.S. (1995), *The history of management: a global perspective*, „Journal of Management History", 1(1).

Pinker S. (2003), *The blank stale: the modern denial of human nature*, Penguin.

Pinker S. (2004), *Language as a Adaptation on the Cognitive Niche* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Pinker S. (2005), *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Pinnington A. (2001), *Charles Handy: The Exemplary Guru*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 1(3).

Pintelon L.M., Gelders L.F. (1992), *Maintenance management decision making*, „European Journal of Operational Research", 58(3).

Pinter G.G., Pinter V. (1998), *From epistemology to rational science policy*: *Popper versus Kuhn*, „Perspectives in Biology and Medicine", 41(2).

Pirson M. (2013), *Towards a Humanistic Management Paradigm*: *a step back to embrace the future?*, „Fordham University Schools of Business Research Paper, Humanistic Management Network, Research Paper Series", 13–02.

Platon (2001), *Państwo, Prawa*, ANTYK, Kęty.

Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.

Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków.

Podoynitsyna K., Snihur Y., Thomas L.D., Grégoire D.A. (2020), *Creating Meta-Narratives*: *How Analogies and Metaphors Support Business Model Innovation. In Business Models and Cognition*, Emerald Publishing Limited.

Pohlmann A., Kaartemo V. (2017), *Research trajectories of Service-Dominant Logic*: *Emergent themes of a unifying paradigm in business and management*, „Industrial Marketing Management", 63.

Pohoryles R.J., Schadauer A. (2009), *What future for the European social sciences and humanities?*, „Innovation–The European Journal of Social Science Research", 22(2).

Polonayi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge, London.

Polowczyk J. (2012), *Strategic management at the beginning of the XXI century*: *the impact of crisis turbulences*, „Poznan University of Economics Review", 12(3).

Ponterotto D. (2000), *The cohesive role of cognitive metaphor in discourse and conversation* [w:] A. Barcelona (red.), *Metaphor and metonymy at the crossroads*: *A cognitive perspective*, Mouton de Gruyter, Berlin .

Poole M.S., Van de Ven A.H. (1989), *Using paradox to build management and organization theories*, „Academy of Management Review", 14(4).

Popova-Nowak I.V., Cseh M. (2015), *The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective*, „Human Resource Development Review", 14(3).

Popper K. (1972), *Objective Knowledge*, Clarendon Press, Oxford.

Popper K. (1977, 2002), *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa.

Popper K. (1997), *Nieustanne poszukiwania. Autobiografia intelektualna*, Znak, Kraków.

Popper K. (1999), *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*, PWN, Warszawa.

Popper K. (2006), *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1–2, PWN, Warszawa.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (1995), *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa.

Potter A., Heath J. (2004), *Nation of rebels: Why counterculture became consumer culture*, HarperBusiness, New York.

Potterfield T. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideaology in the Workplace*, Quorum Books, Westport Conn.

Prakken B. (2000), *The Identity of Management Information Systems* [w:] B. Prakken, *Information, Organization and Information Systems Design*, Springer, Boston.

Prasad A. (2003), *The gaze of the other: Postcolonial theory and organizational analysis* [w:] A. Prasad (red.), *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*, Palgrave Macmillan, New York.

Prasad A., Holzinger I. (2013), *Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR*, „Journal of Business Research", 66(10).

Prasad M. (2005), *Why is France so French? Culture, institutions, and neoliberalism, 1974–1981*, „American Journal of Sociology", 111(2).

Prasad A. (2015). *Toward decolonizing modern western structures of knowledge* [w:] A. Prasad, P. Prasad, A.J. Mills, J.H. Mills (red.), ***The Routledge companion to critical management studies***, London, Routledge.

Preston L.E., Post J.E. (1974), *The third managerial revolution*, „Academy of Management Journal", 17(3).

Price A.D.F., Newson E. (2003), *Strategic management*: *Consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction*, „Journal of Management in Engineering", 19(4).

Prieto-Carrón M., Lund-Thomsen P., Chan A., Muro A.N.A., Bhushan C. (2006), *Critical perspectives on CSR and development*: *what we know, what we don't know, and what we need to know*, „International Affairs", 82(5).

Primecz H. (2020), *Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions*, „German Journal of Human Resource Management", 34(2).

Primecz H., Romani L., Topçu K. (2015), *A multi-paradigm analysis of cross-cultural encounters*, The Routledge Companion to Cross-Cultural Management, Routledge, London.

Pringle R. (2005), *Sexuality at Work* [w:] C. Grey, H. Willmott (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.

Pritchard D. (2002), *Are Economic Decisions Rational? Path Dependence, Lock-In and 'Hinge' Propositions*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice", 2(3).

Proctor T., Kitchen P. (2002), *Communication in postmodern integrated marketing*, „Corporate Communications: An International Journal", 7(3).

Pruijt H. (2000), *Repainting, modifying, smashing Taylorism*, „Journal of Organizational Change Management", 13(5).

Pszczołowski T. (1978, 1988), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.

Pugh D.S. (1983), *Studing Organisational Structure and Process* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills – London – New Delhi.

Pullen A., Harding N., Phillips M. (2017), *Introduction*: *Feminist and queer politics in critical management studies* [w:] A. Pullen, N. Harding , M. Phillips (red.), *Feminists and queer theorists debate the future of critical management studies*, Emerald Publishing Limited.

Pullen A., Vachhani S., Gagnon S., Cornelius N. (2017), *Editorial*: *Critical diversity, philosophy and praxis*, „Gender, Work and Organization", 24(5).

Purwanto R.M., Mukharrom T., Zhilyakov D.I., Pamuji E., Shankar K. (2019), *Study the importance of business ethics and ethical marketing in digital era*, „Journal of Critical Reviews", 6(5).

Putnam H. (1962), *What theories are not*? [w:] E. Nagel, P. Suppes, A. Tarski (red.), *Logic, Methodology and Philosophy of Science*, Stanford University Press, Stanford.

Quinn J.B. (1978), *Strategic Change*: *Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review", 20.

Quinn R.E., Cameron K.S. (1988), *Paradox and transformation*: *Toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Rabasso C.A., Rabasso J. (2010), *A Chomskyan approach to responsible critical management education*, „Journal of Global Responsibility", 1(1).

Rabiee F. (2004), *Focus-group interview and data analysis*, „Proceedings of the Nutrition Society", 63(4).

Radcliffe-Brown A.R. (1952), *On the Concept of Function in Social Science* [w:] *Structure and Function in Primitive Society*, The Free Press of Glencoe, Glencoe.

Raelin J.A. (2007), *Toward an epistemology of practice*, „Academy of Management Learning & Education", 6(4).

Rafaeli A., Worline M. (2000), *Symbols in organizational culture* [w:] N. Ashkanasy, C. Wilderon, M. Peterson (red.), *Handbook of Organizational Culture And Climate*, vol. 7, SAGE, Thousand Oaks.

Ranchhod A., Gurau C., Hackney R. (2004), *The challenge of cyber-marketing planning and implementation*, „International Journal of Information Technology and Management (IJITM)", 3(2/3/4).

Ravasi D., Schultz M. (2006), *Responding to organizational identity threats*: *Exploring the role of organizational culture*, „Academy of Management Journal", 49(3).

Ravitch D. (2003), *The Language Police*: *How Pressure Groups Restrict What Students Learn*, Knopf.

Rawwas M.Y., Arjoon S., Sidani Y. (2013), *An introduction of epistemology to business ethics*: *A study of marketing middle-managers*, „Journal of Business Ethics", 117(3).

Reale E., Avramov D., Canhial K., Donovan C., Flecha R., Holm P. i in. (2018), *A review of literature on evaluating the scientific, social and political impact of social sciences and humanities research*, „Research Evaluation", 27(4).

Redpath L., Nielsen M.O. (1997), *A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology*, „Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue Canadienne des Sciences de l'Administration", 14(3).

Reed M. (2004), *Getting real about organizational discourse* [w:] D. Grant, C. Hardy, C. Oswick (red.), *The SAGE handbook of organizational discourse*, SAGE Publications Ltd.

Reed M.I. (2009), *Critical realism in critical management studies* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press.

Reed W.R. (2018), *A primer on the 'Reproducibility Crisis' and ways to fix it*, „Australian Economic Review", 51(2).

Reedy P. (2002), *Keeping the BlackFlag flying*: *anarchy, utopia and the politics of nostalgia* [w:] M. Parker (red.), *Utopia and Organization*, Blackwell, Oxford.

Regev G., Hayard O., Wegmann A. (2013), *What we can learn about business modeling from homeostasis* [w:] B. Shishkov (red.), *Business Modeling and Software Design. BMSD 2012. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 142, Springer, Berlin, Heidelberg.

Reigle R.F. (2001), *Measuring organic and mechanistic cultures*, „Engineering Management Journal", 13(4).

Reinecke J., Arnold D.G., Palazzo G. (2016), *Qualitative methods in business ethics, corporate responsibility, and sustainability research*, „Business Ethics Quarterly", 26(4).

Reips U.-D. (2000), *The Web experiment method*: *Advantages, disadvantages, and solutions* [w:] M.H. Birnbaum (red.), *Psychological experiments on the Internet*, Academic Press, San Diego.

Remenyi D., Williams B., Money A., Swartz E. (2005), *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, SAGE, London.

Rendtorff J.D. (2010), *Philosophy of management*: *Concepts of management from the perspectives of systems theory, phenomenological hermeneutics, corporate religion, and existentialism* [w:] P. Koslowski (red.), *Elements of a philosophy of management and organization*, Springer, Berlin, Heidelberg.

Rendtorff J.D. (2013), Basic concepts of philosophy of management and corporations [w:] C. Luetge (red.), *Handbook of the philosophical foundations of business ethics*, Springer, Dordrecht.

Rezabek R.J. (2000), *Online focus groups*: *Electronic discussions for research forum*, „Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research", 1(1) [online], https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1128, dostęp: 15.02.2020.

Rhodes C. (2004), *Utopia in popular management writing and the music of Bruce Springsteen*: *Do you believe in the promised land?*, „Consumption Markets & Culture", 7(1).

Ribbens J., Edwards R. (1998), *Feminist dilemmas in qualitative research*: *public knowledge and private lives*, SAGE, London.

Richter A., Wagner D. (2014), *Leadership 2.0*: *Engaging and supporting leaders in the transition towards a networked organization* [w:] *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, 5–8 stycznia 2014, IEEE.

Ricoeur P. (1989), *Język, tekst, interpretacja*, PIW, Warszawa.

Ridder H.G., Hoon C. (2009), *Introduction to the special issue*: *Qualitative methods in research on human resource management*, „German Journal of Human Resource Management", 23(2).

Rieser V., Lemon O. (2011), *Reinforcement learning for adaptive dialogue systems*: *a data-driven methodology for dialogue management and natural language generation*, Springer Science & Business Media.

Riesman D., Glazer N., Denney R. (1996), *Samotny tłum*, MUZA, Warszawa.

Rinehart J. (2001), *Transcending Taylorism and Fordism? Three decades of work restructuring* [w:] R. Baldoz, C. Koeber, P. Kraft (red.), *The Critical Study of Work*: *Labor, Technology, and Global Production*, Temple University Press.

Ritzer G. (1983), *The "McDonaldization" of Society*, „Journal of American Culture", 6(1).

Rivard S. (2020), *Theory building is neither an art nor a science. It is a craft*, „Journal of Information Technology", online first.

Robinson S., Kerr R. (2015), *Reflexive conversations*: *Constructing hermeneutic designs for qualitative management research*, „British Journal of Management", 26(4).

Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wieciech L., Brzozowski A. (2007), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, raport Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Global Compact, Warszawa.

Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Rolin K. (2015), *Values in science*: *The case of scientific collaboration*, „Philosophy of Science", 82(2).

Romani L., Barmeyer C., Primecz H., Pilhofer K. (2018), *Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms*, „International Studies of Management & Organization", 48(3).

Romanowska M. (2004a), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Romanowska M. (2004b), *Potrzeba badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego w Polsce* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych.

Roos J., Von Krogh G. (2016), *Organizational epistemology*, Springer.

Rorty R. (1979), *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton.

Rorty R. (1984), *Science as Solidarity*, „Manzan Review of American Studies", 6.

Rorty R. (1985, 1997), *Filozofia a zwierciadło natury*, Aletheia, Warszawa.

Rorty R. (1989), *Contingency, Irony and Solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Rorty R. (1999), *Obiektywność, relatywizm i prawda*, Aletheia, Warszawa.

Roscoe P.B. (1995), *The perils of 'positivism' in cultural anthropology*, „American Anthropologist", 97(3).

Rose H., Rose S. (1976), *The Political Economy and the Natura Science*, Macmillan, London.

Rosen M. (1991), *Coming to the Terms with the field: Understanding and doing organisational ethnography*, „Journal of Management Studies", 28(1).

Rosman A., Rubel P.G. (1989), *The Tapestry of Culture: An Introduction to Cultural Anthropology*, Random House, New York.

Rossi P.E., Allenby G.M., McCulloch R. (2012), *Bayesian statistics and marketing*, John Wiley & Sons.

Roulston K., deMarrais K., Lewis J.B. (2003), *Learning to Interview in the Social Sciences,* „Qualitative Inquiry", 9(4).

Rowlinson M., Hassard J. (2011), *How come the critters came to be teaching in business schools? Contradictions in the institutionalization of critical management studies*, „Organization", 18(5).

Rowlinson M., Hassard J., Decker S. (2014), *Research strategies for organizational history*: *A dialogue between historical theory and organization theory*, „Academy of Management Review", 39(3).

Rowlinson M., Procter S. (1999), *Organizational culture and business history*, „Organization Studies", 20(3).

Rowlinson M., Toms S., Wilson J. (2006), *Legitimacy and the capitalist corporation*: *Cross-cutting perspectives on ownership and control,* „Critical Perspectives on Accounting", 17(5).

Rubenstein A.H., Haberstroh Ch.J. (1960), *Some Theories of Organization,* Homewood.

Russ R.S. (2014), *Epistemology of science vs. epistemology for science*, „Science Education", 98(3).

Rutka R. (1984), *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Rutka R. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Ruwhiu D., Cone M. (2010), *Advancing a pragmatist epistemology in organisational research*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal", 5(2).

Saarenketo S., Puumalainen K., Kuivalainen O., Kyläheiko K. (2004), *Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs*, „International Journal of Production Economics", 89(3).

Sætre A.S., Van de Ven A.H. (2021), *Generating Theory by Abduction*, „Academy of Management Review", in-press.

Sage D., Dainty A., Brookes N. (2014), *A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management*, „International Journal of Project Management", 32(4).

Salancik G.R. (1995), *Wanted: A good network theory of organization*, „Administrative Science Quarterly", 40.

Sale J.E.M., Lohfeld L.H., Brazil K. (2002), *Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-methods Research*, „Quality and Quantity", 36(1).

Salerno-Kochan R., Popek S., Halagarda M., Krzywonos M. (2020), *Nauki o jakości jako subdyscyplina w naukach o zarządzaniu i jakości: identyfikacja obszarów badawczych*, „Przegląd Organizacji", 8.

Saloner G. (1994), *Game Theory and Strategic Management: Contributions, Applications and Limitations* [w:] R.P. Rumelt, D.E. Schedel, D.J. Teece (red.), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston.

Saltelli A., Funtowicz S. (2017), *What is science's crisis really about?*, „Futures", 91.

Saltelli A., Ravetz J., Funtowicz S. (2016), *Who will solve the crisis in science* [w:] A. Benessia, J.R. Ravetz, S. Funtowicz i in. (red.), *Science on the Verge*, Arizona State University.

Sambrook S. (2014), *Critical HRD* [w:] S.A. Sambrook, S. Sambrook, N.F. Chalofsky (red.), *Handbook of human resource development*, John Wiley & Sons.

Sampson S. (1994), *Money without Culture, Culture without Money: Eastern Europe`s Nouveux Riches*, „Anthropological Journal on European Cultures", 3(1).

Samra-Fredericks D. (2005), *Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'*, „Organization", 12(6).

Samuel Craig C., Douglas S.P. (2001), *Conducting international marketing research in the twenty-first century*, „International Marketing Review", 18(1).

Samuelson P. A. (2001), *Ricardo, David (1772–1823)* [w:] *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.

Sandberg J. (2000), *Understanding human competence at work: an interpretative approach*, „Academy of Management Journal", 43(1).

Sandberg W.R. (1992), *Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 16(3).

Sandelands L., Drazin R. (1989), *On the language of organization theory*, „Organization Studies", 10(4).

Sang K.J., Glasgow S. (2017), *Feminist Critical Management Studies in the Lecture Hall: A Space for Activism and Hope?* [w:] A. Pullen, N. Harding, M. Phillips (red.), Feminists *and Queer Theorists Debate the Future of Critical Management Studies*, Emerald Publishing Limited.

Sankey H. (2019), *The incommensurability thesis*, Routledge.

Sapru R.K. (2008), *Administrative theories and management thought*, PHI Learning Pvt. Ltd.

Saren M., Svensson P. (2009), *Marketing* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Sargent L.T. (1975), *Utopia – the problem of definition*, „Extrapolation", 16(2).

Saunders M.N., Bezzina F. (2015), *Reflections on conceptions of research methodology among management academics*, „European Management Journal", 33(5).

Scammell M. (1999), *Political marketing: Lessons for political science*, „Political Studies", 47(4).

Scandura T.A., Williams E.A. (2000), *Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research*, „Academy of Management Journal", 43(6).

Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. (2016), *Paradox research in management science: Looking back to move forward*, „Academy of Management Annals", 10(1).

Schaefer S.M., Wickert C. (2016), *On the potential of progressive performativity: Definitional purity, re-engagement and empirical points of departure*, „Human Relations", 69(2).

Schall M.S. (1983), *A communication-rules approach to organizational culture*, „Administrative Science Quarterly", 28(4).

Schein E.H. (1965), *Organization Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Schein E.H. (1991), *What is culture*, SAGE, Newbury Park.

Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Scherer A.G. (1998), *Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory*: *A problem in search of a solution*, „Organization", 5(2).

Scherer A.G. (2008), *Critical theory and its contribution to critical management studies* [w:] M. Alvesson, H. Willmot, T. Bridgman (red.), *The Oxford Hanbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Scherer A.G., Dowling M.J. (1995), *Towards a reconciliation of the theory pluralism in strategic management-incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School*, „Advances in Strategic Management", 12A.

Scherer A.G., Patzer M. (2011), *Beyond universalism and relativism*: *Habermas's contribution to discourse ethics and its implications for intercultural ethics and organization theory* [w:] H. Tsoukas, R. Chia (red.), *Philosophy and organization theory*, Emerald Group Publishing Limited.

Scherer A.G., Steinmann H. (1999), *Some remarks on the problem of incommensurability in organization studies*, „Organization Studies", 20(3).

Scheurich J.J. (1997), *Research method in the postmodern*, Falmer Press, London, Washington.

Schmidt C.M. (2002), *Methaphor and Cognition*: *A Cross-Cultural Study of Indigenous and Universal Constructucts in Stock Exchange Reports*, „Intercultural Communication", 5.

Schmitt F.F. (1994), *Socializing Epistemology*, Rowman & Littlefield.

Schnackenberg A.K., Bundy J., Coen C.A., Westphal J.D. (2019), *Capitalizing on categories of social construction*: *A review and integration of organizational research on symbolic management strategies*, „Academy of Management Annals", 13(2).

Schoemaker P.J. (2008), *The future challenges of business: Rethinking management education*, „California Management Review", 50(3).

Schoeneborn D., Kuhn T.R., Kärreman D. (2019), *The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality*, „Organization Studies", 40(4).

Schoeneborn D., Vásquez C., Cornelissen J. (2016), *Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox*, „Human Relations", 69(4).

Scholtz S.E., de Beer L.T., de Klerk W. (2020), *'What are psychology journals publishing about the world of work?': A systematised review*, „SA Journal of Industrial Psychology", 46(1).

Schön D.A. (1983a), *Organizational learning* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, SAGE, Beverly Hills – London – New Delhi.

Schön D.A. (1983b), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York.

Schroeder H. (2014), *An art and science approach to strategic risk management*, „Strategic Direction", 30(4).

Schröter H.G. (2005), *Fordism and Taylorism Come to Europe* [w:] H.G. Schröter (red.), *Americanization of the European Economy: A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*, Springer.

Schudson M. (1989), *How culture works*, „Theory and Society", 18(2).

Schultz M., Hernes T. (2013), *A temporal perspective on identity*, „Organization Science", 24(1).

Schutz A. (1970), *Concept and theory formation in the social sciences* [w:] D. Emmet, A. MacIntyre (red.), *Sociological theory and philosophical analysis*, Palgrave Macmillan, London.

Schutze A. (1972), *Phenomenology of the Social World*, Heinemann, London.

Schwabenland C. (2016), *Stories, visions and values in voluntary organisations*, Routledge.

Schwartz H.S. (2010), *Society against Itself: Political Correctness and Organizational Self-Destruction*, Karnac Books, London.

Schwenk C.R. (1984), *Cognitive Simplification Processes on Strategic Decision Making*, „Strategic Management Journal", 5(2).

Scott W.G. (1961), *Organization theory*: *an overview and an appraisal*, „Academy of Management Journal", 4(1).

Scott W.R. (1987), *Organisations. Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs.

Selznic P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York.

Selznick P. (1948), *Foundations of the theory of organization*, „American Sociological Review", 13(1).

Senge P. (1993), *The Fifth Discipline*: *the art and practice of learning organization*, Century Business, London.

Şerban S. (2014), *From marketing to semiotics*: *The way to marketing semiotics*, „Journal of Self-Governance and Management Economics", 2(2).

Sexton D.L., Smilor R.W. (1986), *The art and science of entrepreneurship*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Shank D.B. (2016), *Using crowdsourcing websites for sociological research*: *The case of Amazon Mechanical Turk*, „The Americal Sociologist", 47(1).

Shankar A. (2009), *Reframing critical marketing*, „Journal of Marketing Management", 25(7–8).

Shankaranarayanan G., Cai Y. (2006), *Supporting data quality management in decision-making*, „Decision Support Systems", 42(1).

Shapere D. (1964), *The Structure of Scientific Revolutions*, „Philosophical Review", 73.

Sharfman M.P., Dean Jr J.W. (1997), *Flexibility in strategic decision making*: *informational and ideological perspectives*, „Journal of Management Studies", 34(2).

Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B. (1990), *Research Methods in Psychology*, McGraw-Hill, New York.

Shaw E.H., Tamilia R.D. (2001), *Robert Bartels and the history of marketing thought*, „Journal of Macromarketing", 21(2).

Shenkar O. (1996), *The firm as a total institution*: *Reflections on the Chinese state enterprise*, „Organization Studies", 17(6).

Shepherd C., Challenger R. (2013), *Revisiting paradigm(s) in management research*: *A rhetorical analysis of the paradigm wars*, „International Journal of Management Reviews", 15(2).

Shepherd D.A., Suddaby R. (2017), *Theory building*: *A review and integration*, „Journal of Management", 43(1).

Shklar J.N. (2004), *Squaring the Hermeneutic Circle*, „Social Research", 71(3).

Shrivastava P. (1985), *Corporate strategy*: *integrating strategy formulation with organizational culture*, „Journal of Business Strategy", 5(3).

Shrivastava P. (1986), *Is strategic management ideological?*, „Journal of Management", 12(3).

Sidanius J., Pratto F. (2001), *Social dominance*: *an intergroup theory of social hierarchy and oppression*, Cambridge University Press, Cambridge.

Siedlok F., Hibbert P. (2014), *The organization of interdisciplinary research*: *modes, drivers and barriers*, „International Journal of Management Reviews", 16(2).

Siehl C., Martin J. (1984), *The role of symbolic management*: *How can managers effectively transmit organizational culture?* [w:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, R. Stewart (red.), *Leaders and Managers*: *International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Pergamon, Elmsford.

Sikorski C. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (1990), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sillince J., Jarzabkowski P., Shaw D. (2012), *Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity*, „Organization Science", 23(3).

Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań*, PWN, Warszawa.

Silverman D. (2012), *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa.

Silvester J., Anderson N.R., Patterson F. (1999), *Organizational culture change*: *An inter-group attributional analysis*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 72(1).

Sim S. (2001), *Postmodernism and philosophy* [w:] S. Sim (red.), *The Routledge companion to postmodernism*, Routledge.

Simard M., Aubry M., Laberge D. (2018), *The utopia of order versus chaos*: *A conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects*, „International Journal of Project Management", 36(3).

Simmons G. (2008), *Marketing to postmodern consumers*: *introducing the internet chameleon*, „European Journal of Marketing", 42(3/4).

Simon H. (1972), *Theories of Bounded Rationality* [w:] C.B. McGuire, R. Radner (red.), *Decision and Organization*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam.

Simon H. (1991), *Organizations and markets*, „Journal of Economic Perspectives", 5(2).

Simon H.A. (1978), *Rationality as Process and as Product of Thought*, „American Economic Review", 68.

Simons H. (2009), *Case Study Research in Practice*, SAGE, London – New York.

Singleton R.A., Straits B.C. (2009), *Approaches to social research*, Oxford University Press, New York.

Singleton Jr R., Straits B. (2012), *Survey interviewing* [w:] *The SAGE handbook of interview research*: *The complexity of the craft*, SAGE, Thousand Oaks.

Skålén P., Hackley C. (2011), *Marketing-as-practice. Introduction to the special issue*, „Scandinavian Journal of Management", 27(2).

Skalik J. (2001), *Techniki organizatorskie*, AE Wrocław, Wrocław.

Skinner F.B. (1978), *Poza wolnością i godnością*, PIW, Warszawa.

Sköldberg K. (2002), *Poetic logic of administration*: *Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*, Routledge, London.

Slaughter S., Leslie L.L. (1997), *Academic Capitalism*, The John Hopkins University Press, Baltimore.

Slevitch L. (2011), *Qualitative and quantitative methodologies compared*: *Ontological and epistemological perspectives*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism", 12(1).

Sławecki B. (2012), *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych* [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa.

Słownik Języka Polskiego (2002), PWN, Warszawa.

Słownik socjologii i nauk społecznych (2004), PWN, Warszawa.

Słownik wyrazów obcych (1978), PWN, Warszawa.

Smaling A. (2000), *What kind of dialogue should paradigm-dialogues be?*, „Quality and Quantity", 34(1).

Small M.W. (2004), *Philosophy in management*: *A new trend in management development*, „Journal of Management Development", 23(2).

Small M.W. (2006), *A case for including business ethics and the humanities in management programs*, „Journal of Business Ethics", 64(2).

Smalley R., Fraedrich J. (1995), *Aldersonian functionalism*: *an enduring theory in marketing*, „Journal of Marketing Theory and Practice", 3(4).

Smircich L. (1983a), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly", 28(3).

Smircich L. (1983b), *Organizations as Shared Meaning* [w:] L.R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich.

Smircich L. (1983c), *Studing Organisations as Cultures* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method*: *Strategies for Social Research*, Beverly Hills – London – New Delhi.

Smircich L. (1989), *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna* [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, tłum. J. Gąciarz, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Smircich L., Morgan G. (1982), *Leadership: The Management of Meaning*, „The Journal of Applied Behavioral Science", 18(3).

Smircich L., Stubbart C. (1985), *Strategic management in an enacted world*, „Academy of management Review", 10(4).

Smith K., Hitt M.A. (2005), *Great minds in management. The process of theory development*, Oxford University Press.

Smith P.A.C. (1998), *Action learning: praxiology of variants*, „Industrial and Commercial Training", 30(7).

Smith T. (2007), *The existential consumption paradox: an exploration of meaning in marketing*, „The Marketing Review", 7(4).

Smythe E., Spence D. (2012), *Re-viewing literature in hermeneutic research*, „International Journal of Qualitative Methods", 11(1)

Snell R., James K. (1994), *Beyond the tangible in management education and development*, „Management Learning", 25(2).

Soelberg P. (1966), *Unprogrammed Decision Making*, „Academy of Management Proceedings", 1966(1).

Söilen K.S. (2017), *Why the social sciences should be based in evolutionary theory: the example of geoeconomics and intelligence studies*, „Journal of Intelligence Studies in Business", 7(1).

Sokal A., Bricmont J. (1998), *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i s-ka, Warszawa.

Sokal A.D. (1996), *Transgressing the Boundairies: Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity*, „Social Text", 46/47.

Solesvik M. (2018), *The Rise and Fall of the Resource-Based View*: *Paradigm Shift in Strategic Management Elite Theory and Development of the Methodology for Researching Economic Well-Being in Mass Society?*, „Journal of New Economy", 19(4).

Sorge A., Van Witteloostuijn A. (2004), *The (non)sense of organizational change*: *An essai about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories*, „Organization Studies", 25(7).

Sorsa V.P. (2013), *Being political and getting things done*: *Critical management studies and the limits of antagonism* [w:] *Getting Things Done (Dialogues in Critical Management Studies, Vol. 2)*, Emerald Group Publishing Limited.

Sosenko K. (2008), *Podręczny słownik wybranych terminów stosowanych w metodologii i filozofii wiedzy* [w:] *Problemy filozofii i metodologii nauk dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Sousa F.J. (2010), *Metatheories in research*: *positivism, postmodernism, and critical realism* [w:] A.G. Woodside (red.), *Organizational culture, business-to-business relationships, and interfirm networks (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 16)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Speklé R.F., Widener S.K. (2018), *Challenging issues in survey research*: *Discussion and suggestions*, „Journal of Management Accounting Research", 30(2).

Spicer A., Alvesson M., Kärreman D. (2009), *Critical performativity*: *The unfinished business of critical management studies*, „Human Relations", 62(4).

Spivak G.C. (2003), *Heath of a Discipline*, Columbia University Press, New York.

Sproull R.L. (1997), *A Scientist's Tools for Business*: *Metaphors and Modes of Thought*, University of Rochester Press, Rochester.

Squires G. (2001), *Management as a professional discipline*, „Journal of Management Studies", 38(4).

Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) (1986), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.

Stacey J. (1988), *Can there be a feminist ethnography?*, „Womens Studies International Forum", 11(1).

Stachowicz J., Nowicka-Skowron M. (2019), *Opportunities and threats to the functioning of contemporary socially responsible enterprises organized according to the concept of 'Industry 4.0'*, „Polish Journal of Management Studies", 20(1).

Staddon J. (2001), *The new behaviorism: Mind, mechanism and socjety*, Psychology Press, Philadelphia.

Stake R.E. (1997), *Studium przypadku* [w:] L. Korporowicz (red.), *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Stake R.E. (2009), *Jakościowe studium przypadku* [w:] N.K. Denzim, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. I, PWN, Warszawa.

Stangor Ch. (2007), *Research Methods for the Behavioral Sciences*, wyd. 3, Houghton Mifflin Company Boston.

Staniec I. (2018), *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 2.

Staniszkis J. (2003), *Władza globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Stanton J.M. (1998), *An empirical assessment of data collection using the Internet*, „Personnel Psychology", 51(3).

Stańczyk S. (2011), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", 17(1).

Steen G. (2008), *The paradox of metaphor: Why we need a three-dimensional model of metaphor*, „Metaphor and Symbol", 23(4).

Steen G. (2011a), *The language of knowledge management: A linguistic approach to metaphor analysis*, „Systems Research and Behavioral Science", 28(2).

Steen G.J. (2011b), *The contemporary theory of metaphor—now new and improved!*, „Review of Cognitive Linguistics", 9(1).

Steffy B.D., Grimes A.J. (1986), *A critical theory of organization science*, „Academy of Management Review", 11(2).

Steinmann H., Schreyogg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Steinthorsson R.S., Söderholm A. (2002), *Strategic management as multi-contextual sensemaking in intermediate organizations*, „Scandinavian Journal of Management", 18(2).

Steup M., Turri J., Sosa E. (red.) (2013), *Contemporary debates in epistemology*, John Wiley & Sons

Stewart D.W., Shamdasani P.N., Rook D.W. (2007), *Focus groups*, SAGE, Thousand Oaks.

Stiles D.R. (2004), *Narcissus Revisited*: *The Values of Management Academics and their RoleinBusiness School Strategies in the UK and Canada*, „British Journal of Management", 15(2).

Stogdill R.M. (1974), *Handbook of leadership*: *A survey of the literaturę*, Free Press, New York.

Stones R. (2005), *Structuration theory*, Macmillan International Higher Education.

Storchevoy M. (2018), *Moore, Vienna Circle, and Meta-Ethics* [w:] M. Storchevoy, *A Scientific Approach to Ethics*: *Developing Greater Respect for Ethics in Business and Society* , Palgrave Macmillan, Cham.

Stoykov L. (1995), *Corporate culture and communication*, Stopanstvo, Sofia.

Strategor (1997), *Zarządzanie firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Strati A. (1992), *Aesthetic understanding of organizational life*, „Academy of Management Review", 17(3).

Straub D., Loch K., Evaristo R., Karahanna E., Srite M. (2002), *Toward a theory-based measurement of culture*, „Journal of Global Information Management (JGIM)", 10(1).

Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*: *Grounded Theory Procedures and Techniques*, SAGE, Newbury Park.

Strauss A., Corbin J. (1997), *Grounded Theory in Practice*, SAGE, Thousand Oaks.

Strauss G. (2001), *HRM in USA*: *Correcting British Impressions*, „International Journal of HRM", 12/6.

Streatfield P.J. (2001), *The Paradox of Control in Organizations*, Routledge, London.

Stringer E.T. (1999), *Action Research*, SAGE, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Strużyna J. (2005), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, Strategie małych firm*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.

Strużyna J. (2008a), *HPWS z perspektywy ewolucji* [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.

Strużyna J. (2008b), *Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu?*, „Organizacja i Kierowanie (Organization and Management)", 2(132).

Stuart H., Kerr G. (1999), *Marketing communication and corporate identity*: *are they integrated?*, „Journal of Marketing Communications", 5(4).

Su D., Zhang Y., Hulpke J.F. (1998), *A management culture revolution for the new century?*, „Journal of Applied Management Studies", 7(1).

Subudhi R.N., Mishra S. (red.) (2020), *Methodological Issues in Management Research*: *Advances, Challenges, and the Way Ahead*, Emerald, Bingley.

Such J. (1973), *Wstęp do metodologii ogólnej nauk*, UAM, Poznań.

Sudoł S., Kożuch B. (2010), *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę* [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Ewolucja nauk o zarządzaniu – osiągnięcia i perspektywy*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sudoł S., Szplit A., Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu-Wójcicka K. Ćwiklicki M., Chwiłkowska-Kubala A., Krasiński M. i in. (2020), *Współczesne zarządzanie-koncepcje i wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Sudoł S. (2006), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, referat na seminarium „Krytyczna teoria organizacji", 24 listopada 2006, WSPiZ, Warszawa.

Suk-Young Chwe M. (2001), *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.

Sułek A. (1990), *W terenie, w archiwum i w laboratorium. Studia nad warsztatem socjologa*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2001, 2002a), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2002b), *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcje, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń-Łódź.

Sułkowski Ł. (2003a), *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji", 10.

Sułkowski Ł. (2003b), *Groźne oblicze organizacji – dehumanizacja w zarządzaniu personelem* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

Sułkowski Ł. (2004a), *Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu*, „Przegląd organizacji", 4.

Sułkowski Ł. (2004b), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji", 10.

Sułkowski Ł. (2004c), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 1(115).

Sułkowski Ł. (2004d), *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie", 3.

Sułkowski Ł. (2005a), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005b), *Utopia zarządzania*, „Przegląd organizacji", 11.

Sułkowski Ł. (2006a), *Społeczeństwo informacyjne a kultura konsumpcyjna* [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, nr 1132/2006, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Sułkowski Ł. (2006b), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie", 1.

Sułkowski Ł. (2006c), *Cultural conditions of organisational changes*, „Management Science in Transition Period in South Africa and Poland", 17.

Sułkowski Ł. (2006d), *Dualizm w epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie", 4(1114).

Sułkowski Ł. (2007a), *Problem demarkacji nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 1.

Sułkowski Ł. (2007b), *Application des techniques d'empowerment dans les projects d'emamcipation dirige vers les groupes defavorise* [w:] C. Martin (red.), *L'Europe et le developpement regional. Politiques communautaires, entrepreneuriat et mobilisation de la societe civile*, PGV/AESIC ISLA, Lisboa.

Sułkowski Ł. (2007c), *Empowerment methods in social projects managements*, „Intercultural Management Studies", 8.

Sułkowski Ł. (2008a), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6.

Sułkowski Ł. (2008b), *Temple, church and religion metaphors in values management*, „Management", 12(1).

Sułkowski Ł. (2008c), *Ewolucyjne korzenie nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 3.

Sułkowski Ł. (2009a), *Ewolucyjne ograniczenia racjonalości człowieka w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3–4.

Sułkowski Ł. (2009b), *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji metaparadygmatycznej* [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i Zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydanictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Sułkowski Ł. (2009c), *Interpretative Approach in Management Sciences*, „Argumenta Oeconomica", 2(23).

Sułkowski Ł. (2009d), *Paradygmat neoewolucyjny w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji", 3.

Sułkowski Ł. (2009e), *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 6(71).

Sułkowski Ł. (2009f), *Przywództwo jako dziedzictwo ewolucji*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 12.

Sułkowski Ł. (2009g), *The problems of epistemology of corporate culture*, „Journal of Intercultural Management", 1(1).

Sułkowski Ł. (2010a), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE.

Sułkowski Ł. (2010b), *Management on the neoevolutionary foundations*, „Organization and Management", 1(139).

Sułkowski Ł. (2010c), *Dominujący nurt zarządzania strategicznego z punktu widzenia nurtu krytycznego* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

Sułkowski Ł. (2010d), *Two paradigms in management epistemology*, „Journal of Intercultural Management", 2(1).

Sułkowski Ł. (2011a), *Metafory, archetypy i paradoksy organizacji*, „Organization and Management", 145.

Sułkowski Ł. (2011b), *About utopias in management*, „Współczesne Zarządzanie", 3.

Sułkowski Ł. (2011c), *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012a), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012b), *Neoevolutionism–the new paradigm of the social sciences?*, „Journal of Intercultural Management", 4(2).

Sułkowski Ł. (2012c), *Meta-paradigmatic cognitive perspective in management studies*, „Argumenta Oeconomica", 2(29).

Sułkowski Ł. (2012d), *Organizational culture and the trend of Critical Management Studies*, „Journal of Intercultural Management", 4(1).

Sułkowski Ł. (2012e), *Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences*, „Journal of Intercultural Management", 4(3).

Sułkowski Ł. (2013a), *The identity and demarcation of management in family of social sciences*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 14(1).

Sułkowski Ł. (2013b), *The ethos of management as an academic science*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 14(5), cz. 2.

Sułkowski Ł. (2013c), *Human Resource Management*: *paradigms and basic cognitive orientations*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 14(9).

Sułkowski Ł. (2013d), *Strategic management as the ideology of power*, „Journal of Intercultural Management", 5(3).

Sułkowski Ł. (2014a), *From fundamentalistic to pluralistic epistemology of organizational culture*, „Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry", 12(4).

Sułkowski Ł. (2014b), *Humanistic and Public Management in Poland–Basic Cognitive Assumptions*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 15(11), cz. 3.

Sułkowski Ł. (2014c), *Management*: *science in statu nascendi?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 15(4), cz. 2.

Sułkowski Ł. (2015a), *Hermeneutyka procesów organizacji i zarządzania–analiza meta-paradygmatyczna. Poznawcze wyzwania nauk o zarządzaniu 4*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 16(3), cz. 1.

Sułkowski Ł. (2015b), *Management – from Epistemology by Methodology to Social Practice of Academia Cognitive Challenges in Management Science 2*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 16(2).

Sułkowski Ł. (2016a), *The development of post-academic cultures in higher education institutions* [w:] J. Teczke (red.), *State, Society and Business–Development of Contemporary Management*, Wydawnictwo International Management Fundation, Cracow University of Economics, Cracow-Saint Petersburg.

Sułkowski Ł. (2016b), *Kultura akademicka – koniec utopii?*, PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2016c), *Metodologia zarządzania – od fudamentalizmu do pluralizmu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa

Sułkowski Ł. (2017a), *Metaparadigmatic perspective in the theory of organizations and management sciences*, „Reflections about Contemporary Management", 35.

Sułkowski Ł. (2017b), *The culture of control in the contemporary university* [w:] M. Izak, M. Kostera, M. Zawadzki (red.), *The future of university education*, Palgrave Macmillan.

Sułkowski Ł. (2017c), *Understanding Organizational Intercultural Interactions in Corporations* [w:] M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, S. Magala (red.), *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*: Traditional and Positive Organizational Scholarship, Springer, Cham.

Sułkowski Ł. (2019), *On bullshit management – the critical management studies perspective*, „Economics and Sociology", 12(1).

Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S., Jędrzejczyk-Kozioł A., Góral E., Mormul K. (2019), *Unsustainable power distribution*?: *women leaders in Polish academia*, „Economics and Sociology", 12(3).

Sułkowski Ł., Zawadzki, M. (2015), *Critical discourse in contemporary management science*, „Folia Philosophica", 34.

Suri S., Watts D.J. (2011), *Co-operation and contagion in Web-Based, networked public goods experiments*, „PLoS ONE", 6(3).

Swedberg R. (1990), *Economics and Sociology*: *Redefining their Boundaries*: *Conversations with Economists and Sociologists*, Princeton University Press, Princeton.

Swedberg R. (1998), *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

Sweeney E.P., Hardaker G. (1994), *The Importance of Organisational and National Culture*, „European Business Review", 94(5).

Swennen A., Jones K., Volman M. (2010), *Teacher educators: their identities, sub-identities and implications for professional development*, „Professional Development in Education", 36(1–2).

Swift L., Piff S. (2014), *Quantitative methods: for business, management and finance*, Macmillan International Higher Education, Red Globe Press.

Szacki J. (1980), *Spotkania z Utopią*, Iskry, Warszawa.

Szaniawski K. (1983), *Racjonalność jako wartość*, „Studia Filozoficzne", 5/6(210/211).

Szaniawski K. (1994), *O obiektywności nauki* [w:] K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa.

Szczepański J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa.

Szelągowski M. (2019), *Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy*, Springer International Publishing.

Szmigin I., Carrigan M. (2003), *New Consumption Communities: Resisting the Hegemony of the Marketing Process* [w:] *3rd International Critical Management Studies Conference*, 7–9 lipca 2003, Lancaster University, Lancaster.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa,* Znak, Kraków.

Szumilak J. (2005), *W sprawie naukowego statusu marketingu*, „Marketing i Rynek", 8.

Śliwa M., Sørensen B.M., Cairns G. (2015), '*You have to choose a novel*': *The biopolitics of critical management education*, „Management Learning", 46(3).

Taber T.D. (2007), *Using metaphor to teach organization theory*, „Journal of Management Education", 31(4).

Tadajewski M. (2010), *Towards a history of critical marketing studies*, „Journal of Marketing Management", 26(9–10).

Taisheng C. (2005), *Literary Canon and Identity Politics in Cultural Studies* [*J*], „Literature & Art Studies", 10.

Takenaka K. (2018), *Diversity of Organizational Culture Reunion of Sociology and Business Administration*, „Transactions of the Academic Association for Organizational Science", 7(2).

Takeuchi Y. (2016), *Anthropological Research Methods in Business Administration*: *Migration and Translation Within the Social Sciences* [w:] H. Nakamaki, K. Hioki, I. Mitsui, Y. Takeuchi (red.), *Enterprise as an Instrument of Civilization. An Anthropological Approach to Business Administration*, Springer.

Tan L., Ding J. (2015), *The frontier and evolution of the strategic management theory*, „Nankai Business Review International", 6(1).

Tarafdar M., Beath C.M., Ross J.W. (2019), *Using AI to enhance business operations*, „MIT Sloan Management Review", 60(4).

Taskin L., Willmott H. (2000), *Introducing critical management studies*: *key dimensions*, „Gestion", 25(6).

Tatli A. (2012), *On the power and poverty of critical (self) reflection in critical management studies*: *A comment on Ford, Harding and Learmonth*, „British Journal of Management", 23(1).

Taylor C. (1985), *Rationality* [w:] C. Taylor, *Philosophy and the Human Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge.

Taylor F.W. (1903), *Shop Management*, Harper and Row, New York [za:] Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.

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

Taylor F.W. (2002), *Critical evaluations in business and management*, oprac. J.C. Wood, M.C. Wood, Routledge.

Teece D.J. (1984), *Economic analysis and strategic management*, „California Management Review", 26(3).

Tempczyk M. (2003), *Poznanie naukowe a emocje* [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a emocje*, IFiS PAN, Warszawa.

Ten Bos R. (2000), *Fashion and utopia in management thinking*, John Benjamins, Amsterdam.

Tenbrunsel A.E., Galvin T.E., Neale M.A., Bazerman M.H. (1996), *Cognitions in Organisations* [w:] S.R. Glegg, C. Hardy, W.N. Nord (red.), *Handbook of Organisations Studies*, SAGE, London.

Tendahl M., Gibbs Jr R.W. (2008), *Complementary perspectives on metaphor*: *Cognitive linguistics and relevance theory*, „Journal of Pragmatics", 40(11).

Tengblad S., Vie O.E. (2012), *Management in practice*: *Overview of classic studies on managerial work* [w:] Tengblad S. (red.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*, Oxford Scholarship Online.

Thietart R.A., Forgues B. (1995), *Chaos theory and organization*, „Organization Science", 6(1).

Thomas R. (2009), *Critical management studies on identity*: *Mapping the terrain* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxfort University Press.

Thomas S. (1979), *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove.

Thompson C.J. (1993), *Modern truth and postmodern incredulity*: *A hermeneutic deconstruction of the metanarrative of "scientific truth" in marketing research*, „International Journal of Research in Marketing", 10(3).

Thompson C.J. (2000), *Postmodern consumer goals made easy* [w:] S. Ratneshwar, C. Huffman, D. Mick, *The why of consumption*: *Contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires*, Routledge, New York.

Thompson C.J., Troester M. (2002), *Consumer value systems in the age of postmodern fragmentation*: *The case of the natural health microculture*, „Journal of Consumer Research", 28(4).

Thompson J.D. (2003), *Organizations in action*: *Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers.

Thompson J.D., Hammond P.B., Hawkes R.W., Junker B.H., Tuden A., Litchfield E.H. (1959), *Comparative Studies in Administration*, University of Pittsburgh, Pittsburgh.

Thompson K.R., Luthans F. (1990), *Organisational Culture. A Behavioural Perspective* [w:] B. Schneider (red.), *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, Oxford.

Thompson L.F., Surface E.A., Martin D.L., Sanders M.G. (2003), *From paper to pixels*: *Moving personnel surveys to the Web*, „Personnel Psychology", 56(1).

Thompson M. (2011), *Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies*, „Academy of Management Review", 36(4).

Thompson P. (2011), *The trouble with HRM*, „Human Resource Management Journal", 21(4).

Thursfield D., Hamblett J. (2004), *Human resource management and realism*: *A morphogenetic approach* [w:] S. Fleetwood, S. Ackroyd (red.), *Critical realist applications in organisation and management studies*, Routledge, New York.

Timmermans J., Blok V. (2018), *A critical hermeneutic reflection on the paradigm-level assumptions underlying responsible innovation*, „Synthese".

Tinker T. (1985), *Paper Prophets*: *a social critique of accounting*, Praegar, New York.

Tinker T., Lowe T. (1982), *The management science of the management sciences*, „Human Relations", 35(4).

Toffler A. (1998), *Szok przyszłości*, Zysk i s-ka, Poznań.

Toffler A. (2003), *Zmiana władzy*, Zysk i s-ka, Poznań.

Topuzovska Latkovikj M., Borota Popovska M. (2020), *Online research about online research*: *advantages and disadvantages*, „E-Methodology", 6(6).

Touraine A. (1978), *La voix et le regard*, Seulil, Paris.

Tourish D. (2020), *The triumph of nonsense in management studies*, „Academy of Management Learning & Education", 19(1).

Treffers T., Klarner P., Huy Q.N. (2020), *Emotions, time, and strategy*: *The effects of happiness and sadness on strategic decision-making under time constraints*, „Long Range Planning", 53(5).

Trent R.H. (1972), *Management history*: *Is there madness in its method?*, „Academy of Management Proceedings", 1972(1).

Trentmann F. (2004), *Beyond consumerism*: *new historical perspectives on consumption*, „Journal of Contemporary History", 39(3).

Trevino L.K., Weaver G.R. (1994), *Business ETHICS/BUSINESS ethics*: *One field or two?*, „Business Ethics Quarterly", 4(2).

Trocki M. (2005), *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji", 1.

Trompenaars A.M.R. (1985), *The organization of meaning and the meaning of organization*: *a comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures (brain)* [online], https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI8515460, dostęp: 12.03.2021.

Tronvoll B., Brown S.W., Gremler D.D., Edvardsson B. (2011), *Paradigms in service research*, „Journal of Service Management", 22(5).

Tsai Y. (2011), *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*, „BMC Health Services Research", 11(1).

Tsoukas H. (1991), *The Missing Link*: *A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*, „Academy of Management Review", 16(3).

Tuchańska B. (1992), *Nauka jako historyczna całość* [w:] H. Kozakiewicz, E. Mokrzycki, M. Siemek (red.), *Racjonalność współczesności. Między filozofią a socjologią*, PWN, Warszawa.

Turisová R., Tkac M., Pachta M. (2018), *Monitoring of process performance by means of financial indicators*, „Problems and Perspectives in Management", 16(3).

Turner J.C. (2006), *Tyranny, freedom and social structure*: *Escaping our theoretical prisons*, „British Journal of Social Psychology", 45(1).

Tuttle M.M. (2003), *Strategic HRD for the knowledge age*: *Does organizational socialization have a place*?, tekst zaprezentowany podczas Academy of Human Resource Development, Minneapolis [online], hrd.sagepub.com, dostęp: 23.03.2011.

Tyszka T. (1999), *Podejmowanie decyzji* [w:] M. Materska, T. Tyszka (red.), *Psychologia i poznanie*, PWN, Warszawa.

Tzortzaki A.M., Mihiotis A. (2014), *A review of knowledge management theory and future directions*, „Knowledge and Process Management", 21(1).

Usunier J.C. (2000), *Marketing Across Cultures*, wyd. 3, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate.

Vaara E., Kakkuri-knuuttila M.L. (1999), *Critical Epistemological Issues in Strategic Management Studies* [w:] *CMS International Critical Management Studies Conference,* Manchester, UK, 14–16 lipca, 1999.

Vaara E., Sorsa V., Pälli P. (2010), *On the force potential of strategy texts*: *a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization,* „Organization", 17(6).

Van Alstyne M. (1997), *The state of network organization*: *a survey in three frameworks*, „Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce", 7(2–3).

van Baalen P., Karsten L. (2012), *The evolution of management as an interdisciplinary field*, „Journal of Management History", 18(2).

Van Cauwenbergh A., Cool K. (1982), *Strategic management in a new framework*, „Strategic Management Journal", 3(3).

Van Heerde H., Helsen K., Dekimpe M.G. (2007), *The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness*, „Marketing Science", 26(2).

Van Maanen J. (1988), *Tales of the Field*: *On Writing Ethnography*, seria (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing, University of Chicago Press, Chicago.

Van Maanen J. (2011), *Tales of the field*: *On writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.

Van Maanen J., Barley R.S. (1984), *Occupational Communities*: *Culture and Control in Organizations* [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich.

Van Orman Quine W. (1966), *The Ways of Paradox* [w:] *The Ways of Paradox and Other Essays*, Random House.

Van Raaij W.F. (1993), *Postmodern consumption*, „Journal of Economic Psychology", 14(3).

van Witteloostuijn A. (2016), *What happened to Popperian falsification? Publishing neutral and negative findings*, „Cross Cultural & Strategic Management", 23(3).

Vanstone M. (1995), *Managerialism and the ethics of management* [w:] R. Hugman, D. Smith (red.), *Ethical Issuesin Social Work*, Routledge, USA.

Varman R. (2018), *Violence, markets and marketing*, „Journal of Marketing Management", 34(11–12).

Venkatesh A. (1999), *Postmodernism Perspectives for Macromarketing*: *An Inquiry into the Global Information and Sign Economy*, „Journal of Macromarketing", 19(12).

Verduijn K., Dey P., Tedmanson D., Essers C. (2014), *Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", 20(2).

Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. (2021), *Digital transformation*: *A multidisciplinary reflection and research agenda*, „Journal of Business Research", 122.

Vidal M. (2011), *Reworking postfordism*: *Labor process versus employment relations*, „Sociology Compass", 5(4).

Villa A., & Taurino T. (2009), *From New Taylorism to Human Sustainability*: *Extending management concepts outside industrial sector*, „Journal of Japan Industrial Management Association", 60(3).

Vince R. (2010), *Anxiety, politics and critical management education*, „British Journal of Management", 21(s1).

Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. (red.) (2007), *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, Wiley, London, New York.

von Bertalanffy L. (1960), *General Systems Theory*: *Foundation, Development*, George Braziller, New York.

von Bertalanffy L., Rapoport A. (1960), *General System*: *Yearbook of the Society for General Systems Research*, vol. IV, part II, Contributions to Organization Theory.

Voronov M. (2005), *Should critical management studies and organization development collaborate? Invitation to a contemplation*, „Organization Management Journal", 2(1).

Voronov M. (2008), *Toward engaged critical management studies*, „Organization", 15(6).

Vu M.C., Burton N. (2020), *Mindful reflexivity*: *Unpacking the process of transformative learning in mindfulness and discernment*, „Management Learning", 51(2).

Wackwitz L.A., Rakow L.F. (2004). *Feminist communication theory*: *An introduction* [w:] L.A. Wackwitz, L.F. Rakow, *Feminist communication theory*: *Selections in context*, SAGE, Thousand Oaks.

Wagner P. (red.) (2002), *Les philosophes et la science*, Gallimard, Paris.

Waldo D. (1961), *Organizational Theory*: *An Elephantine Problem*, „Public Administration Review", 21(4).

Walker H., Symon G., Davies B. (1996), *Assessing organizational culture*: *a comparison of methods*, „International Journal of Selection and Assessment", 4.

Walker T.C. (2010), *The perils of paradigm mentalities*: *Revisiting Kuhn, Lakatos, and Popper*, „Perspectives on Politics", 8(2).

Wallerstein I. (2007), *Europejski uniwersalizm. Retoryka władzy*, Scholar, Warszawa.

Walsh Ch. (1962), *From Utopia to Nightmare*, Londyn.

Wang C.H., Borges L.A. (2013), *Does Competitive Intelligence Matter? An Anthropological Way of Thinking*, „International Journal of Business Anthropology", 4(2).

Wang H., Segal S. (2014), *Paradigm Incommensurability and Multiparadigm research*, ANZAM.

Waring T., Wainwright D., Skoumpopoulou D. (2011), *Management utopia or user dystopia? A critical analysis of a university administration system* [w:] *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS) 2011,* Shanghai, China, 4–7 grudnia 2011, Association for Information Systems.

Warner M. (1994), *Japanese culture, Western management*: *Taylorism and human resources in Japan*, „Organization Studies", 15(4).

Watkins-Mathys L., Lowe S. (2005), *Small business and entrepreneurship research*: *The way through paradigm incommensurability*, „International Small Business Journal", 23(6).

Watson T.J. (2001), *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli pracy menedżera*, PWN, Warszawa.

Weaver G.R., Gioia D.A. (1994), *Paradigms lost*: *incommensurability vs structurationist inquiry*, „Organization Studies", 15(4).

Weber K., Dacin M.T. (2011), *The cultural construction of organizational life*: *Introduction to the special issue*, „Organization Science", 22(2).

Weber M. (1946), *The Theory of Social and Economic Organisation*, Oxford University Press, New York.

Weber M. (1975), *Trzy typy prawomocnego panowania* [w:] *Elementy teorii społecznych*, PWN, Warszawa.

Weber M. (1978), *Economy and Society*: *An Outline of Interpretive Sociology*, tłum. i red. G. Roth, C. Wittich, University of California Press, Berkeley.

Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa.

Weick K. (1987), *Substitutes for Corporate Strategy* [w:] D. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge.

Weick K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden.

Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Publishing.

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill.

Weick K.E. (1995a), *Sensemaking in Organizations*, SAGE.

Weick K.E. (1995b), *What theory is not, theorizing is*, „Administrative Science Quarterly", 40.

Weick K.E. (1999), *Theory Construction as Disciplined Reflexivity*: *tradeoffs in the 90s*', „Academy of Management Review", 24(4).

Weick K.E. (2001), *Gapping the relevance bridge*: *Fashions meet fundamentals in management research*, „British Journal of Management", 12.

Weick K.E., Sutcliffe K. (2001), *Managing the Unexpected*: *Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco.

Weick K.E., Westley F. (1996), *Organizational Learning*: *Affirming an Oxymoron* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE.

Weidong Y. (2002), *An Outline of the Evolution Management Thought*: *a Philosophical Perspective*, „Jianghai Academic Journal (Bimontrly)", 2.

Weihrich H., Cannice M.V. (2010), *Management*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.

Weinberger J. (1976), *Science and Rule in Bacon's Utopia*: *An Introduction to the Reading of the New Atlantis*, „The American Political Science Review", 70(3).

Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavilainen-Mäntymäki E. (2011), *Theorising from case studies*: *Towards a pluralist future for international business research*, „Journal of International Business Studies", 42(5).

Welge M.K., Holtbrugge D. (1999), *International management under postmodern conditions*, „Management International Review", 39(4).

Wellek R., Warren A. (1970), *Teoria literatury*, PWN, Warszawa.

Wenzel R., Van Quaquebeke N. (2018), *The double-edged sword of big data in organizational and management research*: *A review of opportunities and risks*, „Organizational Research Methods", 21(3).

Wheatley M.J. (1999), *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

Whetten D.A. (2006), *Albert and Whetten revisited*: *Strengthening the concept of organizational identity*, „Journal of Management Inquiry", 15(3).

Whorf B.L. (2002), *Język, umysł i rzeczywistość* [w:] *Język, myśl i rzeczywistość*, Wydawnictwo KR, Warszawa.

Whyte W.F., Greenwood D.J., Lazes P. (1991), *Participatory Action Research*: *Through Practice to Science in Social Research* [w:] W.F. Whyte (red.), *Participatory Action Research*, SAGE, New York.

Wickert C., Schaefer S.M. (2015), *Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies*, „Human Relations", 68(1).

Wicks A.C., Freeman R.E. (1998), *Organization studies and the new pragmatism*: *Positivism, anti-positivism, and the search for ethics*, „Organization Science", 9(2).

Wiktor J.W. (2006), *Refleksje o naturze i tożsamości marketingu na kanwie pracy G. Gerkena „Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing"* [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa.

Wilkinson A. (1998a), *Empowerment*: *theory and practice*, „Personnel Review", 27(1).

Wilkinson S. (1998b), *Focus group methodology*: *A review*, „International Journal of Social Research Methodology", 1(3).

Williams B. (1974), *The truth in relativism* [w:] *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 75, Aristotelian Society, Wiley.

Williams F. (1996), *Postmodernism, feminism and the question of difference* [w:] N. Parton (red.), *Social theory, social change and social work*, Routledge, London.

Willis E. (1992), *Radical Feminism and Feminist Radicalism* [w:] *No More Nice Girls*: *Countercultural Essays*, Wesleyan University Press.

Willmott H. (1987), *Studying Managerial Work*; *A Critique and a Proposal*, „Journal of Management Studies", 24(3) [online], https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00702.x, dostęp: 12.03.2021.

Willmott H. (1992), *Management as Science*: *Methodologies of Change Management in Critical Perspective*, UMIST, Manchester School of Management.

Willmott H. (1993a), *Breaking the Paradigm Mentality*, „Organization Studies", 14/5.

Willmott H. (1993b), *Strength is ignorance*; *slavery is freedom*: *managing culture in modern organizations*, „Journal of Management Studies", 30/4.

Willmott H. (2003), *Renewing Strength*: *Corporate Culture Revisited*, „Management", 6(3).

Willmott H. (2013), *Changing Institutions*: *Critical Management Studies as a Social Movement* [w:] *Getting Things Done* (*Dialogues in Critical Management Studies, Vol. 2*), Emerald Group Publishing Limited

Willmott H.C. (1995), *What has been happening in organization theory and does it matter*?, „Personnel Review", 24(9).

Wilson F. (2000), *The Logic and Methodology of Science and Pseudoscience*, Canadian Scholars Press.

Wilson F., Heng M. (1997), *The Brain and the firm*: *Perspectives on the networked organisation and the cognitive metaphor*, PACIS 1997 Proceedings, 56.

Wilson M., Daly M. (2004), *Competitiveness, Risk Taking, and Violence*: *The Young Male Syndrome* [w:] D.T. Kenrick, C.L. Luce (red.), *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, Pearson, Boston.

Winch P. (1958), *The Idea of a Social Science*, Routledge and Kegan Paul, London.

Wiśniewska M., Antonowicz P., Szymańska-Brałkowska M. (red.) (2020), *Determinanty i kierunki rozwoju badań w naukach o zarządzaniu i jakości* [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*: *perspektywa nauki i praktyki gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Witczak H. (2018), *O systemowości zarządzania* [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Witkowski L., Giroux H.A. (2010), *Edukacja i sfera publiczna*, Impuls, Kraków.

Witmer D.F., Colman R.W., Katzman S.L. (1999), *From paper-and-pencil to screen-and-keyboard: Toward a methodology for survey research on the Internet* [w:] S. Jones (red.), *Doing Internet research: critical issues and methods for examining the Net*, SAGE, Thousand Oaks.

Wittgenstein L. (1972), *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa.

Wittgenstein L. (2002), *Tractatus logico-philosophicus*, PWN, Warszawa.

Witzel M., Warner M. (2015), *Taylorism revisited: Culture, management theory and paradigm-shift*, „Journal of General Management", 40(3).

Wolcott H. (1982), *Mirrors, models and monitors: educator adaptations of the ethnographic innovation* [w:] G. Spindler (red.), *Doing the ethnography of schooling*, Holt Rinehart and Winston, New York.

Woleński J. (1990), *Kotarbiński*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Woleński J. (2004), *Granice niewiary*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.

Wong K.M., Ghazali M.U.S.A., Wong E.S.K. (2011), *A review of philosophical assumptions in management research*, „African Journal of Business Management", 5(29).

Wood J.C., Wood M.C. (2002), *Henri Fayol: critical evaluations in business and management*, t. 2, Routledge.

Wood J.T. (1997), *Communication Theories in Action*, Wadsworth, Belmont.

Wood M. (2008), *Applying commercial marketing theory to social marketing: A tale of 4Ps (and a B)*, „Social Marketing Quarterly", 14(1).

Wood M. (2012), *Marketing social marketing*, „Journal of Social Marketing", 2(2).

Wood M.S., McKinley W. (2010), *The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, „Strategic Entrepreneurship Journal", 4(1).

Wood S. (1993), *The japanization of Fordism*, „Economic and Industrial Democracy", 14(4).

Woodcock J. (2020), *The algorithmic panopticon at Deliveroo: Measurement, precarity, and the illusion of control*, „Ephemera: Theory & Politics in Organization", 20(3).

Woodside A.G. (2010), *Case Study Research*: *Theory, Methods, Practice*, Emerald, Bingley.

Workman Jr J.P., Homburg C., Gruner K. (1998), *Marketing organization*: *An integrative framework of dimensions and determinants*, „Journal of Marketing", 62(3).

Wrapp E. (1967), *Good Managers Don't Make Policy Decision*, „Harvard Business Review", 45 (wrzesień–październik).

Wren D.A. (1987), *Management history*: *issues and ideas for teaching and research*, „Journal of Management", 13(2).

Wren D.A. (2005), *The History of Management Thought*, wyd. 5, John Wiley & Sons.

Wren D.A., Bedeian A.G. (2020), *The evolution of management thought*, John Wiley & Sons.

Wright K.B. (2005), *Researching Internet-based populations*: *advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services*, „Journal of Computer-Mediated Communication", 10(3) [online], https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x, dostęp: 15.02.2020.

Wright N., Losekoot E. (2012), *Interpretative Research Paradigms*: *Points of Difference* [w:] *Proceedings of the 11th European Conference on Research Methods in Business Management*: *ECRM 2012*, University of Bolton, Bolton, UK, 28–29 czerwca 2012, Academic Publishing International.

Wright P.M., Boswell W.R. (2002), *Desegrating HRM*: *a review and synthesis of micro and macro human resource management research* (*CAHRS Working Paper #02-11*), Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca.

Wróbel S. (2002), *Władza i rozum. Stadia rozwojowe krytycznej teorii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im A. Mickiewicza, Poznań.

Wulff H.R., Pedersen S.A., Rosenberg R. (1993), *Filozofia medycyny*, PWN, Warszawa.

www.shell.com/home/content/environment_society/, dostęp: 12.03.2021.

Xu Y. (2016), *Becoming a Researcher*: *A Journey of Inquiry* [w:] G. Barkhuizen (red.), *Reflections on Language Teacher Identity Research*, Routledge, New York/Abingdon.

Yani-de-Soriano M., Slater S. (2009), *Revisiting Drucker's theory*: *Has consumerism led to the overuse of marketing*?, „Journal of Management History", 15(4).

Yanmei L. (2002), *Retrospect and thinking on three important schools of strategic management theories* [J], „Journal of Harbin Institute of Technology (Social Sciences Edition)", 2.

Yi Y., Yongxia J.L.C. (2007), *A Literature Review of the Cognitive School in Strategic Management*, „Nanjing Business Review".

Yin K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Yin R.K. (1994, 2009, 2014), *Case study research*: *Design and methods*, SAGE, Thousand Oaks.

Young R.M. (1990), *Scientism in the history of management theory*, „Science as Culture", 1(8).

Yu C.H., Jannasch-Pennell A., DiGangi S. (2011), *Compatibility between text mining and qualitative research in the perspectives of grounded theory, content analysis, and reliability*, „Qualitative Report", 16(3).

Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 2.

Zald M.N. (2002), *Spinning disciplines*: *Critical management studies in the context of the transformation of management education*, „Organization", 9(3).

Zaltman G., Zaltman L. (2010), *Metafora w marketingu. Jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*, Rebis, Poznań.

Zander I., Mathews J.A. (2010), *Beyond heterarchy*: *Emerging futures of the hypermodern MNC*, Managing the contemporary multinational: The role of headquarters, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Zanoni P., Janssens M. (2007), *Minority employees engaging with (diversity) management*: *An analysis of control, agency, and micro-emancipation*, „Journal of Management Studies", 44(8).

Zawadzki M. (2010), *Autorytet symboliczny jako wyzwanie dla edukacji menedżerskiej i nauk o zarządzaniu* [w:] L. Witkowski, M. Jaworska-Witkowska (red.), *Pedagogika i zarządzanie edukacją i rozwojem. W perspektywie troski o uniwersytet i kulturę humanistyczną*, seria Przebudzenia Humanistyczne. Kolokwia, t. I, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Zawadzki M. (2018), *Dignity in the workplace. The perspective of humanistic management*, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe", 26(1).

Zawedde A., Lubega J., Kidde S., Nakiyimba I. (2010), *Methodological pluralism*: *An emerging paradigmatic approach to information systems research* [w:] M.J. Kizza, K. Lynch, J. Aisbett, R. Nath, P. Vir (red.), *Strengthening the Role of ICT in Development*, Kampala.

Ząbek J. (2014), *Dualistyczne dylematy zarządzania w świetle interdyscyplinarnych paradygmatów*, „Organizacja i Zarządzanie", 1(25).

Zhang Z. (2000), *Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance*, „Total Quality Management", 11(1).

Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010), *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness*: *Mediating role of knowledge management*, „Journal of Business Research", 63(7).

Zhuang K., Jingwen F. (2012), *From Organizational Culture to Organization as Culture*: *The Academic Clue of an Anthropological Team* [J], „Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)", 5.

Ziakas V., Boukas N. (2014), *Contextualizing phenomenology in event management research*: *Deciphering the meaning of event experiences*, „International Journal of Event and Festival Management", 5(1).

Zieleniewski J. (1965, 1976), *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

Zieleniewski J. (1969, 1981, 2002), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Zieniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Ziman J. (2002), *Real Science*, Cambridge University Press, Cambridge.

Zimbardo P.G., Maslach C., Haney C. (2000), *Reflections on the Stanford Prison Experiment*: *Genesis, transformations, consequences* [w:] T. Blass (red.), *Obedience to authority*: *Current Perspectives on the Milgram paradigm*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.

Zimniewicz K. (2003), *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Przegląd organizacji", 5.

Zimniewicz K. (2005), *Czy zarządzanie jest nauką?* [w:] K. Hanusik, U. Łangowska-Szczęśniak, S. Sokołowska (red.), *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo UO, Opole.

Zimniewicz K. (2006), *Zasada intersubiektywności w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie", 3.

Znaniecki F. (1984), *Społeczne role uczonych. Pisma wybrane*, PWN, Warszawa.

Zohar A. (1995), *Paradoxical Dimensions of Organization*, Working Paper, Schulich School of Business, Toronto.

Zorde K. (2004), *Metafizyczne wątki w ekonomii*, PWN, Warszawa.

Zott C., Huy Q.N. (2007), *How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources*, „Administrative Science Quarterly", 52(1).

Zsolnai L., Junghagen S., Tencati A. (2012), *Redefining the roles and duties of management*, „Journal of Global Responsibility", 3(1).

Zulfiqar G., Prasad A. (2020), *Challenging social inequality in the Global South*: *Class, privilege, and consciousness-raising through critical management education*, „Academy of Management Learning & Education", in-press.

Żegleń U.M. (2007), *Kognitywistyka – czy nowa szata dla starych problemów epistemologicznych?* [w:] M. Hetmański (red.), *Epistemologia współcześnie*, Universitas, Kraków.

Żuk P. (2020), *On the role of utopia in social thought and social sciences*, „History of European Ideas", 46(8).

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

Kierownik Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Jagiellońskiego, profesor Clark University oraz Społecznej Akademii Nauk. Od roku 2008 redaktor naczelny kwartalnika „Journal of Intercultural Management" (DeGruyter). W latach 2004–2011 redaktor naczelny kwartalnika Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk „Organizacja i Kierowanie". Członek 4 międzynarodowych stowarzyszeń badawczych (AAM, EURAM, IFERA, PGV). Od 2014 roku członek Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami w Polskiej Akademii Umiejętności (PAU). Przewodniczący cyklicznych konferencji "Family Business. Zarządzanie firmami rodzinnymi", "Intercultural Management. Zarządzanie międzykulturowe". Promotor kilkunastu rozpraw doktorskich obronionych. Recenzent w kilkudziesięciu postępowaniach profesorskich, habilitacyjnych oraz doktorskich. Członek komitetów naukowych 9 czasopism międzynarodowych i krajowych oraz 6 rad naukowych konferencji. Laureat 15 nagród rektorskich na Uniwersytecie Jagiellońskim, w SAN, SWSPiZ oraz Clark University oraz innych nagród i odznaczeń (Złoty Krzyż Zasługi).

Regina Lenart-Gansiniec

Regina Lenart-Gansiniec jest doktorem habilitowanym nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, profesorem uczelni na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania strategicznego, zwłaszcza zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się oraz crowdsourcingu. Jest kierownikiem oraz realizatorką kilku projektów badawczych finansowanych ze środków unijnych, Narodowego Centrum Nauki (SONATA oraz OPUS) oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW). Stypendystka MNiSW w ramach konkursu dla wybitnych młodych naukowców. Pełni funkcję redaktora naczelnego „International Journal of Contemporary Management".

Seria wydawnicza **„Metody badań organizacji i zarządzania"** to seria monografii, które w przystępnej formie omawiają problematykę epistemologii, metodologii i metod badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Czytelnik znajdzie w niej zbiór zasad i sposobów, formalnych podstaw dotyczących prowadzenia badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości. Seria została stworzona z myślą o specjalistach w dziedzinie organizacji i zarządzania, doktorantach na kierunkach ekonomicznych, słuchaczach studiów podyplomowych, w tym MBA, prowadzonych na uczelniach różnych typów oraz osobach stojących u progu kariery naukowej, które są zainteresowane pogłębieniem wiedzy na temat metodologicznych uwarunkowań pracy naukowej.

Na serię wydawniczą **„Metody badań organizacji i zarządzania"** składają się następujące monografie:

1. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, „Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości"

2. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), „Metody badań ilościowych w zarządzaniu"

3. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, „Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej"

4. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, „Metody badań mieszanych w zarządzaniu"