

Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu

Organizacje, konteksty, procesy zarządzania

wydanie II zaktualizowane i rozszerzone

redakcja naukowa Beata Glinka, Monika Kostera



Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu

Organizacje, konteksty, procesy zarządzania

redakcja naukowa Beata Glinka, Monika Kostera

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie II zaktualizowane i rozszerzone

Warszawa 2016

 Wolters Kluwer

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek
Joanna Holdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Barbara Widlak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *sergeymansurovru – Fotolia.com*

· Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
· im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
· w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
· A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2012
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-098-9

wydanie II zaktualizowane i rozszerzone

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	13
<i>Monika Kostera, Beata Glinka</i>	
Część I. Współczesny kontekst organizowania – organizacja w relacjach z otoczeniem.....	27
1. Organizacja w środowisku międzynarodowym. Zarys teoretyczno- -instytucjonalny.....	29
<i>Martyna Śliwa</i>	
Opis przypadku	29
Podstawowe pojęcia.....	31
Zarys historyczno-teoretyczny.....	32
Teorie wymiany międzynarodowej	32
Teorie związane z międzynarodową działalnością firm.....	35
Inwestycje zagraniczne	37
Otoczenie instytucjonalne organizacji.....	39
Uwagi końcowe.....	43
2. Ponadnarodowi normodawcy i biznes	46
<i>Przemysław Hensel</i>	
Opis przypadku – IATA, EASA i standardy bezpieczeństwa w komunikacji lotniczej.....	46
Podstawowe pojęcia.....	47
Wstęp	48
Geneza nazwy.....	50
Przyczyny powstawania ponadnarodowych normodawców	50
Mechanizmy oddziaływania na biznes	53
Typy ponadnarodowych regulatorów	56
Problemy związane z istnieniem ponadnarodowych normodawców	59
3. Kultura i organizacje. Perspektywa antropologiczna	63
<i>Paweł Krzyworzeka</i>	
Opis przypadku	63
Podstawowe pojęcia.....	64
Kultura – definicje i pojęcia.....	65
Etnografia.....	66

Kultura i organizacje – rys historyczny	69
Krytyka postkolonialna	71
Otwarcie kulturowej kapsuły	71
4. Koncepcja klasy kreatywnej Richarda Floridy – nowa rzeczywistość współczesnych organizacji?	79
<i>Magdalena Miedzianowska</i>	
Opis przypadku: Księży Młyn – osiedle kreatywne	79
Podstawowe pojęcia	81
Pojęcie klasy kreatywnej. Talent, Tolerancja, Technologia	82
Znaczenie klasy kreatywnej dla firm.....	86
Co motywuje klasę kreatywną do pracy?	91
Art_Inkubator jako miejsce przyciągające klasę kreatywną.....	92
5. Społeczna odpowiedzialność organizacji	95
<i>Ewa Filipp</i>	
Opis przypadku	95
Podstawowe pojęcia	97
Społeczna odpowiedzialność biznesu – rys historyczny	98
Analiza przypadku firmy, która postrzega odpowiedzialność przede wszystkim jako sposób zarządzania.....	102
6. Ekologiczny kontekst zarządzania.....	114
<i>Marcin Żemigala</i>	
Opis przypadku – The Body Shop.....	114
Podstawowe pojęcia.....	117
Geneza zarządzania środowiskowego	118
Fundament zarządzania środowiskowego	120
Systemy zarządzania środowiskowego	123
Narzędzia wspomagające zarządzanie środowiskowe	130
Uwagi końcowe	135
7. Wykorzystanie teorii <i>corporate governance</i> w korporacjach	138
<i>Igor Postuła</i>	
Opis przypadku	138
Podstawowe pojęcia.....	141
Pojęcie <i>corporate governance</i>	142
Główne teorie	144
Rys historyczny.....	146
Analiza przypadku	147
Część II. Różnorodność świata organizacji – metafory i archetypy.....	153
8. Archetypy, opowieści archetypiczne i metafory.....	155
<i>Monika Kostera</i>	
Opis przypadku	155
Podstawowe pojęcia.....	156
Archetypy a organizacje	157
Opowieść archetypiczna	162
Metafory	165

9. Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania	171
<i>Przemysław Hensel</i>	
Opis przypadku – <i>e-Government</i> w Korei Południowej	171
Podstawowe pojęcia.....	172
Specyfika zarządzania publicznego.....	173
Hierarchie, rynki i sieci – podejścia do zarządzania publicznego	174
<i>e-Government</i>	183
Podsumowanie	185
10. Metafory organizacji publicznej.....	189
<i>Roman Batko</i>	
Opis przypadku: biurokracja a komunikacja z obywatelem w polskich organizacjach publicznych	189
Podstawowe pojęcia.....	190
Wstęp	191
Golem	193
Awatar.....	195
Midas	198
Złoty Cielec	203
Podsumowanie	205
11. Gmina jako organizacja – zarządzanie gminą	211
<i>Jacek Pasieczny</i>	
Opis przypadku	211
Podstawowe pojęcia.....	214
Główne teorie	215
Rys historyczny.....	221
Analiza przypadku	223
12. Zarządzanie mediami – aspekty teoretyczne i praktyczne	227
<i>Bogusław Nierenberg</i>	
Opis przypadków – media komercyjne <i>versus</i> publiczne, czyli o kłopotach z misją	227
Zarządzanie mediami – pojęcia podstawowe	229
Podsumowanie	237
13. Kwestie praktyczne zarządzania w kontekście wielonarodowym.	
Perspektywa firmy i jej interesariuszy	240
<i>Martyna Śliwa</i>	
Opis przypadku	240
Podstawowe pojęcia.....	242
Badania i rozwój	242
Marketing międzynarodowy	243
Zarządzanie łańcuchem logistycznym.....	245
Operacje międzynarodowe w sektorze usług	246
Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście firm wielonarodowych	248
Znaczenie różnic kulturowych.....	250
Aspekty zarządzania finansowego w firmach wielonarodowych	251
Standardy rachunkowości i sprawozdawczości finansowej	253
Uwagi końcowe	254

14. Mikro- i małe przedsiębiorstwa – tworzenie, zarządzanie, rozwój	256
<i>Beata Glinka</i>	
Studium przypadku.....	256
Podstawowe pojęcia i definicje.....	257
Mikro- i małe przedsiębiorstwa – wprowadzenie	258
Tworzenie i rozwój małych przedsiębiorstw – specyfika wyzwań	261
Wyzwania i dylematy zarządzania małymi przedsiębiorstwami	267
Podsumowanie	272
15. Fenomen przedsiębiorczości społecznej	277
<i>Aneta Milczarczyk</i>	
Opis przypadku – walka o godne życie	277
Podstawowe pojęcia.....	279
Ambiwalentność przedsiębiorczości społecznej	280
Istota przedsiębiorczości społecznej	281
Narodziny przedsiębiorczości społecznej	283
Przedsiębiorczość społeczna w praktyce.....	285
 Część III. Społeczne i techniczne elementy organizacji – powiązania i ewolucja	
..... 289	
16. Nowe technologie w organizacjach	291
<i>Jerzy Kociatkiewicz</i>	
Opis przypadku	291
Podstawowe pojęcia.....	292
Wstęp	293
Rys historyczny.....	293
Główne teorie	297
Analiza przypadku	301
17. Struktury i projektowanie organizacji	305
<i>Beata Glinka, Przemysław Hensel</i>	
Opis przypadku	305
Podstawowe pojęcia.....	307
Wprowadzenie – potrzeba tworzenia struktur.....	308
Ewolucja podejścia do struktur i projektowania.....	310
Podsumowanie	321
18. Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji	323
<i>Beata Glinka, Monika Kostera, Agnieszka Brzozowska</i>	
Opis przypadku	323
Podstawowe pojęcia.....	326
Wstęp	327
Organizacje wielokulturowe – źródła i przejawy różnorodności kulturowej	327
Źródła różnorodności kulturowej	328
Zarządzanie organizacjami różnorodnymi kulturowo	333
Współczesne podejścia do różnorodności	336
Podsumowanie	339

19. Gender w organizacjach	343
<i>Yga Kostrzewa</i>	
Opis przypadków	343
Podstawowe pojęcia.....	345
Od sufrażystek do gender mainstreamingu.....	348
Wprowadzanie teorii w praktykę	354
20. Duchowość w organizacji	361
<i>Michał Izak</i>	
Opis przypadków	361
Podstawowe pojęcia.....	363
Wprowadzenie	364
Przejawy duchowości w organizacji.....	364
Zainteresowanie duchowością.....	366
Zdefiniować duchowość.....	366
Źródła i przyczyny.....	368
Przedstawienie głównych teorii	370
Analiza przypadków	375
21. Kompetencje przedsiębiorcze w tworzeniu i rozwijaniu organizacji	378
<i>Svetlana Gudkova</i>	
Opis przypadku	378
Podstawowe pojęcia.....	379
Model kompetencji przedsiębiorczych	380
Analiza przypadku	390
Podsumowanie	393
Część IV. Współczesne trendy w zarządzaniu: teoria i praktyka	397
22. Zarządzanie na rynku doznań	399
<i>Monika Kostera</i>	
Opis przypadku	399
Podstawowe pojęcia.....	400
Ewolucja zarządzania	401
Konsument na rynku doznań.....	406
Zarządzanie firmą na rynku doznań	408
Rynek doznań w praktyce	410
23. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego	414
<i>Aleksandra Wąsowska</i>	
Opis przypadku	414
Podstawowe pojęcia.....	416
Strategia organizacji w perspektywie historycznej.....	417
Zarządzanie strategiczne – podstawowe wybory	420
Strategiczne odpowiedzi na wyzwania współczesności.....	424
Podsumowanie	430

24. Planowanie jako walka z niepewnością	433
<i>Tomasz Szczerski</i>	
Opis przypadku	433
Podstawowe pojęcia.....	434
Planowanie	435
Luźne zasoby	437
Intersubiektywne modele mentalne (dominująca logika)	439
Oswajanie niepewności	441
Strategiczna odpowiedź na słabe sygnały (<i>weak signals</i>).....	442
Omówienie przypadku w świetle zaprezentowanych teorii	444
25. Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne	447
<i>Aleksandra Spik, Krzysztof Klincewicz</i>	
Opis przypadku	447
Podstawowe pojęcia.....	449
Wprowadzenie	450
Czym jest zaangażowanie organizacyjne i jak je mierzyć.....	451
Model zaangażowania organizacyjnego.....	452
Zaangażowanie organizacyjne – ewolucja koncepcji	454
Źródła zaangażowania organizacyjnego	456
Wpływ zaangażowania organizacyjnego na zachowania w organizacji.....	462
26. Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem	467
<i>Sylvia Ciuk</i>	
Opis przypadku	467
Podstawowe pojęcia.....	468
Przywództwo a zmiana organizacyjna	469
Rys historyczny.....	469
Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem	471
Przywództwo a kultura organizacyjna	475
27. Marketing krytyczny	481
<i>Jerzy Kociatkiewicz</i>	
Opis przypadku	481
Podstawowe pojęcia.....	482
Rys historyczny.....	483
Główne tematy	485
Analiza przypadku	489
28. Doradztwo naukowe (<i>Action Research</i>) jako metoda sprzyjająca uczeniu się organizacji i tworzeniu wiedzy	493
<i>Aleksander Chrostowski</i>	
Opis przypadku	493
Podstawowe pojęcia.....	495
Co to jest organizacja ucząca się? Cechy, warunki i zasady charakteryzujące uczące się organizacje.....	495
Projekty doradztwa naukowego jako podstawa uczenia się organizacji	502
Etapy tworzenia prac projektowych w doradztwie naukowym, związanych z uczeniem się	503

29. Budowa i diagnoza organizacji uczących się	509
<i>Adrianna Jaskanis</i>	
Opis przypadku – UBuild	509
Podstawowe pojęcia.....	510
Wprowadzenie	511
Typy i poziomy uczenia się	512
Organizacja ucząca się a organizacyjne uczenie się.....	514
Rezultaty procesu uczenia się	515
Narzędzia diagnostyczne organizacji uczących się	516
Imperatywy działania organizacji uczącej się	521
Wykorzystanie Kwestionariusza Wymiarów Organizacji Uczącej się we współczesnych organizacjach	523
30. Rachunkowość jako system informacyjny wspomagający zarządzanie.....	526
<i>Jan Turyna</i>	
Opis przypadku	526
Podstawowe pojęcia.....	528
Pojęcie i struktura systemu informacyjnego.....	529
Pojęcie i zakres współczesnej rachunkowości	533
Potrzeby informacyjne menedżerów w zarządzaniu.....	537
Rachunkowość jako system informacyjny w przedsiębiorstwie	540
Podstawowe podsystemy informacyjne rachunkowości	544
 Część V. Badanie współczesnych organizacji – wybrane metody i ich implikacje	
549	
31. Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem techniki siatki repertuaru	551
<i>Dorota Joanna Bourne</i>	
Opis przypadku	551
Podstawowe pojęcia.....	554
Wędrowki zarządzania zmianą po świecie.....	555
Badania wartości i pojęć osobistych w organizacjach.....	558
Zarządzanie zmianą w General Motors	559
32. Teoria aktora-sieci (Actor-Network Theory)	564
<i>Agnieszka Postuła</i>	
Opis przypadku	564
Podstawowe pojęcia.....	567
Pojęcia i definicje.....	568
Główne teorie	570
Krótki rys historyczny	573
Jak zastosować ANT w badaniach organizacji.....	574
33. Wykorzystanie teorii ugruntowanej do badań przedsiębiorczości	580
<i>Beata Glinka, Svetlana Gudkova</i>	
Opis przypadku	580
Podstawowe pojęcia.....	581
Przedsiębiorczość.....	582

Różne metody badania przedsiębiorczości	584
Możliwości wykorzystania teorii ugruntowanej w badaniu przedsiębiorczości.....	588
Podsumowanie	596
34. Pouczające opowiadania o polu zawodowym i karierze	600
<i>Katarzyna Wolanik Boström</i>	
Opis przypadku	600
Podstawowe pojęcia.....	601
Wychowawcze opowiadania.....	602
Opowieść paradygmatyczna.....	602
Pole, kapitał i gra dystynkcji	604
Pole naukowe – najlepiej profesor, nieco opozycyjny	605
Potycki polowe i negatywny kapitał polityczny.....	608
Gra dystynkcji w polu medycznym	611
Rozwojowy menedżer w polu ekonomicznym	614
Podsumowanie	616
35. Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi	619
<i>Bartosz Sławecki</i>	
Opis przypadku	619
Podstawowe pojęcia.....	620
Podłoże podziału na badania jakościowe i ilościowe.....	621
Łączenie badań ilościowych i jakościowych	624
Korzyści związane z łączeniem badań ilościowych i jakościowych.....	627
Łączenie badań jakościowych i ilościowych – analiza przypadku	629
36. Krytyczne badania nad doradztwem organizacyjnym	636
<i>Tomasz Ludwicki</i>	
Opis przypadku	636
Podstawowe pojęcia.....	638
Krytyczne badania nad doradztwem organizacyjnym	638
Relacja klient–konsultant	639
Podsumowanie	649
Informacje o autorach	653
Indeks	663

Wstęp

Monika Kostera, Beata Glinka

Nauki o zarządzaniu są dyscypliną podlegającą ciągłym zmianom: z dekady na dekadę, a nawet z roku na rok pojawiają się nowe mody i koncepcje dotyczące świata organizacji i sposobów zarządzania nimi. Publikacja, którą oddajemy w ręce Czytelnika, jest z zamierzenia swego rodzaju przewodnikiem po tym zmieniającym się krajobrazie. Jest to materiał, który może być przeznaczony dla studentów studiów II stopnia (magisterskich) nauk ekonomicznych i zarządzania, gdyż obejmuje kurs zaawansowany ze współczesnych teorii organizacji i zarządzania. Z tego względu może zostać wykorzystany jako literatura podstawowa do kompletnego kursu składającego się z wykładu i konwersatorium lub ćwiczeń. Książka zawiera rozdziały poświęcone wybranym aktualnym i istotnym z punktu widzenia dyscypliny kierunkom i tendencjom, które są powszechnie znane w Europie i USA i wchodzi tam w zakres kanonów nauczania zarządzania na poziomie zaawansowanym i podstawowym. Z wieloma spośród tych koncepcji polski Czytelnik nadal ma ograniczony kontakt, gdyż wiele fundamentalnych publikacji ze światowego dorobku nauk o zarządzaniu nie doczekało się jeszcze swoich polskich wydań, choć ostatnio sytuacja wydawnicza pod tym względem nieco się poprawiła. Dodatkowo coraz więcej materiałów można znaleźć w otwartym dostępie w internecie – znając te nowe możliwości, tym bardziej zachęcamy do własnych poszukiwań i poszerzania wiadomości, których dostarcza niniejsza książka.

Materiał zawarty w podręczniku wykracza poza typowy zakres kursu podstawowego z zarządzania i teorii organizacji. Obejmuje wybór aktualnych zagadnień, począwszy od współczesnych teorii, takich jak teoria aktora-sieci, teoria uczącej się organizacji itd., poprzez problemy współczesnego kontekstu, np. globalizacji, a skończywszy na aktualnych praktykach zarządzania, takich jak rola informacji, oraz praktykach badawczych, takich jak wykorzystanie metod jakościowych i ilościowych do badania organizacji i zarządzania. Książka dostarcza modeli, które mogą być przydatne absolwentowi studiów zarządzania we współczesnej Polsce.

Oddajemy w ręce Czytelnika kolejne, poprawione i rozszerzone wydanie książki, która ukazała się w 2012 roku i była kontynuacją wcześniejszej publikacji redagowanej przez prof. Monikę Kostereę. W bieżącym wydaniu zachowano konstrukcję podręcznika, część tekstów została zmodyfikowana, niektóre wątki zostały rozwinięte, pojawiły się także zupełnie nowe tematy (metafory organizacji publicznej oraz zarządzanie mediami). Mamy nadzieję, że te zmiany spotkają się z uznaniem Czytelników i uczynią lekturę ciekawszą.

Zarządzanie jako nowoczesna dyscyplina akademicka

Nauki o zarządzaniu często przywodzą na myśl dominujące w Polsce ujęcie, kojarzące się z przedsiębiorstwami zorientowanymi na zysk. Takie podejście ma swoje korzenie w tradycji – wywodzi się jeszcze z czasów Henriego Fayola (teoretyk i praktyk z początku XX wieku) i pierwszych instytutów zajmujących się organizacją procesu pracy, jego efektywizacją itp. Frederick Taylor, konsultant współczesny Fayolowi, uważany często za ojca dyscypliny, przekonany był, że uda się ostatecznie rozstrzygnąć, jaka jest „jedyna najlepsza metoda” (*one best way*) organizacji¹. Mimo że szybko badacze odeszli od tej uproszczonej i naiwnej w gruncie rzeczy koncepcji, to nadal pokutuje ona w popularnym odbiorze zarządzania, a także zapewne w oczekiwaniach wielu studentów rozpoczynających studia z tej dziedziny.

Tymczasem nauki o zarządzaniu, mimo że są młodą dyscypliną, mają już za sobą wiele lat intensywnego rozwoju. Już w latach 80. ubiegłego wieku zachodnioeuropejskie i amerykańskie nauki o zarządzaniu zaczęły stawać się bardziej autorefleksyjne, rozważając swoje założenia, cele i analizując dorobek. W efekcie wyszło na jaw bogactwo ujęć i perspektyw, spośród których wiele jest stale rozwijanych i kontynuowanych, a także stało się widoczne, jak wieloma interesującymi osiągnięciami zarządzanie może się współcześnie poszczycić. Część z nich odnosi się do zarządzania przedsiębiorstwami zorientowanymi na zysk, ale istnieje też wiele ciekawych ujęć i teorii, które poza ten tradycyjny schemat wykraczają. Warto wymienić takie kierunki i ujęcia jak: teoria aktora-sieci, podejście przedsiębiorstwa-obywatela, przedsiębiorczość społeczna, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie na rynku doznań. Te ujęcia – i wiele innych – przedstawione będą w niniejszym podręczniku. Wiele spośród nich może się poszczycić nie tylko bogatą literaturą przedmiotu, licznymi publikacjami, z których wiele w zachodnim środowisku naukowym uznawanych jest już za klasyczne, ale także miejscem w licznych programach edukacyjnych na studiach

¹ Więcej na temat prekursorów nauk zarządzania w: Piotrowski (2002).

typu magisterskiego, doktoranckiego i MBA wielu zachodnioeuropejskich uczelni². Często poświęca się im oddzielne przedmioty, a już co najmniej wiedza o nich przekazywana jest w ramach kursów podstawowych i zaawansowanych z zarządzania i teorii organizacji.

Nie będą tu natomiast prezentowane bardziej tradycyjne ujęcia i teorie (takie jak zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością i TQM, *reengineering*), gdyż istnieje wiele polskojęzycznych publikacji, w tym także podręczników akademickich, które są im poświęcone.

Czym zajmują się nauki o zarządzaniu?

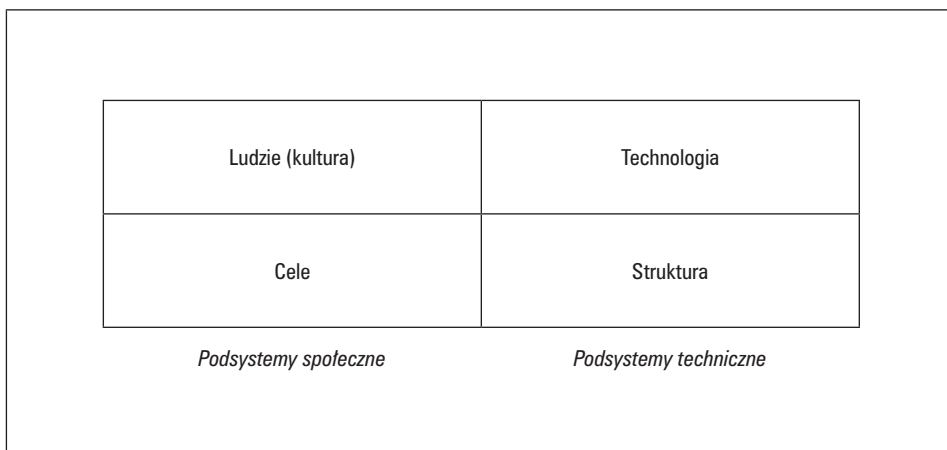
Najogólniej rzecz biorąc, współczesne europejskie i amerykańskie nauki o zarządzaniu zajmują się badaniem zjawiska zwanego **organizacją** i związanymi z nim **zarządzaniem** i **przedsiębiorczością**. Przedmiot jest złożony i nie da się jednoznacznie określić, czym jest organizacja, ale wyróżnia się nauki o zarządzaniu spośród innych nauk, w tym pokrewnych nauk społecznych i ekonomicznych. O ile przedmiot badań (makro)ekonomii i socjologii znajduje się na poziomie makro, a przedmiot badań psychologii na poziomie mikro, to organizacje zajmują poziom **mezo**, pomiędzy tymi poziomami (Czarniawska-Joerges 1992). Podobnie jak wiele innych zjawisk, w tym społecznych i ekonomicznych, organizacje można badać na dwa podstawowe sposoby: jako **stan** lub jako **proces**. Są to perspektywy równoprawne, jeśli chodzi o względy filozoficzne i epistemologiczne, lecz poznawczo właściwie wykluczają się wzajemnie – jeśli patrzemy na organizację jako proces, to nie istnieją takie naukowe metody badawcze, które jednocześnie pozwoliłyby studiować ją jako stan, i odwrotnie. Zawsze, podchodząc do organizacji jako do przedmiotu badań w jeden sposób, musimy pominąć drugi sposób. W doborze perspektywy badawczej nie chodzi więc o to, która z tych dwóch jest bardziej prawdziwa, lecz raczej o to, by do założeń dobrać stosowne metody badawcze i w sposób zdyscyplinowany podchodzić do badań. W ogromnym uproszczeniu, do podejść zorientowanych na stan pasują badania ilościowe, umożliwiające wyciągnięcie wniosków co do wycinka rzeczywistości i – za pomocą odpowiednich procedur naukowych – uogólnienie ich na całą populację. Do podejść zorientowanych na proces natomiast pasują metody jakościowe, za pomocą których, często w ramach tej samej organizacji, badane są działania rozciągnięte w czasie, a wnioskowanie dotyczy dynamiki zjawisk i przebiegu procesów. Student niemający aspiracji naukowych nie

² W szczególności dotyczy to uniwersytetów, ale często także wyższych szkół zarządzania i biznesu, takich jak np. Stockholm School of Economics czy Copenhagen Business School.

musi znać podstaw epistemologicznych ani zgłębiać filozofii nauki, by móc zajmować się organizacją i zarządzaniem, ale powinien rozumieć, że takie dwie perspektywy istnieją i że sprawiają one, iż możemy rozważać organizację na dwa różne sposoby, lecz nie jednocześnie. W Polsce dominuje podejście zorientowane na stan. Niniejszy podręcznik oferuje przede wszystkim punkt widzenia ujęć procesualnych, aczkolwiek nie pomija całkowicie ujęć zorientowanych na stan.

Jedną z najbardziej znanych definicji **organizacji jako stanu** jest definicja wywodząca się z podejścia systemowego, zakładająca, że organizacje to złożone systemy otwarte, czyli pozostające w ciągłej interakcji z otoczeniem, składające się z elementów połączonych ze sobą bezpośrednio i pośrednio (Ackoff 1973, cyt. w: Piotrowski 2002). Organizacje są systemami społeczno-technicznymi, w których podsystemy społeczne: ludzie (kultura) i cele są systemami probabilistycznymi, czyli można przewidzieć ich zachowanie jedynie z pewnym prawdopodobieństwem, a podsystemy techniczne – struktury i technologia – są deterministyczne, czyli ich zachowanie jest w pełni przewidywalne (ilustracja 0.1). Organizacja jako całość jest probabilistyczna (Emery i Trist 1960).

Ilustracja 0.1. Model Trista–Emery’ego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Emery i Trist 1960.

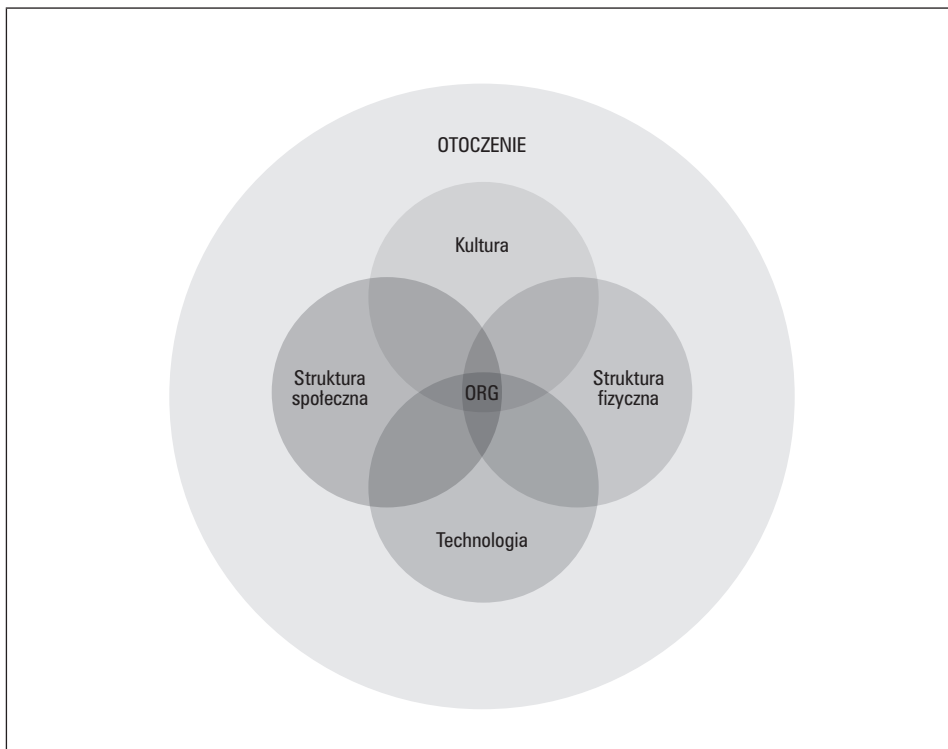
Zgodnie z tym ujęciem organizacja powinna być widziana jako całość – system to więcej niż suma jego części. Często działania podejmowane w ramach jednego podsystemu przynoszą efekty w kilku innych podsystemach, w tym także takich, których reakcji inicjator działań się nie spodziewał. Całość wywiera ponadto większy wpływ na części, niż części na całość. Co więcej, nawet

z zawodnych elementów można stworzyć stabilną całość, ponieważ kluczowe są relacje między elementami, nie zaś części same w sobie (Piotrowski 2002).

Autorem najczęściej cytowanego sposobu patrzenia na **organizację jako proces** jest Karl Weick (1969/1979). Według niego ciągle trwające procesy organizowania oznaczają łączenie „trwających niezależne działań w mające sens sekwencje, to znaczy tworzenie mających sens wyników” (Weick 1969/1979, s. 3). Efektem organizowania są cykle połączone ze sobą w postaci pętli (lecz nie łańcuchów przyczynowo-skutkowych). Weick wyróżnił cztery etapy procesu organizowania składające się na jeden cykl. Pierwszym etapem jest inscenizacja (*enactment*), polegająca na ujęciu w nawias³ fragmentu otoczenia i nadaniu mu realności poprzez podejmowanie działań. Drugim etapem jest selekcja (*selection*), w której trakcie ludzie starają się zmniejszyć niepewność, obejmując działania swymi schematami poznawczymi. Dzięki temu działania i wydarzenia zaczynają sprawiać wrażenie sensownej całości. Kolejnym etapem jest przechowywanie (*retention*), polegające na tym, że wyniki działań zachowywane są w schematach poznawczych. Na każdym z tych etapów kluczowe jest tworzenie sensu i dążenie do rozumienia całości (Weick 1995).

Organizacje, czy to widziane jako stan, czy jako proces, posiadają zawsze **wiele aspektów**, np. aspekt przedsiębiorstwa działającego na rynku i jednocześnie aspekt społeczny – współpracy i rywalizacji ludzi itd. Ciężko jest odseparować którykolwiek z tych aspektów w sposób obiektywny, a niektórzy naukowcy uważają, że jest to niemożliwe. Zawsze zależą one od dynamiki wewnętrznej i zewnętrznej, np. od aktorów społecznych i trendów otoczenia, w jakim działają. Oprócz celów formalnych, racjonalnych organizacje realizują wiele innych celów, zaspokajają różne ludzkie potrzeby, spośród których te, których zaspokajanie oficjalnie głoszą, mogą, ale wcale nie muszą być najważniejsze. Już Karl Weick (1969/1979) pisał, że jednym z ważnych aspektów organizowania są uczucia społeczne. Podobnie Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims (1992/2000) w swoim podręczniku-bestsellerze podkreślają mnogość aspektów organizacji, takich jak: uczucia uczestników, przepisy i zasady, wstępowanie i odchodzenie z organizacji, moralność, odpowiedzialność itd. Mary Jo Hatch (1997/2002) w swoim podręczniku skierowanym do zaawansowanych studentów, również rozchodzącym się w dużych nakładach na całym świecie, traktuje organizację jako splot czterech równorzędnie ważnych wymiarów: kultury, struktury społecznej, struktury fizycznej i technologii, pozostających ze sobą w niebanalnych i ciągłych związkach (ilustracja 0.2). Są one także powiązane ściśle z otoczeniem, w które cały ten wzorzec jest wbudowany.

³ „Ujmowanie w nawias” jest niedoskonałym tłumaczeniem na polski pojęcia *bracketing*, które oznacza dosłownie wzięcie w nawias, ale nie sugeruje traktowania czegoś jako mniej ważnego od głównego wątku, tak jak polski odpowiednik.

Ilustracja 0.2. Model organizacji Mary Jo Hatch

Źródło: Hatch 1997/2002, s. 32.

Organizacje mogą być – i często są – poddawane **świadomym procesom wywierania wpływu**, jednak procesy te, nawet jeśli są ukierunkowane, nie są ani liniowe, ani deterministyczne. Gibson Burrell (1997) twierdzi, że liniowość zabija – nauki o zarządzaniu niepotrzebnie przez wiele lat zajmowały się wtłaczaniem chaotycznych i nieliniowych procesów w zubażający je porządek opisu. Nie pomaga to ich zrozumieć, przeciwnie, oddala nas od takiego zrozumienia. Postrzeganie organizacji jako twórców z dobrze wyodrębnionymi granicami jest szkodliwym poznawczo złudzeniem. W ujęciu zorientowanym na stan często podkreśla się otwartość systemów organizacyjnych, fakt, iż pozostają one w ciągłej interakcji z otoczeniem (Selznick 1948; Katz i Kahn 1966). W ujęciu nakierowanym na postrzeganie procesów organizowanie jest działaniem wielokierunkowym, płynnym, umownym i staje się rzeczywiste dopiero wtedy, gdy ludzie nadadzą mu znaczenie, jak podkreśla Susan Wright (1994). Oba podejścia akcentują rolę **otoczenia**. Ujęcia zorientowane na stan definiują otoczenie jako środowisko wchodzące w relacje z systemem, od którego system organizacyjny jest uzależniony, gdyż tylko w nim może przetrwać.

Otoczenie może być spokojne, wzburzone-reaktywne i burzliwe (Emery i Trist 1965). Zawsze jednak jest powiązane z organizacją – organizacje pobierają od niego zasoby na wejściu i dostarczają mu produktów na wyjściu. Z otoczenia napływa niepewność, relacje z otoczeniem powodują, że przyszłość organizacji nie może być w prosty sposób przewidziana. By przetrwać w warunkach ciągłej wymiany z otoczeniem, organizacje muszą zapobiec entropii, czyli tendencji do rozpadania się systemów w otoczeniu – a zatem muszą starać się uzyskać entropię negatywną, zwaną niekiedy negentropią (Katz i Kahn 1966). W ujęciach zorientowanych na proces ważne są **dynamiczne relacje**, jakie istnieją między organizacją a jej kontekstem. Na przykład według szkoły neoinstytucjonalnej organizacja postrzegana jest jako część większego systemu społecznego porządkowania – porządku instytucjonalnego (DiMaggio i Powell 1991). W danym czasie i miejscu występuje zbiór dominujących obowiązujących instytucji (wzorców postępowania), spośród których część przenika procesy organizowania, tak w praktyce, jak w teorii i wyobrażeniach ludzi. Dla celów analitycznych może być przydatne wyodrębnienie pól organizacyjnych, czyli sieci połączonych ze sobą instytucjonalnie działań. Takim polem mogą być np. administracja publiczna, branża albo współpracujący ze sobą lokalnie dostawcy, producenci, klienci, władze lokalne i konkurenci. Pola organizacyjne wyodrębniane są ze skomplikowanej sieci faktycznych instytucjonalnych powiązań, a celem jest przyjrzenie się wybranym działaniom.

Wracając do sposobów wywierania wpływu na organizacje, należy wspomnieć o dwóch najbardziej powszechnych metodach, jakimi są zarządzanie i przedsiębiorczość. **Zarządzanie** jest szczególnym przypadkiem organizowania, polegającym na tym, że jednostki i zasoby łączone są ze sobą w skoordynowany sposób po to, by osiągnąć cel lub wiązkę celów (Sjöstrand 1998)⁴. Taka koordynacja może przybierać formy zarówno zindywidualizowane, jak i zbiorowe. Zarządzać może zespół albo jedna osoba. Punktem wyjścia dla zarządzania jest **postrzegana niepewność**, jak pisze Sven-Erik Sjöstrand, ponieważ zarządzanie jest radzeniem sobie z niepewnością⁵. Mats Alvesson i Hugh Willmott (1996/1998) charakteryzują zarządzanie jako zjawisko złożone z aspektów technicznych i społecznych, przypominając, że powszechna w literaturze fachowej tendencja, by traktować zarządzanie wyłącznie jako działalność techniczną, nie prowadzi do zrozumienia tego zjawiska⁶. Zarówno działania, jak i środki, wiedza, świadomość potrzebne do zarządzania wywodzą się z obu tych wymia-

⁴ Zgodnie z terminologią podejścia systemowego mówimy o podsystemie zarządzającym (Piotrowski 1990). Celem podsystemu zarządzającego jest realizacja zadań systemu i utrzymanie go w zrównoważonych relacjach z otoczeniem (Koźmiński 1976).

⁵ Również podejście systemowe zwraca uwagę na rolę zarządzania polegającą na utrzymaniu organizacji jako całości w relacji z siłami otoczenia (Selznick 1948).

⁶ Oczywiście takie ujęcie nie jest nowe, lecz nawiązuje do klasycznego już podejścia systemowego; por. np. Piotrowski (2002).

rów rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzanie ma też bardzo ważny wymiar polityczny, którego pomijanie może prowadzić do naiwnych wyobrażeń, a niekiedy też do niebezpiecznie uproszczonych propozycji rozwiązań praktycznych w poszukiwaniu „efektywnego zarządzania”. Autorzy proponują, by patrzeć na zarządzanie całościowo, biorąc pod uwagę fakt, że jest ono praktyką społeczną, powstałą w określonych warunkach społecznych i kulturowych.

Przedsiębiorczość – różnie rozumiana – jest innym powszechnym sposobem na wywieranie wpływu na organizację (a także na jej tworzenie), jednak jej logika i dynamika są całkiem odmienne niż w przypadku zarządzania (Hjorth 2003). Przedsiębiorczość czerpie z **niepewności**, traktuje ją jako zasób, dzięki któremu możliwe staje się zdobycie przez organizację innych potrzebnych jej zasobów. Dzieje się tak w wyniku podważania i zmieniania starych instytucji, przełamywania utartych wzorców celem testowania granic, sprawdzania, co jest możliwe, eksplorowania nowych terytoriów, tworzenia nowych instytucji. Przedsiębiorczość jest, według Hjortha (2003), innowacyjna i zorientowana kolektywnie. Podobnie jak w przypadku zarządzania, jest to szczególny przypadek organizowania, jednak opierający się na całkiem odmiennych zasadach i mający inne cele. Stefan Kwiatkowski (2000), pisząc o szczególnym przypadku przedsiębiorczości – przedsiębiorczości intelektualnej, zwraca uwagę, że istnieją trzy możliwe podejścia przedsiębiorców do otoczenia: dostosowanie, wykorzystywanie i tworzenie. To trzecie podejście jest charakterystyczne dla przedsiębiorcy intelektualnego. Przedsiębiorca intelektualny ma umiejętność znalezienia się we właściwym miejscu i czasie (inni nazywają tę właściwość szczęściem). Ta szczególna odmiana przedsiębiorczości polega na szczególnie dynamicznym i twórczym uczeniu się. Jednak przedsiębiorczość zawsze wiąże się z aktywną postawą wobec otoczenia (Kwiatkowski 2000). O ile zarządzanie ma uchronić organizację przed niepewnością, to przedsiębiorczość podchodzi do niepewności jako do tworzywa i swego rodzaju „paliwa”, dającego organizacji napęd do rozwoju (Johannisson 1987). Dlatego w niniejszej publikacji przedsiębiorczości poświęcamy stosunkowo dużo miejsca.

Zarządzanie i organizacje we współczesnym świecie

Organizowanie jest zjawiskiem charakterystycznym dla nowożytności. Świat współczesny jest **światem organizacji** (Perrow 1991), które przybierają różne formy i mają różne cele – jedynie część z nich to przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Aktualność tematu nie jest jednak jedynym powodem, dla którego warto się zajmować organizacjami – należy również pamiętać o tym, że są one bliskie ludziom, towarzyszą ludzkiemu doświadczeniu od prehistorycznych czasów. Ludzie często organizują się, gdy chcą osiągnąć coś, co jest trudne do

osiągnięcia, czy też gdy pragną uzyskać względnie trwałe wyniki swych wysiłków, czy po prostu chcą razem spędzić czas. Nauka, wiedza, technologia, cywilizacja – wszystko to są zorganizowane sposoby radzenia sobie ludzi z rzeczywistością, przekazywane w zorganizowany sposób z miejsca na miejsce i z pokolenia na pokolenie. Także organizacje ekonomiczne występowały już w czasach starożytnych, niekiedy nawet w postaci prawdziwych imperiów gospodarczych, jednak ich rola i znaczenie wzrosły w czasie rewolucji przemysłowej. Współcześnie mamy do czynienia z licznymi, niezwykle złożonymi organizacjami, kierującymi się skomplikowanymi i niejednoznacznymi motywami, obecnymi w różnych obszarach życia społecznego, od ekonomii do polityki. Teorie, które tę złożoność pomijają, nie tylko wprowadzają w błąd, ale są społecznie niebezpieczne, oferując proste rozwiązania złożonych problemów, co często w długim okresie powoduje powstanie problemów poważniejszych niż początkowe (Perrow 1972/1986). Nie jest wykluczone, że przyszłość należy do organizacji jeszcze bardziej złożonych. Dużo dziś mówi się o destabilizacji życia organizacyjnego, powodującej korozję charakteru ludzi i poważne dylematy egzystencjalne (Sennett 1999/2006). Obecne instytucje i wiedza często nie przystają już do realiów zarządzania w rozwiniętych gospodarkach. Może to powodować – i powoduje – wiele poważnych problemów. Jednak można próbować uzbroić się w wiedzę lepiej dostosowaną do współczesności i w ten sposób być lepiej przygotowanym na stawienie jej czoła. Jak głosi podejście systemowe, złożone problemy należy rozwiązywać na wysokim poziomie złożoności, a nie poprzez upraszczanie i ograniczanie tejże złożoności (Koźmiński 1976), które stanowi często dla zarządzających pokusę w obliczu zjawisk skomplikowanych i niepodających się próbom kontroli. Wiedza o funkcjonowaniu złożonych organizacji może pomóc stawić czoła problemom współczesności, zamiast nieskutecznych i szkodliwych rozwiązań siłowych czy nostalgicznych prób wracania do często wyidealizowanej przeszłości.

Ciekawą wizję **zarządzania w przyszłości** przedstawiają Lars Strannegård i Maria Friberg (2001). Badane przez nich przedsiębiorstwo jest firmą, w której płynność i niestabilność są czymś powszednim, a nawet przyjmowane są jako oczywistość, i jedynym stabilnym punktem są zatrudnieni na stałe, wykształceni pracownicy. Często jest to wykształcenie niebezpośrednio związane z wykonywaną pracą. Źle się czują w tradycyjnych ustrukturalizowanych zawodach, mają natomiast silną potrzebę pracy twórczej i różnorodnej. Spotykają się z kompetentnym podejściem osób zarządzających, które są biegłe w nowoczesnych ideach zarządzania. Zarząd nie ogranicza pracowników ani firmy i stara się maksymalnie korzystać z różnorodności i oryginalności. Firma nie działa zgodnie z klasycznymi podręcznikowymi kategoriami, łamie zasady zarówno marketingu, jak i tradycyjnego zarządzania strategicznego, np. poprzez angażowanie swojej marki na różnych niezwiązanych z sobą rynkach. „*Business is*

not as usual”, powiedział badaczom jeden z rozmówców (Strannegård i Friberg 2001, s. 40). Zarządzanie tą organizacją zakłada zrozumienie i akceptację zmienności, złożoności i wieloaspektowości. Firma przedstawiona jest przez autorów jako firma przyszłościowa, przedsmak tego, czym w przyszłości może być zarządzanie.

Być może zmierzamy ku nowym sposobom prowadzenia przedsiębiorstwa i działania w jego ramach. Nie tylko ku przedsiębiorstwom, którym udaje się optymalnie łączyć innowacje i zyskowność. Ale także ku sposobowi [zarządzania], gdzie granice między innowacją i zyskiem, zabawą i powagą oraz pracą i czasem wolnym zostaną wymazane (Strannegård i Friberg 2001, s. 106).

Aby bez obaw móc wkroczyć w przyszłość takiej – i nie tylko takiej – praktyki, należy mieć kontakt ze współczesnymi teoriami. Niniejszy podręcznik ma przedstawić Czytelnikowi jeśli nie kompletny ich przegląd, to przynajmniej coś w rodzaju zestawu próbek dla wstępnej orientacji i przyjrzenia się gamie możliwości, jaką oferują nowoczesne zachodnioeuropejskie i amerykańskie nauki zarządzania.

Układ podręcznika

Podręcznik został podzielony na pięć głównych części:

1. Współczesny kontekst organizowania – organizacja w relacjach z otoczeniem.
2. Różnorodność świata organizacji – metafory i archetypy.
3. Społeczne i techniczne elementy organizacji – powiązania i ewolucja.
4. Współczesne trendy w zarządzaniu – teoria i praktyka.
5. Badanie współczesnych organizacji – wybrane metody i ich implikacje.

Pierwsza, wprowadzająca część definiuje tło dalszych rozważań. Autorzy składających się na nią rozdziałów prezentują międzynarodowe środowisko działania organizacji (Martyna Śliwa), rolę, jaką w funkcjonowaniu współczesnych organizacji odrywają ponadnarodowi normodawcy (Przemysław Hensel) oraz mechanizmy nadzoru nad korporacjami (Igor Postuła). Paweł Krzyworzeka nakreśla związki pomiędzy pojęciami „organizacja” i „kultura” (które znajdują kontynuację w dalszej części podręcznika) oraz prezentuje antropologiczne spojrzenie na organizację. Dwójka autorów podejmuje tematykę odpowiedzialności świata biznesu – Ewa Filipp pisze o społecznej odpowiedzialności organizacji, zaś Marcin Żemigala – o znaczeniu ekologicznego kontekstu zarządzania.

W drugiej części podręcznika prezentujemy różnorodność współczesnych organizacji i wynikającą z niej konieczność dostosowywania procesów zarządzania. Monika Kostera rozpoczyna tę część charakterystyką wybranych archetypów

i metafor świata organizacji. Kolejni autorzy skupiają się na przedstawianiu różnych organizacji: organizacji sektora publicznego i koncepcji nowego zarządzania publicznego (Przemysław Hensel oraz Roman Batko), mediów (Bogusław Nierenberg), gmin (Jacek Pasieczny), korporacji wielonarodowych (Martyna Śliwa), małych przedsiębiorstw (Beata Glinka), a także zjawiska przedsiębiorczości społecznej (Aneta Milczarczyk).

Trzecia część – poświęcona społecznym i technicznym elementom organizacji – nawiązuje do klasycznego, systemowego modelu organizacji. Społeczne i techniczne komponenty organizacji zostały jednak przedstawione w sposób dynamiczny, rozszerzający klasyczny, opisany wyżej układ: cele, ludzie, technologia i struktura. Różnym obliczom technicznej strony organizowania poświęcili swoje rozdziały Jerzy Kociatkiewicz (nowe technologie) oraz Beata Glinka i Przemysław Hensel (struktura i projektowanie organizacji). Kolejni autorzy podjęli problematykę społecznych aspektów – począwszy od różnorodności kulturowej (Beata Glinka, Monika Kostera, Agnieszka Brzozowska) i problemów gender (Yga Kostrzewa), poprzez kwestie duchowości (Michał Izak), na kompetencjach przedsiębiorczych skończywszy (Svetlana Gudkova).

Czwarta, najobszerniejsza część książki pokazuje wybrane współczesne trendy w naukach o zarządzaniu, z uwypukleniem ich teoretycznych i praktycznych aspektów. Tradycyjnie zarządzanie interpretowane jest jako działanie dotyczące rynku dóbr produktów i/lub usług; Monika Kostera prezentuje odmienne podejście, pokazując procesy zarządzania na rynku doznań. Dwa kolejne rozdziały poświęcone są problematyce strategii (Aleksandra Wąsowska) i planowania (Tomasz Szczerski). Zachowaniom ludzi i oddziaływaniom na nie poświęcone są kolejne moduły – poruszający problematykę zaangażowania organizacyjnego rozdział Aleksandry Spik i Krzysztofa Klincewicza oraz prezentujący nowe kierunki w badaniach nad przywództwem rozdział Sylwii Ciuk. Jerzy Kociatkiewicz podjął problem nowych nurtów w marketingu, prezentując koncepcję marketingu krytycznego. Dwójka autorów prezentuje różne wątki związane z funkcjonowaniem organizacji uczących się. Aleksander Chrostowski koncentruje się na doradztwie naukowym (*action research*), które prezentuje jako metodę sprzyjającą uczeniu się organizacji. Adrianna Jaskanis pokazuje budowę i sposoby diagnozy organizacji uczących się. Czwartą część kończy rozdział poświęcony rachunkowości (Jan Turyna).

Ostatnia, piąta część podręcznika poświęcona jest badaniom w naukach o zarządzaniu. Nie jest to przewodnik metodologiczny pokazujący ze szczegółami, jak należy badać organizacje, lecz raczej prezentacja wybranych – głównie jakościowych – podejść do badania skoncentrowana na pokazaniu ich użyteczności i konsekwencji przyjmowania określonej badawczej konwencji. Dorota Bourne prezentuje technikę siatki repertuaru, zaś Agnieszka Postuła pokazuje, jak wykorzystać teorię aktora-sieci (*Actor-Network Theory, ATN*) w badaniach

organizacji. Beata Glinka i Svetlana Gudkova analizują – opierając się na własnych badaniach – możliwości wykorzystania teorii ugruntowanej w badaniach przedsiębiorczości. Opowieść paradygmatyczna, pole, kapitały i gra dystynkcji to tematyka rozdziału Katarzyny Wolanik Boström. Bartosz Sławecki zaś włącza się do żywej w naukach o zarządzaniu dyskusji dotyczącej łączenia badań ilościowych i jakościowych.

Tę część, a zarazem całą książkę kończy rozdział Tomasza Ludwickiego, który prezentuje krytyczne badania nad doradztwem organizacyjnym.

Wszystkie zawarte w podręczniku rozdziały mają jednolity układ ułatwiający ich odbiór i wykorzystanie w procesie dydaktycznym. Otwierają je opisy przypadków (często pochodzące z oryginalnych badań autorów), które są następnie problematyzowane i odnoszone do teoretycznych ram prezentowanych w każdym z rozdziałów. Każdy rozdział zawiera także listę definicji podstawowych pojęć i kończy się pytaniami do dyskusji na zajęciach. Na końcu rozdziałów Czytelnicy znajdą, poza bibliografią, także krótką listę literatury uzupełniającej i zalecanej. Lista ta zawiera pozycje, które w opinii autorów rozdziału są kluczowe do zgłębienia jego tematyki.

Podziękowania

Na podręcznik złożyły się prace autorów pracujących w polskich i zagranicznych instytucjach naukowych. Chciałybyśmy serdecznie podziękować im za terminowość i solidność w przygotowywaniu kolejnego wydania niniejszej publikacji. Podobnie jak w poprzednim wydaniu musimy podkreślić rzecz trywialną, że bez Was ta książka by nie powstała. Praca z rzetelnymi, profesjonalnymi i dotrzymującymi terminów autorami jest prawdziwą przyjemnością. Dzięki Wam ciągle przekonujemy się, jak różnorodne są zainteresowania polskich naukowców rozsianych po świecie.

Chciałybyśmy również serdecznie podziękować tym wszystkim, którzy w ciągu naszej pracy dostarczali i dostarczają nam inspiracji. Nie sposób wymienić z nazwiska tych wszystkich, którzy sprawiają, że praca, którą wykonujemy, nabiera sensu.

Bibliografia

- Alvesson M., Hugh W. 1996/1998. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
- Burrell G. 1997. *Pandemonium: Towards a Retro-organization theory*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.

- Czarniawska-Joerges B. 1992. *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage.
- DiMaggio P. J., Powell W.W. 1991. *Introduction*, [w:] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, red. W.W. Powell, P.J. DiMaggio. Chicago: Chicago University Press, s. 1–38.
- Emery F.E., Trist E.L. 1960. *Socio-technical systems*, [w:] *Management Science, Models and Techniques*, red. C.W. Churchman, M. Verhulst, t. 2. London: Pergamon, s. 83–97.
- Emery F.E., Trist E.L. 1965. *The Casual Texture of Organizational Environments*, „Human Relations”, nr 18/1, s. 21–32.
- Gabriel Y., Fineman S., Sims D. 1992/2000. *Organizing & Organizations*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
- Hatch M.J. 1997/2002. *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Hjorth D. 2003. *Rewriting Entrepreneurship: For a New Perspective on Organizational Creativity*. Copenhagen: CBS Press.
- Johannisson B. 1987. *Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in Network Perspective*. „International Studies of Management and Organization”, nr 17/1, s. 49–63.
- Katz D., Kahn R.L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Koźmiński A.K. 1976. *Zarządzanie: Analiza systemowa procesów i struktur*. Warszawa: PWE.
- Kwiatkowski S. 2000. *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: PWN.
- Perrow Ch. 1991. *A society of organizations*. „Theory and Society”, nr 20, s. 725–762.
- Perrow Ch. 1972/1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random House.
- Piotrowski W. 1990. *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Piotrowski W. 2002. *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN, s. 615–765.
- Selznick P. 1948. *Foundations of the Theory of Organizations*, „American Sociological Review”, nr 13/1, s. 25–35.
- Sennett R. 1999/2006. *Korozja charakteru*. Warszawa: Muza.
- Sjöstrand S.-E. 1998. *Företagsledning*, [w:] *Organisationsteori på svenska*, red. B. Czarniawska. Malmö: Liber, s. 22–42.
- Strannegård L., Friberg M. 2001. *Already elsewhere – om lek, identitet och hastighet i affärlivet*. Stockholm: Raster Förlag.
- Weick K. 1969/1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wright S. 1994. *Culture in Anthropology and Organizational Studies*, [w:] *Anthropology of Organizations*, red. S. Wright. London–New York: Routledge, s. 1–31.

Część I

**Współczesny kontekst
organizowania – organizacja
w relacjach z otoczeniem**

1

Organizacja w środowisku międzynarodowym. Zarys teoretyczno-instytucjonalny¹

Martyna Śliwa

Opis przypadku

We wrześniu 2007 r. Robert B. Reich – profesor ekonomii, prawa i politologii oraz wieloletni doradca w rządach Stanów Zjednoczonych – udzielił wywiadu polskiemu tygodnikowi „Polityka”. W wywiadzie tym Reich (Żakowski 2007, s. 6), przekonując dziennikarza J. Żakowskiego i czytelników, że funkcjonujący od kilkunastu lat model kapitalizmu „wszystkich nas zmusza do coraz bardziej brutalnej, rabunkowej eksploatacji wszelkich możliwych zasobów, pracowników, społeczności lokalnych, środowiska naturalnego, kapitału społecznego, państwa i jego budżetu”, przytacza przykład największej na świecie firmy – Wal-Martu. Wal-Mart posiada globalnie najliczniejszą, składającą się z ok. 11 500 punktów sieć sklepów detalicznych, jest największym na świecie prywatnym pracodawcą i pod względem wysokości obrotów – które w 2014 roku wyniosły 485,7 mld dolarów amerykańskich, czyli więcej niż PKB Austrii – największą firmą prywatną świata. Firma ta sprzedaje towary klientom w 28 krajach i zatrudnia ogółem 2,2 mln pracowników. Jednocześnie, jak podkreśla Reich (Żakowski 2007, s. 6):

Wal-Mart płaci tak mało, że pracownicy, aby przeżyć, muszą korzystać z pomocy społecznej. Ale swoje zasiłki wydają w Wal-Marcie, bo tam jest najtaniej. Ponieważ zaś dokonując zakupów, kierują się tylko ceną, mimo woli biorą udział w wymuszaniu obniżania swoich własnych płac, a także płac u dostawców Wal-Martu, którzy walcząc o zamówienia największego klienta, konkurują cenami produktów. Wal-Mart ma gigantyczne zyski [...]. Mógłby więc podwyższyć płace pracownikom. Ale zarząd doskonale wie, że gdyby podwyższył płace i obniżył

¹ Rozdział przygotowany częściowo na podstawie badań prowadzonych wspólnie z profesorem George'em Cairnsem.

zyski, nawet jego pracownicy posiadający akcje zaczęliby je sprzedawać, ich cena by spadła i inwestorzy instytucjonalni bardzo szybko by doprowadzili do zmiany zarządu.

Krytycy Wal-Martu zwracają także uwagę na negatywne skutki jego działalności dla środowiska naturalnego zarówno w poszczególnych krajach – na co wskazują np. płacone przez tę firmę kary pieniężne za łamanie prawa Stanów Zjednoczonych w dziedzinie zanieczyszczenia wód – jak i globalnie ze względu na transport towarów z odległych miejsc produkcji do konsumentów w różnych częściach świata. Stwierdzają oni, że Wal-Mart unika ponoszenia całkowitego społecznego i ekonomicznego kosztu swojej działalności, a dochód nisko opłacanych robotników i podatników zabiera na korzyść swoich akcjonariuszy, spadkobierców fortuny założycieli firmy i konsumentów. W rezultacie strategia Wal-Martu z jednej strony działa na rzecz sukcesu ekonomicznego właścicieli i osób zarządzających tą firmą oraz w imię podwyższonej konsumpcji i szerszego wyboru towarów dla klientów, a z drugiej – przyczynia się do pogłębiania nierówności ekonomicznych i ubóstwa wśród najbiedniejszych grup społecznych.

Dlaczego w celu wprowadzenia do przedstawionej tutaj przeze mnie dyskusji na temat zarysu teoretyczno-instytucjonalnego działalności organizacji na arenie międzynarodowej wybrałam właśnie przykład Wal-Martu? Wiedząc, że książka ta jest adresowana do studentów nauk ekonomicznych i zarządzania, zakładam, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż osoba studiująca tę dziedzinę będzie w przyszłości pracownikiem lub menedżerem co najmniej jednego z wielu funkcjonujących we współczesnej gospodarce światowej przedsiębiorstw wielonarodowych, być może nawet Wal-Martu. Zarazem pewne jest też to, że na różne aspekty życia tej osoby – np. jako obywatela, konsumenta, partnera czy rodzica – istotny wpływ będą miały działania tego typu przedsiębiorstw. Dlatego też postanowiłam pokusić się o wprowadzenie czytelników do problematyki funkcjonowania organizacji w środowisku międzynarodowym z punktu widzenia szerszego niż wyłącznie menedżerski. W odniesieniu do omawianego przeze mnie tematu decyzja ta pociągnęła za sobą konieczność wyjścia poza typowe dla większości tekstów edukacyjnych z tej dziedziny uznanie za oczywiste założenia o maksymalizacji zysku oraz rozważenia strategii, które przyczyniły się do sukcesów rynkowych takich powszechnie znanych firm, jak Coca-Cola, McDonald's, Microsoft czy Wal-Mart. W zamian za to skupiłam się, po pierwsze, na przeglądzie chronologiczno-teoretycznym tematyki wymiany międzynarodowej i inwestycji zagranicznych z naciskiem na kontekst historyczno-ekonomiczny, w którym poszczególne teorie powstawały, oraz na omówieniu założeń, na których zostały oparte, po drugie zaś, na zdefiniowaniu środowiska instytucjonalnego, w którym funkcjonują firmy prowadzące operacje w więcej niż jednym kraju, z uwzględnieniem znaczenia działalności zarówno przedstawionych instytucji, jak i firm zaangażowanych w transakcje między-

narodowe dla współczesnych społeczeństw i środowiska. Z punktu widzenia klasyfikacji w ramach konkretnej dyscypliny organizacje prowadzące działalność ekonomiczną wychodzącą poza granice jednego państwa określa się w literaturze przedmiotu mianem zaangażowanych w biznes międzynarodowy. Dlatego też stosowana w niniejszym rozdziale terminologia odzwierciedla słownictwo używane w literaturze biznesu międzynarodowego.

Podstawowe pojęcia

Biznes międzynarodowy – działalność ekonomiczna, w której skład wchodzi transakcje związane z wymianą materiałów, towarów, usług i innych zasobów, przekraczające swym zasięgiem geograficznym granice jednego kraju.

Globalizacja – w przedstawionej tu dyskusji pojęcie to jest stosowane w odniesieniu do procesów rozprzestrzeniania się na całym świecie zachodnich wartości społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Na gruncie działalności organizacji globalizacja pociąga za sobą coraz powszechniejsze dążenie przedsiębiorstw do konfiguracji łańcuchów wartości dodanej w skali globalnej w celu maksymalizacji wydajności operacyjnej, zysku i stopy zwrotu dla akcjonariuszy.

Teorie wymiany międzynarodowej – nurty myśli ekonomicznej towarzyszące rozwojowi kapitalizmu i służące wyjaśnianiu mechanizmów, dzięki którym państwa narodowe mogły doprowadzić do wzrostu swej wagi ekonomicznej poprzez handel z innymi państwami.

Teorie międzynarodowej działalności firm – rozwijane głównie od końca drugiej wojny światowej teorie i modele, w których miejsce „państw” czy „narodów” jako głównych uczestników wymiany handlowej zajęły firmy. Taki kierunek rozwoju teoretycznego biznesu międzynarodowego był związany ze wzrostem znaczenia przedsiębiorstw wielonarodowych w gospodarce światowej.

Inwestycje zagraniczne – pojęcie to obejmuje inwestycje bezpośrednie, związane z własnością i zarządzaniem produkcją za granicą, oraz inwestycje pośrednie (portfelowe), obejmujące transfer z jednego kraju do innego kapitału finansowego, np. w formie akcji przedsiębiorstw czy papierów dłużnych. Inwestycje zagraniczne można także podzielić na „poziome”, kiedy są dokonywane w ramach jednego sektora przemysłu, oraz „pionowe”, gdy firma inwestująca lokuje kapitał w sektorze przemysłu, w którym sama nie operuje, np. w celu zapewnienia materiałów czy komponentów do swoich produktów.



Autorzy podręcznika prezentują w nim wybrane istotne kierunki i tendencje w naukach o organizacji i zarządzaniu, które są powszechnie znane w Europie i Stanach Zjednoczonych, a z którymi polski czytelnik do tej pory miał ograniczony kontakt.

Głównymi obszarami tematycznymi publikacji są:

- współczesny kontekst organizowania – organizacja w relacjach z otoczeniem,
- różnorodność świata organizacji – metafory i archetypy,
- społeczne i techniczne elementy organizacji – powiązania i ewolucja,
- współczesne trendy w zarządzaniu – teoria i praktyka,
- badania współczesnych organizacji – wybrane metody i ich implikacje.

Wszystkie zawarte w podręczniku rozdziały mają jednolity układ. Otwierają je studia przypadków (w większości pochodzące z oryginalnych badań autorów), które stanowią ilustrację przedstawionych teorii i ułatwiają ich zrozumienie. Każdy rozdział zawiera także listę definicji podstawowych pojęć, a zakończony jest pytaniami, które mogą być wykorzystane w dyskusji na zajęciach.

Podręcznik przeznaczony jest dla studentów studiów II stopnia (magisterskich) nauk ekonomicznych i zarządzania. Może być wykorzystany jako literatura podstawowa do kompletnego kursu składającego się z wykładu i konwersatorium lub ćwiczeń.

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl



9788380920989 W02P01

ISBN 978-83-8092-098-9



9 788380 920989

cena 89 zł (w tym 5% VAT)