

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

wydanie II zaktualizowane i rozszerzone

Warszawa 2016

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
Wędrówki 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
Potyczki 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 Sławewski</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 wchodzą 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, poczynwszy 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 Kostere. 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 stawiać 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?

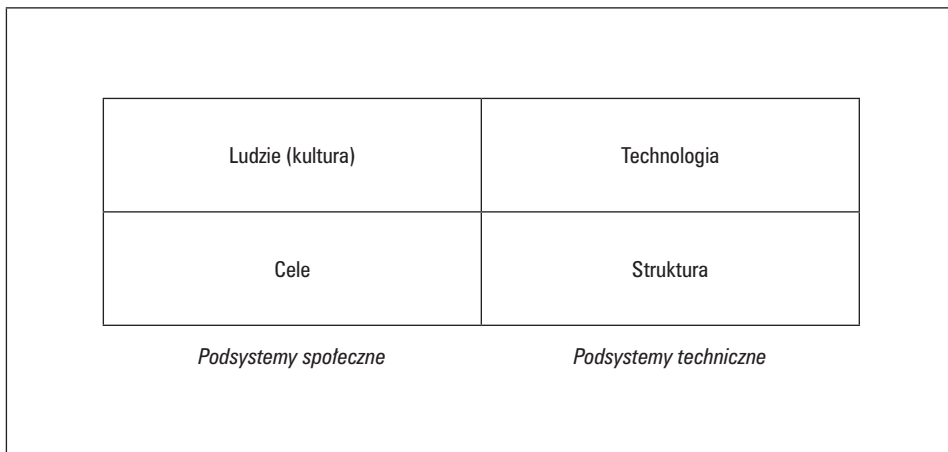
Najogólniej rzecz biorąc, współczesne europejskie i amerykańskie nauki o zarządzaniu zajmują się badaniem zjawiska zwanego **organizacją** i związanymi z nim **zarządzaniem** i **przedsiębiorczością**. Przedmiot jest złożony i nie da się jednoznacznie określić, czym jest organizacja, ale wyróżnia się 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 patrzymy 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.

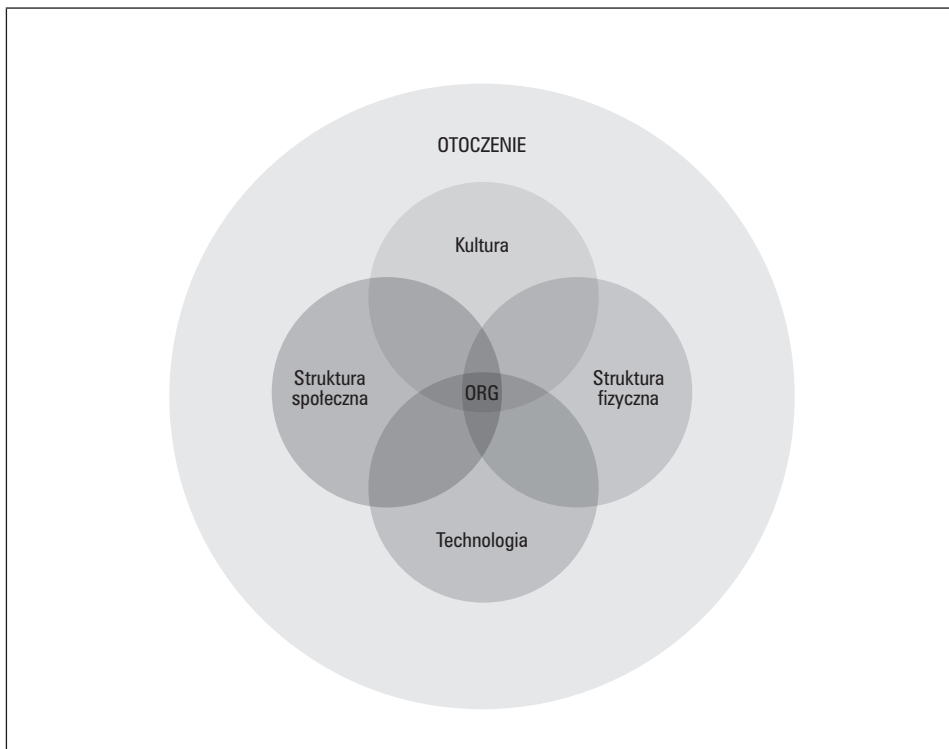
Zgodnie z tym ujęciem organizacja powinna być widziana jako całość – system to więcej niż suma jego części. Często działania podejmowane w ramach jednego podsystemu przynoszą efekty w kilku innych podsystemach, w tym także takich, których reakcji inicjator działań się nie spodziewał. Całość wywiera ponadto 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 linowość zabija – nauki o zarządzaniu niepotrzebnie przez wiele lat zajmowały się wtłaczaniem chaotycznych i nieliniarnych 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 Żemigła – 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 Klincewicz 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., Hughes 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

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, zakładałam, 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 omówienie 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.

Zarys historyczno-teoretyczny

Do zrozumienia aktualnej teorii i praktyki z zakresu biznesu międzynarodowego niezbędna jest przynajmniej ogólna orientacja w historii tej dyscypliny. Obecnie **biznes międzynarodowy** obejmuje dwa główne rodzaje działalności: **handel międzynarodowy** i **inwestycje międzynarodowe**. Jako forma aktywności ekonomicznej handel międzynarodowy pojawił się na długo przed inwestycjami zagranicznymi. Z tego powodu poniższy zarys chronologiczno-teoretyczny rozpoczyna przegląd teorii wymiany międzynarodowej, a w dalszej kolejności dyskusja koncentruje się na tematyce z zakresu inwestycji międzynarodowych.

Teorie wymiany międzynarodowej

Merkantylizm

Za najwcześniejszą teorię ekonomiczną z zakresu wymiany międzynarodowej uważa się filozofię **merkantylizmu**, dominującą w europejskiej myśli ekonomicznej między XVI a XVIII w. Okres ten charakteryzowało zastępowanie państwa feudalnego formowaniem się silnych państw narodowych, do tego dochodziły wielkie odkrycia geograficzne i ekspansja kolonialna potęg europejskich. Podstawową zasadą merkantylizmu było dążenie – poprzez maksymalizację eksportu i minimalizację importu – do akumulacji bogactwa danego państwa, mierzonego ilością metali szlachetnych. Aby zapewnić sobie jak najwyższy udział w handlu światowym, poszczególne państwa starały się przejąć kontrolę nad lądem i innymi zasobami. Uważa się, że filozofia merkantylizmu odegrała znaczną rolę w legitymizacji rozprzestrzeniania się imperializmu państw europejskich oraz towarzyszących mu wojen i konfliktów zbrojnych w XVI–XVIII w. Występujące także dzisiaj protekcjonistyczne praktyki rządów w stosunku do polityki handlowej stanowią przykłady wpływu merkantylizmu na teorię i praktykę ekonomiczną.

Teoria przewagi absolutnej

Merkantylizm przestał być dominującym nurtem w europejskiej myśli ekonomicznej pod koniec XVIII w., kiedy zastąpiła go **teoria wolnego rynku** Adama Smitha. W odniesieniu do wymiany międzynarodowej Smith krytykował

interwencjonizm i uważał, że handel między narodami powinien odbywać się przy braku protekcjonizmu. Jego zdaniem każdy z krajów biorących udział w handlu z innymi krajami mógł odnieść korzyści z wymiany dzięki specjalizacji w produkcji i eksporcie tych towarów, w których wytwarzaniu miał „absolutną przewagę” wydajnościową nad innymi. Jednym z głównych założeń Smitha było to, że w swoich decyzjach natury ekonomicznej jednostki kierują się chciwością i egoizmem, który za pośrednictwem mechanizmu „niewidzialnej ręki rynku” na poziomie gospodarki prowadzi do generowania skutków korzystnych dla całego społeczeństwa. To założenie o relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy zachowaniem jednostki motywowanej chciwością i egoizmem a poprawą sytuacji całego społeczeństwa czy też, innymi słowy, pomiędzy kreacją zysku a dobrem ogólnym, leży u podstaw kanonu ekonomii klasycznej. Także dzisiaj jest ono akceptowane przez zwolenników liberalizmu ekonomicznego i obecne w obowiązującym powszechnie paradygmacie biznesu międzynarodowego, według którego międzynarodowa wymiana handlowa jest zjawiskiem niekwestionowanie pozytywnym, niezależnie od tego, że jak dotąd globalny rozwój gospodarczy i wymiana handlowa nie zaowocowały likwidacją ubóstwa (ponad połowa populacji ziemskiej żyje z dochodu niższego niż określony przez przyjętą powszechnie „linię ubóstwa”, tzn. 2 USD dziennie) czy głodu na świecie.

Teorie przewagi komparatywnej, czystego handlu i obfitości zasobów

Przekonanie o potencjalnie korzystnych skutkach handlu międzynarodowego dla wszystkich jego uczestników występuje także w teorii **przewagi komparatywnej**, opisanej w pierwszym dwudziestoleciu XIX w. niezależnie przez Roberta Torrensa i Davida Ricarda. Mimo że w tym krótkim rozdziale nie ma miejsca na szczegółowe przedstawienie jej założeń, z punktu widzenia rozwoju teorii biznesu międzynarodowego istotne jest podkreślenie, że w myśl teorii przewagi komparatywnej wymiana handlowa pomiędzy dwoma krajami może przynieść obopólne korzyści nawet wtedy, gdy jedna ze stron w nią zaangażowanych ma absolutną przewagę wydajnościową nad drugą w produkcji obu towarów będących przedmiotem wymiany. Obecnie argumentu tego używają zwolennicy poglądu, że gospodarki krajów rozwijających się mogą efektywnie konkurować na rynkach światowych drogą specjalizacji w eksporcie tych dóbr, w których produkcji osiągną przewagę komparatywną nad krajami bardziej zaawansowanymi ekonomicznie. Takie rozumowanie pomija jednak kwestie władzy politycznej i ekonomicznej, a tym samym wpływu, jaki strony silniejsze mają nad słabszymi, czy też fakt, że w erze globalizacji produkcji jedne rozwi-

jające się gospodarki przegrywają w konkurencji z innymi, które są w stanie zaoferować towary wyprodukowane po jeszcze niższych kosztach. Ogółem w odniesieniu do biznesu międzynarodowego z zasad ekonomii klasycznej wynikają dążenie do maksymalizacji wolnej od interwencji państwa wymiany handlowej oraz wiara, że taka wymiana i pochodzący z niej wyższy poziom konsumpcji przyniosą pozytywne skutki dla wszystkich krajów. Kwestie ubóstwa i nierówności ekonomicznych wewnątrz społeczeństw i pomiędzy nimi czy też konsekwencji dla stanu środowiska naturalnego nie są natomiast przez ekonomię klasyczną analizowane.

Podobnie jak w wypadku rozważań wywodzących się z nurtu ekonomii klasycznej późniejsze teorie handlu międzynarodowego, np. teoria czystego handlu Marshalla (1879/1925) czy teoria obfitości zasobów Heckschera–Ohlina (1933) opierały się na założeniu, że handel pomiędzy krajami odbywający się na warunkach wolnej konkurencji jest zjawiskiem z natury pozytywnym i prowadzi do wzrostu gospodarczego oraz akumulacji bogactwa zaangażowanych w niego krajów.

Stanowisko Karola Marksa i innych krytyków ekonomii klasycznej

Odmienny punkt widzenia na wymianę międzynarodową reprezentuje ujęcie ekonomii rozwinięte przez Karola Marksa i innych krytyków ekonomii klasycznej. W celu pełniejszego wprowadzenia do problematyki rozwoju teorii i praktyki biznesu międzynarodowego należy przytoczyć choćby kilka przykładów alternatywnego spojrzenia na problemy wymiany międzynarodowej.

Marks i Engels (1848/2002) nie postrzegali internacjonalizacji produkcji i handlu w kontekście podwyższonej ogólnej wydajności produkcji i konsumpcji, lecz w kategoriach **wyzysku** klasy pracującej przez nowo uformowaną klasę społeczną burżuazji. Inni autorzy wywodzący się z tradycji ekonomii marksistowskiej wskazywali na związek pomiędzy wzrostem handlu międzynarodowego a procesami imperializmu i kolonizacji. W Wielkiej Brytanii J. Hobson wysunął tezę, że zyski z handlu z brytyjskimi terytoriami zamorskimi czerpali tylko nieliczni członkowie społeczeństwa, dla większości natomiast koszty imperializmu brytyjskiego przejawiające się w pogłębionych nierównościach ekonomicznych i społecznych przewyższały korzyści z niego płynące. Na wschodzie Europy argumenty o eksploatacji zasobów narodów kolonizowanych przez państwa kolonizatorskie i postępującej stratyfikacji ekonomicznej wewnątrz społeczeństw i pomiędzy nimi były propagowane np. przez Lenina i Bucharina.

Teorie związane z międzynarodową działalnością firm

Teoria podobieństwa preferencji

Jedną z pierwszych teorii kładących nacisk na rolę firm w handlu międzynarodowym była teoria Steffana Lindera (1961), zwana **teorią podobieństwa preferencji**. Linder dowodził, że rodzaj towarów podlegających wymianie pomiędzy krajami zależy nie tylko od rodzaju i obfitości czynników produkcji dostępnych w danym kraju, lecz także od rodzaju popytu, który z kolei jest uwarunkowany poziomem dochodu narodowego na mieszkańca. Na przykładzie krajów o wysokim dochodzie narodowym per capita Linder argumentował, że w wypadku dwóch krajów o podobnym dochodzie na mieszkańca konsumenci w obu krajach będą zgłaszać popyt na podobne towary, w związku z czym firmy pochodzące z tych krajów będą miały możliwość konkurowania na obu rynkach narodowych.

Teoria cyklu życia produktu

Kolejną teorią rozpatrującą handel międzynarodowy od strony firm była teoria **cyklu życia produktu**, przedstawiona przez Raymonda Vernona (1966), jedną z czołowych postaci powiązanych z rozwojem powojennych instytucji ponadnarodowych, takich jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy i Ogólne Porozumienie o Cłach i Handlu. Biorąc za punkt wyjścia rozróżnienie na trzy stadia w cyklu życia produktu – czyli rozwój, dojrzałość i standaryzację – Vernon tłumaczył, że w pierwszym stadium nowy produkt jest wytwarzany przez firmy w kraju jego pochodzenia i eksportowany do innych krajów, następnie produkcja rozprzestrzenia się geograficznie do innych krajów, a w końcowym stadium cyklu życia produktu jest on produkowany w miejscach o najwyższej wydajności kosztowej i w rezultacie importowany do kraju, w którym był wytwarzany w pierwszym stadium cyklu. Teorii Vernona można użyć do wyjaśnienia, jak np. niektóre technologicznie innowacyjne produkty początkowo produkowano w krajach, w których firmy były w stanie wyłożyć niezbędne środki na badania i rozwój, a z czasem produkcję ich przejmowały kraje rozwijające się. Model Vernona sugeruje, że dzięki geograficznemu przenoszeniu produkcji w różnych stadiach cyklu życia produktu firmy w krajach zarówno bardziej, jak i mniej ekonomicznie zaawansowanych mają szansę na korzystanie z pozytywnych skutków innowacji. Krytycy tej interpretacji wskazują jednak, że najwyższe korzyści z innowacji występują w początkowym etapie wprowadzenia produktu na rynek i z czasem wygasają, dlatego też dla krajów słabiej rozwiniętych ekonomicznie

korzyści te są znacznie mniejsze niż dla krajów wysoko rozwiniętych, z których te innowacje technologiczne się wywodzą.

Nowa teoria handlu

Zarówno teoria Lindera, jak i teoria Vernona zakładały, że firmy konkurują ze sobą w warunkach **doskonałej konkurencji**. Paul Krugman (1979) opracował **nową teorię handlu**, opartą na założeniu **konkurencji niedoskonałej**, w warunkach, w których poszczególne firmy osiągnęły pozycję monopolistyczną na rynku, a dzięki temu wyższe od swoich konkurentów zyski wynikające z ekonomii skali. Teoria Krugmana tłumaczy, dlaczego mniejsze przedsiębiorstwa będą dążyć do wzrostu i geograficznego rozszerzenia swoich rynków zbytu na skalę międzynarodową w celu generowania jak najwyższych zysków. Krugman nie porusza natomiast kwestii wpływu osiągnięcia pozycji monopolistycznej przez firmę, która wygrała w warunkach niedoskonałej konkurencji rynkowej, na sytuację innych stron, np. konsumentów czy reszty producentów.

Diament Portera

Kolejnym ważnym modelem wchodzącym w skład kanonu teoretycznego dziedziny biznesu międzynarodowego jest **diament Portera**. W modelu tym Michael Porter (1990) wyróżnia cztery rodzaje warunków charakterystycznych dla danego kraju, rozpatrywanych z punktu widzenia firmy rozważającej rozpoczęcie w nim działalności, czyli: **czynniki produkcji**, **warunki popytowe**, obecność **powiązanych przemysłów** (np. dostawców czy dystrybutorów) oraz rodzaj **strategii, struktur i metod walki konkurencyjnej** stosowanych przez firmy obecne w tym kraju. Dodatkowo Porter wskazuje dwa inne elementy wpływające na decyzję firmy, odnoszące się do lokalizacji jej działalności w danym kraju, mianowicie **ryzyko** (np. ataku terrorystycznego) i **czynniki rządowe** (np. rządowe uregulowania prawne dotyczące opodatkowania firm czy ochrony środowiska naturalnego).

Diament Portera łączy elementy teorii wymiany z perspektywy kraju i z punktu widzenia firmy, z naciskiem na rolę firmy jako głównego podmiotu w biznesie międzynarodowym. Sytuacja w danym kraju jest analizowana pod kątem występowania w nim warunków, które mogą albo ułatwić, albo utrudnić konkurencję firm w skali międzynarodowej. Firmy z kolei kierują się dążeniem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i generowania ponadprzeciętnych zysków, a tym samym jak najwyższych dywidend dla swoich akcjonariuszy. Jednocześnie inne czynniki są traktowane przez pryzmat tego modelu w sposób

instrumentalny. Na przykład występowanie niskiego dochodu narodowego na mieszkańca w danym kraju może – w myśl analizy według diamentu Portera – być uważane za korzystne z perspektywy firmy, która planuje uruchomić tam masową produkcję, gdyż oznacza ono możliwość zatrudnienia pracowników po niskim koszcie. Analogicznie dla przedsiębiorstwa lokującego produkcję w gospodarkach niskokosztowych ważne jest też istnienie krajów o wysokim dochodzie narodowym na mieszkańca, gdyż w nich firma może sprzedawać swoje tanio wytworzone towary.

O ile dla konsumentów w krajach wysoko rozwiniętych fakt, że dobra przez nich nabywane są produkowane po niskich kosztach w innych częściach świata, skutkuje większym wyborem towarów na rynku, oferowanych po przystępnych cenach, o tyle dla producentów w krajach rozwijających się przynosi on często konieczność pracy za niską płacę i w trudnych warunkach. Wymowne przykłady warunków pracy w krajach Trzeciego Świata można znaleźć w raporcie organizacji charytatywnej War on Want (2006), który podaje, że w fabrykach odzieży w Bangladeszu produkujących dla takich firm, jak Tesco, Wal-Mart czy Primark podstawowa płaca robotnika nie wystarcza na pokrycie miejscowych kosztów utrzymania, obowiązuje siedmiodniowy tydzień pracy, podczas którego robotnik przepracowuje średnio 80 godzin, produkcja odbywa się w warunkach niebezpiecznych i skrajnie niekomfortowych, a w ekstremalnych wypadkach dochodzi do przemocy fizycznej i łamania praw człowieka w stosunku do robotników. Jak pokazują autorzy raportu, aktywność ekonomiczna podmiotów zaangażowanych w biznes międzynarodowy nie jest pozbawiona **wymiaru etycznego**, który w ujęciu diamentu Portera nie jest jednak uwzględniony.

Inwestycje zagraniczne

Teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych

John Dunning, jeden z najbardziej znanych teoretyków inwestycji zagranicznych i autor **teorii eklektycznej**, wyróżnia trzy rodzaje korzyści z inwestycji dla firmy inwestującej: własność, lokację i internalizację. Pierwszy rodzaj korzyści płynie z tego, że posiadanie pewnego rodzaju kapitału czy zasobów stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym daje firmie możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej także za granicą dzięki dokonywaniu inwestycji bezpośrednich. Korzyści z lokacji z kolei są możliwe do osiągnięcia, jeśli kraj przyjmujący dysponuje zasobami poszukiwanymi przez firmę dokonującą inwestycji, takimi jak siła robocza czy zasoby naturalne. Korzyści z in-

ternalizacji odnoszą się natomiast do powodów, dla których bardziej pożądane dla firmy jest wejście na rynek zagraniczny drogą inwestycji bezpośrednich niż sposobami niepociągającymi za sobą własności aktywów w kraju przyjmującym, jak np. dzieje się w wypadku eksportu. Zdaniem Dunninga jeśli koszty transakcyjne alternatyw przekraczają koszt zbudowania przez firmę własnych operacji międzynarodowych, to firma ta wybierze drogę internalizacji, czyli **inwestycji bezpośrednich**.

Teoria eklektyczna Dunninga może służyć do wyjaśniania czynników motywujących przedsiębiorstwa do dokonywania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ponieważ rozpatruje ona korzyści i koszty jedynie z punktu widzenia firm-inwestorów, wpływ inwestycji bezpośrednich na inne strony w nie zaangażowane lub nimi dotknięte – takie jak firmy w kraju przyjmującym czy też poziom bezrobocia wynikającego ze zwolnień pracowniczych w kraju wysyłającym – nie jest w tej teorii omówiony. Dlatego też osoba badająca efekty inwestycji bezpośrednich musi wyjść poza logikę modelu Dunninga, aby dokonać bardziej wszechstronnej analizy.

Innym modelem teoretycznym odnoszącym się do czynników determinujących lokację inwestycji bezpośrednich jest **model wiedzy-kapitału** Jamesa R. Markusena (1998). W niniejszym rozdziale nie ma miejsca na szczegółowe opisanie tej teorii, wystarczy więc stwierdzić, że dokonywanie pionowych i poziomych inwestycji bezpośrednich przez firmy wielonarodowe tłumaczy ona różnicami w cechach charakterystycznych dla poszczególnych krajów, takich jak rozmiar, czynniki produkcji, koszty handlu i koszty inwestycji. Podobnie jak w wypadku teorii eklektycznej w modelu wiedzy-kapitału firma inwestująca jest głównym podmiotem, do którego model ten się odnosi.

Inwestycje pośrednie

Głównym celem **inwestycji pośrednich** nie jest posiadanie czy przejęcie kontroli nad firmą lub innymi fizycznymi aktywami w kraju przyjmującym, lecz nabycie w tym kraju papierów wartościowych, takich jak akcje, obligacje czy papiery dłużne. Rola inwestycji pośrednich znacznie zwiększyła się na początku lat 90. ubiegłego wieku, wraz z rozluźnieniem kontroli rynków walutowych i wzrostem ilości kapitału inwestycyjnego pochodzącego z krajów wysoko rozwiniętych, którego posiadacze liczyli na wysokie zyski z inwestycji zagranicznych. Ten rodzaj inwestycji cechuje łatwość zarówno lokowania, jak i wycofywania kapitału, która – jakkolwiek potencjalnie korzystna dla inwestora – dla gospodarki kraju przyjmującego może oznaczać niższą stabilność ekonomiczną oraz zwiększone prawdopodobieństwo kryzysu, np. takiego, jaki dotknął gospodarki azjatyckie w drugiej połowie lat 90.

Ogółem teorie inwestycji zagranicznych, zazwyczaj przytaczane w literaturze z dziedziny biznesu międzynarodowego, zajmują się głównie czynnikami motywującymi i zyskiem dla inwestora. Takie podejście stanowi przedmiot krytyki ze strony tych autorów, którzy uważają je za jednostronne i niekompletne. Na przykład Glyn (2007) zwraca uwagę na to, że możliwość zmiany miejsca produkcji, oferowana przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, niesie ze sobą osłabienie pozycji w negocjacjach warunków zatrudnienia i płacy pracowników w kraju firmy inwestującej, jak również brak stabilności zatrudnienia dla pracowników w kraju przyjmującym, wynikający z ryzyka wycofania inwestycji.

W podsumowaniu zamieszczonego tutaj historycznego przeglądu teorii z dziedziny biznesu międzynarodowego należy stwierdzić, że według obowiązującego paradygmatu handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne są traktowane jako zjawiska pozytywne, przyczyniające się do wytwarzania bogactwa, podnoszenia wydajności oraz wzrostu konsumpcji. Jednocześnie krytycy tego dominującego podejścia wskazują na problemy wynikające z traktowania biznesu międzynarodowego jako zjawiska bezwzględnie pozytywnego oraz ostrzegają o jego możliwych negatywnych konsekwencjach dla uczestników globalnego rynku pracy, poziomu nierówności ekonomicznych wewnątrz społeczeństw i pomiędzy nimi, a także dla stanu środowiska naturalnego.

Otoczenie instytucjonalne organizacji

Dla zrozumienia roli najważniejszych instytucji mających wpływ na organizacje funkcjonujące w środowisku międzynarodowym niezbędna jest przynajmniej ogólna wiedza na temat rozwoju sytuacji polityczno-ekonomicznej na świecie w XIX i XX w. Niestety, przytoczenie choćby podstawowych faktów i procesów historycznych wychodzi poza ramy tego rozdziału. Niniejszy tekst z konieczności zawiera więc jedynie szkicowy przegląd najistotniejszych instytucji ponadnarodowych, z uwzględnieniem kontekstu polityczno-ekonomicznego, w jakim były one formowane i funkcjonują obecnie.

Międzynarodowy system walutowy

Aż do drugiej połowy XIX w. międzynarodowy system wymiany handlowej opierał się na złocie jako środku płatniczym. Jako że złoto w tej roli zostało stopniowo wyparte przez pieniądź, zaistniała potrzeba ustanowienia zasad ustalania kursu wymiany pomiędzy walutami obowiązującymi w różnych krajach. Obecnie rządy poszczególnych krajów wybierają sposoby określania wartości

swojego pieniądza narodowego w odniesieniu do innych walut, a także wpływają na nią poprzez wyznaczanie stóp procentowych i zasad opodatkowania oraz wprowadzanie innych regulacji finansowych oddziałujących na środowisko ekonomiczne kraju. Ponadto w warunkach globalizacji ekonomicznej wartości walut poszczególnych gospodarek narodowych są uzależnione od globalnej sytuacji ekonomicznej. Dla osoby zainteresowanej funkcjonowaniem organizacji w środowisku międzynarodowym ważne jest zrozumienie zasad działania **międzynarodowego systemu walutowego**, gdyż ma on istotny wpływ zarówno na wymianę handlową, jak i na inwestycje zagraniczne.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy i Bank Światowy

Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) został utworzony na konferencji w Bretton Woods, na której pod koniec drugiej wojny światowej rządy krajów w niej uczestniczących zajmowały się opracowaniem nowego porządku międzynarodowego, mającego na celu zapewnienie stabilności ekonomicznej i społecznej w skali globalnej. MFW liczy obecnie 188 członków, a deklarowanym celem tej instytucji jest ułatwianie międzynarodowej wymiany monetarnej, stwarzanie warunków stabilnej wymiany oraz przyczynianie się do rozwoju ekonomicznego i wysokiego poziomu zatrudnienia na świecie. Ponadto MFW udziela pomocy finansowej krajom znajdującym się w sytuacji nierównowagi bilansu handlowego i mającym trudności z wymienialnością waluty narodowej. Uzyskanie pomocy finansowej z MFW jest uwarunkowane wdrożeniem przez kraj starający się o pożyczkę programu reform gospodarczych wyznaczonych przez MFW.

Podobnie jak w wypadku MFW decyzja o powstaniu Banku Światowego (BS) również zapadła na konferencji w Bretton Woods; także ta instytucja skupia 188 państw członkowskich. Bank Światowy, składający się z pięciu odrębnych instytucji, udziela pomocy finansowej i technicznej krajom rozwijającym się. Analogicznie do MFW jako warunek uzyskania wsparcia BS również zaleca swoim pożyczkobiorcom programy reform, których zadaniem jest polepszenie miejscowych warunków wzrostu ekonomicznego.

Udział w procesach decyzyjnych i prawa głosu w MFW i BS nie są rozdzielone równomiernie pomiędzy kraje członkowskie, lecz zależą od wkładu danego kraju w fundusze tych instytucji. W praktyce najczęściej władzy mają rządy krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo, czyli grupy zazwyczaj określanej jako G8, do której należą Francja, Japonia, Kanada, Niemcy, Rosja, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy. Zdaniem krytyków MFW i BS działalność tych dwóch instytucji od czasu zakończenia drugiej wojny światowej nie spełniła oczekiwań krajów rozwijających się co do poprawy ich warunków ekonomicznych i społecznych. W szczególności niektórzy autorzy podkreślają,

że wprowadzone przez MFW programy dostosowawcze przyczyniły się do obniżenia dostępu społeczeństw do podstawowych dóbr publicznych, zwiększenia poziomu ubóstwa oraz braku rozwoju i recesji ekonomicznej. W odniesieniu do BŚ krytycy kwestionują społeczne i ekologiczne skutki niektórych projektów budowy infrastruktury finansowanych przez tę instytucję, jak również jej zaangażowanie w inwestycje sektora prywatnego w krajach rozwijających się, szczególnie tam, gdzie wspieranie inicjatyw prywatnych skutkuje obniżeniem poziomu usług świadczonych przez sektor publiczny i zamknięciem dostępu do nich dla najbiedniejszych grup w społeczeństwie, co doprowadza do pogłębiania się nierówności społecznych.

Światowa Organizacja Handlu

Jednym z postanowień konferencji w Bretton Woods było także utworzenie **Międzynarodowej Organizacji Handlu**. Zamierzenie to zostało spełnione w 1995 r., kiedy w miejsce funkcjonującego od 1948 r. Ogólnego Porozumienia o Cłach i Handlu ustanowiono Światową Organizację Handlu (ŚOH). Głównym celem ŚOH jest liberalizacja wymiany handlowej na świecie i rozpowszechnianie warunków braku dyskryminacji wobec partnerów handlowych oraz niestosowania preferencji względem towarów i usług wytwarzanych przez gospodarkę narodową. ŚOH działa zgodnie z założeniem, że wolny handel jest dobry dla wszystkich krajów, łącznie z najbiedniejszymi, i prowadzi do ich rozwoju gospodarczego. Krytycy tego podejścia twierdzą natomiast, że procesy liberalizacji handlu nie przyniosły korzyści krajom rozwijającym się, np. Meksykowi czy krajom Afryki. W sytuacji braku równowagi władzy politycznej i ekonomicznej pomiędzy krajami zasady obowiązujące w ŚOH nie pozwalają biedniejszym krajom na wspieranie swoich przemysłów rodzimych poprzez stosowanie wobec nich tego samego rodzaju polityk protekcyjnych, dzięki którym kraje dzisiaj wysoko rozwinięte były w stanie rozwinąć się gospodarczo i uzyskać globalną dominację ekonomiczną. Ponadto komentatorzy z kręgów grup obrony praw człowieka i związków zawodowych uważają, że ŚOH nie poświęca należytej uwagi kwestiom pracy dzieci, pracy przymusowej czy innym formom wyzysku.

Integracja ekonomiczna

Poza agencjami ponadnarodowymi, takimi jak MFW, BŚ czy ŚOH, w okresie powojennym stale wzrastała liczba regionalnych porozumień handlowych i innych form **integracji gospodarczej** w różnych częściach świata. Wiele spośród tych porozumień nie zostało zawartych jedynie z pobudek ekonomicznych, lecz

także w celu ustanowienia ośrodków władzy regionalnej i geopolitycznej. Na szczegółowe omówienie różnych form integracji nie ma tutaj miejsca, jednakże należy zasygnalizować, że w literaturze przedmiotu powszechnie rozróżnia się następujące formy: **strefę wolnego handlu, unię celną, wspólny rynek, unię ekonomiczną oraz unię polityczną**. Istniejące bloki ekonomiczne, takie jak MERCOSUR – wspólny rynek zrzeszający Argentynę, Brazylię, Paragwaj i Urugwaj – przyczyniają się do lepszej współpracy i większej współzależności ekonomicznej w poszczególnych regionach i jako takie są uznawane za zjawisko pozytywne. Krytycy integracji ekonomicznej wskazują jednakże na to, że korzyści z integracji nie są równomiernie odczuwane przez wszystkich członków danego bloku ekonomicznego. Dla przykładu niektórzy autorzy podkreślają, że w wypadku Północno-Amerykańskiej Strefy Wolnego Handlu, obejmującej Kanadę, Meksyk i Stany Zjednoczone, głównymi beneficjentami są firmy amerykańskie, dla których zostały otwarte meksykańskie rynki zbytu, natomiast w wyniku integracji wzrosło uzależnienie gospodarki meksykańskiej od Stanów Zjednoczonych, a tym samym spadły szanse efektywnego konkurowania Meksyku w gospodarce światowej na ustalonych przez niego warunkach.

Inne organizacje w środowisku międzynarodowym

Poza omówionymi powyżej głównymi instytucjami mającymi bezpośredni wpływ na handel międzynarodowy oraz inwestycje zagraniczne istnieją także inne organizacje rządowe i pozarządowe, których działalność ma związek z warunkami funkcjonowania biznesu międzynarodowego. Przykładowo niektóre agencje Organizacji Narodów Zjednoczonych, takie jak Międzynarodowa Organizacja Pracy czy Międzynarodowa Organizacja Morska, koncentrują się na warunkach zatrudnienia kobiet i mężczyzn na świecie. Inne organizacje, takie jak wspomniany wcześniej War on Want czy Greenpeace, swoimi akcjami przeciwdziałają niektórym negatywnym skutkom operacji biznesu międzynarodowego, w szczególności w celu poprawy warunków pracy i płacy w krajach rozwijających się, w których często są wytwarzane produkty oferowane przez firmy wielonarodowe, czy też z zamiarem ratowania środowiska naturalnego. Działalność tego typu organizacji musi być brana pod uwagę w celu uzyskania pełniejszego obrazu instytucji wpływających na praktyki w biznesie międzynarodowym.

Globalna ekonomia polityczna, ubóstwo i nierówności ekonomiczne

Jak przedstawiono powyżej, powojenne zmiany w globalnej ekonomii politycznej miały wpływ zarówno na rozwój warunków, w jakich funkcjonują organizacje zaangażowane w operacje międzynarodowe, jak i na sytuację ekonomiczną społeczeństw. W odniesieniu do dystrybucji dochodu pomiędzy krajami Branko Milanović (2007) zwraca uwagę na dwa zjawiska: **afrykanizację ubóstwa** i **westernizację dobrobytu**. Posługując się danymi statystycznymi, autor ten pokazuje, jak w latach 1960–2000 liczba krajów „Czwartego Świata”, to znaczy krajów o dochodzie na mieszkańca co najmniej trzykrotnie niższym niż dochód narodowy najbiedniejszego kraju zachodniego, wzrosła z 25 do niemal trzy razy tylu. Obecnie 80% krajów afrykańskich i 50–60% krajów w innych regionach świata, z wyjątkiem Zachodu, należy do kategorii Czwartego Świata. Niektórzy komentatorzy upatrują przyczyn tego wzrostu nierówności ekonomicznych pomiędzy krajami właśnie w działaniu instytucji globalnej ekonomii politycznej, w którego rezultacie kraje rozwijające się otwierają swoje rynki dla konkurentów z zagranicy bez uzyskania w zamian dostępu do technologii i akceptują zasady mobilności kapitału przy braku mobilności siły roboczej. Dlatego też przy analizie instytucji biznesu międzynarodowego warto się zastanowić, czy rozwiązania instytucjonalne, w ramach których funkcjonują przedsiębiorstwa zaangażowane w transakcje międzynarodowe, mogłyby w znaczniejszym stopniu przyczyniać się do organizacji wymiany pomiędzy krajami w sposób umożliwiający osiągnięcie większej równowagi w rozwoju gospodarek narodowych.

Uwagi końcowe

Rozdział ten rozpoczął się od przedstawienia przypadku Wal-Martu, firmy największej na świecie pod względem obrotów i liczby pracowników. Z punktu widzenia **paradygmatu maksymalizacji zysku**, dominującego w literaturze biznesu międzynarodowego, Wal-Mart jest przykładem sukcesu przedsiębiorstwa, które potrafi w warunkach globalizacji gospodarczej prowadzić działalność w sposób wydajny, niskokosztowy i bardzo zyskowny. Jednocześnie operacje tej firmy zarówno w kraju jej pochodzenia, czyli Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach spotykają się z wieloma głosami krytyki pod adresem stosowanych przez Wal-Mart praktyk zatrudnienia, a także negatywnego wpływu na poziom płac i standard życia w społeczeństwie oraz stan środowiska naturalnego. Omówienie zarysu **historyczno-teoretycznego dyscypliny biznesu międzynarodowego** miało na celu przybliżenie czytelnikom teorii odnoszących

się do organizacji działających w środowisku międzynarodowym oraz ukazanie, że model funkcjonowania organizacji wielonarodowych, takich jak Wal-Mart, ma swoje korzenie w sposobie myślenia zapoczątkowanym przez ekonomię klasyczną i spójnym ze współczesnymi teoriami zajmującymi się operacjami firm w biznesie międzynarodowym, a także iż nie jest to pełne czy jedyne możliwe podejście do tematyki objętej przez tę dyscyplinę. Ponadto zostały omówione podstawy **instytucjonalne środowiska międzynarodowego organizacji** ze wskazaniem na ich rolę w stwarzaniu warunków działania biznesu międzynarodowego i ich wpływ na obecny model rozwoju gospodarczego na świecie. Intencją załączonych poniżej pytań do dyskusji jest zachęcenie czytelników do refleksji nad zaprezentowaną tu tematyką.

Pytania do dyskusji

1. *Wykorzystując swoją wiedzę i przykłady teorii omówionych w rozdziale, wyjaśnij, jak rozumiesz stwierdzenie, że kierunek rozwoju teoretycznego dyscypliny biznesu międzynarodowego był i jest związany z uwarunkowaniami polityczno-ekonomicznymi.*
2. *Posługując się diamentem Portera, dokonaj analizy decyzji wejścia Wal-Martu na polski rynek. Sporządź listę punktów podsumowujących twoją analizę.*
3. *Dokonaj analizy możliwych skutków wejścia Wal-Martu na polski rynek z punktu widzenia sytuacji na rynku pracy i poziomu płac krajowych, a także z perspektywy potencjalnych dostawców firmy, jej konkurentów i środowiska naturalnego. Sporządź listę punktów podsumowujących twoją analizę.*
4. *Porównaj wyniki analiz przeprowadzonych w odpowiedzi na pytania 2 i 3. Jakie wnioski nasuwają się z twojego porównania?*
5. *Jakich zmian należałoby, twoim zdaniem, dokonać w instytucjach określających zasady funkcjonowania biznesu międzynarodowego, aby wymiana gospodarcza pomiędzy krajami doprowadziła do zmniejszenia nierówności ekonomicznych pomiędzy społeczeństwami i wewnątrz nich na świecie?*
6. *Jaki wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw wielonarodowych, takich jak Wal-Mart, miałyby zmiany zaproponowane przez ciebie w odpowiedzi na pytanie 5?*

Literatura zalecana i uzupełniająca

- Baylis J., Smith S., Owens P. 2010. *The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Pease K.S. 2012. *International Organizations*. Nowy Jork: Longman.
- Reich R. 2007. *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*. New York, NY: Borzoi Books.

- Scholte J.A. 2006. *Globalizacja: Krytyczne wprowadzenie*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- Stankiewicz W. 2010. *Historia myśli ekonomicznej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bibliografia

- Glyn A. 2007. *Capitalism Unleashed: Finance, Globalization and Welfare*. Oxford: Oxford University Press.
- Krugman P. 1979. *A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income*. „The Journal of Political Economy”, nr 87/2, s. 253–266.
- Linder S.B. 1961. *An Essay on Trade and Transformation*. New York: John Wiley.
- Markusen J.R. 1998. *Multinational Firms, Location and Trade*. „The World Economy”, nr 21, s. 733–756.
- Marx K., Engels F. 1848/2002. *The Communist Manifesto*. London: Penguin.
- Marshall A. 1879/1925. *The Pure Theory of Foreign Trade*, przedruk [w:] *Memorials of Alfred Marshall*, red. A.C. Pigou. London: Macmillan, s. 93–99.
- Milanovic B. 2007. *Worlds Apart: Measuring International and Global Inequality*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ohlin B. 1933. *Interregional and International Trade*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Vernon R. 1966. *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*. „Quarterly Journal of Economics”, nr 80, s. 190–207.
- War on Want. 2006. *Fashion Victims, War on Want*. London. Pobrano w marcu 2008, <http://www.waronwant.org/Fashion+Victims+13593.twl>.
- Żakowski J. 2007. *Kapitalizm niszczy demokrację*. „Polityka” (dodatek „Niezbędnik Inteligenta”), nr 39 (2622), s. 3–8.

Ponadnarodowi normodawcy i biznes

Przemysław Hensel

Opis przypadku – IATA, EASA i standardy bezpieczeństwa w komunikacji lotniczej

International Air Transport Association to organizacja, do której należy ok. 230 linii lotniczych. Powstała w 1945 r., jej misja zaś polega m.in. na „walce o interesy linii lotniczych na całym globie, kontestacji nieuzasadnionych reguł i opłat, monitorowaniu działań regulatorów i rządów oraz dążeniu do sensownych regulacji” (IATA 2011b).

Organizacja jest zarządzana przez Radę Gubernatorów (Board of Governors). Członków tej rady powołuje Coroczne Zgromadzenie Ogólne, wybierając kandydatów spośród osób rekomendowanych przez Komitet Nominacyjny. Ponadto w ramach IATA funkcjonuje sześć komitetów branżowych (przewozy cargo, środowisko, finanse, sprawy branżowe, prawo, działania operacyjne). To jednak nie wszystko – część zadań tego ponadnarodowego normodawcy wykonują zespoły robocze oraz komitet doradczy do spraw rozstrzygania sporów z klientami (IATA Settlement Systems Advisory Committee) (IATA 2011a).

Działania tej organizacji umożliwiają pasażerom zakup u lokalnego przedstawiciela jednego biletu, który upoważnia do wykonania serii przelotów różnymi liniami lotniczymi na różnych kontynentach. Poszczególne linie lotnicze nie muszą ze sobą współpracować ani nawet wiedzieć o swoim istnieniu, by móc koordynować swoje działania na skalę globalną. Działania tego normodawcy wykraczają daleko poza kwestie zrozumiałe i widoczne dla indywidualnych pasażerów. Wśród priorytetów na 2011 r. wymienia się (IATA 2011b): podpisanie umów o wymianie danych z Unią Europejską i Stanami Zjednoczonymi, zaprojektowanie prototypu „Checkpointu Przyszłości” oraz promowanie wdrożenia nowych systemów kierowania lotami (SESAR w Unii Europejskiej i NextGen w Stanach Zjednoczonych) – oba systemy pozwalają na skrócenie dróg podejścia samolotów do lotniska, co znacznie obniża zużycie paliwa.

Najciekawsze są jednak priorytety regulacyjne. Najważniejszym z nich jest doprowadzenie do uznania przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa Lotniczego (EASA) standardu bezpieczeństwa IOSA (IATA Operational Safety Audit). Co to takiego EASA? Jest to ponadnarodowy normodawca powołany do życia decyzją Parlamentu Europejskiego. Jego pracami kieruje zarząd, w którego skład wchodzi przedstawiciele państw członkowskich Unii oraz Komisji Europejskiej. W pracach EASA biorą również udział przedstawiciele branży lotniczej „za pośrednictwem szeregu komitetów konsultacyjnych i doradczych” (EASA 2011). Mamy zatem do czynienia z przypadkiem negocjacji dwóch ponadnarodowych normodawców – z jednej strony występuje globalne zrzeszenie linii lotniczych, z drugiej – organizacja regulacyjna powołana przez Unię Europejską, w której skład wchodzi przedstawiciele państw członkowskich.

*

Powyższy przykład pokazuje podstawową korzyść z istnienia ponadnarodowych normodawców – gdyby z jednej strony procesu negocjacji znajdowało się 230 linii lotniczych, a z drugiej 27 rządów państw, to prawdopodobnie nigdy nie doszłoby do porozumienia w zakresie standardów bezpieczeństwa lotniczego. Ustanowienie takiego standardu obniża koszty funkcjonowania przedsiębiorstw – w wypadku linii lotniczych obniżka kosztu wynika z tego, że przedsiębiorstwo, które wdrożyło standard IOSA, nie będzie musiało podejmować dodatkowych kroków potrzebnych do uzyskania europejskiego standardu bezpieczeństwa. Niższe koszty dla linii lotniczych oznaczają zaś niższe koszty dla przedsiębiorstw korzystających z przewozów lotniczych.

Podstawowe pojęcia

Ponadnarodowy normodawca – organizacja zrzeszająca państwa i/lub organizacje prywatne, której celem jest tworzenie ładu regulacyjnego o zasięgu ponadnarodowym.

Hard law/soft law – *hard law* to przepisy stanowione przez państwo; za ich złamanie grozi sankcja wynikająca z przepisów prawa. *Soft law* to regulacje, wskazówki, rekomendacje i katalogi dobrych praktyk, które nie mają mocy prawnej.

Koszty transakcyjne – koszty związane ze znalezieniem kontrahenta, poszukiwaniem informacji na jego temat (np. sprawdzeniem jego wiarygodności) i na temat dóbr, które sprzedaje, sformułowaniem kontraktu oraz nadzorowaniem realizacji kontraktu.

Metaorganizacja – organizacja zrzeszająca inne organizacje.

Naming and shaming – mechanizm przymusu stosowany przez ponadnarodowych normodawców. Polega na publikowaniu rankingów i innych opracowań, w których pewne państwa/organizacje są chwalone, a inne ganione. Strategia *naming and shaming* jest skuteczna, ponieważ niska pozycja w rankingu pogarsza wiarygodność i wizerunek państwa/organizacji, a co za tym idzie, podnosi koszty transakcyjne prowadzenia biznesu oraz zmniejsza atrakcyjność w oczach zagranicznych inwestorów.

Samoregulacja biznesu – tworzenie przez stowarzyszenia biznesowe regulacji, wskazówek i dobrych praktyk w dziedzinie danej gospodarki/sektora/grupy przedsiębiorstw. Powstałe w ten sposób regulacje nie mają mocy prawnej, ich skuteczność wynika zaś z kontroli poczynań przedsiębiorstw przez inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży.

Wstęp

Ponadnarodowy normodawca to organizacja zrzeszająca państwa i/lub organizacje prywatne, której celem jest tworzenie ładu regulacyjnego o zasięgu ponadnarodowym. Podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, rzadko myślimy o ponadnarodowych normodawcach, działania tych organizacji mają jednak ogromny wpływ na sposób prowadzenia biznesu. Organizacje tego typu mogą sprawiać wrażenie mało interesującego tematu badań, lecz ich znaczenie jest większe, niż może się wydawać (Ahrne i Brunsson 2008).

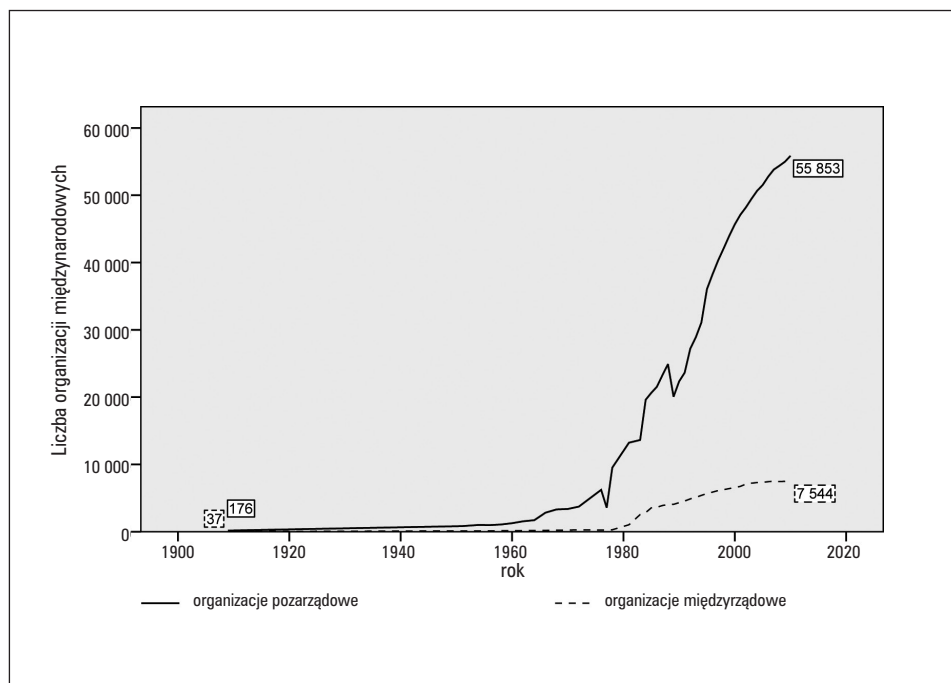
Wystarczy przyjrzeć się bliżej przedmiotom, które na ogół nie budzą naszego zainteresowania – baterii w telefonie komórkowym czy routerowi Wi-Fi – by dostrzec niewiele mówiące laikowi ikony i skróty literowe, np. CE0682¹ czy IEEE 811a/b/g/n². To jeden z przejawów funkcjonowania ponadnarodowych regulatorów. Każdy z wytwórców produktów elektronicznych musi przestrzegać wielu norm – zarówno narodowych, jak i międzynarodowych – które określają m.in. techniczne standardy bezpieczeństwa. Wpływ ponadnarodowych regulatorów nie ogranicza się do produktów elektronicznych. Na ostatniej stronie okładki niniejszej książki – podobnie zresztą jak na ostatnich stronach wszystkich książek uka-

¹ Produkty oznaczone w ten sposób są zgodne z normami bezpieczeństwa Unii Europejskiej (tzw. dyrektywy nowego podejścia).

² IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) to organizacja zajmująca się tworzeniem standardów w dziedzinie elektryczności i elektroniki. Standard IEEE 802.11 to podstawa protokołu Wi-Fi, dzięki któremu możemy korzystać z bezprzewodowego dostępu do Internetu. Litera a, b, g, n oznaczają poszczególne odmiany tego standardu, z którym zgodne jest dane urządzenie.

zujących się w ponad 150 krajach świata – czytelnik znajdzie numer ISBN (*The International Standard Book Number*), w którym zakodowano grupę językową, numer wydawcy oraz numer książki. To też rezultat działania ponadnarodowych regulatorów i powszechnej akceptacji norm ISO. Nawet wytwarzanie i sprzedaż tych produktów, na których nie znajdziemy żadnych informacji wskazujących na organizacje ponadnarodowe, są bardzo często zdeterminowane oddziaływaniem tego rodzaju organizacji. Przykładowo Unia Europejska określa normy dotyczące jakości warzyw i owoców, które mogą być sprzedawane na wspólnym rynku, jak również wielu przetworów spożywczych.

Ilustracja 2.1. Liczba organizacji międzynarodowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Yearbook of International Organizations* (UIA 2011).

Ponadnarodowi normodawcy tworzą sieć norm, regulacji, rekomendacji i standardów, które w dużej mierze decydują o warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji. Liczba ponadnarodowych organizacji nieustannie rośnie (Drori et al. 2006), choć w ostatnich latach zaobserwowano spadek dynamiki wzrostu (por. ilustracja 2.1). Część organizacji międzyna-

rodowych zajmuje się stanowieniem norm, i to właśnie one są tematem tego rozdziału. Warto wiedzieć, czym się te organizacje zajmują, jak funkcjonują i jakie konsekwencje wynikają z ich działania dla podmiotów obrotu gospodarczego.

Geneza nazwy

Określenie „ponadnarodowi normodawcy” jest tylko jedną z nazw kategorii organizacji, o których mowa w tym rozdziale. Bywają również nazywane globalnymi organizacjami rządzącymi (*global governance organizations*) (Koppell 2010) czy organizacjami międzynarodowymi. Obie te nazwy są jednak nieprecyzyjne. Pierwsza z nich sugeruje, że zasięg działania regulatora musi być globalny, choć w istocie tak nie jest. Istnieje wiele organizacji tego typu, które mają zasięg jedynie lokalny lub regionalny. Z kolei określenie „organizacja międzynarodowa” wskazuje, że jej uczestnikami muszą być rządy państw, reprezentujące poszczególne narody. To również nieprecyzyjne określenie – oczywiście wiele ponadnarodowych regulatorów zrzesza rządy państw, do innych jednak należą organizacje pozarządowe; istnieją też organizacje zrzeszające zarówno organizacje państwowe, jak i prywatne.

To, co najważniejsze dla zdefiniowania interesujących nas organizacji, to zasięg ich działania – wykraczający poza terytorium jednego państwa, oraz cel ich działania – stanowienie norm.

Przyczyny powstawania ponadnarodowych normodawców

Niepewność, zaufanie i koszty transakcyjne

Najważniejszą przyczyną powstania ponadnarodowych regulatorów jest potrzeba utworzenia stałych gremiów, które mogłyby koordynować międzynarodową współpracę państw i organizacji w zglobalizowanej gospodarce. Rozwój współpracy gospodarczej na skalę światową postępuje tak szybko, że państwa narodowe nie nadążają z wprowadzaniem odpowiednich regulacji, dlatego ich miejsce w rozwiązywaniu problemów współpracy zajmują nowe formy rządzenia (*governance*) (Keohane 2001), które na ogół przybierają postać ponadnarodowych normodawców.

Poważną przeszkodę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa stanowi niepewność co do rozwoju przyszłości. Można ją zdefiniować jako różnicę między wiedzą, którą decycent ma, a wiedzą, której potrzebuje do podjęcia decyzji. Powstawanie globalnego porządku normatywnego kreowanego przez ponadnarodowych regulatorów przyczynia się do redukcji poziomu niepewności. Przedsiębiorca – ale również klient – może przyjąć, że skoro nabywane przez niego produkty zostały dopuszczone do obrotu na terytorium danego kraju, to spełniają normy powszechnie przyjęte w krajach rozwiniętych. Umożliwia to współpracę organizacjom i aktorom, którzy nigdy wcześniej się nie zetknęli. Jest to szczególnie istotne w wypadku handlu międzynarodowego, gdzie kontrahenci, inaczej niż w handlu krajowym, na ogół zupełnie się nie znają (Camerra-Rowe i Egan 2010).

Można zatem powiedzieć, że działania ponadnarodowych regulatorów z jednej strony **obniżają wymagany poziom początkowego zaufania**, niezbędnego do rozpoczęcia współpracy, a z drugiej – **redukują koszty transakcyjne** prowadzenia biznesu.

Zaufanie

Od lat wiadomo, że wysoki poziom zaufania, charakterystyczny dla wielu państw rozwiniętych, sprzyja rozwojowi gospodarczemu i społecznemu. Zaufanie jest spoiwem umożliwiającym podejmowanie wspólnych działań ludziom, którzy nigdy się ze sobą nie zetknęli. Z pewnością z punktu widzenia biznesu byłoby najlepiej, gdyby we wszystkich państwach świata udało się podnieść poziom zaufania do wartości występującej w państwach rozwiniętych. Jak jednak wykazują badania oraz doświadczenia związane z wdrażaniem projektów mających na celu podniesienie zaufania, jest to przedsięwzięcie bardzo trudne, a być może nawet niemożliwe do zrealizowania. Przyzwyczajenia ludzi i przekonania na temat innych osób są bowiem bardzo głęboko zakorzenione w kulturach krajów i regionów. Przykładowo Putnam (1995) wykazał, że znacznie wyższy poziom zaufania i szybszy rozwój gospodarczy na północy niż na południu Włoch wynikają ze zdarzeń, do których doszło w XII wieku (na północy zawiązywano stowarzyszenia kupieckie i wspólnoty miejskie, na południu – nie). W związku z tym, że zaufanie jest niezbędne do prowadzenia biznesu, w krajach, w których tego czynnika brakuje, problem ten bywa rozwiązywany w sposób dysfunkcyjny – to mafia zapewnia „zaufanie”. Daje gwarancje umawiającym się stronom, że jeśli któraś z nich nie dotrzyma warunków umowy, to będzie miała do czynienia z mafiozem (Gambetta 2009; Varese 2009). Jednak ten sposób radzenia sobie z problemem niskiego poziomu zaufania nieuchronnie pociąga za sobą negatywne konsekwencje:

rozrost organizacji przestępczych, spadek autorytetu państwa i ograniczenie wpływów budżetowych.

Istnienie ponadnarodowych normodawców może być interpretowane jako alternatywny sposób rozwiązania problemu zaufania. Zamiast budować zaufanie na poziomie lokalnym, organizacje tego typu wytwarzają ponadnarodową sieć norm i standardów, których przestrzeganie zmniejsza zapotrzebowanie na zaufanie w relacjach biznesowych.

Koszty transakcyjne

W latach 40. XX w. Ronald Coase zadał pytanie, po co w ogóle istnieją organizacje. Przecież niemal każdą działalność wytwórczą lub usługową można by świadczyć na zasadzie outsourcingu – szef przedsiębiorstwa zajmowałby się jedynie zawieraniem umów z poddostawcami usług potrzebnych do wytworzenia danego dobra. Organizacje istnieją po to, by obniżyć koszty transakcyjne, a więc koszty związane z wyborem dostawcy, zawarciem umowy oraz nadzorowaniem sposobu realizacji umowy (Coase 1998; Williamson 1996, 1998). Standaryzacja świata organizacji, będąca rezultatem działań ponadnarodowych regulatorów, obniża tego rodzaju koszty. Przykładowo przedsiębiorcy nie muszą negocjować tego, co rozumieją przez pojęcie „kontener” czy „paleta”, ponieważ terminy te mają swoją standardową definicję. Właściciel wydawnictwa zamawiający usługę druku w zakładzie poligraficznym zlokalizowanym w innym kraju nie musi opisywać, jaki odcień koloru zielonego ma na myśli – wystarczy, że poda jego numer, np. Pantone 363C.

Trzeba jednak pamiętać, że funkcjonowanie w świecie regulowanym setkami, a nawet tysiącami norm może również skutkować podwyższeniem innych kosztów transakcyjnych, związanych z pozyskaniem certyfikatu zgodności produktu z określoną normą czy wynikających z konieczności opłacenia obsługi prawnej.

Korzyści z samoregulacji biznesu

Jak wiemy, do kategorii ponadnarodowych normodawców zalicza się bardzo różnorodne organizacje. W wypadku tych, które zrzeszają przedsiębiorstwa komercyjne, można wskazać jeszcze inne niż wymienione powyżej przyczyny tworzenia metaorganizacji. Niektórzy autorzy twierdzą, że powstawanie takich organizacji jest spowodowane słabością państw, które nie są w stanie tworzyć globalnych standardów współpracy w poszczególnych branżach (Knill i Lehmkuhl 2002). Zdaniem innych autorów przedsiębiorstwa tworzą własne regulacje branżowe, by uniknąć narzucania regulacji przez państwo. Liczą na to, że normy

opracowane przez uczestników branży będą korzystniejsze niż te opracowane przez polityków i administrację publiczną. Stworzenie standardów czy dobrych praktyk wymaga powołania organizacji, która wykona to zadanie, a następnie będzie monitorować, czy przedsiębiorstwa stosują się do wskazówek. Ponadto organizacje służące samoregulacji mogą też pełnić inne funkcje (Senn 2011, s. 92): klarować interesy grup i czynić je bardziej zrozumiałymi, koordynować działania i środki, które zostaną zastosowane, by zrealizować wspólne przedsięwzięcia, jak również prezentować interesy organizacji w interakcjach ze społeczeństwem i innymi organizacjami.

Mechanizmy oddziaływania na biznes

Badania nad ponadnarodowymi regulatorami są prowadzone od niedawna, więc nie stworzono dotychczas jednolitej teorii wpływu tego rodzaju organizacji na biznes. Podstawowa trudność wynika z niezwykłego zróżnicowania tych organizacji oraz różnych modeli działania (tabela 2.1). Ponadto zdarza się, że jedna organizacja normodawcza korzysta z wielu sposobów wywierania wpływu na społeczność biznesową.

Tabela 2.1. Ponadnarodowi normodawcy – możliwe warianty

Kim są uczestnicy organizacji regulującej?	(a) państwa narodowe (za pomocą swoich przedstawicieli), (b) organizacje prywatne: – społeczne, np. stowarzyszenie proekologiczne, – komercyjne, np. przedsiębiorstwa działające w pewnej branży.
Natura normy	(a) twarda (przepisy prawa), (b) miękka – rekomendacje, zalecenia, wskazówki, dobre praktyki.
Mechanizm wprowadzania norm na poziomie lokalnym	(a) dobrowolny, (b) przymusowy.
Aktorzy przenoszący normę na poziom lokalny	(a) państwowi – rząd i jego agendy, (b) organizacje prywatne, – organizacje pozarządowe (społeczne), – stowarzyszenia i związki biznesowe, – przedsiębiorstwa, (c) ruchy/grupy społeczne.
Rodzaj sankcji związanych ze złamaniem normy	(a) sankcje wynikające z przepisów prawa, (b) odmowa dostępu do zasobów (najczęściej kredytów, technologii, prawa eksploatacji zasobów naturalnych), (c) utrata prestiżu w środowisku międzynarodowym, pogorszenie wizerunku w oczach inwestorów, (d) wykluczenie z możliwości prowadzenia biznesu.
Adresat sankcji	(a) rząd, (b) przedsiębiorstwo.

Źródło: opracowanie własne.

Możliwe są najróżniejsze konfiguracje czynników przedstawionych w tabeli 2.1, co oznacza, że istnieją dziesiątki możliwych scenariuszy działania ponadnarodowych normodawców. Poniżej opisano kilka typowych, najlepiej pokazujących istotę działania tego rodzaju organizacji.

Ze stosunkowo najprostszą sytuacją mamy do czynienia w wypadku organizacji, do których należą państwa narodowe. Te organizacje są najlepiej widoczne, a ich analizie poświęca się stosunkowo najwięcej czasu i zasobów. Dobrym przykładem będą tutaj Unia Europejska, ONZ czy NAFTA. Przedstawiciele państw zrzeszonych w takich organizacjach opracowują regulacje, które następnie są wdrażane na poziomie poszczególnych państw za pomocą odpowiednich ustaw lub rozporządzeń. Można zatem powiedzieć, że ustalenia, do których doszło na forum ponadnarodowego regulatora, stają się lokalnym prawem, za którego złamanie grożą sankcje wynikające z przepisów. Ten sposób wywierania nacisku na wdrożenie norm można nazwać **strategią twardego prawa** (*hard law*).

Wpływ tego rodzaju organizacji na biznes jest trudny do przecenienia, przykładowo przepisy unijne regulują praktycznie każdy wymiar życia gospodarczego – począwszy od zasad wprowadzania produktów do obrotu na wspólnym rynku, a skończywszy na przepisach prawa pracy, które zabraniają np. dyskryminacji ze względu na płeć.

Przykład Unii Europejskiej jest ciekawy, ponieważ wskazuje, jak jedna organizacja normodawcza może wykorzystywać różne mechanizmy wpływu na państwa członkowskie. Ustalenie norm, na które wyraziłyby zgodę wszystkie państwa członkowskie, bywa bardzo trudne. Dlatego organy Unii zdecydowały się na stosowanie również metody tzw. **miękkiego prawa** (*soft law, soft regulation*) (Ahrne i Brunsson 2006). Proces ten, nazywany w Unii Europejskiej *Open Method of Coordination*, służy wprowadzaniu w państwach członkowskich jednakowych lub podobnych regulacji bez korzystania z bezpośredniego nacisku. Mechanizm działa w sposób następujący: organ unijny przyjmuje zalecenia dotyczące jakiegoś obszaru regulacji, np. Europejskiej Strategii Zatrudnienia, następnie postęp w realizacji tych zaleceń jest monitorowany, a wyniki monitoringu są podawane do publicznej wiadomości. W ten sposób zostaje zastosowany swego rodzaju benchmarking, a wizerunek państw, które zajmują niższe miejsca w tym rankingu, ulega pogorszeniu. Tak więc nacisk wynikający z przepisów prawa zostaje zastąpiony naciskiem ze strony obywateli oraz innych państw członkowskich. Tego rodzaju strategia nosi nazwę *naming and shaming*, czyli wskazywania i zawstydzania (Joachim et al. 2008). Warto zauważyć, że taka metoda skłaniania do zmiany prawa jest skuteczna tylko wtedy, gdy organizacja opracowująca ranking cieszy się uznaniem w oczach państw członkowskich (Idema i Kelemen 2006). Przypomnijmy, że gdy agencja Standard & Poor's obniżyła ratingi wiarygodności kredytowej Stanów Zjednoczonych, pierwszą

reakcją amerykańskiego rządu było zakwestionowanie rzetelności tej agencji. Podobnie zachowały się rządy państw europejskich, gdy obniżano ich ratingi. Jak widać, najprostszym sposobem radzenia sobie z pogorszeniem pozycji w rankingu jest podważenie profesjonalizmu i obiektywizmu jego autorów.

Wielu międzynarodowych normodawców opiera swój wpływ prawie wyłącznie na mechanizmie *naming and shaming*. Do najważniejszych z nich należy OECD. Organizacja ta publikuje setki raportów dotyczących wszystkich dziedzin zarządzania państwem, poczynając od polityki rolnej, przez zalecenia dotyczące edukacji, ochrony środowiska, zwalczania korupcji, a skończywszy na prawie podatkowym. Przykładowo w ostatnim raporcie dotyczącym unikania opodatkowania (OECD 2011) wymieniono Polskę jako kraj, który w znacznym stopniu wprowadził międzynarodowe ustalenia w tej dziedzinie. Gwatemala i Urugwaj są wymieniane wśród państw, które zobowiązały się do przestrzegania międzynarodowych standardów, lecz jeszcze nie wprowadziły ich w życie. Ostatnia, trzecia kategoria obejmuje państwa, które nie tylko nie wdrożyły tego rodzaju przepisów, ale nawet nie zobowiązały się do ich wprowadzenia. W raporcie z 2011 r. ta kategoria jest pusta – Kostaryka, Filipiny, Malediwy i Urugwaj, które wymieniono w tej kategorii w 2009 r., zdecydowały się zastosować międzynarodowe standardy lub przynajmniej obiecać, że to zrobią. Jak widać, strategia wskazywania i zawstydzania działa. Dzieje się tak dlatego, że państwa kiepsko wypadające w rankingach muszą się liczyć z obniżonym poziomem inwestycji zagranicznych, a przedsiębiorcy zlokalizowani w takich krajach cieszą się **niższym poziomem zaufania** ze strony innych przedsiębiorców, to zaś oznacza **powstanie dodatkowych kosztów transakcyjnych**.

Powyższe przykłady dotyczyły organizacji, których członkami były państwa narodowe, większość jednak ponadnarodowych normodawców zrzesza organizacje prywatne (por. ilustracja 2.1). Powołanie tego rodzaju organizacji jest dość łatwe, jeśli istnieje niewielu graczy działających na skalę globalną. Do tej kategorii należy IATA (przedstawiona w studium przypadku na początku rozdziału). Dobrym przykładem jest także ETAD – The Ecological and Toxicological Association of Dyes and Organic Pigments Manufacturers. Do tej organizacji należy zaledwie niewiele ponad 30 producentów farb i barwników z całego świata (Camerra-Rowe i Egan 2010). Organizacja deklaruje, że „zamierza opierać swoje stanowisko na rzetelnych badaniach naukowych oraz koordynować wysiłki swoich członków, mające na celu minimalizację jakiegokolwiek negatywnego wpływu barwników organicznych na zdrowie i środowisko. Firmy członkowskie są zobligowane do przestrzegania Kodu Etycznego ETAD, który jest oparty na zasadach odpowiedzialnej dbałości” (ETAD 2011). Stosunkowo duża łatwość kontrolowania, czy uczestnicy ETAD przestrzegają ustalonych norm, wynika nie tylko z tego, że liczba przedsiębiorstw zrzeszonych w tej organizacji jest niewielka, lecz również z tego, że działają one na skalę globalną

(Camerra-Rowe i Egan 2010). Dzięki temu każde z przedsiębiorstw jest obecne niemalże w każdym zakątku świata i może obserwować działania innych graczy.

Wpływ ponadnarodowych normodawców na biznes może mieć również naturę pośrednią. Przykładowo stowarzyszenie profesjonalne zrzeszające pracowników określonej branży w krajach Europy Zachodniej może promować dobre praktyki postępowania w tej branży. Następnie przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej wchodzą w interakcje komercyjne z partnerami z Europy Wschodniej. Oczekują od nich postępowania zgodnie z tymi samymi zasadami, których sami przestrzegają. W rezultacie przedsiębiorcy z Europy Wschodniej zaczynają stosować standardy określone przez ponadnarodowego normodawcę, który nie obejmuje zasięgiem swojego działania Europy Wschodniej.

Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w wypadku wdrażania norm ISO w polskich przedsiębiorstwach. Z badań poświęconych temu zagadnieniu wynika, że czynnikiem, który odegrał największą rolę w skłanianiu przedsiębiorstw do wprowadzenia tych norm, były oczekiwania kontrahentów zagranicznych (Karaszewski 2000; Konarzewska-Gubała i Trybuś 2003; Witkowska i Wysocka 2006).

Typy ponadnarodowych regulatorów

Od strony organizacyjnej ponadnarodowi normodawcy to najczęściej metaorganizacje (Ahrne i Brunsson 2008; Groth 1999). Ten termin oznacza, że są to organizacje zrzeszające inne organizacje. Można też wskazać, że niektóre z nich są w pewnym sensie metaorganizacjami do drugiej potęgi, czyli meta-metaorganizacjami – np. Unia Europejska zrzesza państwa, państwo zaś jest „organizacją organizacji” (North 1990), można zatem powiedzieć, że jest to organizacja zrzeszająca organizacje, które zrzeszają organizacje. Ta obserwacja nie jest banalna – podkreśla problemy koordynacyjne, jakie mogą się pojawić w pracach ponadnarodowych normodawców. Zdaniem niektórych autorów, te problemy organizacyjne wynikające ze złożoności wielopiętrowej struktury powodują, że żaden aktor nie jest w stanie w pełni kontrolować tego rodzaju metaorganizacji (Senn 2011).

Ponadnarodowi normodawcy cechują się bardzo dużym zróżnicowaniem zarówno pod względem aktorów, którzy są w nich zrzeszeni, jak i wewnętrznego sposobu organizacji. Dotychczas nie powstała wyczerpująca typologia w tym zakresie. Najpełniejszą kategoryzację ponadnarodowych normodawców zaproponował Koppel (2010). Należy jednak pamiętać, że nie bierze on pod uwagę takich organizacji, jak Unia Europejska, Organizacja Narodów Zjednoczonych,

Międzynarodowy Fundusz Walutowy czy Bank Światowy, ponieważ są one zbyt trudne do analizy. Odrzuca również duże korporacje (np. Microsoft), gdyż tworzą one normy niejako przy okazji.

Analizując próbę składającą się z 25 globalnych organizacji normodawczych (*Global Governance Organization* – GGO), Koppel wyróżnia trzy podstawowe konfiguracje GGO (Koppel 2010, s. 300–305): klasyczną, kartelową i symbiotyczną.

Zdaniem Koppela ponadnarodowi normodawcy napotykać wyzwania dwójakiego rodzaju. Aby ich działanie miało sens, muszą zapewnić sobie udział najważniejszych graczy (w wypadku organizacji zrzeszających państwa będą to Stany Zjednoczone i Unia Europejska, w wypadku organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa – liderzy rynku). W przeciwnym razie przynależność do organizacji będzie mało atrakcyjna dla innych graczy. Jednocześnie jest oczywiste, że najważniejsi gracze przystąpią do organizacji tylko wtedy, gdy będą mieli zagwarantowaną realizację swoich interesów, to zaś powoduje kolejny problem: jeśli ponadnarodowy normodawca jednoznacznie przyzna, że działa w interesie największych graczy, to straci legitymizację w oczach mniejszych uczestników rynku. Na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań Koppel pokazuje, jak różne typy organizacji radzą sobie z godzeniem tych dwóch sprzecznych oczekiwań.

Pierwsza z nich – **klasyczna** – składa się z trzech elementów: zgromadzenia ogólnego, rady (lub rad) oraz biurokracji. Do zgromadzenia ogólnego należą wszyscy członkowie organizacji, przy czym są to przede wszystkim państwa narodowe. Jeden członek zgromadzenia dysponuje jednym głosem. Zgromadzenie ogólne powierza większość kompetencji prawodawczych jednemu lub kilku organom pośrednim (radom), w których mandaty obejmują członkowie zgromadzenia ogólnego. Aparat biurokratyczny w tego rodzaju organizacjach jest na ogół scentralizowany, nadzorowany przez wspomniane wyżej organy pośrednie i zajmuje się wykonywaniem zadań, do których realizacji została powołana dana organizacja. Najważniejsze decyzje są podejmowane na forum zgromadzenia ogólnego według sformalizowanych zasad. Przestrzeganie norm formułowanych przez tego rodzaju GGO jest oparte na sankcjach, które mają przede wszystkim charakter hierarchiczny (np. pracownicy biurokracji w danym kraju odpowiadają przed swoimi przełożonymi za wdrożenie danej normy, przełożeni zaś są związani normami narzuconymi przez GGO) oraz prawny (np. przedsiębiorstwo nieprzestrzegające norm opracowanych przez GGO i wdrożonych przez administrację państwa członkowskiego może być ukarane grzywną). Przykładowe organizacje zaliczane do tej kategorii to World Health Organization, International Atomic Energy Agency czy International Labour Organization. Interesy najważniejszych graczy są zabezpieczone gwa-

rancją ich udziału w radach (organach pośrednich) oraz biurokracji – to one bowiem przygotowują propozycje regulacji, a zgromadzenie ogólne jedynie je zatwierdza.

Drugi typ to **GGO kartelowe**. W przeciwieństwie do modelu klasycznego udział w tych organizacjach biorą nie tylko państwa, lecz również organizacje pozarządowe, a często wyłącznie te ostatnie. Podział władzy (przynajmniej formalny) przewiduje równy wpływ wszystkich aktorów. Uczestnicy organizacji – inaczej niż w modelu tradycyjnym – biorą udział w ustanawianiu regulacji, biurokracja tych organizacji jest zaś zdecentralizowana i odgrywa jedynie rolę wspierającą. Ten model organizacyjny jest charakterystyczny dla większości GGO tworzących standardy. Obowiązuje w nich klubowy model decyzyjny (*club rulemaking*). Sprowadza się on do tego, że decyzje są podejmowane w procesie nieformalnych negocjacji, a do GGO należą tylko ci aktorzy, którzy zostali do niego zaproszeni. Ograniczony skład członkowski GGO zapewnia wyższy poziom zgodności interesów niż w wypadku klasycznego GGO. Przestrzeganie zasad narzucanych przez GGO kartelowe jest oparte na sankcjach ze strony aktorów uczestniczących w tej organizacji, przy czym mają one często charakter sankcji prawnych. Pomimo niskiego poziomu legitymizacji wynikającego z klubowego modelu decyzyjnego (niejasne reguły decyzyjne, ograniczona liczba członków) normy formułowane przez te organizacje są zazwyczaj powszechnie wdrażane w skali świata. Jako przykłady GGO kartelowych Koppel podaje World Trade Organization, Basel Committee on Banking Supervision oraz The Financial Action Task Force. Interesy najważniejszych aktorów zostają zabezpieczone, ponieważ tylko oni należą do tego rodzaju organizacji.

Trzeci typ to **GGO symbiotyczne**. Organizacje zaliczane do tej kategorii charakteryzują się najwyższym poziomem zróżnicowania, zwykle jednak decyzje podejmowane są na forum zgromadzenia ogólnego, a uległość wobec standardów opracowywanych przez tego rodzaju GGO opiera się na mechanizmach rynkowych – organizacje i państwa, które nie przestrzegają narzucanych zasad, muszą liczyć się z tym, że stracą część klientów biznesowych i inwestorów. Do tej kategorii należą m.in. International Accounting Standards Board, International Organization for Standardization (ISO) oraz Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN). Organizacje symbiotyczne zrzeszają organizacje prywatne i na ogół dają poszczególnym członkom większą możliwość wywierania wpływu na tworzenie norm, niż to się dzieje w innych typach GGO. Najważniejsi aktorzy dysponują jednak większymi środkami, które mogą przeznaczyć na udział w procesach regulacyjnych oraz monitorowanie wielu forów i podkomisji, które zazwyczaj funkcjonują w ramach takich organizacji. To daje im przewagę nad słabszymi aktorami.

Problemy związane z istnieniem ponadnarodowych normodawców

Ponadnarodowi normodawcy odgrywają coraz większą rolę w regulowaniu działań biznesowych. Oprócz omówionych wcześniej konsekwencji dla przedsiębiorstw, takich jak obniżenie kosztów transakcyjnych i zredukowanie zapotrzebowania na zaufanie w obrocie handlowym, można wskazać również negatywne rezultaty funkcjonowania tego rodzaju organizacji. Normy ustalane przez ponadnarodowych normodawców nie są neutralne, tzn. wpływają na podział zasobów i szanse biznesowe poszczególnych przedsiębiorstw (Camerra-Rowe i Egan 2010). Łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której ustalone normy będą sprzyjały interesom dużych graczy należących do organizacji kosztem pozostałych uczestników rynku, szczególnie wtedy, gdy mamy do czynienia z organizacją zrzeszającą przedsiębiorstwa działające w danej branży. Przykładowo przedsiębiorstwa starają się o to, by technologie, na które posiadają patenty, stały się podstawą globalnie obowiązujących standardów. Dzięki temu mogą pobierać opłaty licencyjne od wielkiej liczby innych przedsiębiorców, a czasem blokować ich wejście na rynek (Leiponen 2008).

Podobne zjawisko można obserwować w wypadku organizacji ponadnarodowych zrzeszających państwa. Przykładowo wysokie standardy ekologiczne obowiązujące w krajach Unii Europejskiej nie tylko chronią środowisko naturalne, ale również pozwalają zabezpieczyć przedsiębiorstwa funkcjonujące w krajach Europy Zachodniej przed konkurencją ze strony przedsiębiorstw działających w państwach mniej rozwiniętych – zarówno tych znajdujących się w Unii Europejskiej, jak i będących poza nią. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w krajach rozwiniętych wyszły już z etapu rozwoju będącego rezultatem przetwarzania surowców i opierają swoją gospodarkę na wiedzy, który to sposób funkcjonowania z definicji nie pociąga za sobą konsekwencji dla środowiska naturalnego. Natomiast dla państw znajdujących się na wcześniejszym etapie rozwoju tego rodzaju regulacje oznaczają dodatkowe koszty.

Wielu badaczy wskazuje również na problem związany z możliwością kontrolowania i rozliczania organizacji tego typu (Bartelson 2010). W tradycyjnym systemie regulacji, w którym źródłem norm jest państwo, obywatele mają możliwość oddziaływania na kształt regulacji, oddając swój głos w wyborach. Ponadnarodowe organizacje nie są poddane demokratycznej kontroli ze strony obywateli; często nawet rządy państw nie mają skutecznych sposobów wywierania wpływu na działania metaorganizacji.

Pytania do dyskusji

1. *Opisz mechanizm funkcjonowania ponadnarodowych normodawców.*
2. *Jakich narzędzi nacisku używają ponadnarodowi normodawcy, by skłonić państwa i przedsiębiorstwa do postępowania zgodnie z ustalonymi przez nich normami?*
3. *Wymień pięć metaorganizacji; które z nich pełnią funkcję ponadnarodowych normodawców?*
4. *Co powoduje, że liczba ponadnarodowych normodawców w ostatnich latach wzrasta? Dlaczego rośnie też ich znaczenie?*
5. *W jaki sposób ponadnarodowi normodawcy wpływają na prowadzenie biznesu? Użyj przykładów z konkretnych branż gospodarki.*
6. *W studium przypadku przedstawionym na początku rozdziału zaprezentowano dwie organizacje ustalające normy na poziomie ponadnarodowym. Spróbuj ocenić, do której z kategorii opisanych przez Koppela należy IATA.*

Literatura zalecana i uzupełniająca

- Djelic M.-L., Sahlin-Andersson K. (red.). 2006. *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koppel J.G. 2010. *World Rule: Accountability, Legitimacy, and the Design of Global Governance*. Chicago: University of Chicago Press.

Bibliografia

- Ahrne G., Brunsson N. 2006. *Organizing the World*, [w:] *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*, red. M.-L. Djelic, K. Sahlin-Andersson. Cambridge: Cambridge University Press, s. 74–94.
- Ahrne G., Brunsson N. 2008. *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bartelson J. 2010. *Beyond Democratic Legitimacy: Global Governance and the Promotion of Liberty*, [w:] *Transnational Actors in Global Governance. Patterns, Explanations, and Implications*, red. C. Jönsson, J. Tallberg. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 218–236.
- Camerra-Rowe P., Egan M. 2010. *International Regulators and Network Governance*, [w:] *The Oxford Handbook of Business and Government*, red. D. Coen, W. Grant, G. Wilson. Oxford: Oxford University Press, s. 404–421.
- Coase R. 1998. *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Drori G.S., Meyer J.W., Hwang H. 2006. *Introduction*, [w:] *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*, red. G.S. Drori, J.W. Meyer, H. Hwang. Oxford: Oxford University Press, s. 1–22.
- EASA 2011. *Europejska Agencja Bezpieczeństwa Lotniczego*. Pobrano 11 listopada 2011, <http://easa.europa.eu/language/pl/more-about-EASA.php>.

- ETAD 2011. *The Ecological and Toxicological Association of Dyes and Organic Pigments Manufacturers*. Pobrano 11 listopada 2011, <http://www.etad.com>.
- Gambetta D. 2009. *Mafia sycylijska. Prywatna ochrona jako biznes*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Groth L. 1999. *Future Organizational Design*. New York: John Wiley & Sons.
- IATA 2011a. *IATA's Corporate Governance Structure*. Pobrano 11 listopada 2011, <http://www.iata.org/about/Pages/corporate-structure.aspx>.
- IATA 2011b. *Our mission at the Air Transport Industry's side*. Pobrano 11 listopada 2011, <http://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx>.
- Idema T., Kelemen R.D. 2006. *New Modes of Governance, the Open Method of Coordination and Other Fashionable Red Herring*. „Perspectives on European Politics and Society”, nr 7(1), s. 108–123.
- Joachim J., Reinalda B., Verbeek B. 2008. *Enforcers, Managers, Authorities? International Organizations and Implementation*, [w:] *International Organizations and Implementation. Enforcers, Managers, Authorities?*, red. J. Joachim, B. Reinalda, B. Verbeek. London–New York: Routledge, s. 177–190.
- Karaszewski R. 2000. *Zarządzanie przez jakość – cele i uwarunkowania w praktyce polskich przedsiębiorstw (w świetle badań empirycznych)*, [w:] *Przedsiębiorstwo na progu nowego stulecia – ISO, TQM, reengineering...*, red. Z. Kłos. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, s. 85–94.
- Keohane R.O. 2001. *Governance in a Partially Globalized World*. „American Political Science Review”, nr 95(1), 1–13.
- Knill C., Lehmkuhl D. 2002. *Private Actors and the State: Internationalization and Changing Patterns of Governance*. „Governance”, nr 15(1), s. 41–63.
- Konarzewska-Gubała E., Trybuś E. 2003. *Obraz projakościowej orientacji polskich przedsiębiorstw w świetle badań przekrojowych*, [w:] *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, s. 477–501.
- Koppel J.G. 2010. *World Rule: Accountability, Legitimacy, and the Design of Global Governance*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leiponen A.E. 2008. *Competing Through Cooperation: The Organization of Standard Setting in Wireless Telecommunications*. „Management Science”, nr 54(11), s. 1904–1919.
- North D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD 2011. *The Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*. Information Brief. Paris: OECD.
- Putnam R.D. 1995. *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków: Wydawnictwo „Znak”.
- Senn M. 2011. *Non-State Regulatory Regimes. Understanding Institutional Transformation*. Heidelberg: Springer.
- UIA 2011. *Yearbook of International Organizations*. Leiden: Brill.
- Varese F. 2009. *Mafia rosyjska. Prywatna ochrona w nowej gospodarce rynkowej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.

- Williamson O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. New York–Oxford: Oxford University Press.
- Williamson O.E. 1998. *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witkowska J., Wysokińska Z. 2006. *Umiejdzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kultura i organizacje. Perspektywa antropologiczna

Paweł Krzyworzeka

Opis przypadku

W rozdziale tym chcę zaprezentować aktualny stan antropologicznego postrzegania kultury oraz przedstawić na tym tle kulturowe podejście do badań organizacji. Proponuję, aby rozważania na temat kultury rozpocząć od przykładu z bardziej tradycyjnego terenu badań etnograficznych niż organizacje, czyli od moich badań wśród Selkupów, rdzennego ludu obwodu tomskiego (Syberia Zachodnia).

Przygotowując się do badań, sięgnąłem do literatury na temat Selkupów, która prawie w całości składała się z publikacji rosyjskich i radzieckich etnografów i językoznawców. Czytałem zatem o Selkupach rzecznych i tajgowych: ci pierwsi mieszkają nad brzegami rzek (Ob i jego dopływy) oraz zajmują się głównie rybostwem; ci drudzy żyją w głębi lądu, w tajdze, a ich gospodarka opiera się na myślistwie. Wspólne dla obu grup jest korzystanie z darów lasu, takich jak jagody, grzyby, orzeszki limby syberyjskiej. Wierzenia Selkupów były ściśle związane z praktykami szamańskimi, a organizacja społeczna miała strukturę rodową.

Opisy kultury tego ludu prawie we wszystkich publikacjach były rozwinięciami i uszczegółowieniami powyższej charakterystyki. Kolejne prace, które czytałem o Selkupach, utrwały konstrukt jednolitej, powiązanej więzami pochodzenia i wspólną kulturą grupy noszącej jedną nazwę. Podawały ponadto liczebność grupy, wyznaczały granice zamieszkiwania i zestawiały tę zbiorowość z innymi grupami etnicznymi. Taki rodzaj informacji sprzyjał postrzeganiu poszczególnych grup jako oddzielnych, różnych wspólnot.

Z taką dość spójną wizją kultury Selkupów pojechałem w teren. Już w Tomsku – stolicy obwodu – poznałem pierwszą Selkupkę, Galinę, młodą pracowniczkę organizacji reprezentującej rdzenną ludność obwodu. Galina opowiadała mi dużo o kulturze swojego ludu, a opowieści te nie odbiegały zbytnio od tego, co znałem z literatury.

W trakcie roku akademickiego Galina mieszkała w Tomsku, stolicy obwodu, mieście liczącym 400 tys. mieszkańców. Na wakacje wracała do rodzinnej wsi nad rzeką Wasjugan (prawy dopływ Obu). W 2003 r. wybrałem się z Galiną do jej wioski, by tam kontynuować swoje badania etnograficzne. Do tej wsi dotarliśmy po dwóch dniach podróży statkiem pasażerskim w dół Obu i jednej nocy spędzonej w wóldze kierowanej przez Jewgienija Anatoliewicza – przedstawiciela lokalnej elity, który w przypływie dobroci serca dla zagranicznego etnografa, wspomagany dużą ilością alkoholu, postanowił nas zawieźć na miejsce.

Tego, co zawierały moja wizja kultury selkupskiej oraz wizerunek Selkupów promowany przez działaczy organizacji, oczywiście tam nie spotkałem. „Oczywiście” – gdyż byłem świadomy, w jak dużym rozproszeniu żyją Selkupowie, i że polityka ZSRR doprowadziła do ich silnej asymilacji. Selkupowie we wsi Galiny byli bardziej związani z poszukiwaniami i wydobywaniem ropy naftowej niż myślistwem i rybołówstwem, po szamanizmie pozostały jedynie szczątkowe wspomnienia, podobnie też było ze świadomością struktury rodowej.

Przykład ten przywołałem nie po to, żeby pokazać, jak zanika autentyczna, tradycyjna kultura selkupska, lecz dlatego, że odzwierciedla się w nim wiele problemów, które dostrzega antropolog w funkcjonowaniu wieloznacznej koncepcji, jaką jest kultura. Pierwszym problemem jest reifikowanie kultury, zapominanie, że kultura – jak zauważa Roy Wagner (2003) – została wynaleziona, a poszczególne kultury istnieją jedynie dzięki temu wynalazkowi. Tak było z Selkupami istniejącymi dzięki naukowcom, którzy wyodrębnili tę grupę ze względu na zestaw pewnych kryteriów: języka, sposobów gospodarowania, wierzeń. Warto dodać – także naukowców występujących z pozycji władzy, rosyjskich kolonizatorów.

Dzisiaj wyraźnie widać, jak koncepcja kultury selkupskiej jest wykorzystywana w celach politycznych. Przedstawiciele organizacji ludów rdzennych powołują się na „swoją kulturę” w walce o prawa, chociaż przywoływane opisy naukowe nie odpowiadają już rzeczywistości (jeśli kiedykolwiek jej odpowiadały). Te i inne prezentowane w dalszej części problemy teoretyczne odnoszą się do użycia koncepcji kultury nie tylko w wypadku badań „egzotycznych ludów”, lecz są równie aktualne wtedy, gdy spojrzysz się na kulturę w badaniach organizacji.

Podstawowe pojęcia

Kultura – pojęcie to występuje zarówno w wersji normatywnej, analitycznej, jak i potocznej. Jest jednym z głównych terminów współczesnych dyscyplin humanistycznych, pozostając zarazem jednym z najbardziej wieloznacznych.

Reifikacja – błąd polegający na traktowaniu czegoś abstrakcyjnego (np. konstruktu myślowego, jakim jest kultura) jako czegoś rzeczywiście istniejącego, realnego.

Etnografia – termin wieloznaczny, obecnie często używany wymiennie z antropologią kulturową. W badaniach organizacji etnografię najczęściej postrzega się jako jedną z metod badań jakościowych, której głównym założeniem jest prowadzenie badań w środowisku naturalnym dla osób badanych.

Opis gęsty – strategia konstruowania opisu etnograficznego związana z postawą badawczą, zgodnie z którą centralne miejsce zajmują interpretacje ludzkich zachowań, czyli poszukiwanie sensów działań w konkretnych sytuacjach.

Badania typu *top-down* – badania prowadzone z perspektywy osób stojących wyżej w hierarchii władzy i często służące tylko ich celom. Klasycznym przykładem takich badań w organizacjach są badania załóg pracowni-
czych, których celem jest pomoc w rozwiązaniu problemów sformułowanych przez menedżerów, np. podniesienie wydajności.

Etnografia wielostanowiskowa – badania etnograficzne, które nie skupiają się – jak w wypadku klasycznych etnografii – wyłącznie na jednym miejscu (np. wioska, organizacja), lecz śledzą różnorakie powiązania, w jakie poszczególne miejsca są uwikłane.

Kultura – definicje i pojęcia

Kultura to popularne słowo, które w różnych odmianach pojawia się na ustach wszystkich. Mówimy o subkulturach, multikulturalizmie, autonomii kulturowej, imperializmie kulturowym, kulturze wysokiej, niskiej, popularnej i ludowej, kulturze materialnej, kulturze fizycznej, kulturze picia, a nawet o żywych kulturach bakterii. Istnieje ciągła cyrkulacja tych pojęć między nauką a społeczeństwem, między dyskursem naukowym a potocznym, dlatego za każdym z nich kryją się zarówno teorie naukowe, jak i popularne slogany.

Wczesne definicje były wyliczeniami elementów składowych kultury – taka była pierwsza naukowa definicja kultury stworzona przez antropologa Edwarda B. Tylora:

Kultura, względnie cywilizacja, wzięta w najszerszym sensie etnograficznym, jest złożoną całością zawierającą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, obyczaj oraz wszystkie inne zdolności i przyzwyczajenia nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa (Burszta 1998, s. 28).

Kultura stała się pojęciem definiującym **antropologię**, nic dziwnego zatem, że wielu antropologów podejmowało się udoskonalania definicji. W 1952 r. Kluckhohn i Kroeber (1952) zestawili i przeanalizowali dostępne im wówczas definicje; w swoim opracowaniu ujęli ich ponad 160. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że po 1952 r. definicje nie przestały powstawać, to uświadomimy sobie, z jak złożonym i trudnym problemem mamy do czynienia. Ostatnim gorącym okresem dyskusji na temat kultury były lata 60. i 70. XX w. (Burszta 1998). Współcześnie antropolodzy – jak pisze Kuper (2005) – nie chodzą już na paluszkach wokół definicji kultury, a udoskonalanie definicji nie zda się, według niego, na nic. Rzeczywiście, trudno znaleźć współczesnego antropologa, którego zajmuje definiowanie kultury. Najnowsze rozumienia kultury charakteryzuje przede wszystkim krytycyzm. Zamiast decydować się na jedną definicję, użyteczniejsze jest ogólne scharakteryzowanie rozmaitych jej rozumień.

Patrząc na różnorodne koncepcje kultury, można za Wright (1998) podzielić je na **stare** i **nowe**. Niosą one z sobą różne konsekwencje polityczne i metodologiczne. Chociaż antropolodzy rozwinęli nowe sposoby myślenia o „kulturze”, stare idee już dawno się rozprzestrzeniły i są nadal w użyciu.

Tabela 3.1. Koncepcje kultury

Stare sposoby rozumienia kultury	Nowe sposoby rozumienia kultury
Kultura jest niezmienna, w stanie stałej równowagi lub samoreprodukująca się. Spółeczności są homogeniczne. Kultury to jednorodne, statyczne, niewielkie całości Kulturę można sprowadzić do zestawu zdefiniowanych cech (<i>checklist</i>). Nacisk kładzie się na system wspólnych wszystkim znaczeń: „autentyczna kultura”.	Kultura jest aktywnym procesem tworzenia znaczeń. Miejsca nie są zamrożone – ludzie korzystają z powiązań lokalnych, narodowych i globalnych. Idee nigdy nie tworzą zamkniętych ani spójnych całości. Ludzie w różny sposób usytuowani w relacjach społecznych i procesie dominacji korzystają z dostępnych im środków ekonomicznych i instytucjonalnych, aby własną definicję sytuacji uczynić trwałą i nie dopuścić do rozpowszechnienia innych definicji. Kultura jako spójna, systematyczna, oparta na konsensusie, jako przedmiot, poza ludzką sprawczością (<i>agency</i>), nieideologiczna – jest wersją hegemoniczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wright 1998.

Etnografia

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych sposobów naukowego zajmowania się kulturą jest **etnografia**, najczęściej kojarzona z antropologią; w niektórych tradycjach terminy te są nawet używane zamiennie. Z czasem wykorzystanie etnografii rozprzestrzeniło się także na inne dyscypliny, zwłaszcza te, które w kręgu swoich zainteresowań stawiają kulturę. Czym zatem jest etnografia?

Można wyróżnić trzy sposoby jej rozumienia: etnografia jako to, co się robi, to, co się myśli i to, co się pisze (Gellner i Hirsch 2001).

Etnografię się **robi**. Etnografia w tym rozumieniu to zestaw działań, sposób bycia w terenie, sposób prowadzenie badań, **metoda badawcza**. Hammersley i Atkinson definiują etnografię jako badania jakościowe prowadzone w naturalnym kontekście, w środowisku badanych:

Badania takie wymagają od etnografa uczestniczenia, jawnego bądź ukrytego, w codziennym życiu ludzi przez dłuższy czas, obserwowania biegu zdarzeń, słuchania rozmów, zadawania pytań – jednym słowem, wymagają zbierania wszelkich dostępnych danych, które rzucają nieco światła na kwestie będące przedmiotem badań (2000, s. 11).

Zagadnienie wykorzystywania metody etnograficznej można znaleźć w podręczniku, z którego pochodzi powyższy cytat, a po szczegółowy opis zastosowania metodologii etnograficznej w badaniach organizacji warto sięgnąć do książki Moniki Kostery *Antropologia organizacji* (2003).

Myśli się etnograficznie. Czarniawska (1992) nazywa to antropologicznym stanem umysłu (*anthropological frame of mind*), który charakteryzuje ciągle problematyzowanie obserwowanych zjawisk, nieprzyjmowanie rzeczywistości społecznej jako oczywistej, zadziwienie światem. Z takim nastawieniem umysłu społeczeństwo i organizacje zaczyna się postrzegać w kategoriach kulturowych. Studenci antropologii bardzo często „skarżą się”, że już po pierwszym roku zajęć, po pierwszych badaniach terenowych, nie mogą patrzeć na świat inaczej niż etnograficznie. Wszystko, co nas otacza, ma wiele odcieni i niuansów, pojawia się chęć głębszego zrozumienia, zaczyna się zwracać uwagę na pozornie błahe, dobrze znane szczegóły wokół nas, analizować je. Takie codzienne obserwacje i analizy często nie dotyczą tematów prowadzonych projektów badawczych, nie zapisujemy ich, są ulotne. Redakcja pisma młodego pokolenia antropologów „(op.cit)” podjęła się publikowania takich etnograficznych miniobserwacji w formie krótkich notek podobnych do wpisów na blogach:

Wyglądam za okno i... szok! Na podwórku przedwojennej, eleganckiej kamienicy zamieszkali bezdomni! Skąd wiem? Pod drzewem, niedaleko śmietnika, stoi sklecony z jakiejś dytky domek. Slums po prostu! A więc zaczęło się...

Kilka godzin później, niby to wyrzucając śmieci, zbliżam się do slumsu. I dopiero wtedy dochodzi do mnie: przecież to dzieci! Przecież to dziecięca zabawa, baza podwórkowych partyzantów! Żadnych bezdomnych, żadnych slumsów. Dzieci się bawią w tym domku. Jak to się stało, że coś, co jeszcze kilka lat temu wzięlibyśmy za niewinną zabawę, dziś z lękiem postrzegamy jako inwazję barbarzyńców (którzy wcale nie są barbarzyńcami, tylko nieco bardziej pechową wersją nas samych)? Wyrzucona przez transformację na margines grupa zaadaptowała