

Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński

Cztery teatry

Normy i wartości w zarządzaniu (I)

Sformułowanie problemu

Współczesne nauki zarządzania zasypują nas nadmiarem często wzajemnie sprzecznych odpowiedzi na takie pytania, jak: „co robić, by osiągnąć sukces?”, „jak postępują najlepsi?”. Nurty refleksji, badań i poradników skoncentrowane wokół takich kluczowych pojęć, jak *best practices*, *continuous improvement* czy *benchmarking* dostarczają licznych przykładów takiego właśnie podejścia.

Wielu badaczy, zwłaszcza zajmujących się „zarządzaniem międzynarodowym” i „zarządzaniem międzykulturowym”, zwraca uwagę na niewielką użyteczność takich pseudouniwersalistycznych koncepcji wyrwanych z kulturowego kontekstu.

Zarządzanie w dzisiejszym znaczeniu tego słowa jest wynalazkiem amerykańskim. W innych częściach świata nie tylko praktyka, ale i sama koncepcja zarządzania i teorie potrzebne do jej zrozumienia, mogą się zasadniczo różnić od tego, co uważa się za normalne i pożądane w USA [21, s. 81].

Kryzys funkcjonalizmu i skrajnego praktycyzmu w podejściu do zarządzania ma jednak głębsze podłoże, aniżeli pominięcie różnic w kulturach narodowych. Opisy działań podejmowanych przez wygrywające firmy nie gwarantują bowiem powtórzenia sukcesów tym, którzy chcieliby te działania naśladować. Brak bowiem odpowiedzi na fundamentalne pytanie: „dlaczego?”. Żadna recepta nie jest w pełni „zamknięta” (zjawisko „przedeterminowania” zjawisk społecznych [49]), i w pełni intersubiektywna. Nie znając i nie dzieląc motywów działania tych, którzy zastosowali ją z powodzeniem, nie da się powtórzyć ich sukcesów. Ktoś pozbawiony smaku (czyli preferencji, kryteriów wyboru) nie przygotuje wyszukanej potrawy na podstawie jej opisu w książce kucharskiej.

Trudno jest doszukiwać się odpowiedzi na pytanie „dlaczego?” w statycznych układach preferencji i wartości. Współcześni badacze procesów decyzyjnych zwracają bowiem uwagę na niestabilność, niekonsekwencję i niejasność preferencji [35]. Konstruktywizm w psychologii (wywodzący się z podejścia konstruktywistycznego w socjologii — [2]) wskazuje na każdorazową aktywną „konstrukcję” sytuacji i problemów decyzyjnych przez występujące w nich osoby i działanie stosownie do takiej reprezentacji [39 i 26].

Najwłaściwszym uogólnieniem tworzenia reprezentacji sytuacji przez ich uczestników wydaje się być koncepcja nadawania im znaczeń (*meaning making*) [7]. Koncepcja ta musi odwołać się do konstytutywnej roli kultury w nadawaniu znaczenia sytuacjom i zdarzeniom. Bez kultury niemożliwa jest więc reprezentacja świata i reagowanie nań [17, s. 45].

Kultura jest jednak, ze względu na swą szerokość, pojęciem niezbyt praktycznym w badaniach. Jedną z podstawowych ról kultury jest wartościowanie, które umożliwia określenie emocjonalnego stosunku jednostki do sytuacji i jej elementów, „domknięcie relacji otwartej” według Janusza Czaplińskiego [10, s. 16]. Wartościowanie ma zawsze posmak emocjonalny i dlatego ma szczególną moc sprawczą.

Procesy emocjonalne — wedle nowszych poglądów — są zatem źródłem niestandardowej, wykraczającej poza wrodzone schematy reagowania aktywności podmiotu w ustawicznie zmieniającym się środowisku życia [11, s. 10].

Także i pojęcie wartościowania, wydaje się, zbyt szeroko obejmuje zarówno sprawy drobne, jak i podstawowe. W poszukiwaniu kluczowych uwarunkowań działań ludzi w organizacjach proponujemy zwrócić się do wartościowań moralnych. Wartościowania moralne to pewien dyskurs wewnętrzny (ciąg powiązanych ze sobą wypowiedzi) pozwalający jednostce na dokonanie oceny w kategoriach dobra i zła. Taka ocena nierozzerwalnie związana jest z emocją. Oceny wynikają z zastosowania norm, czyli wskazań, jakie warunki powinny być spełnione, by ocena rzeczy lub zdarzenia była pozytywna lub negatywna w kategoriach dobra i zła. Normy takie osadzone są silnie w kulturze i licznych subkulturach.

Formułujemy tu hipotezę, że wartościowanie moralne (etyczne) ma podstawowe znaczenie dla zachowania się ludzi w organizacjach. Weryfikacja tej hipotezy polegać powinna na empirycznym określeniu tego znaczenia.

Nasz esej dotyczyć będzie poszukiwania dróg takiego określenia. Zaczniemy od przedstawienia dyskursu etycznego w odniesieniu do zarządzania i organizowania w jego najbardziej charakterystycznych formach. Następnie zaproponujemy metaforę rdzenną dla badań systemów etycznych w nowożytnym i ponowoczesnym społeczeństwie, w ramach wybranego układu — formy dyskursu.

Etyka jako dyskurs

Nauki społeczne, w tym teoria organizacji, stają się coraz bardziej samorefleksyjne. W ramach naszej dyscypliny za moment przełomu uważa się rok 1979, gdy ukazała się książka Burella i Morgana *Sociological paradigms and organizational analysis*, która zapoczątkowała szerszą, trwającą do dziś dyskusję środowisk naukowych nad kształtem teorii organizacji i możliwością współdziałania na styku różnych paradygmatów. Współpraca taka okazuje się praktycznie trudna, jednak coraz szersza staje się wśród badaczy tolerancja na odmienne punkty widzenia, a co najmniej bierna ich akceptacja.

Etyka organizowania i zarządzania również nie jest monolitem, może być widziana jako dyskurs, w którym głos zabiera wielu badaczy reprezentujących bardzo różne postawy i punkty widzenia.

Nauka jest dla nas rodzajem dyskursu, zbiorem tekstów [5]. Dyskurs o etyce organizowania i zarządzania jest pewnym gatunkiem tworzenia tekstów: podobnie jak w przypadku gatunków literackich, mamy do czynienia z różnymi „modelowymi czytelnikami”, autorami i zasadami interpretacji i/lub eksplanacji [15].

Organizowanie jako działalność etyczna

Organizowanie jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie wspólnie robią, ma wymiar moralny. Wspólne działanie zakłada istnienie wartości międzyludzkich, przez jednych określanych jako „obiektywne”, przez innych zaś — „intersubiektywne” [6], które dotyczą praw, możliwości, szans, emocji ludzi. Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu (bądź rozprasza ich) i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w szerszym kontekście społecznym. Gdy ludzie wspólnie działają, stałe, bądź tymczasowe nierówności między nimi nabierają charakteru moralnego.

Wymiar etyczny często bywa sztucznie eliminowany z rozważań o zarządzaniu i dlatego bez wzajemnego powiązania mówi się często o władzy — jako o samodzielnym zjawisku — i o trosce o innych, byciu w emocjonalnej relacji do innych — jako o zjawisku osobnym od władzy. Tymczasem te stany są dwoma ekstremami wymiaru etycznego organizowania. Dopiero wtedy, gdy wzięte razem, przestają mieć charakter typów idealnych i zawierają między sobą całe spektrum realnych możliwości odniesienia ludzi do siebie. Władza formalna — struktura — jest uważana za aktywny potencjał i kojarzona jest z przywództwem. Troska o innych, często przybierająca aktywną postać podporządkowania władzy, jest w rzeczywistości drugą stroną tej samej monety. Jedna relacja nie istnieje bez drugiej; obie występują tam, gdzie ludzie wspólnie działają, gdzie organizują — czy to formalnie,

i wówczas władza-struktura traktowana jest jako główny motyw organizowania — czy nieformalnie, gdy głównym motywem jest pozostawanie w emocjonalnych relacjach do siebie, czyli szeroko rozumiana troska o innych [24].

Sposoby rozumienia znaczenia tej wspólnej działalności, zasad, na których opierają się organizowanie i zarządzanie, można podzielić na charakterystyczne typy dyskursów, w zależności od tego, jaki rodzaj definicji norm i wartości zostaje przyjęty, oraz czy dopuszcza się możliwość występowania wielu równoprawnych głosów w dyskusji, czy też nie.

Definicje demonstrujące i wykonawcze

Austin [1] wyróżnił typ wypowiedzi językowych, które definiują stany rzeczy, nazywając je wypowiedziami wykonawczymi (performatywy). Wypowiedzi te nie tylko komunikują, ale również dokonują. Latour [28] w swej znanej analizie socjologii zaproponował rozróżnienie między definicją społeczeństwa demonstrującą (*ostensive*) i wykonawczą (*performative*), bazując na austinowskim pojęciu performatywu (definicje „wskaźujące” *versus* „dokonujące”). Czarniawska-Joerges wyróżnia, w tym samym duchu, analogiczne dwie definicje kultury [12] oraz dwa podejścia do definiowania organizacji [13].

Definicje demonstrujące opierają się na założeniu że „w zasadzie jest możliwe wykrycie właściwości, które są typowe dla [danego zjawiska] i które mogłyby wytłumaczyć ewolucję, choć w praktyce mogą być trudne do wykrycia” [12, s. 16]. Definicje demonstrujące opierają się na założeniu, że procesy społeczne są podobne do przedmiotów materialnych, mają ograniczoną liczbę właściwości i mogą być opisywane „z zewnątrz” [13]. Definicja wykonawcza zaś „przynajmniej, że jest niemożliwe opisanie właściwości charakteryzujących dla [jakiegokolwiek zjawiska], lecz w praktyce (...) jest to możliwe” [13, s. 16]. Definicje wykonawcze tworzone są „od wewnątrz” w celu umożliwienia działania, lub by osiągnąć zrozumienie [13].

Podobne rozróżnienie można przyjąć w stosunku do etyki organizowania i zarządzania. Gdy etykę zdefiniować demonstrująco, aktorzy ograniczeni są zewnątrz; nawet jeśli są aktywni, są jedynie częścią większej całości. Etyka zdefiniowana wykonawczo opiera się na założeniu, że to aktorzy właśnie określają w praktyce, czym ona jest zarówno dla nich samych, jak i dla nie-uczestników danego systemu (patrz tab. 1).

Badacz przyjmujący definicję demonstrującą będzie przekonany o istnieniu „obiektywnych prawidłowości i metod”, zatem uczestnicy będą jedynie „pozytecznymi informatorami”, gdyż uwikłani są w kontekst i nie są w stanie spojrzeć nań z dystansu umożliwiającego obiektywność. Badacz bazujący na definicji wykonawczej przeciwnie, będzie interes-

wać się definicjami uczestników, gdyż wychodzi z założenia, że nie są one ani „lepsze”, ani „gorsze” niż jego własna. Nie wierząc w istnienie „obiektywnych wzorców”, koncentrować się będzie na wiedzy lokalnej, wiedzy uczestników kultury. Wiedza uczestników jest ważna, bo jest podstawą dla ich działań.

Definicje demonstrujące polegają na wskazywaniu, próbując uchwycić powtarzające się, istotne wzorce i reguły. Definicje wykonawcze zaś zorientowane są na działanie, a więc są pragmatycznie zorientowane w rortiańskim znaczeniu tego słowa [44].

Tab. 1. Definicje demonstrujące i wykonawcze w naukach społecznych

Definicje demonstrujące	Definicje wykonawcze
<ul style="list-style-type: none"> ● formułowane od zewnątrz ● „obiektywne” ● znajdowane, by opisać „istotę” kultury ● cel — znalezienie zasad ● uczestnicy jako informatorzy 	<ul style="list-style-type: none"> ● formułowane od wewnątrz ● „robocze” ● formułowane, by umożliwić działanie ● cel — wyjaśnienie praktyk ● uczestnicy jako autorzy

Dyskurs polifoniczny i monofoniczny

W zależności od tego, czy do dyskursu dopuszczonych jest wiele głosów, czy też tylko jeden, wyróżnia się polifoniczne i monofoniczne sposoby prowadzenia dyskursu.

Monofonia charakterystyczna jest dla tych dyskursów, gdzie przyjęto założenie o większej prawdomocności jednego spośród głosów: jedna opcja jest „prawdziwa”, podczas gdy inne są „fałszywe”, jedna jest „słuszna”, „najbardziej skuteczna”, „najlepiej dostosowana” do okoliczności itd.

Polifonia, która bywa kojarzona z epoką ponowoczesną (*postmodern*), występowała oczywiście i we wcześniejszych dyskursach. Polega na mniej lub bardziej równoprawnym występowaniu różnych głosów, możliwości i „prawd” w ramach dyskursu. Modernistyczna logika linearna wyklucza możliwość, że A jest jednocześnie prawdziwe i fałszywe. Jednak w epoce ponowoczesnej taka możliwość staje się coraz bardziej powszechnie akceptowana (choćby wraz z rozwojem teorii chaosu; o odejściu od logiki linearnej pisze m.in. Bruner [6]).

Monika Kostera,
Andrzej K. Koźmiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUSTIN J.L., *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford, 1962/1985.
 [2] BERGER P.L., LUCKMANN T., *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa, 1983.
 [3] BROOKS L.J., *Corporate ethical performance: Trends, forecasts, outlooks*, „Journal of Business Ethics” nr 8/1989, s. 31–38.

- [4] BROOKS L.J., *Business ethics: Directions for the 1990's.*, „Canadian Business Review”, Spring, 1990, s. 38–41.
 [5] BROWN R.H., *Society as text*, Chicago University Press, Chicago, 1987.
 [6] BRUNER J., *Actual minds, possible worlds*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1986.
 [7] BRUNER J., *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.
 [8] BURNS E., *Theatricality: A study of convention in the theater and in social life*, Cox & Wyman, London, 1972.
 [9] BURRELL G., MORGAN G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London, 1979.
 [10] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – zjawisko inklinacji pozytywnej*, Ossolineum, Wrocław, 1985.
 [11] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – Efekt Negatywności*, Ossolineum, Wrocław, 1988.
 [12] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Culture is the medium of life* [w:] A. SÖJGREN i L. JANSON (red.) *Culture and management in the field of ethnology and business administration*, Invadrarministeriet, s. 15–29, Stockholm, 1992.
 [13] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *The three-dimensional organization: A constructionist view*, Studentlitteratur, Lund, 1993.
 [14] DEAL T., KENNEDY A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1982.
 [15] ECO U., *The limits of interpretation*, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1990.
 [16] GANDZ J., BIRD F. G., *Designing ethical organizations*, „Journal of Business Ethics” vol. 8, 1989.
 [17] GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.
 [18] GOFFMAN E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa, 1959/1981.
 [19] GOFFMAN E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1974.
 [20] HOFSTEDE G., *Culture' consequences: International differences in work-related values*, Sage, London, 1980.
 [21] HOFSTEDE G., *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” nr 1/1993, vol. 7, s. 81–94.
 [22] HÖPFL H., *Counterfeits, conceits and corpses: The failure of the mask*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Kopenhaga, 1989.
 [23] INZERILLI G., LAURENT A., *Managerial views of organizational structure in France and the USA*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 97–118.
 [24] KOSTERA M., tekst oddany do druku: *Męskie struktury*, „Kultura Współczesna”.
 [25] KOZIELECKI J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, WARSZAWA, 1987.
 [26] KOZIELECKI J., *Constructivism and Cognitive Representation of Decision Problems*, working paper No. 1., Department of Cognitive Psychology, University of Warsaw, Warszawa, 1992.
 [27] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w przyszłości*, „Przeгляд Organizacji”, 1986, nr 2.
 [28] LATOUR B., *The powers of association*, [w:] LAW J. (red.), *Power, action and belief. A new sociology of power?*, Routledge and Kegan Paul, London, 1986.
 [29] LAURENT A., *Matrix organizations and Latin culture: A note on the use of comparative-research data in*

management education, „International Studies of Management and Organization”, 1981, 10/4, s. 101–114.

[30] LAURENT A., *The cultural diversity of Western conceptions of management*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 75–96.

[31] MANGHAM I.L., *Power and performance in organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.

[32] MANGHAM I.L., *Introduction: Offending the audience*, [w:] I.L. MANGHAM (red.) *Organization analysis and development: A social construction of organizational behavior*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.

[33] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Dramatism and the theater metaphor* [w:] G. MORGAN (red.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, s. 219–233, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983.

[34] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Organizations as theatre: A social psychology of dramatic performance*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.

[35] MARCH J.G., *Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice*, „Bell Journal of Economy”, 1978, 9; s. 587–608.

[36] McINTYRE A., *After virtue: A study in moral theory*, Duckworth, Gloucester, 1985.

[37] OBLÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1993.

[38] OUCHI W., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981.

[39] PAYNE J., BETTMAN J., *Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective*, „Annual Review of Psychology”, 1992/43, s. 87–131.

[40] PASCALE R., ATHOS A., *The art of Japanese management: Applications for American executives*, Warner Books, New York, 1982.

[41] PETERS T., WATERMAN R., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Warner Books, New York, 1982.

[42] ROKEACH M. (red.), *Understanding human values: Individual and societal*, Free Press, New York, 1979.

[43] RONEN S., *Comparative and multinational management*, Wiley & Sons, New York, 1986.

[44] RORTY R., *Contingency, irony and solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

[45] SINGH J., *Managerial culture and work-related values in India*, „Organization Studies”, 1990 11/1, s. 75–101.

[46] SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 1983 28/3, s. 339–358.

[47] SMIRCICH L., *Studying organizations as cultures*, [w:] MORGAN G. (red.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983/1987, s. 160–172.

[48] TURNER V., *From ritual to theatre: The human seriousness of play*, Performing Arts Journal Publication, New York, 1982.

[49] WEICK K., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1969/1979.

[50] ZAJONC R.B., *Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences*, „American Psychologist” 1980, 35, s. 151–175.

[51] ZAJONC R.B., *On the Primacy of Effect*, „American Psychologist” 1984, 39, s. 117–123.

Autorzy — Monika Kostera jest doktorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prof. dr. hab. Andrzej K. Kozłowski — kierownikiem Katedry Metod i Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW.

BIBLIOTEKA MENEDŻERA

Bronisław Oyrzanowski

Mikroekonomia

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1995

Nie potrafię już teraz powiedzieć, co było najważniejszym bodźcem do podjęcia się napisania niniejszego podręcznika: czy moje głębokie zainteresowanie i znajomość mikroekonomii, której dzisiejsze podstawy zostały stworzone w końcu lat trzydziestych w London School of Economics, gdzie wówczas studiowałem, czy też odczucie rosnącego zapotrzebowania na tego rodzaju książkę, wypływające z faktu, że mikroekonomia stanowi właściwie podstawę dla wielu cieszących się coraz większą popularnością zasadniczych przedmiotów szczegółowych, jak marketing czy zarządzanie, których naucza się w szkołach biznesu i których znajomość jest niezbędna wszelkiego rodzaju przedsiębiorcom.

Układ podręcznika jest częściowo wzorowany na trzech, niewątpliwie najlepszych, współczesnych amerykańskich podręcznikach mikroekonomii: Paula A. Samuelsona i Williama D. Nordhousa, Edwina Mansfielda oraz D. N. Hymana, częściowo zaś stanowi wynik mego wieloletniego doświadczenia w nauczaniu ekonomii zarówno na Uniwersytecie Jagiellońskim, jak i na Uniwersytecie Wisconsin w Stanach Zjednoczonych. Pewnego rodzaju nowość w układzie tej — poświęconej wszak mikroekonomii — książki stanowi umieszczenie w niej jednego rozdziału poświęconego makroekonomii, który daje — jakkolwiek bardzo pobieżnie — spojrzenie na problemy ogólnoeconomiczne.

Jest to uzasadnione tym, że istnieje pewne prawdopodobieństwo, iż część Czytelników *Mikroekonomii* nie zechce już sięgnąć do makroekonomii; ci zaś, którzy makroekonomię będą studiować, mogą ten rozdział po prostu opuścić albo też potraktować jako okazję do powtórzeń.

Przy pisaniu podręcznika stanęła przede mną pewna trudność związana z przekładem na język polski niektórych terminów angielskich. W wielu publikacjach ekonomicznych napotkałem na niechlubną manierę dosłownego ich tłumaczenia — nawet wtedy, gdy od co najmniej stu lat istnieją określenia polskie, np. pojęcie *investment returns* bywa tłumaczone jako „rentowność inwestycji”, znaczące dokładnie to samo, co pojęcie angielskie. Z drugiej strony, istnieją jednak pewne terminy angielskie, które nie mają utartego odpowiednika polskiego, jak choćby na przykład *break even point*, co proponuję tłumaczyć jako „punkt wyjścia na swoje” lub *shadow prices*, co tłumaczę jako „cienie cen rynkowych”.

Innego rodzaju trudnością jest stosunkowo skromny materiał statystyczny, jakim dysponujemy w Polsce odnośnie problemów szczegółowych, wskutek czego zmuszony byłem odwoływać się w przykładach do danych amerykańskich lub w ogóle zaniechać podawania przykładu.

Pracę tę chciałbym poświęcić pamięci moich londyńskich profesorów: Roya G. D. Allena, Johna Hicksa, Nicholasa Kaldora oraz Lionela Robbinsa, którzy wpoili we mnie podstawy mikroekonomii; moim ówczesnym przyjaciółom z Londynu, którzy ułatwili mi zdobywanie tej wiedzy: C. Beven, J. Dręwnowskiemu, S. Karrani, T. Schifferowi, W. i M. Świętochowskiemu, G. S. Thenetowi, T. Whitehead, oraz, przede wszystkim, moim Rodzicom, którzy mi te studia umożliwili.

Chciałbym również złożyć podziękowania mgr inż. Barbarze Wolńskiej-Molskiej i p. Markowi Vetulani za istotną pomoc techniczną w przygotowaniu tej pracy.