

Doradztwo jako temat badań naukowych – przegląd współczesnej literatury

Nadesłany: 05.05.13 | Zaakceptowany do druku: 17.09.13

Przemysław Hensel*

Celem tekstu jest przedstawienie rozwijanych obecnie kierunków badań nad usługami konsultingowymi. Badania zostały pogrupowane na cztery kategorie: a) dotyczące branży doradczej, b) omawiające procesy i relacje wewnątrz firm doradczych, c) analizujące relacje między firmami doradczymi a otoczeniem oraz d) poruszające etyczny aspekt doradztwa. Przedstawiono także przyczyny rosnącej popularności doradztwa oraz jego konsekwencje dla organizacji sektorów prywatnego i publicznego.

Słowa kluczowe: doradztwo organizacyjne, doradztwo biznesowe, izomorfizm organizacyjny.

Consulting as a subject of study – a review of a recent literature

Submitted: 05.05.13 | Accepted: 17.09.13

In this text I review the recent literature covering the main areas of research in the realm of consulting services. The reviewed studies were divided into four categories: a) studies about consulting industry treated as a whole, b) studies about processes and relations inside consulting organizations, c) studies focusing on relations between consulting organizations and their environments and d) studies pertaining to ethical dimension of consulting. The causes of growing popularity of consulting services in the modern world were described, as were characterized the consequences of consulting for isomorphism in public and private organizations.

Keywords: business consulting, organizational consulting, organizational isomorphism.

JEL: L84

* **Przemysław Hensel** – dr hab. prof. UW, Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

1. Wprowadzenie

Usługi doradcze stanowią trwały element gospodarki rynkowej, a od początku lat osiemdziesiątych XX wieku ich znaczenie rośnie. Znajduje to swoje odbicie zarówno w obejmowaniu usługami doradczymi nowych, wcześniej jedynie epizodycznie odwiedzanych pól organizacyjnych, jak też w rosnącym zróżnicowaniu projektów doradczych. Rozwój usług tego rodzaju towarzyszy szerszym trendom kształtującym gospodarki i społeczeństwa współczesnego świata. Duże znaczenie usług doradczych powoduje, że rośnie również liczba opracowań naukowych dotyczących tego obszaru badań (Poufelt i Greiner, 2005). Także na polskim rynku pojawia się coraz więcej publikacji poświęconych doradztwu organizacyjnemu (Chrostowski i Jemielniak, 2011; Hensel, 2011; Kostera, 2013).

W niniejszym tekście postaram się przedstawić główne kierunki badań poświęconych usługom doradczym, aktorom świadczącym takie usługi oraz konsekwencjom, jakie wynikają z upowszechniania działalności doradczej.

Przed przystąpieniem do opisanego poszczególnych obszarów badań naukowych związanych z usługami doradczymi przedstawię przyjmowany w tym tekście sposób rozumienia pojęcia „doradca”. Doradcą jest każdy aktor (indywidualny lub zbiorowy), który świadczy usługi polegające na dostarczaniu informacji i wiedzy profesjonalnej zaadresowanej do konkretnego podmiotu gospodarczego, publicznego lub społecznego, przy czym dostarczanie tej wiedzy odbywa się w bezpośrednim kontakcie. Tak sformułowana definicja obejmuje swoim zasięgiem nie tylko przedsiębiorstwa zajmujące się świadczeniem usług doradczych, lecz także podmioty trzeciego sektora (NGOs), które świadczą usługi konsultacyjne na rzecz np. jednostek administracji publicznej. Definicja obejmuje także indywidualnych doradców, którzy zajmują się świadczeniem usług konsultacyjnych jedynie incydentalnie, czerpiąc gros swoich dochodów z innych źródeł (częsta sytuacja w przypadku nauczycieli akademickich). Zarazem zawarty w definicji wymóg świadczenia takich usług w bezpośrednim kontakcie wyklucza z grona doradców wszelkie organizacje mediowe i banki danych, które co prawda dostarczają informacji, która może być pożyteczna w działalności biznesowej, jednak nie jest ona adresowana do żadnego konkretnego odbiorcy, lecz do szerokiego grona konsumentów mediów.

Jak wspomniano wcześniej, usługi doradcze obejmują swoim zasięgiem coraz to nowe obszary ludzkiej aktywności. Rosnąca popularność doradztwa może być postrzegana jako skutek rosnącej organizacji świata (Drori, Meyer i Hwang, 2006) wiążącej się z działaniem ponadnarodowych normodawców (Hensel, 2012a). Inwazja mentalności menedżerskiej na coraz to nowe obszary pociąga za sobą coraz szerszy zasięg wykorzystywania usług doradczych. Zdaniem niektórych badaczy (Sturdy i Andrew, 2011), konsekwencją tego zjawiska jest utożsamianie propagacji nowych idei zarządzania z działaniem firm doradczych, choć w rzeczywistości inni aktorzy

(np. menedżerowie czy media) mogą mieć równie duży, a nawet większy wpływ na propagację podejścia menedżerskiego.

Dawno minęły czasy, gdy usługi doradcze były domeną przede wszystkim biznesu. Obecnie jednym z ważniejszych nabywców usług tego rodzaju jest sektor publiczny. Ten stan rzeczy ma swoją przyczynę przede wszystkim w rosnącej od początku lat osiemdziesiątych XX wieku do początku XXI wieku popularności nurtu znanego pod nazwą *new public management* (Hensel, 2010; Meuleman, 2008). Jego podstawowym założeniem było przenoszenie technik zarządzania znanych z sektora prywatnego do sektora publicznego. Temu procesowi towarzyszyło powszechne korzystanie z usług firm doradczych w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw sektora publicznego. Szczególnie dużo projektów tego rodzaju zrealizowano przy okazji wprowadzania rozwiązań rynkowych tam, gdzie wcześniej obowiązywał praktyczny monopol spółek państwowych (dostarczanie energii elektrycznej, wody, kolejnictwo, usługi pocztowe itd.). Za przykład może posłużyć historia wdrażania wewnętrznego rynku (Ackoff, 1999) w British Broadcasting Corporation – reformę tę przeprowadzono z pomocą jednej z globalnych firm doradczych (Birt, 1993; Born, 2005; Wegg-Prosser, 2001).

Obserwowany ostatnio spadek popularności nowego zarządzania publicznego nie oznacza jednak, że zasięg stosowania usług doradczych w sektorze publicznym ulega ograniczeniu. W miejsce NZP wchodzi kolejny nurt reformowania państwa, znany pod nazwą *new public governance*. Kładzie nacisk na zarządzanie sieciowe, w którym istotną rolę odgrywają nie tylko organizacje publiczne, ale również przedsiębiorstwa prywatne oraz organizacje trzeciego sektora (Hensel, 2012b). Zatem upowszechnienie NPG prowadzi do pojawienia się nowego typu konsultanta – organizacji pozarządowych, które służą radą jako uczestnicy sieci *governance* (Bevir, 2010).

2. Branża doradcza jako obiekt badań

Badania naukowe w dziedzinie doradztwa prowadzi się na kilku poziomach agregacji, najbardziej ogólny poziom obejmuje zaś cały rynek usług doradczych. W ramach tego podejścia usługi doradcze traktuje się jak każdy inny biznes, przedmiotem analizy jest przede wszystkim zagregowana wielkość rynku doradczego i mechanizmy jego funkcjonowania (Armbruster, 2006; Czerniawska, 2002). Badacze aktywni w tym nurcie szacują wielkość popytu na usługi doradcze, przeciętne ceny usług (co jest często bardzo trudne) oraz formułują prognozy dotyczące rozwoju rynku. Przedmiotem analizy jest również historia rozwoju branży oraz obszary specjalizacji firm doradczych, wśród których najważniejsze to: doradztwo w zakresie logistyki i organizacji pracy, technologii informatycznych, zarządzania personelem oraz strategii organizacji (Gross i Poor, 2008).

Ciekawym wątkiem w ramach tych badań są analizy poświęcone koncentracji własności w branży doradczej. Jeszcze w połowie lat osiemdziesiątych

XX wieku rynek usług doradczych zdominowała tzw. Wielka Ósemka, która w 1989 roku przekształciła się w Wielką Szóstkę. Niespełna dziesięć lat później, w 1998 roku połączenie Coopers&Lybrand z PriceWaterhouse spowodowało powstanie Wielkiej Piątki, która po rozwiązaniu Arthur Andersen w 2002 roku stała się Wielką Czwórką (Velte i Stiglbauer, 2012). Warto zauważyć, że zmniejszenie liczby wielkich firm audytorsko-doradczych o połowę odbyło się w ciągu zaledwie 13 lat. Rosnąca koncentracja własności pociąga za sobą bardzo interesujące konsekwencje dla funkcjonowania rynku, które stają się obiektem badań naukowych. Pierwsza z nich to oczywiście silniejsza pozycja przetargowa większych firm, które w mniejszym stopniu muszą liczyć się z konkurencją ze strony mniejszych podmiotów rynku. Globalne firmy doradcze są także w stanie realizować projekty obejmujące wiele państw, a nawet wiele kontynentów, co jest możliwe właśnie dzięki koncentracji biznesu doradczego. Jej konsekwencją są również problemy związane z natężeniem wzajemnych relacji między poszczególnymi spółkami obecnymi na rynku i wynikające z nich problemy natury etycznej.

3. Firma doradcza jako obiekt badań

Wiele projektów badawczych związanych z konsultingiem polega na opisywaniu typów organizacji doradczych oraz procesów i struktur funkcjonujących wewnątrz organizacji doradczych.

Typologie podmiotów świadczących usługi doradcze podlegają ewolucji z powodu pojawiania się nowych rodzajów podmiotów świadczących usługi doradcze. Obecnie wymienia się co najmniej cztery typy aktorów świadczących usługi doradcze. Są to firmy konsultingowe, pracownicy naukowcy, wewnętrzne jednostki doradcze oraz organizacje pozarządowe.

Firmy konsultingowe, zarówno należące do Wielkiej Czwórki, jak i te działające na mniejszą skalę, cechują się dużą różnorodnością, niektóre z nich oferują usługi we wszystkich dziedzinach doradztwa, inne koncentrują się na wybranych specjalizacjach, takich, jak (Greiner i Poulfelt, 2005): technologie informatyczne, strategia organizacji, marketing, zarządzanie operacjami czy zarządzanie zasobami ludzkimi.

Świadczeniem usług doradczych trudnią się również akademicy pochodzący z różnych dziedzin. Perkman i Walsh (2008) proponują typologię naukowców-konsultantów składającą się z trzech kategorii. Do pierwszej należą naukowcy, którzy doradzają dlatego, że pojawiała się ku temu okazja (*opportunity-driven consulting*), a podstawową motywacją ich działania w dziedzinie doradztwa jest chęć uzyskania dodatkowego dochodu. Tego rodzaju relacja ma najczęściej charakter krótkotrwały. Drugą kategorię stanowią badacze, którzy pragną skomercjalizować opracowane przez siebie technologie (*commercialization-driven consulting*). Ostatni typ konsultantów to naukowcy, którzy podejmują działalność doradczą, ponieważ łączy się ona z ich aktywnością badawczą (*research-driven consulting*). Do tej kategorii

można zakwalifikować badaczy stosujących tzw. *action research* (Argyris, Putnam i Smith, 1985; Argyris i Schön, 1974; Chrostowski i Jemieliński, 2011). Doradcy drugiego rodzaju w większości przypadków wywodzą się z nauk technicznych, podczas gdy do pierwszej i trzeciej kategorii mogą przynależeć również reprezentanci nauk humanistycznych.

Usługi konsultacyjne są również świadczone przez wewnętrzne jednostki doradcze. Tego rodzaju komórki sztabowe dostarczają menedżerom wiedzy i zasobów niezbędnych do analizowania sytuacji i podejmowania decyzji. Wewnętrzne jednostki doradcze stanowią interesujący temat badań ze względu na specyficzne wyzwania, którym muszą podołać. Należy do nich między innymi tworzenie wewnątrzorganizacyjnej reputacji eksperckiej oraz godzenie potrzeb profesjonalistów zatrudnianych przez takie jednostki z metodami zarządzania charakterystycznymi dla dużych organizacji biurokratycznych (Ejenäs i Werr, 2011).

Wreszcie należy wskazać najkrótsze stażem podmioty doradcze – organizacje trzeciego sektora (NGOs), które świadczą usługi konsultacyjne poprzez udział w sieciach *governance*. W naszym kraju ich rola – dotychczas niewielka – rośnie, chociażby ze względu na promowanie przez Unię Europejską udziału NGO w procesach rządzenia.

Zainteresowanie badaniami naukowymi dotyczącymi doradców wynika z wielu przyczyn. Po pierwsze, firmy doradcze, szczególnie te funkcjonujące w dziedzinie audytu, muszą łączyć cechy biurokracji maszynowych z biurokracjami profesjonalnymi. Większość pracy w projektach audytorskich jest realizowana przez stosunkowo nisko wykwalifikowanych pracowników, o krótkim stażu pracy lub nawet przez praktykantów. Ich praca cechuje się stosunkowo wysokim stopniem rutyny i łatwo poddaje się standaryzacji. Dlatego idealnym sposobem organizacji w przypadku tych stanowisk pracy, na których wykonywane są podstawowe zadania, to biurokracja maszynowa. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa audytorskie muszą również stwarzać odpowiednie warunki pracy wysoko wykwalifikowanym profesjonalistom, którzy realizują zadania wymagające najwyższych kompetencji. Ich praca nie może być w tak łatwy sposób zestandaryzowana, a co za tym idzie raczej muszą pracować oni w strukturze przypominającej biurokrację profesjonalną. Współwystępowanie tych dwóch systemów organizacyjnych może generować konflikty między pracownikami.

Obiektem badań są również sposoby zarządzania procesami stosowanymi w firmach doradczych, co stanowi szczególnie interesujący temat ze względu na wyzwania związane z zarządzaniem procesami nasyconymi wiedzą (Davenport, 2010). Ciekawe opracowania poświęcono wyjaśnieniu, w jaki sposób procesy i relacje nieformalne w firmach doradczych pozwalają na kreowanie innowacji i wiedzy eksperckiej (Anand, Gardner i Morris, 2007; Mors, 2010; Sherif i Xing, 2006) oraz systemom tworzenia, upowszechniania i tłumaczenia wiedzy w globalnych firmach doradczych (Werr, Andreas i Stjernberg, 2003). Nowsze badania wskazują także, że wiedza w zespołach

doradczych jest tworzona w interakcji z szerszym otoczeniem instytucjonalnym, który zapewnia nie tylko legitymizację zalecanych rozwiązań (poprzez odniesienie do mód zarządzania), lecz także ogniskuje procesy poznawcze konsultantów (Reihlen i Nikolova, 2010). W takim ujęciu producentem wiedzy aplikowanej przez konsultantów jest nie tylko zespół doradczy, ale również firma-klient, społeczność akademicka, inne firmy doradcze, a nawet ogół społeczeństwa. Z innych badań wynika, że praca oparta na wiedzy jest kluczowym czynnikiem, wokół którego kreowane są tożsamości firm doradczych (Alvesson i Empson, 2008).

Firmy doradcze bywają również wykorzystywane jako reprezentant większej grupy przedsiębiorstw zajmujących się dostarczaniem usług opartych na wiedzy. W takich badaniach celem jest na przykład stworzenie modelu, który pozwoliłby aplikować do działalności usługowej narzędzia służące do zarządzania procesami w działalności wytwórczej (Giannakis, 2011).

Osobną dziedziną badań jest analizowanie zjawisk politycznych zachodzących w firmach doradczych. W badaniach tego typu uwzględnia się złożoność natury politykowania w organizacjach profesjonalnych, w których wywieranie wpływu może opierać się na kontrolowaniu zróżnicowanych źródeł władzy (Pfeffer, 1992). Podkreśla się znaczenie wiedzy i informacji jako źródła władzy w przetargach między partnerami organizacji doradczych, zwracając jednocześnie uwagę, na to, że w tego typu przedsiębiorstwach duże znacznie na ogół odgrywa władza relacyjna, wynikająca z uprzywilejowanych kontaktów poszczególnych partnerów z obecnymi i potencjalnymi klientami oraz z innymi ważnymi aktorami w otoczeniu organizacji. To właśnie z tego powodu niektóre firmy doradcze chętnie zatrudniają byłych polityków i urzędników wysokiego szczebla. Posiadanie w swojej stajni takich osób pozwala na korzystne kształtowanie relacji z otoczeniem, a czasem także na kształtowanie samego otoczenia. Wśród badań poświęconych polityce i władzy w organizacji znajdują się również takie, które koncentrują się na konfliktach dotyczących alokacji rzadkich zasobów (pracowników) między poszczególne oddziały globalnych firm doradczych (Boussebaa, Morgan i Sturdy, 2012) oraz na analizie procesu zmian organizacyjnych wewnątrz firm konsultacyjnych (Lawrence, Malhotra i Morris, 2012).

4. Relacje na styku firm doradczych i otoczenia

Procesy na styku organizacji doradczych i otoczenia są obszarem badań obfitym w zróżnicowane wątki i podejścia teoretyczne.

Po pierwsze obiektem badań często stają się relacje między firmą doradczą a klientem. Badane i opisywane są zwłaszcza sposoby i strategie stosowane podczas pozyskiwania zleceń (Roels, Karmarkar i Carr, 2010; Svensson, 2003), zasady konstruowania kontraktu w warunkach niepewności transakcyjnej (Homburg i Stebel, 2009), rola i znaczenie umiejętnego wykorzystania wiedzy w procesie pozyskiwania kontraktu (Haas i Hansen,

2005), relacje między klientem a firmą doradczą (Czarniawska, 2005; Höner i Mohe, 2009; Macdonald, 2006; Nikolova, Reihlen i Schlapfner, 2009; Poulfelt i Paynee, 1994) oraz wskazówki pomagające utrzymywać kontakt z klientem na satysfakcjonującym dla obu stron poziomie (Haverila, Bateman i Naumann, 2011). Ten aspekt relacji firm doradczych z otoczeniem często staje się przedmiotem popularnych opracowań, które przyjmują postać poradników dla praktyków (Block, 2011; Katcher i Snyder, 2010; Weiss, 2011) lub zwierzeń byłych pracowników, rozczarowanych codziennymi konfliktami etycznymi występującymi w tym zawodzie (Craig, 2005). Opracowania tego rodzaju, choć pozbawione waloru naukowości i systematycznego stosowania metodologii, mogą jednakże stać się cennym źródłem wiedzy o funkcjonowaniu biznesu doradczego. Relacje między firmą zamawiającą usługę doradczą a konsultantami opisywane są również za pomocą pojęcia *liminality*, co pozwala zrozumieć specyfikę interakcji w przestrzeniach granicznych – łączących, ale też dzielących pola instytucjonalne, profesje, ustalone praktyki i organizacje (Czarniawska i Mazza, 2003; Sturdy, Schwarz i Spicer, 2006). W relacji konsultant–klient obie strony działają w warunkach niepewności i zmiany, dlatego tego rodzaju interakcje są ciekawym obszarem badań (Sturdy i Andrew, 1997).

Relacje firm doradczych z klientami są również badane z punktu widzenia nabywcy usług, przede wszystkim w celu ustalenia czynników, które determinują wybór doradcy. Z niektórych badań wynika, że najważniejsze znaczenie mają zaufanie, reputacja firmy, relacje sieciowe oraz doświadczenie w branży w której działa klient (Dawes, Dowling i Patterson, 1992; Gluckler i Armbruster, 2003; Mitchell, 1994; Sonmez i Moorhouse, 2010).

Jak wspomniano wcześniej, częstym obiektem badań są relacje władzy wewnątrz organizacji doradczych. Jednak kwestia władzy jest poruszana również w innym kontekście – analizowany bywa także wpływ doradców na relacje władzy w przedsiębiorstwie. Harrison i Shirom (1999) wymieniają kilka sposobów, na które działania doradcze mogą wpłynąć na układ sił między aktorami w organizacji. Po pierwsze, w wyniku projektu doradczego może zostać ujawniona słabość niektórych komórek organizacyjnych, co spowoduje pogorszenie pozycji szefa i pracowników tych komórek. Po drugie, może zostać ujawniona nieudolność niektórych aktorów. Po trzecie, aktorzy pozostający w bezpośrednim kontakcie z zespołem doradców mogą posiadać wiedzę, która pozwoli im uzyskać przewagę nad innymi aktorami w organizacji. W niektórych przypadkach tacy aktorzy będą nawet próbowali skierować uwagę konsultantów na te obszary działania firmy, których analiza może pogorszyć sytuację innych aktorów.

Istotnym spostrzeżeniem jest również stwierdzenie, że bardzo często doradcy oraz przygotowane przez nich opracowania stają się argumentem w przetargach między ważnymi aktorami organizacji (Harrison i Shirom, 1999). Wiele opracowań doradczych nigdy nie ma swojego dalszego ciągu i nie prowadzi do usprawnienia organizacji, ponieważ jedynym celem

zatrudnienia doradców było zyskanie przewagi nad przeciwnikiem w organizacyjnej grze. To zjawisko powoduje, że konsultanci często stają przed dylematami natury etycznej, muszą bowiem zdecydować, czy kontynuować działania doradcze, mimo świadomości, że ich praca ma jedynie pozorny charakter.

Bardzo interesującym obszarem badań jest kwestia profesjonalizmu konsultantów. Organizacje doradcze chętnie prezentują się otoczeniu jako przedsiębiorstwa zatrudniające profesjonalistów, dzięki czemu zyskują reputację, która ułatwia sprzedaż usług doradczych oraz stwarzają warunki dla kontroli swoich pracowników (Kipping, 2011). Jednakże już dawno zauważono, że w dziedzinie doradztwa organizacyjnego nie istnieje zasób ustalonej i przyjętej powszechnie wiedzy oraz nie występują procedury kwalifikacyjne, na podstawie których przyznawano by tytuł konsultanta (Fincham, 1999; Starbuck, 1992; Whitley, 1989). Zatem zawód konsultanta istotnie różni się od tradycyjnych profesji, takich jak lekarz czy prawnik. Również sposób kształcenia, jak i poziom profesjonalny przeciętnego doradcy wykluczają umieszczanie przedstawicieli tego zawodu w kategorii profesjonalistów (Greiner i Ennsfellner, 2010). Zdaniem niektórych autorów wiedza, którą posługują się konsultanci, jest zbyt ulotna i niedookreślona, by można było myśleć o jej kodyfikacji, tak jak ma to miejsce w innych profesjach. Jednak zdaniem innych badaczy niski poziom profesjonalizacji zawodu konsultantów wynika raczej z działań ważnych aktorów, takich jak duże firmy doradcze i państwo, którzy udaremniają próby profesjonalizacji (Muzio, Kirkpatrick i Kipping, 2011). Te wszystkie czynniki powodują, że w taksonomii profesjonalnych firm usługowych (PSF), których działania są oparte na wiedzy opracowanej przez von Nordenflychta (2010) firmy doradcze kwalifikowane są do kategorii Neo-PSF. Należą do niej organizacje, w których funkcjonowaniu dużą rolę odgrywa wiedza, niekiedy wysokie nakłady kapitałowe, a ich pracownicy nie są profesjonalistami (w znaczeniu przynależności do profesji, a nie w potocznym rozumieniu tego słowa). Ta specyficzna forma niepełnego profesjonalizmu znajduje swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw doradczych (Malhotra i Morris, 2009).

Jak zauważono wcześniej, jednym z kluczowych czynników odpowiadających za sukces firmy konsultacyjnej w zdobywaniu klientów jest jej reputacja. Dlatego obszarem badań stają się również sposoby budowania i zarządzania legitymizacją organizacji doradczych. Studia poświęcone temu zagadnieniu wskazują, że już na początku historii biznesu doradczego kwestia legitymizacji była postrzegana jako niezwykle istotna, a uczestnicy tego biznesu podejmowali intensywne działania mające na celu osiągnięcie odpowiedniego poziomu legitymizacji poprzez odniesienia do ważnych aktorów spoza branży oraz poprzez wskazywanie, w jaki sposób doradztwo przynosi korzyść społeczeństwu (David, Sine i Haveman, 2013). Obecnie przyjmuje się, że firmy doradcze korzystają z czterech głównych podstaw legitymizacji (Canato i Giangreco, 2011): a) doświadczenia w branży, w któ-

rej działa klient, b) doświadczenia w innych branżach, c) wcześniejszego doświadczenia we wdrażaniu danego rozwiązania oraz d) ogólnej reputacji wynikającej z umiejętności wdrożenia znanych rozwiązań w renomowanych przedsiębiorstwach.

5. Wymiar etyczny biznesu doradczego

Działalność doradcza zawsze była nacechowana trudnymi wyborami etycznymi i dlatego wiele publikacji poświęca się temu aspektowi działania przedsiębiorstw konsultingowych. Wybory te dotyczą poufności wiedzy, jaką o przedsiębiorstwie zyskuje konsultant, oraz asymetrii informacyjnej między konsultantem a klientem (Hagenmeyer, 2007). Jednak skandale z udziałem takich firm jak Enron, które doprowadziły do znacznego pogorszenia wizerunku konsultantów w oczach otoczenia (Carnegie i Napier, 2010), zogniskowały uwagę badaczy na innych rodzajach dylematów etycznych. Okazało się, że nawet największe i najbardziej renomowane firmy audytorskie czasem ulegają pokusie przymknięcia oka na machinacje księgowo, co pozwala utrzymać dobrego klienta. Jednak z innych badań wynika, że korzystanie z usług audytorskich firm z Wielkiej Piątki na ogół związane jest z rzadszym przekraczaniem norm księgowości i zarazem istnieją przesłanki wskazujące, że jest to raczej efekt nadzoru ze strony firm audytorskich, niż zjawisko endogeniczne, wynikające z tego, że uczciwsze firmy są bardziej skłonne do korzystania z usług rzetelnych audytorów (Lennox i Pittman, 2010). Inni naukowcy wskazują, że błędne wyniki audytu nie muszą wynikać z nieuczciwości czy nieudolności audytorów. Często przyczyną jest występowanie zniekształceń postrzegania rzeczywistości, takich jak selektywna percepcja czy *confirmation bias* (Nickerson, 1998), które powodują, że audytorzy widzą w analizowanych sprawozdaniach finansowych to, co chcą zobaczyć (Bazerman, Loewenstein i Moore, 2002).

Z globalną skalą działania firm doradczych wiążą się wyzwania natury etycznej, podobne do tych, z którymi muszą sobie radzić firmy działające w innych branżach. Konsultanci muszą zdecydować, czy przy zalecaniu rozwiązań organizacyjnych powinni kierować się standardami obowiązującymi w ich głównych siedzibach (tzn. najczęściej w USA lub w Europie), czy też mogą wykorzystać fakt, że w wielu krajach rozwijających się obowiązują normy prawne i społeczne w słabszym stopniu zabezpieczające pracowników i kontrahentów (Finkelman i Lopez, 2012).

Jak wspominałem wcześniej, biznes doradczy jest w dużym stopniu oparty na umiejętności budowania sieciowych relacji z ważnymi aktorami otoczenia i dlatego przedsiębiorstwa doradcze chętnie zatrudniają byłych polityków oraz urzędników wysokiego szczebla. Ta praktyka również wiąże się z wyzwaniami etycznymi, przy czym warto zwrócić uwagę, że tego rodzaju zachowania będą odmiennie postrzegane w różnych krajach. W niektórych przechodzenie urzędników i polityków do biznesu (a czasem też z powro-

tem) jest przyjętą praktyką, podczas gdy w innych systemach administracji publicznej takie zachowanie jest postrzegane jako patologia (Kickert, 2005).

6. Konsekwencje doradztwa

Niezwykle liczne są badania poświęcone konsekwencjom istnienia i funkcjonowania organizacji doradczych dla organizacyjnego izomorfizmu (DiMaggio i Powell, 1983), czyli upodabniania się organizacji do siebie. Wskazuje się, w jaki sposób konsultanci, nazywani „handlarzami znaczeń” (Czarniawska, 1990) lub *trend-setters* (Abrahamson, 1991), upowszechniają podobne lub nawet identyczne modele organizacyjne w wielu przedsiębiorstwach. W związku z tym, że największe firmy doradcze działają w skali globalnej, zalecane przez nich rozwiązania organizacyjne prowadzą nie tylko do upodobnienia przedsiębiorstw w ramach jednej branży czy jednego kraju, lecz także do rosnącego izomorfizmu przedsiębiorstw w skali świata. Co więcej, rozwiązania zalecane przez różne firmy doradcze – niezależnie od tego, czy dotyczą np. BPR (Werr, Stjernberg i Docherty, 1997) czy zarządzania wiedzą (Rubenstein-Montano, Liebowitz, Buchwalter, McCaw, Newman i Rebeck, 2001) – są bardzo często do siebie podobne, co również ma znaczenie dla procesów izomorficznych.

Ten obszar badań jest o tyle ciekawy, że zanotowano coraz częstszą zmianę propagowanych wzorców zarządzania i zarazem zalecane zmiany organizacji są coraz bardziej radykalne (Carson, Lanier, Carson i Guidry, 2000). Jednocześnie na przykładzie mody na TQM wykazano, że propagowaniem trendów, które dobrze się sprzedają, chętnie zajmują się nawet te firmy doradcze, które nie posiadają ugruntowanej wiedzy technicznej na ten temat (David, Robert i Strang, 2006). Istnieje zatem ryzyko, że doradcy nie będą mieli wystarczającej wiedzy na temat rozwiązań, które zalecają. Zaobserwowano zarazem, że pomiędzy konsultantami a menedżerami przedsiębiorstw istnieje swego rodzaju symbioza, polegająca na tym, że ci pierwsi dostarczają coraz to nowych koncepcji, które pozwalają menedżerom stworzyć wrażenie swojego profesjonalizmu (Huczynski, 1993), poprawić poziom legitymizacji przedsiębiorstwa (Deephouse, 1996) oraz uzyskać wyższe wynagrodzenia (Staw i Epstein, 2000) – nawet jeśli duża część porad dostarczanych przez konsultantów jest nietrafna lub ma zbyt abstrakcyjną postać, by móc stanowić podstawę działania (Argyris, 2000).

Korzystanie z usług firm doradczych nie tylko skutkuje izomorfizmem, lecz również wpływa na kompetencje menedżerów. Nie ma jednak zgody co do tego, jaki to wpływ. Z jednej strony konsultanci mogą dostarczać fachowej wiedzy i wskazywać sposoby radzenia sobie z niedoskonałościami organizacji, z drugiej – zbyt częste korzystanie z usług firm doradczych powoduje, że menedżerowie uczą się, iż nie ma potrzeby rozwijania własnych kompetencji, ponieważ w przypadku wystąpienia problemów zawsze można skorzystać z usług konsultantów (Senge, 1998). Zarazem podążanie

za modnymi rozwiązaniami, często zalecanymi przez konsultantów, odwraca uwagę kierownictwa przedsiębiorstwa od prawdziwych jego problemów (Kozłowski, 2004).

Warto zauważyć, że nie wszyscy badacze są zgodni co do roli firm doradczych w propagowaniu modeli zarządzania. Zdaniem większości badaczy konsultanci upowszechniają identyczne modele, przez co należy ich postrzegać jako agentów zmiany (Ginsberg i Abrahamson, 1991) przyczyniających się do standaryzacji i izomorfizmu organizacyjnego. Jednak inni naukowcy twierdzą, że rola doradców polega przede wszystkim na redukcji niepewności poprzez tworzenie wrażenia kontroli, a konsekwencją ich działań jest raczej stabilizacja dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa niż wprowadzanie nowych modeli, których przyjęcie upodobniłoby daną organizację do innych (Furusten, 2009).

Na problem izomorfizmu jako konsekwencji działań doradców można spojrzeć jeszcze inaczej, wskazując, że w rzeczywistości model organizacyjny zalecany przez doradców nigdy nie zostaje wdrożony w pełni zgodnie z oryginalnymi założeniami. W sytuacji przenoszenia rozwiązań organizacyjnych z jednego kontekstu do innego należy raczej mówić o translacji i edycji (Czarniawska i Sevón, 1996, 2005) wzorców zarządzania (Hensel, 2008), niż o ich wiernym kopiowaniu. Konsultanci są aktywnymi uczestnikami takich tłumaczeń (Heusinkveld i Visscher, 2012), a końcowym rezultatem ich pracy (w interakcji z aktorami z firmy-klienta i otoczeniem instytucjonalnym) często jest skopiowanie jedynie nazwy modnego rozwiązania organizacyjnego, a nie jego treści (Erlingsdóttir i Lindberg, 2005). W takiej perspektywie należałoby przyjąć, że izomorfizm wynikający z działań konsultantów ma do pewnego stopnia charakter jedynie retoryczny.

7. Podsumowanie

W przedstawionym tekście przedstawiłem najważniejsze kierunki rozwoju badań dotyczących działalności konsultingowej. Żywiłowy przyrost publikacji poświęconych tej dziedzinie biznesu związany jest z rosnącym znaczeniem firm doradczych oraz z pojawianiem się nowych aktorów świadczących usługi doradcze (np. organizacje pozarządowe). Upowszechnianie usług doradczych pociąga za sobą wprowadzanie racjonalności biznesowej do coraz to nowych obszarów ludzkiej aktywności, takich jak reformowanie administracji publicznej, służby zdrowia, usług miejskich czy edukacji. Skutkiem rosnącej popularności konsultingu jest upodabnianie się organizacji pod względem stosowanych procedur, struktur i praktyk, przy czym nie ma zgody między badaczami, czy ten proces izomorficzny ma charakter rzeczywisty, czy retoryczny.

Nowe badania poświęcone konsultingowi wskazują, że daleko jeszcze do wyeksploatowania tego tematu. Pierwsze intuicje, sformułowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., są obecnie na nowo dyskusyj-

wane, co prowadzi do lepszego zrozumienia istoty działania konsultantów, głównie poprzez uwzględnienie kontekstu instytucjonalnego oraz sieciowych relacji w organizacjach doradczych i w ich otoczeniu.

Bibliografia

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Journal*, 16 (3), 586–612, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4279484>.
- Ackoff, R.L. (1999). *Re-Creating the Corporation. A Design of Organizations for the 21st Century*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. i Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (1), 1–16, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2007.10.001>.
- Anand, N., Gardner, H.K. i Morris, T.I.M. (2007). Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 406–428, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2007.24634457>.
- Argyris, C. (2000). *Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C., Putnam, R. i Smith, D.M. (1985). *Action Science: Concepts Methods and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. i Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armbruster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bazerman, M.H., Loewenstein, G. i Moore, D.A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80 (11), 97–102.
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- Birt, J. (1993). *Turning Promises into Realities*: BBC Staff Briefing paper.
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Born, G. (2005). *Uncertain Vision. Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*. London: Vintage.
- Boussebaa, M., Morgan, G. i Sturdy, A. (2012). Constructing Global Firms? National, Transnational and Neocolonial Effects in International Management Consultancies. *Organization Studies*, 33 (4), 465–486, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840612443454>.
- Canato, A. i Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8, 231–244, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>.
- Carnegie, G.D. i Napier, C.J. (2010). Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron. *Accounting Organizations and Society*, 35 (3), 360–376, [10.1016/j.aos.2009.09.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.002).
- Carson, P.C., Lanier, P.A., Carson, D.C. i Guidry, B.N. (2000). Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1143–1158, <http://dx.doi.org/10.2307/1556342>.
- Chrostowski, A. i Jemielniak, D. (2011). *Skuteczne doradztwo strategiczne: metoda Action Research w praktyce*. Warszawa: Poltext.
- Craig, D. (2005). *Rip-Off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine*. London: The Original Book Company.

- Czarniawska, B. (1990). Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Sector. W: B.A. Turner (red.), *Organisational Symbolism* (s. 139–149). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. i Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56 (3), 267–290, <http://dx.doi.org/10.1177/0018726703056003612>.
- Czarniawska, B. i Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. i Sevón, G. (2005). Translation Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel. W: B. Czarniawska i G. Sevón (red.), *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (s. 7–12). Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School.
- Czarniawska, F. (2002). *Management Consultancy: What Next?* New York: Palgrave.
- Czarniawska, F. (2005). The New Business Consulting Landscape. *Consulting to Management*, 16, 3–6.
- Davenport, T. H. (2010). Process Management for Knowledge Work. W: J. vom Brocke i M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management 1* (s. 17–35). Heidelberg: Springer Verlag.
- David, R.J., Sine, W.D. i Haveman, H.A. (2013). Seizing Opportunity in Emerging Fields: How Institutional Entrepreneurs Legitimated the Professional Form of Management Consulting. *Organization Science*, 24 (2), 356–377, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0745>.
- David, R.J. i Strang, D. (2006). When Fashion Is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and The Dynamics of TQM Consulting. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 215–233, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.20786058>.
- Dawes, P.L., Dowling, G.R. i Patterson, P.G. (1992). Criteria Used to Select Management Consultants. *Industrial Marketing Management*, 21 (3), 187–193, [http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90015-1](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(92)90015-1).
- Deephouse, D.L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1024–1039, <http://dx.doi.org/10.2307/256722>.
- DiMaggio, P.J. i Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160, <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>.
- Drori, G.S., Meyer, J.W. i Hwang, H. (2006). Introduction. W: G.S. Drori, J.W. Meyer i H. Hwang (red.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change* (s. 1–22). Oxford: Oxford University Press.
- Ejenäs, M. i Werr, A. (2011). Managing Internal Consulting Units: Challenges and Practices. *SAM Advanced Management Journal*, 76 (2), 14–46.
- Erlingsdóttir, G. i Lindberg, K. (2005). Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complimentary or Competing Processes? W: B. Czarniawska i G. Sevón (red.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36 (3), 335–351, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00139>.
- Finkelman, J. i Lopez, P.D. (2012). Global consulting in a culturally diverse world: Ethical and legal implications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64 (4), 307–324, <http://dx.doi.org/10.1037/a0031675>.
- Furusten, S. (2009). Management consultants as improvising agents of stability. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), 264–274, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.009>.
- Giannakis, M. (2011). Management of service supply chains with a service-oriented reference model: the case of management consulting. *Supply Chain Management*, 16 (5), 346–361, <http://dx.doi.org/10.1108/13598541111155857>.

- Ginsberg, A. i Abrahamson, E. (1991). Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. *Journal of Management Studies*, 28 (2), 173–190, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00276.x>.
- Gluckler, J. i Armbruster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24 (2), 269–297, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603242004>.
- Greiner, L. i Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*, 39, 72–83, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.003>.
- Greiner, L. i Pouffelt, F. (red.). (2005). *Management Consulting Today and Tomorrow Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts*. New York: Routledge.
- Gross, A.C. i Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, 43 (4), <http://dx.doi.org/10.2145/20080408>.
- Haas, M.R. i Hansen, M.T. (2005). When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities In a Management Consulting Company. *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1–24, <http://dx.doi.org/10.1002/Smj.429>.
- Hagenmeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: a contradiction in terms? *Business Ethics: A European Review*, 16 (2), 107–113, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00481.x>.
- Harrison, M.I. i Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Haverila, M., Bateman, E.R. i Naumann, E.R. (2011). The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements A global study. *Management Decision*, 49 (7–8), 1354–1370, <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111163160>.
- Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Hensel, P. (2010). Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4 (17), 31–42.
- Hensel, P. (2011). *Diagnoza organizacji*. Gliwice: Helion.
- Hensel, P. (2012a). Ponadnarodowi normodawcy i biznes. W: B. Glinka i M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w teorii organizacji i zarządzania* (s. 46–62). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hensel, P. (2012b). Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania. W: B. Glinka i M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Heusinkveld, S. i Visscher, K. (2012). Practice what you preach: How consultants frame management concepts as enacted practice. *Scandinavian Journal of Management*, 28 (4), 285–297, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.05.002>.
- Homburg, C. i Stebel, P. (2009). Determinants of contract terms for professional services. *Management Accounting Research*, 20 (2), 129–145, <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.001>.
- Höner, D. i Mohe, M. (2009). Behind clients' doors: What hinders client firms from “professionally” dealing with consultancy? *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), 299–312, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.006>.
- Huczynski, A.A. (1993). Explaining the Succession of Management Fads. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 443–463, <http://dx.doi.org/10.1080/09585199300000023>.
- Katcher, B.L. i Snyder, A. (2010). *An Insider's Guide to Building a Successful Consulting Practice*. New York: AMACOM.
- Kickert, W.J.M. (2005). Distinctiveness in the Study of Public Management in Europe. A Historical-institutional analysis of France, Germany and Italy. *Public Management Review*, 7 (4), <http://dx.doi.org/10.1080/14719030500362470>.
- Kipping, M. (2011). Hollow from the start? Image professionalism in management consulting. *Current Sociology*, 59 (4), 530–550, <http://dx.doi.org/10.1177/0011392111402727>.

- Kostera, M. (2013). *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lawrence, T.B., Malhotra, N. i Morris, T. (2012). Episodic and Systemic Power in the Transformation of Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 102–143, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01031.x>.
- Lennox, C. i Pittman, J.A. (2010). Big Five Audits and Accounting Fraud. *Contemporary Accounting Research*, 27 (1), 209–247, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01007.x>.
- Macdonald, S. (2006). From Babes and Sucklings: Management Consultants and Novice Clients. *European Management Journal*, 24 (6), 411–421, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2006.10.001>.
- Malhotra, N. i Morris, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, 46 (6), 895–922, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00826.x>.
- Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Mitchell, V.W. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14 (3), 315–339, <http://dx.doi.org/10.1080/02642069400000036>.
- Mors, M.L. (2010). Innovation in a global consulting firm: when the problem is too much diversity. *Strategic Management Journal*, 31 (8), 841–872, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.837>.
- Muzio, D., Kirkpatrick, I. i Kipping, M. (2011). Professions, organizations and the state: Applying the sociology of the professions to the case of management consultancy. *Current Sociology*, 59 (6), 805–824, <http://dx.doi.org/10.1177/0011392111419750>.
- Nickerson, R.S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2 (2), 175–220, <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>.
- Nikolova, N., Reihlen, M. i Schlapfner, J.F. (2009). Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), 289–298, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.004>.
- Nordenflycht von, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35 (1), 155–174, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2010.45577926>.
- Perkmann, M. i Walsh, K. (2008). Engaging the scholar: Three types of academic consulting and their impact on universities and industry. *Research Policy*, 37 (10), 1884–1891, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.07.009>.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34 (2), <http://dx.doi.org/10.2307/41166692>.
- Poulfelt, F. i Greiner, L. (2005). Research On Management Consulting. W: L. Greiner i F. Poulfelt (red.), *Management Consulting Today and Tomorrow Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts* (s. 455–473). New York: Routledge.
- Poulfelt, F. i Paynee, A. (1994). Management consultants: Client and consultant perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 10 (4), 421–436, [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90028-0](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(94)90028-0).
- Reihlen, M. i Nikolova, N. (2010). Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (3), 279–289, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2010.05.004>.
- Roels, G., Karmarkar, U.S. i Carr, S. (2010). Contracting for Collaborative Services. *Management Science*, 56 (5), 849–863, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1100.1146>.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. i Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31 (1), 5–16, [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0).
- Senge, P. (1998). *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

- Sherif, K. i Xing, B. (2006). Adaptive processes for knowledge creation in complex systems: The case of a global IT consulting firm. *Information & Management*, 43 (4), 530–540, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2005.12.003>.
- Sonmez, M. i Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48 (1–2), 189–206, <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011022572>.
- Starbuck, W.H. (1992). Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29 (4), 713–740, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>.
- Staw, B.M. i Epstein, E. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523–556, <http://dx.doi.org/10.2307/2667108>.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process – An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34 (3), 389–413, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00056>.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22 (3), 517–530, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>.
- Sturdy, A., Schwarz, M. i Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations*, 59 (7), 929–960, <http://dx.doi.org/10.1177/0018726706067597>.
- Svensson, R. (2003). Visits to the client when competing for new consulting contracts: Sourcing information or influencing the client? *Applied Economics*, 35 (14), 1531–1541, <http://dx.doi.org/10.1080/0003684032000125097>.
- Velte, P. i Stiglbauer, M. (2012). Audit Market Concentration and Its Influence on Audit Quality. *International Business Research*, 5 (11), 146–161, <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n11p146>.
- Wegg-Prosser, V. (2001). Thirty Years of Managerial Change at the BBC. *Public Money and Management*, (January-March), 9–14, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9302.00242>.
- Weiss, A. (2011). *The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice*. Hoboken: Wiley and Sons.
- Werr, A. i Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24 (6), 881–908, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603024006004>.
- Werr, A., Stjernberg, T. i Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (4), 288–307, <http://dx.doi.org/10.1108/09534819710175839>.
- Whitley, R. (1989). On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, 26 (3), 209–224, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.19>.