

# Inżynieria pojęciowa a teorie zarządzania i organizacji

*Piotr Tomasz Makowski\**

*Tekst stanowi próbę ukazania potrzeby stosowania inżynierii pojęciowej oraz jej kompetencji na terenie teorii organizacji i zarządzania (OMT). Autor broni poglądu, iż konsekwentne stosowanie założeń inżynierii pojęciowej na terenie OMT pozwala podnosić jej standardy pojęciowo-teoretyczne, co w konsekwencji może pozytywnie wpływać na naukowe i praktyczne walory dyscypliny. Krytyczna analiza wybranych przykładów konceptualizacji z zakresu teorii działań rutynowych (która jest istotną częścią OMT) pozwala wysnuć wniosek, że stosowanie inżynierii pojęciowej na gruncie OMT pełni podobne funkcje dla jej standardów teoretycznych, co konsekwentne realizowanie założeń metodologii badań empirycznych dla standardów nauk o zarządzaniu na poziomie empirii.*

**Słowa kluczowe:** teoria zarządzania i organizacji, inżynieria pojęciowa, metodologia badań.

Nadesłany: 07.10.18 | Zaakceptowany do druku: 15.12.18

## Conceptual Engineering and Organization and Management Theory

*The text is an attempt at showing the need of conceptual engineering (and its competences) on the terrain of Organization and Management Theory (OMT). The author defends the view that consistent use of conceptual engineering on the area of OMT allows to improve its conceptual-theoretical standards. This may positively affect its scientific and practical qualities. A critical analysis of selected examples of conceptualization in theory of organizational routines (important part of OMT) brings the following conclusion: the role of the use of conceptual engineering in OMT for its theoretical standards is similar to the role of compliance to methodology of inquiry for the overall empirical dimension of management sciences.*

**Keywords:** organization and management theory, conceptual engineering, methodology of inquiry.

Submitted: 07.10.18 | Accepted: 15.12.18

**JEL:** D21, L20, N01, Y80

---

\* **Piotr Tomasz Makowski** – dr hab., Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.  
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3,  
02-678 Warszawa; e-mail: pmakowski@wz.uw.edu.pl, ORCID: 0000-0003-3815-7575.

## 1. Wstęp

Nie jest zaskakujące stwierdzenie, że do prowadzenia badań empirycznych naukowcy potrzebują pojęć. Bez pojęć nie można mówić o wiedzy oraz komunikowaniu jej tym, którzy chcą poznać jakiś fragment świata fizycznego czy społecznego. Dlatego ich jasność, precyzja, spójność czy empiryczna adekwatność są sprawami nie mniej istotnymi, niż poprawne przeprowadzenie eksperymentu czy testu empirycznego hipotez badawczych. W naukach społecznych sprawa standardów dla stosowanych pojęć (a więc i dla teorii) napotyka wiele specyficznych problemów, które wydają się nieco mniej widoczne od problemów w naukach „twardych” – aparaty pojęciowe, stosowane w różnych gałęziach nauk społecznych nie tylko mają bezpośredni wpływ na siebie nawzajem, lecz także wpływają na ludzką praktykę. W szczególnym stopniu dotyczy to nauk o zarządzaniu.

Zważywszy że dyscypliny wiedzy związane z zarządzaniem i organizacją są bardzo młode, wydaje się, że poruszony właśnie problem jest wyjątkowo dla nich palący. Zarządzanie i organizowanie są praktykami społecznymi, którym zazwyczaj przyświecają standardy szeroko rozumianej *optymalizacji* (dla przykładu: zarządzanie procesami biznesowymi docelowo ma owocować poprawą tych procesów – BPI). A więc refleksja nad tymi praktykami w postaci teorii zarządzania i organizacji (*Organization and Management Theory*, dalej: OMT) to nie tylko rozumienie (hermeneutyka) tych praktyk, ale też pragmatyczny związek ze światem społecznym, czyli jego kontrolowane zmienianie.

W niniejszym tekście chciałbym skupić się na problemie standardów dla pojęć stosowanych właśnie na terenie OMT. Fakt, że jako młoda część nauk społecznych jest ona pod przemożnym wpływem socjologii, psychologii czy ekonomii, oznacza, że znaczna pula jej standardów pojęciowych i teoretycznych jest po prostu „zaimportowana” czy też zapożyczona z nich. Standardy pojęciowe i teoretyczne w OMT muszą być więc zbliżone do standardów innych nauk społecznych. Sprawa jednak komplikuje się o tyle, że w ramach badania wybranego wycinka praktyki organizacyjnej czy menedżerskiej nie ma zgody co do przyjęcia nawet bardzo ogólnej per-

spektywy teoretycznej, która pozwala to badanie prowadzić. By zilustrować to na przykładzie, który będzie głównym przedmiotem uwagi niżej: teorię działań rutynowych można uprawiać, przyjmując zarówno perspektywę poznawczo-psychologiczną, jak i praktyczno-socjologiczną, a także perspektywę mieszaną (jak np. w ujęciu tzw. mikro-podstaw). Ta znaczna różnica podstawowych perspektyw może nie tylko być konsekwencją poważnych problemów na poziomie pojęciowym, ale też je amplifikować.

Wszystko to powoduje, że standardy pojęciowo-teoretyczne w OMT okazują się nie tylko ciekawym, ale też ważnym problemem metodologicznym. Celem niniejszego krótkiego tekstu jest wskazanie na potrzebę krytycznej analizy oraz poprawy tych standardów z punktu widzenia tzw. *inżynierii pojęciowej* – dziedziny, której założenia ostatnio rozwija się zwłaszcza na terenie metafizologii. Na podstawie analizy kilku reprezentatywnych przykładów można pokazać, iż często bezrefleksyjnie stosowane w teoriach organizacji i zarządzania podejście w postaci pojęciowo-teoretycznego „wszystko ujdzie” może powodować znaczny bałagan, co z kolei rodzi ryzyko niejasności i nieporozumień – zarówno wśród badaczy na terenie samych nauk o zarządzaniu, jak i ich komunikacji ze światem zewnętrznym. Zasadnicze przesłanie, jakie niesie ze sobą niniejszy komentarz jest takie, że inżynieria pojęciowa pozwala nie tylko dobrze oświetlać i rozwiązywać problemy pojęciowo-teoretyczne, jakie napotykamy w teoriach organizacji i zarządzania, ale też pomóc naukom o zarządzaniu stać się bardziej dojrzałym polem badawczym.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej można znaleźć krótkie wyjaśnienie, czym jest inżynieria pojęciowa i jakie są jej kompetencje. W części drugiej omawiane są wybrane problemy natury pojęciowej i metodologicznej w ramach teorii działań rutynowych, które dobrze ilustrują kwestię standardów dla pojęć używanych w OMT. W trzeciej, podsumowującej części tekstu, analizowana jest sprawa kosztów pozostawiania standardów pojęciowych oraz teoretycznych OMT ich własnemu losowi, przy wskazaniu na zarówno naukowe, jak i praktyczne zyski płynące z ich kontroli i korekty ze strony inżynierii pojęciowej.

## 2. Co to jest inżynieria pojęciowa?

Inżynieria pojęciowa to, w największym uproszczeniu, zabiegi pozwalające określić, jaką treść powinny mieć pojęcia, którymi się posługujemy, dokonując opisu czy analizy danego wycinka świata (czy to naturalnego, czy społecznego). Inżynier pojęciowy nie tyle zawsze konstruuje pojęcia *de novo*, co raczej koryguje znaczenia, które uległy zniekształceniu w ramach jakiejś praktyki językowej (np. w danej wspólnotce badaczy)<sup>1</sup>. Korzystanie z inżynierii pojęciowej zakłada więc, że praktyki językowe mogą zaciemniać lub wypaczać rozumienie pojęć oraz że te niekorzystne zjawiska można zniwelować. Inżynieria pojęciowa ma zatem ambicje normatywne: nie mówi po prostu, w jakim znaczeniu danym terminem posługuje się dana grupa użytkowników języka, ale mówi, jakie znaczenie danego terminu winno być zaakceptowane przez tych użytkowników, wskazując ku temu odpowiednie racje. Inżynieria pojęciowa różni się więc od standardowej analizy semantycznej. Weźmy przykład. Jeśli ktoś mówi: „Ta praca mnie wykańcza”, to oczywiście nie znaczy, że praca go zabija. W pewnych szczególnych przypadkach oczywiście może tak się zdarzyć, ale zazwyczaj nie to mamy na myśli, gdy tak mówimy. Nikt jednak nie zamierza rewidować języka z tego powodu. Jedyne, co trzeba wykonać, to prześledzić sposób użycia określonych słów w określonych kontekstach. W przypadku inżynierii pojęciowej sprawa ma się jednak zupełnie inaczej. Inżynier pojęciowy przyjmuje, że w pewnych przypadkach znaczenie nie jest czymś, co można po prostu poddać analizie i objaśnieniu, ale jest ono czymś, co wymaga zabiegów konstrukcyjnych lub rekonstrukcyjnych. W obu wypadkach zabiegi te mają docelowo prowadzić do korekty języka, który z jakiegoś powodu stał się wadliwy.

Ostatnio najżywsze dyskusje na temat inżynierii pojęciowej dotyczą pojęć społecznych i prawnych (takich jak np. *małżeństwo* czy pojęcie *tego, co prywatne*), ale termin ten został ukuty w kontekście dzieła Carnapa (Carnap, 1950) i jego metody eksplikacji (Creath, 1990). By zwrócić uwagę na wyraźnie normatywne, korygujące ambicje inżynierii pojęciowej, mówi się też czasem o „etyce pojęciowej” (Burgess i Plunkett, 2013a; 2013b) lub o „analizie amelioratywnej” (Haslanger, 2012). Inżynieria pojęciowa stała się więc współcześnie osobnym tema-

tem badań w filozofii (Cappelen, 2018), jest więc zarówno czymś, co można świadomie aplikować, jak i czymś, co można poddać metateoretycznej charakterystyce i analizie.

Ogólne założenia inżynierii pojęciowej są uniwersalne, co sugeruje, że można ją rozwijać i stosować w wielu obszarach. Z tego też powodu – jak również ze względu na fakt, iż współcześnie rozwijana jest ona szczególnie w kontekście społecznym – można spodziewać się, iż będzie ona przydatna w tych kontekstach naukowych, w których pojęcia społeczne stosowane są na porządku dziennym. Przykładem takiego kontekstu jest OMT. Mimo że pojęcia stosowane przez badaczy zajmujących się zarządzaniem i organizacjami rzadko wiążą się z krytyką społeczną, to często generują one kontrowersje, które mogą być przedmiotem uwagi ze strony inżynierii pojęciowej. W niniejszym tekście inżynieria pojęciowa jest zatem traktowana jako narzędzie metapoznawcze, pozwalające poprawiać standardy aparatury pojęciowej w nauce wtedy, gdy jest to uzasadnione.

Charakter oraz zakres stosowania inżynierii pojęciowej powodują, że można ją potraktować jako kontynuację oraz nawiązanie do klasycznych i nowszych badań nad problematyką i specyfiką pojęć oraz definicji stosowanych w naukach o zarządzaniu czy w innych naukach społecznych (Adamiecki, 1932; Hirsch i Levin, 1999; Hodgson, 2018). O ile jednak znaczna część badań dotyczących kluczowych definicji w zakresie OMT, psychologii organizacji czy też strategii pozostaje na poziomie semantycznych objaśnień czy syntez (często wspomaganych przez modne ostatnio badania bibliometryczne, zwłaszcza dotyczące powiązań określonych słów (por. Bredillet, 2009; Ronda-Pupo i Guerras-Martin, 2012; Zupic i Čater, 2015)), o tyle też inżynieria pojęciowa skupia się wprost na korygowaniu znaczeń w celu poprawy standardów teoretycznych. W sporze między zwolennikami teoretycznego *anything goes* i „tyranami teorii” (Pfeffer, 1993) inżynieria pojęciowa okazuje się zatem narzędziem, które wspiera raczej ten drugi obóz, ponieważ sprzyja pojęciowej precyzji oraz rygorowi w formułowaniu teorii. W tym sensie można ją też uznać za usystematyzowaną kontynuację wątków, na które wskazuje się w badaniach o naukach o zarządzaniu już od pewnego czasu (Hirsch i Levin, 1999). Wyraźnie normatywny wymiar inżynie-

rii pojęciowej nie był jednak dotychczas czymś, co miało na terenie nauk o zarządzaniu szersze kręgi zwolenników.

### 3. Wybrane problemy pojęciowe na gruncie OMT

Jak wspomniano, nauki o zarządzaniu są stosunkowo młode, co sugeruje, że ich problemy teoretyczno-metodologiczne dotyczą wielu kwestii. Tutaj przedmiotem uwagi będzie wybrany zestaw pojęć, których sposób stosowania oraz kontekst teoretyczny mogą rodzić wiele trudności w kontekście standardów naukowości OMT. Podejście takie zakłada, że kompetencje w zakresie inżynierii pojęciowej łączą się z kompetencjami w zakresie metodologii ogólnej.

Pojęcia, na które zostanie zwrócona uwaga poniżej, ograniczają się do teorii działań rutynowych. Przedmiotem analizy będą trzy kwestie: dwie pierwsze dotyczą pojęciowego warsztatu, jaki wykorzystuje się do wyjaśnienia tego, czym jest w ogóle działanie rutynowe, trzecia dotyczy sposobu, w jaki teoria działań rutynowych zakorzeniła się w Polsce na poziomie terminologicznym. Wszystkie dotyczą problemów elementarnych. Jeśli przyjmiemy, że teoria działań rutynowych jest jedną z najbardziej kluczowych dla OMT, to można również założyć, że specyfika przykładów poddanych analizie poniżej jest reprezentatywna dla OMT jako całości. Zaczniemy od kwestii pierwszej.

Pojęcie działania rutynowego (ang. *routine*), mimo względnej zgody co do tego, że winno ono być rozumiane jako określony, praktycznie powtarzalny wzorzec zachowań organizacyjnych, posiada na gruncie OMT oraz teorii strategii kilka dość mocno się różniących konceptualizacji. Można wręcz uznać, że z tego powodu jest ono soczewką, w której skupia się ogólna specyfika pojęciowa nauk o zarządzaniu. Działania rutynowe można badać, przyjmując przynajmniej cztery perspektywy:

- (1) socjologiczną czy teorio-społeczną, w której nacisk kładzie się na praktykę i jej zmienność (Bourdieu, 1977; 1990; Feldman, 2000; Feldman i Orlikowski, 2011; Feldman i Pentland, 2003; 2008),
- (2) psychologiczną (w wąskim sensie), w której działania rutynowe postrzegane są jako organizacyjne odpowied-

niki nawyków jednostek (Cohen, 2007; Dewey, 1922; Turner i Cacciatori, 2016),

- (3) psychologiczno-kognitywną (w szerokim sensie), w której działania rutynowe rozumie się jako kodowane poznawczo wzorce zachowań: programy lub scenariusze (Ashforth i Fried, 1988; Cyert i March, 1963; March i Simon, 1958; Nelson i Winter, 1982),
- (4) tzw. mikropodstawy, w ramach których wyróżnia się poziomy bardziej podstawowe od organizacyjnego makropoziomu działań rutynowych, który jest przez nie warunkowany – czy to z naciskiem na kwestie struktur organizacyjnych, procesów i jednostek (Felin i in., 2012; Felin, Foss i Ployhart, 2015), czy z naciskiem na kwestie psychologiczne (Makowski, 2019).

Rzecz jasna, fakt, że istnieją różne szkoły badania pewnego zagadnienia, nie jest niczym zaskakującym. Wskazane wyżej perspektywy nie tylko jednak często się przenikają (istnieją stanowiska pośrednie, np. Cohen, 2012; Winter, 2013), ale też różnice między nimi próbuje się niwelować, wskazując na to, że są one do pewnego stopnia komplementarne (Levinthal i Rerup, 2006; Parmigiani i Howard-Grenville, 2011; Pentland i Rueter, 1994). Mnogość ujęć teoretycznych danego zagadnienia jest zjawiskiem typowym np. dla filozofii. Fakt, iż OMT, w której działanie rutynowe stanowi jedno z kluczowych pojęć, przez niemal pół wieku nie wypracowała wyraźnie określonych standardów pojęciowo-teoretycznych dla tego, jak działanie rutynowe winno być skonceptualizowane, uświadamia, że nauki o zarządzaniu są dyscypliną metodologicznie niedojrzałą.

Oczywiście, dopóki badacze pracujący w ramach poszczególnych perspektyw się rozumieją i możliwa jest bezproblemowa komunikacja naukowa między nimi, dopóty ta różnorodność perspektyw nie powinna być specjalnie problematyczna. Można, z pewnością, nadal stawiać klasyczne pytania natury metodologicznej, np. w zakresie oszczędności pojęciowej (ilościowej i jakościowej) czy mocy eksplanacyjnej. O ile jednak sama „skuteczność” praktyki badawczej nie budzi zastrzeżeń, to te problemy (poruszane przez ogólną filozofię nauki) winny ustąpić jej miejsca. Problem polega jednak na tym, że te zastrzeżenia względem

możliwości porozumienia między badaczami, uwarunkowanego standardami dla używanych przez nich pojęć, można zasadnie zgłosić.

Weźmy przykład. Począwszy od – modelowej dla teorii działań rutynowych – pracy Marthy Feldman i Briana Pentlanda (2003), jednym z najczęstszych rozróżnień używanych do objaśnienia problemu ich zmienności jest rozróżnienie *ostensywne/performatywne* z socjologii Pierre’a Bourdieu (jest to więc przykład importowania terminologii z innej dziedziny). W tym ujęciu działania rutynowe posiadają dwa aspekty. „Ostensywny” odnosi się do treści działania rutynowego, którą można opisać i zakomunikować (np. jako wymóg wykonania określonej procedury). W terminologii autorów: chodzi o „ideę” działania rutynowego, jej „strukturę” czy to, jakie ono jest „zasadniczo” (Feldman i Pentland, 2003, s. 94). „Performatywny” aspekt działania rutynowego to z kolei działanie tak, jak ono jest faktycznie wykonywane w praktyce, w określonym czasie, miejscu przez określonych ludzi. Nie minęły dwie dekady, a praca, w której w sposób mętny i pojęciowo nieprzekonujący wskazuje się na w gruncie rzeczy prosty do scharakteryzowania problem – chodzi bowiem o różnicę między opisem czy nazwą działania i działaniem samym – doczekała się tysięcy cytowań. W ramach badań w zakresie OMT rozróżnienie to funkcjonuje dziś jako techniczne, czyli bardzo często się go w ogóle nie objaśnia, mimo że nie jest ono ani oczywiste, ani precyzyjne. Dzieje się tak, mimo że zostało ono zaimportowane z socjologii i wydaje się, że wraz z dojrzewaniem pola badawczego winno być, jako takie, poddane odpowiedniemu doprecyzowaniu czy rewizji. Słowo „ostensywny”, w takim znaczeniu i kontekście, w jakim posługują się nim Feldman i Pentland, jest bowiem raczej przestarzałą i mało precyzyjną metaforą niż terminem technicznym. Treścią tego, co ostensywne, nie jest bowiem „idea” czy „struktura”, zaś antonimem nie jest „performatywny”. Ostensywny może być gest, gdy wskazuje lub ukazuje określone, bezpośrednio obecne zjawisko. Przykładami poprawnego użycia terminu *ostensywny* są *definicje ostensywne* (inaczej: dejektywne) z klasycznej metodologii ogólnej czy przymiotnikowe określenia tzw. *ostensji* związanych z wyrażeniami wskazującymi w filozofii języka (Kaplan, 1989).

Rzecz jasna, znając poprawne znaczenie, możemy wyjaśnić, co autorzy opozycji „ostensywne/performatywne” chcą – mniej więcej – powiedzieć. Jak wspomniano wyżej, taki zabieg (związany z analizą semantyczną) wykonuje się w naukach o zarządzaniu stosunkowo często, zwłaszcza wtedy, gdy jakiś termin ma wiele ujęć i definicji. Niemniej jednak, nie będzie to w pełnym sensie tego słowa „rekonceptualizacja”, jak deklarują w tytule artykułu autorzy tego rozróżnienia. Jeśli mielibyśmy potraktować pracę Feldman i Pentlanda jako przykład inżynierii pojęciowej – to bowiem sugeruje termin „rekonceptualizacja” – to należałoby uznać, że specyfika jej rozwiązań nie tylko najpierw wymaga *inżynierii odwróconej* (tzn. takiej, w której trzeba najpierw wyjaśnić, jaki sens mają użyte terminy i jakim kosztem zostały wprowadzone do teorii), ale też, następnie, *reinzynierii*, czyli właściwych zabiegów z zakresu inżynierii pojęciowej, po to, by skorygować przestarzałość i nieadekwatność owej „rekonceptualizacji”<sup>2</sup>. Pojęcie działania rutynowego, jako kluczowe dla badania danego wymiaru praktyki organizacyjnej, wymaga należytej uwagi na poziomie teoretycznym, dlatego bezrefleksyjne przyzwyczajenie do niezbyt szczęśliwej terminologii zaimportowanej dwie dekady temu z pewnego typu teorii socjologicznej winno być poddawane próbie – właśnie przez zabiegi z zakresu inżynierii pojęciowej.

Kolejny przykład dla prac z zakresu inżynierii pojęciowej na gruncie teorii działań rutynowych dostarcza perspektywa zakładająca, że działania rutynowe są organizacyjnymi odpowiednikami nawyków. Idea tu jest zasadniczo taka, że kolektywne działanie na poziomie danej organizacji musi mieć swoją zinternalizowaną postać na poziomie jednostkowych aktorów, którzy to organizacyjne działanie wykonują. Innymi słowy, nie wystarczy dana procedura operacyjna i jej implementacja w praktyce (wykonanie działania), ale potrzeba czegoś, co zagwarantuje, że w określonych sytuacjach to działanie będzie implementowane właśnie w sposób „rutynowy”. Aktorzy muszą zatem mieć je zinternalizowane jako pewną określoną dyspozycję, która jest aktualizowana jako działanie w odpowiednich sytuacjach. A więc, by można było mówić o działaniu rutynowym w pełnym sensie tego słowa, musi ono mieć do pewnego stopnia nawykowy charakter. Czy, jak kto

woli – musi ono być do pewnego stopnia „we krwi” organizacyjnych aktorów (dobre wstępne wyjaśnienie, dlaczego tak właśnie jest, daje np. klasyczna praca Marcha i Olsena (2005)). Wydaje się, że jest to słuszny trop badawczy.

Pojęcie nawyku ma jednak wiele tradycji. Popularne są tu odniesienia zarówno do prac Johna Deweya, jak i (ponownie) do Bourdieu (Bourdieu, 2007). Osobne źródło inspiracji stanowi też współczesna psychologia społeczna i rozwojowa, w której nawyki tworzą dziś względnie autonomiczny strumień badań (Wood, 2017; Wood i Rüniger, 2016). Mamy więc w zasadzie przynajmniej trzy dyscypliny: socjologię, filozofię oraz psychologię, z których każda ma swoją specyfikę terminologiczną. Raczej trudno przypuszczać, że używają one tego samego pojęcia nawyku. To, że określone rzeczy ponazywamy „nawykiem”, nie oznacza jeszcze, że za tak samo wyglądającymi tokenami słów będzie się kryło jedno pojęcie. Po to też istnieją osobne metody i perspektywy badawcze, by – stosując wybraną z nich – uzyskać określone wyniki w zakresie teorii. Socjolog à la Bourdieu raczej nie korzysta z empirycznych badań psychologii nawyków i vice versa. Nie jest to tylko kwestia własnych preferencji badawczych, ale coś, co wynika z metody. W OMT jednak metoda jest na tyle liberalna, iż dopuszcza ujęcia teoretyczne, w których wszystkie te tradycje potrafią spotkać się w jednym modelu.

Przykładem takiej metody jest praca Scotta Turnera i Eugenii Cacciatori (2016), w której autorzy – chcąc wykazać, iż nawyki mogą być bardziej lub mniej naznaczone refleksją (w innej nomenklaturze: bardziej lub mniej „ważne” albo bardziej lub mniej automatyczne) – łączą różne tradycje badawcze pod pretekstem pokazania różnych oblicz nawyku. Autorzy proponują typologię, która składa się z czterech rubryk: (1) „nawyki zręczne” i (2) „automatyczne” (mały udział myślenia podczas wykonania) oraz (3) „nawyki przesycone” i (4) „kontestowane” (duży udział myślenia podczas wykonania). Podział między nimi można poprowadzić również według kryterium zmienności i stabilności warunków podczas wykonania: stabilność warunków: (2) i (4), zmienność: (1) i (3). Trop, którym podążają badacze, jest oczywiście właściwy – działania rutynowe nie zawsze są wykonywane w sposób automatyczny, w wielu przypadkach wymagając uwagi i refleksji.

Zależy to, między innymi, od stabilności organizacyjnego kontekstu, w którym dane działanie rutynowe ma być wykonane. Cel badawczy w postaci wyjaśnienia korelacji między przesyconiem nawyków refleksją a stabilnością ich kontekstu jest tu jednak osiągnięty za cenę bałaganu pojęciowego. Badacze przyjmują bowiem, że nawyki są *heterogeniczne*, ale argumentacja mająca to wykazać zakłada jedynie heterogeniczność literatury na temat tego, co nazywają oni nawykami, a więc właśnie różne tradycje i strumienie badawcze. Objasnijmy tę typologię, odwołując się do badań, w których poszczególne typy mają swoje odpowiednio uszczegółowione opracowanie:

- (1) nawyki „zręczne” to ten wycinek ludzkiej aktywności, który współczesna psychologia bada empirycznie pod osobnym szyldem zręczności (*skills*). Zręczność w danym zakresie oznacza automatyzm wykonania (badacze tutaj powołują się jednak na intuicyjne spostrzeżenia Bourdieu na temat sportowców, a nie na najnowsze badania psychologiczne),
- (2) nawyki „automatyczne” – zgodnie ze spostrzeżeniami autorów stanowią właściwy przedmiot badań współczesnej psychologii nawyków,
- (3) nawyki „przesycone” refleksją, to te nawyki, które w różnych warunkach generują różne sekwencje działań, a więc zakładają pewną elastyczność i refleksyjność (autorzy wskazują tu na prace zarówno Bourdieu, jak i Deweya, mimo że te kwestie można wyjaśniać przez odwołanie do elastyczności psychologicznej (Makowski 2019),
- (4) nawyki „kontestowane” to nawyki, które mogą podlegać świadomej kontroli ze strony woli jednostki, co również jest współcześnie, zgodnie z uwagami autorów, przedmiotem studiów empirycznych w psychologii nawyku.

Mimo wszystko fakt, że dane słowo występuje w różnych tradycjach badawczych, nie oznacza jeszcze, iż odnosi się ono do tego samego pojęcia. Dla badacza OMT socjologia pozostaje ważnym, jeśli nie najważniejszym punktem odniesienia w kwestii teorii oraz metod, dlatego nie dziwi, że to, co zostało określone jako nawyki „zręczne”, nie jest charakteryzowane razem z nawykami „automatycznymi”, w ramach jednej perspektywy badawczej (i jednej

metodologii), którą stanowi psychologia. Być może większa świadomość metodologiczna pozwoliłaby uniknąć błędu, który można by tu nazwać *błędem amalgamacji*: za nawyk zostało uznane wszystko to, co w inspirującej literaturze nosi takie miano. Jednakże, jeśli pozostaniemy na gruncie psychologii, to zręczności (1) nie będą nawykami (2). Można oczywiście twierdzić, że jest to wyłącznie problem nazewnictwa, a nie pojęć. Problem jednak w tym, że mamy tutaj *różne pojęcia*, co więcej – są one przedmiotem dociekań w ramach względnie autonomicznych strumieni badań (standardowo, psycholog nawyków nie wypowiada się w kwestiach psychologii zręczności i odwrotnie). Zwróćmy też uwagę, że nie jest to jedyny problem tej typologii: rozróżnienie nawyków „automatycznych” (1) i „kontestowanych” (4) na gruncie badań psychologicznych nie ma specjalnie sensu, gdyż to, czy różnica między nimi jest różnicą wynikającą z tego, czy dane zachowanie nawykowe podlega świadomej kontroli czy nie, nie jest różnicą w ich genezie. Nawyk „automatyczny” po prostu staje się nawykiem „kontestowanym” wtedy, gdy zaczyna podlegać świadomej kontroli (innymi słowy, grupa (4) nawyków jest typem pozornym lub, co najwyżej, przygodnym). Można zatem twierdzić, że za nawykami (1) i (4) kryje się jedno pojęcie i trudno mówić tu o „heterogeniczności”. Gdy poprzednio mieliśmy problem błędu amalgamacji, czyli uznanie dwóch różnych pojęć za jedno, tutaj mamy klasyczny problem mnożenia bytów ponad konieczność (jakościowo rozumianą nieoszczędność pojęciową, która polega na doszukiwaniu się osobnego typu nawyku tam, gdzie istnieje jeden, tyle że poddany świadomej kontroli lub nie). Jeśli spojrzymy na całą tę typologię „heterogenicznych” nawyków przez pryzmat dwóch osi podziału – przypomnijmy: według kryterium przesycenia refleksją i według kryterium stabilności otoczenia – to proponowane rozstrzygnięcia pojęciowe można uznać z jednej strony, za wynik niedostatecznej znajomości literatury na temat nawyków i zagadnień pokrewnych (zwł. psychologii zręczności), i z drugiej – za efekt pośpiesznego dostosowywania teorii do wstępnie elegancko zaprojektowanego podziału, gdzie każdy z kwadrantów zajmuje osobny typ nawyku.

Podsumujmy. To, co się tu próbuje skontualizować jako *heterogeniczność nawy-*

*ków*, można (podobnie jak w przypadku rozróżnienia *ostensywne/performatywne*) potraktować jako przykład nieudanej inżynierii pojęciowej. Przy rekonstrukcji perspektyw metodologicznych została wskazana podstawowa ścieżka dla „inżynierii odwróconej”, którą należałoby uzupełnić „reinżynierią” pojęciową, która z kolei prowadziłaby do rewizji całej typologii. Zwróćmy uwagę: taką rewizję można przeprowadzić przy zachowaniu wyjściowej mocy eksplanacyjnej typologii – bez tego, co nazwałem błędem amalgamacji i bez mieszania tradycji metodologicznych. Ceną tej inżynierii będzie jednak konieczność zrezygnowania z czwórdzielności typologii, gdyż nawyki „zręczne” winny być zastąpione „zręcznościami”, natomiast nawyki „kontestowane” nie stanowią osobnego typu nawyków. Przy wyjściowej charakterystyce typologii wskazano, że wszystkie elementy owej „typologii” można objaśnić, pozostając w całości na terenie badań psychologicznych. A więc nie ma tu potrzeby mieszać tradycji badawczych i metod, by zachować moc eksplanacyjną wyjściowego podziału. Racje i standardy inżynierii pojęciowej dyktują tu więc klasyczne standardy opisywane pół wieku temu przez ogólną teorię nauk empirycznych.

Kompetencje z zakresu inżynierii pojęciowej przydają się również wtedy, gdy zrozumienie danego pojęcia jest w ramach jakiejś praktyki badawczej niepełne. Teoria działań rutynowych dostarcza tu ciekawego przykładu w ramach polskiej, skromnej tradycji badań. Dochodzimy w ten sposób do drugiej z wyżej wymienionych kwestii, czyli do zakorzenienia się badań nad działaniami rutynowymi w Polsce. Należy tu mówić o zakorzenieniu się, a nie o osobnej tradycji badań, gdyż zagadnienie działań rutynowych zostało, jako względnie autonomiczny temat badawczy, podjęte w Polsce stosunkowo niedawno i zasadniczo opiera się na literaturze anglojęzycznej. W ramach tychże badań przyjął się termin „rutyny” (w liczbie mnogiej) jako tzw. kalka z języka angielskiego. Można więc powiedzieć, że na gruncie polskich badań w zakresie OMT i teorii strategii nie ma w zasadzie teorii działań rutynowych *sensu stricto*, jest zaś teoria „rutyn organizacyjnych” (Karpacz, 2014; Stańczyk-Hugiet, 2014; Strużyna, 2010; 2012; 2013). Trzeba jednak jasno stwierdzić: „rutyna” w liczbie mnogiej odnosi się w języku polskim – co najwy-

żej – do cząsteczek glikozydu zbudowanego z glukozy, ramnozy i kwercetyny, a nie do działań organizacyjnych.

Na przykładzie tej kalki językowej widzimy jednakże dokładnie to samo zjawisko, co na przykładzie użycia i rozpowszechnienia się terminu *ostensywny* w OMT: zjawisko tworzenia się żargonu naukowego, który – czy to z powodu „szybkiego myślenia” (w Kahnemanowskim sensie), czy po prostu z powodu niedostatecznego zrozumienia odnośnego zjawiska – gubi właściwe pojęcie<sup>3</sup>. Oczywiście, problem niepoprawnego tłumaczenia można w powyższym wypadku rozwiązać przez odwołanie do kompetencji językowych i translatorskich. Jeśli jednak przyjmujemy, że za niewłaściwym tłumaczeniem kryje się po prostu niedostateczne zrozumienie zjawiska (a więc brak odpowiedniego pojęcia tego, czym w ogóle jest działanie rutynowe), to kwestia odpowiedniego tłumaczenia lub jego korekty staje się też kwestią konstruowania czy rekonstruowania (poprawiania) znaczenia. A więc kompetencje z zakresu inżynierii pojęciowej ponownie pozwalają dobrze oświetlić wskazany problem, rozwiązać go i podać uzasadnienie. Rozwiązanie polega na wskazaniu treści pojęcia, jego postaci językowej oraz poprawnego tłumaczenia (z języka angielskiego czy też innego). O działaniach rutynowych mówimy wszak wtedy, gdy realizowany jest (lub winien być) określony organizacyjny wzorzec zachowania, np. rutynowa kontrola czy procedura dotycząca bezpieczeństwa. Są to przykłady tego, co się w języku angielskim określa jako *routines*. *Routines* to *działania rutynowe* i jest to jedyne sensowne tłumaczenie tego terminu na gruncie języka polskiego<sup>4</sup>.

#### **4. Zakończenie: zasadność korygowania standardów pojęciowych dla OMT**

Dochodzimy do istotnej kwestii. Rozważane wyżej wszystkie trzy przypadki wskazują na problemy natury językowej i pojęciowo-metodologicznej, które można w zasadzie sprowadzić do następującego pytania: czy korzyści na poziomie mocy eksplanacyjnej sankcjonują koszty w postaci zniekształceń na poziomie językowym i konceptualnym? Odpowiedź twierdząca na to pytanie sprowadza się praktycznie do zgody na takie metodologiczne *anything*

*goes*, w którym pytania o precyzję, jasność czy empiryczną oraz metodologiczną adekwatność zasadniczo przestają mieć rację bytu. Praktyka badawcza okazuje się po prostu pewnego rodzaju grą, której reguły wystarczy opanować, by w nią ze względnym sukcesem grać.

Świadomość metodologiczna części badaczy związanych z OMT i teorią strategii na razie głównie sprowadza się do otwartej obrony metodologicznego pluralizmu (Felin i in., 2012, s. 16), a więc jest na etapie dostrzegania tego, co daje obietnicę zysków na poziomie mocy eksplanacyjnej. Problem kosztów jednak pozostaje. Można oczywiście utrzymywać, że dopóki zyski eksplanacyjne są większe niż koszty związane ze standardami dla pojęć i teorii, sprawa nie powinna budzić poważniejszych wątpliwości. Wątpliwości jednak można zasadnie zgłaszać i są one dwojakiego rodzaju.

Po pierwsze, opisana sytuacja powoduje, że mówienie w przypadku OMT o teoriach naukowych staje się raczej metaforą. Zastanawianie się, czy wyjaśnienie jakiegoś zjawiska, które odbywa się kosztem zniekształceń użytych do tego wyjaśnienia pojęć, jest nadal wyjaśnianiem, nie doprowadzi daleko. Nawet jeśli przyjmujemy, że te zniekształcenia są niewidoczne dla całej wspólnoty OMT, która interesuje się danym zbiorem wyjaśnień, to będzie to sytuacja tymczasowa: wystarczy jeden naukowiec, który te zniekształcenia dostrzeże, by odsłonić niskie standardy związane z warstwą pojęciową. Jeśli teoria działań rutynowych (jak i cała OMT) ma być uprawiana faktycznie *naukowo*, omówione wątpliwości trzeba potraktować serio.

Po drugie – i dla sensu istnienia nauk o zarządzaniu chyba ważniejsze – kiepskie standardy pojęciowe prędzej czy później będą miały negatywne konsekwencje w praktyce. Przypadek „rutyn” dobrze to ilustruje. Mówienie o „rutynach” być może od biedy uszłoby w teorii po akademicku oderwanej od praktyki (naukowcy często mają swój żargon, którego publiczność nie musi rozumieć). Jeśli jednak przyjmujemy, że teoria ma odniesienie do praktyki, co więcej – że tę praktykę ma adekwatnie opisywać i czasami też usprawniać, to terminu tego nie wolno tolerować. W praktyce organizacyjnej i menedżerskiej znaczenie mają działania rutynowe, a nie „rutyny”. Pojęcie to, co prawda, obecnie raczej nie jest wykorzystywane przez praktyków, ale



nie ma żadnych powodów zakładać, iż będzie to sytuacja stała. Pomost między teorią a praktyką zarządzania i organizacji budują wszak edukacja wyższa i różnego rodzaju szkolenia. O ile więc praktycy rzadko sięgają wprost do naukowej literatury przedmiotowej, to jednak czerpią z wiedzy naukowej na różnych szczeblach kształcenia i samokształcenia. Można więc słusznie utrzymywać, że aktorzy organizacyjni nie będą mieli odpowiedniego pojęcia, co mają wykonywać, jeśli badacze będą mówić o „rutynach”<sup>5</sup>. Literatura przedmiotowa, nawet najbardziej teoretyczna, jest bowiem, koniec końców, wykorzystywana w kształceniu, które ma wpływ na standardy obecne w praktyce. Na tym przykładzie widać, że OMT jest szczególnie „uwikłana” praktycznie – kiepskie standardy dla pojęć i samej teorii oznaczają realne ryzyko kiepskich standardów samej praktyki zarządzania i organizowania.

Ogólna konkluzja, jaka płynie z powyższych rozważań, jest jedna: jeśli na gruncie nauk o zarządzaniu dbamy o standardy badań empirycznych, odpowiednie techniki doboru próby, metody ważenia danych itd., to należy również zadbać w nich o standardy dla teorii i pojęć.

Oczywiście, nikt nie twierdzi, że jest to zadanie łatwe (przekonują o tym chociażby ostatnie wysiłki *Academy of Management Review* (Barney, 2018a; 2018b)). Dla nauk o zarządzaniu nie ma jednego zestawu standardów teoretycznych, tak samo, jak nie ma go dla innych nauk. Nie da się też w naukach społecznych po prostu wyrugować zabiegów kopiowania czy importowania pojęć, ze względu na specyfikę tychże nauk. Mimo wszystko, jeśli na takie zabiegi jakiś badacz się decyduje, to winny one odbywać się przy możliwie pogłębionej wiedzy na temat kosztów metodologicznych i teoretycznych. Klasyczne dezyderaty dla teorii naukowych (związane np. z jakościową i ilościową oszczędnością pojęciową oraz prostotą teorii), oraz dla analitycznego myślenia (np. związane z jasnością i precyzją pojęć), będą w tym względzie z reguły pozostawać właściwym punktem orientacyjnym. Powyższe wywody miały na te kwestie wyczerpać. Jeżeli zatem chcemy szukać wskazówek, jak poprawić standardy dla teorii w zakresie nauk o zarządzaniu, to w pierwszym rzędzie należałoby skupić się na podnoszeniu świadomości metodologicznej i standardów krytycznego myślenia.

Są one istotne zarówno dla ich naukowości, jak i – paradoksalnie – dla ich praktycznego sensu. Jeśli zaś ten ogólny wniosek jest trafny w przypadku teorii działań rutynowych i OMT, to najprawdopodobniej będzie też trafny w przypadku nauk społecznych jako całości.

## Przypisy

- 1 Nie trzeba dodawać, że słowo *inżynieria* jest tu metaforą. Ze względu na kontekst i rolę, należy uznać, iż jest to metafora uzasadniona, dlatego nie dziwi, że termin *inżynieria* pojęciowa przyjęła się w środowisku naukowym.
- 2 Terminy „inżynieria odwrócona” i „reinżynieria” wprowadzam tu jako pomocnicze metafory, na zasadzie analogii do tego, jak funkcjonują one w swoich źródłowych kontekstach (por. *reverse engineering* oraz *reengineering*).
- 3 Notabene, przywołana wyżej praca Marcha i Olsena (2005) zawiera poprawne tłumaczenie terminu *routines*. W jaki sposób badacze zajmujący się w Polsce działaniami rutynowymi przeoczyli ów fakt – a zapewne też i samą publikację (bo jakże wyjaśnić to, że omawiany tam na wielu stronach termin „działania rutynowe” umknął ich uwadze?) – pozostaje tajemnicą.
- 4 Zwróćmy uwagę, że dokładnie analogiczny los terminologiczny spotyka perspektywę badawczą w teorii działań rutynowych oraz teorii strategii, która nosi miano *mikro-podstaw*. Na konferencjach czy warsztatach na wydziałach zarządzania słyszy się często o „mikro-fundacjach” (jako odpowiedniku ang. *micro-foundations*). „Mikro-fundacje” to, co najwyżej, niewielkie organizacje pozarządowe, a nie program badawczy w zakresie działań rutynowych i zdolności organizacyjnych. Sprawa jakości terminologicznej w polskich badaniach w zakresie OMT jest więc dość poważna, bo ani nie dotyczy pojęć marginalnych, ani nie sprowadza się do wyjątku.
- 5 Fakt, że polska kultura organizacyjna przez długi czas wymagała korekty na poziomie procedur operacyjnych (np. związanych z bezpieczeństwem), może do pewnego stopnia tłumaczyć, dlaczego teoria działań rutynowych była teorią „rutyn”. Brak zrozumienia roli danego sposobu organizowania uobecnił się najpierw w praktyce, a później dał o sobie znać w teorii.

## Bibliografia

- Adamiecki, K. (1932). Uwagi do definicji nauki organizacji. *Przegląd Organizacji*, 1, 1–4.
- Ashforth, B.E. i Fried, Y. (1988). The mindlessness of organisational behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305–329, <http://dx.doi.org/10.1177/001872678804100403>.

- Barney, J. (2018a). Editor's Comments: Positioning a Theory Paper for Publication. *Academy of Management Review*, 43(3), 345–348, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2018.0112>.
- Barney, J. (2018b). Editor's Comments: Theory Contributions and the AMR Review Process. *Academy of Management Review*, 43(1), 1–4, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2017.0540>.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2007). *Szkic teorii praktyki poprzedzony trzema studiami na temat etnologii Kabyłów* (tłum. W. Kroker). Kęty: Antyk Marek Derewiecki.
- Bredillet, C.N., Chaos, O.A. i Bredillet, C.N. (2009). Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action (Part 2). *Project Management Journal*, 40(2), 2–6, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20128>.
- Burgess, A. i Plunkett, D. (2013a). Conceptual Ethics I. *Philosophy Compass*, 8(12), 1091–1101, <http://dx.doi.org/10.1111/phc3.12086>.
- Burgess, A. i Plunkett, D. (2013b). Conceptual Ethics II. *Philosophy Compass*, 8(12), 1102–1110, <http://dx.doi.org/10.1111/phc3.12085>.
- Cappelen, H. (2018). *Fixing Language: An Essay on Conceptual Engineering*. Oxford: Oxford University Press.
- Carnap, R. (1950). *Logical Foundations of Probability* (Vol. 48). Chicago: University of Chicago Press.
- Cohen, M.D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5), 773–786, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606077620>.
- Cohen, M.D. (2012). Perceiving and remembering routine action: fundamental micro-level origins. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1383–1388, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01078.x>.
- Creath, R. (1990). *Dear Carnap, Dear Van: The Quine-Carnap Correspondence and Related Work: Edited and with an Introduction by Richard Creath*. Oakland: University of California Press.
- Cyert, R.M. i March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dewey, J. (1922). *Human Nature and Conduct, An Introduction to Social Psychology*. New York: Henry Holt & Co.
- Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611–629, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>.
- Feldman, M.S. i Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>.
- Feldman, M.S. i Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118, <http://dx.doi.org/10.2307/3556620>.
- Feldman, M.S. i Pentland, B.T. (2008). Routine Dynamics. W: D. Barry i H. Hansen (red.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 302–315). London: SAGE Publications Ltd.
- Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K.H. i Madsen, T.L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>.
- Felin, T., Foss, N.J. i Ployhart, R.E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>.
- Haslanger, S. (2012). *Resisting Reality: Social Construction and Social Critique*. New York: Oxford University Press.
- Hirsch, P.M. i Levin, D.Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199–212, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.2.199>.
- Hodgson, G.M. (2018). Taxonomic definitions in social science, with firms, markets and institutions as case studies. *Journal of Institutional Economics*, 1–18, <http://dx.doi.org/10.1017/S1744137418000334>.
- Kaplan, D. (1989). Demonstratives. W: J. Almog, J. Perry i H. Wettstein (red.), *Themes From Kaplan* (pp. 481–563). Oxford: Oxford University Press.
- Karpacz, J. (2014). Organizacyjne rutyny i zdolności – spojrzenie literaturowe. *Marketing i Rynek*, 21(5), 801–807.
- Levinthal, D. i Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0197>.
- Makowski, P.T. (2019). Czym są psychologiczne mikro-podstawy organizacyjnych działań rutynowych? *Problemy Zarządzania – Management Issues*, 17 (w druku). <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17475.66082>.
- March, J.G. i Olsen, J.P. (2005). *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki* (tłum. D. Sielski). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- March, J.G. i Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Nelson, R.R. i Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press/Harvard University Press.

- Parmigiani, A. i Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 413–453, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.589143>.
- Pentland, B.T. i Rueter, H.H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484–510, <http://dx.doi.org/10.2307/2393300>.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18(4), 599–620, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1993.9402210152>.
- Ronda-Pupo, G.A. i Guerras-Martin, L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162–188, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.948>.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Kulturowe manifestacje rutyn organizacyjnych. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 363, 40–52, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.363.04>.
- Strużyna, J. (2010). Znaczenie rutyny dla innowacji. W: H. Bieniok i T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka* (s. 77–94). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Strużyna, J. (2012). Efektywność organizacji w cieniu rutyn. *Organizacja i Kierowanie*, 149(1), 203–212.
- Strużyna, J. (2013). Ewoluuująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości. *Organizacja i Kierowanie*, 156(3), 29–43.
- Turner, S.F. i Cacciatori, E. (2016). The multiplicity of habit: Implications for routines research. W: J.A. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley i H. Tsoukas (red.), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed* (s. 71–95). Oxford: Oxford University Press.
- Winter, S.G. (2013). Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120–137. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0124>.
- Wood, W. (2017). Habit in personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 389–403, <http://dx.doi.org/10.1177/1088868317720362>.
- Wood, W. i Rüniger, D. (2016). Psychology of habit. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 289–314, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033417>.
- Zupic, I. i Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428114562629>.