

Studium władzy w organizacji. Pytania i kwestie metodologiczne

Przemysław Hensel, Maciej Ramus

W tekście autorzy zastanawiają się nad użytecznością poszczególnych sposobów tworzenia wyjaśnień w naukach społecznych do badania relacji władzy w organizacji znajdującej się w transformacji. Analizie zostają poddane: analiza przyczynowo – skutkowa, teoria racjonalnego wyboru oraz podejście interpretatywne. W celu przybliżenia czytelnikowi kategorii problemów, których wyjaśnienie ma być stworzone w wyniku zastosowania metody badawczej, przedstawiono również ogólny model wpływu relacji władzy na podejmowanie decyzji strategicznych.

1. Wstęp

W poniższym tekście próbujemy wskazać trudności natury metodologicznej związane z badaniem zmian relacji władzy w organizacji w kontekście zmiany organizacyjnej. Co warto podkreślić, zmiana organizacyjna, która jest przedmiotem naszego badania, ma bardzo szeroki zasięg. Co za tym idzie, powiązane z nią zmiany układu władzy są również bardzo istotne. Wspomniana zmiana organizacyjna sprowadza się – przynajmniej w sferze deklaracji inicjatorów jej wprowadzenia – do zmiany dotychczasowej *logiki funkcjonowania* badanej instytucji oraz wprowadzenia nowego *modelu biznesowego*. Również i z tej racji, że opisywane zmiany odpowiadają zasadom *korporatyżacji instytucji* w znaczeniu nadanym temu określeniu przez badaczy skandynawskich (Forssel i Jansson 1996), a wskazującym na zmianę dotychczasowej logiki funkcjonowania instytucji poprzez nadanie jej charakteru biznesowego, uważamy, iż spełniają one wymóg uznania ich za przypadek „organizacyjnej transformacji”.

Badając ten przypadek „organizacyjnej transformacji” podjęliśmy decyzję o prowadzeniu opisu i analizy owych zdarzeń organizacyjnych poprzez odwołanie się do takich kategorii pojęciowych jak interes organizacyjny, przetarg, konflikt czy gra organizacyjna. Dodajmy, kategorii utożsamianych tradycyjnie – i nie tylko w myśleniu potocznym, ale także w akademickim dyskursie – z fenomenem władzy w organizacji. Kategorie te – w odróżnieniu od większości dotychczasowych ujęć, będziemy traktować nie jako zmienne wyjaśniające, lecz jako zmienne wyjaśniane.

Warto jednocześnie podkreślić, że w naszych próbach wyjaśnienia zjawisk zachodzących w badanym przedsiębiorstwie wykorzystujemy ujęcie oferowane przez nowy instytucjonalizm (Powella i DiMaggio 1991), z charakterystycznym

dla tego podejścia badawczego położeniem akcentu na zagadnienia wprowadzania nowych ról i reguł organizacyjnych jako rezultatu stosowania tzw. **logiki stosowności**. Jak piszą March i Olsen (1989), przyjęcie tej logiki – alternatywnej wobec logiki konsekwencji – pozwala w wielu przypadkach wyjaśnić, dlaczego aktorzy zamiast angażować się w podjęcie działań racjonalnych, podejmują działania uznane za właściwe, odpowiednie czy stosowne w danej sytuacji.

2. Władza a podejmowanie decyzji strategicznych – jeden z możliwych modeli

Jaką więc rolę odgrywają relacje władzy w podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym (a również tych dotyczących reorganizacji firmy)? Próby odpowiedzi na to pytanie udzielają Narayanan i Fahey (1982). Ich zdaniem proces formułowania strategii dzieli się na dwa etapy: etap *generacji* (identyfikacji, sformułowania problemu) i etap *rozwiązania* (wyboru, selekcji). Etap generacji składa się z kilku kolejnych faz. Pierwsza z nich to faza *aktywacji*, podczas której niektórzy aktorzy w organizacji zaczynają zdawać sobie sprawę z występowania problemu. Przyczyną takiej konstatacji może być dostrzeżenie niskiej efektywności, zauważenie szansy w otoczeniu, potrzeby aktora i polityczne ambicje. Najczęściej wstępne określenie problemu jest rozmyte i nieprecyzyjne, ponieważ wiedza, która dała początek zainteresowaniu problemem, pochodzi zazwyczaj ze źródeł innych niż formalne kanały komunikacji. W związku z tym aktor lub aktorzy, którzy zaczną dostrzegać problem, starają się zrozumieć, na czym on polega. Narayanan i Fahey odwołują się tutaj do pojęcia *sensemaking* zapożyczonego od Weicka (Weick 1969, rozwinięte w Weick 1995). Faza aktywacji kończy się wtedy, gdy aktor rozpozna problem na tyle, że potrafi go zakomunikować innym aktorom w organizacji.

W fazie *mobilizacji*, która następuje później, aktor stara się przenieść swoje rozumienie problemu na poziom organizacji. By zyskać poparcie umożliwiające nadanie biegu zdefiniowanemu przez siebie zagadnieniu, aktor próbuje zmobilizować innych aktorów wokół swojego rozumienia problemu. Właśnie na tym etapie zaczynają się formować wstępne koalicje, których celem jest określone zdefiniowanie problemu, a pomiędzy członkami tych koalicji zaczynają zawiązywać się relacje. To, czy problem zostanie podjęty przez innych aktorów, zależy również od tego, jakie inne problemy są w danym momencie „przetrawiane” przez organizację, a co za tym idzie, jaka jest konkurencja na „wewnątrzorganizacyjnym rynku idei”. Na tym etapie aktorzy często odwołują się do pomocy zewnętrznych ekspertów, by podnieść wagę sponsorowanego przez siebie problemu i, zawartego w sformułowaniu problemu, rozwiązania. Przeniesienie problemu na poziom organizacji, które odbywa się w fazie mobilizacji, jest bardzo istotne również dlatego, że publiczne zdefiniowanie problemu zmienia rzeczywistość społeczną organizacji w ten sposób, iż problem przestaje być tylko myślą w głowie aktora, a staje się społecznym faktem, do którego inni aktorzy w jakiś sposób muszą się odnieść.

Następnie proces podejmowania decyzji strategicznych przechodzi do fazy *unifikacji*. Krystalizuje się koalicja aktorów, którzy są zainteresowani problemem. W związku z tym, że uczestnicy koalicji różnią się zakresem władzy i wpływów, powstaje wewnętrzna struktura polityczna koalicji, a poszczególnym jej członkom przypadają w udziale różne polityczne zadania do wykonania. Co ważniejsze, na tym etapie zaczyna powstawać wstępny plan działania, który musi uwzględnić różne, często konfliktowe interesy członków koalicji. W wyniku przetargu i negocjacji wybierana jest ta alternatywa strategiczna, która będzie następnie realizowana. Niezwykle istotne jest to, że członkowie koalicji zaczynają sobie zdawać sprawę, że są wrażliwi na ataki z zewnątrz (zarówno ze strony innych członków organizacji, jak i spoza organizacji). To powoduje, że członkowie koalicji próbują oszacować swoją siłę polityczną w organizacji, a stopień akceptacji proponowanego rozwiązania przez otoczenie koalicji staje się jednym z czynników wywierających wpływ na wybór alternatywy strategicznej. Na tej fazie kończy się etap generacji i proces podejmowania decyzji strategicznej przechodzi do etapu rozwiązania.

Etap rozwiązania rozpoczyna się od fazy *starcia*. Koalicja sponsorująca problem musi nawiązać współpracę z innymi aktorami i grupami w organizacji. A więc negocjacje przenoszą się z poziomu koalicji na poziom organizacji. Celem tego działania jest przekonanie całej organizacji lub decydujących aktorów o tym, że proponowane rozwiązanie problemu jest warte implementacji. By osiągnąć ten cel aktorzy w koalicji stosują różne taktyki (Narayanan i Fahey używają określenia *gambit*):

- przekonywanie, że proponowane rozwiązanie jest zgodne z celami organizacji; faworyzowanie takich kryteriów decyzyjnych, które wykażą wyższość proponowanego przez koalicję rozwiązania nad innymi;
- promowanie takich sposobów alokacji zasobów organizacji, które sprzyjają realizacji proponowanego przez koalicję rozwiązania;
- zarządzania znaczeniami w organizacji mające na celu stworzenie klimatu, w którym rozwiązanie proponowane przez koalicję wyda się najlepszym;
- takie prezentowanie argumentów za i przeciw proponowanemu rozwiązaniu, by odwrócić uwagę aktorów od pewnych aspektów rozwiązania i/lub by zwrócić ich uwagę na inne jego aspekty. Taktyka czasowa polega również na takim ułożeniu spraw, by aktorzy w organizacji spotykali się poszczególnymi elementami rozwiązania w określonym porządku.

Na etapie starcia liczy się przede wszystkim to, by rozwiązanie proponowane przez koalicję wydawało się być racjonalne, mniejsze zaś ma znaczenie, czy rzeczywiście takim jest.

Opisywany proces kończy się fazą *decyzji*. W wyniku *starcia* określone zostały stanowiska ważnych aktorów, wiadomo już, gdzie są obszary konsensusu, a gdzie konfliktu. Zrozumiałe są już też alternatywy decyzyjne, spośród których może wybierać organizacja. O tym, jaka decyzja zostanie podjęta, rozstrzyga dostępność zasobów, *organizational slack* i układ władzy. W wyniku opisywanego procesu w organizacji może zapaść decyzja o wyborze którejś z alternatyw strate-

gicznych, podjęcie decyzji może zostać przesunięte na inny termin, aktorzy mogą nie podjąć decyzji (*nondecision*, por. Bachrach i Baratz 1963) lub problem może zostać przeformułowany, co prowadzi do powrotu do którejś z poprzednich faz procesu.

Jeśli decyzja zostanie podjęta, to aktorzy często będą podejmować różnego rodzaju działania symboliczne, których celem będzie utwierdzenie członków organizacji w przekonaniu, że w wyniku podjęcia decyzji nastąpiła istotna zmiana.

W tekście Narayanana i Faheya nie padają żadne uwagi natury metodologicznej lecz ze sposobu argumentacji możemy się domyślać, że przedstawiona wyżej koncepcja powstała w wyniku procesu dedukcyjnego. Tak więc, o ile może ona być pewną pomocą w naszej pracy badawczej i pełnić rolę punktu odniesienia, o tyle nie posłuży dobrze jako odpowiedź na pytanie, **jak** badać zjawiska władzy w organizacji podejmującej się transformacji.

3. Możliwe podejścia do badania układu władzy w organizacji

Odpowiedzi na każde z tych pytań będziemy naturalnie szukać w starannym opisie i wyjaśnieniu procesu wdrażania opisywanego rozwiązania. Tak oczywisty wymóg staranności nie jest wcale jednoznaczny ze względu na wielość alternatywnych, poprawnych typów wyjaśnień.

Pragniemy jednak w tym miejscu zwrócić uwagę, że każdy z odrębnych typów wyjaśnień badanych zjawisk zawiera założenia (a niekiedy i aprioryczne rozstrzygnięcia) co do natury tych zjawisk. Tak więc wybór epistemologiczny jest ściśle związany z akceptacją założeń o charakterze ontologicznym. Wykorzystując zaproponowaną przez Little'a (1991) typologię formułowania wyjaśnień w organizacji¹ (szerzej: w naukach społecznych) oraz uwagi Argyris (1985), Krasnodębskiego (1986), Czarniawskiej (1997, 2005) oraz Morgana i Smircich (1980), akcentować będziemy głównie różnice w przyjętych implicite założeniach ontologicznych charakterystycznych dla każdego z tych podejść. Wynika to stąd, że nie jest naszą ambicją dokonanie w tym miejscu wyczerpującego i pełnego omówienia szkół formułowania wyjaśnień w badaniach społecznych, a jedynie ich przegląd ze względu na ich oczekiwaną użyteczność w projektowanym badaniu.

3.1. Analiza przyczynowo-skutkowa

Rozpocniemy od klasycznej metody wyjaśniania określanej mianem **analizy przyczynowo-skutkowej**. Podstawowym celem tej analizy jest wyjaśnianie zjawisk społecznych poprzez odkrycie **mechanizmu przyczynowo-skutkowego** pojmowanego jako seria zdarzeń, która prowadzi od przyczyny do skutku, stanowiącego obiekt zainteresowania badacza.

Każde ogniwo wnioskowania musi być poparte prawami o charakterze ogólnym, wskazującymi, że z *i*-tej przyczyny wynika *j*-ty skutek. Tak więc analiza przyczynowo-skutkowa wykorzystuje zaobserwowane wzorce zachowań ludzi.

Wzorce tych zachowań mogą być odkrywane dzięki indukcji – jeśli występowaniu zjawiska A towarzyszy występowanie zjawiska B, to możemy przyjąć, że istnieje między nimi zależność przyczynowo-skutkowa. Trzeba jednak pamiętać, że odkrycie współwystępowania zjawisk jest dopiero początkiem procedury, która pozwala na postawienie hipotezy o istnieniu zależności typu przyczyna-skutek. Udowodnienie istnienia takiej zależności wymaga wskazania poszczególnych ogniw mechanizmu przyczynowo – skutkowego wraz ze wskazaniem ogólnych praw, z których wynika istnienie zależności przyczyna-skutek.

Jeśli nie wskażemy tego mechanizmu, to możemy błędnie stwierdzić, że z A wynika B, choć nie ma między nimi zależności przyczynowo-skutkowej, a ich współwystępowanie wynika z tego, że zarówno A i B są uzależnione od C.

Innym sposobem odkrywania zależności przyczynowo – skutkowych jest posługiwanie się hipotezą „koniecznych i wystarczających warunków”. Powiemy więc, że A powoduje B wtedy i tylko wtedy, gdy A jest konieczne lub wystarczające do wystąpienia B. A jest warunkiem wystarczającym, gdy jego występowanie gwarantuje wystąpienie B. Z kolei A jest warunkiem koniecznym dla wystąpienia B, gdy B nie wystąpi pod nieobecność A.

Trzeba tutaj zwrócić uwagę na to, że hipoteza „koniecznych i wystarczających warunków” może nas sprowadzić na manowce, ponieważ zjawiska społeczne są często „przedeterminowane” w tym znaczeniu, że wiele różnych układów przyczyn może dać ten sam skutek, co oznacza, że żadna z przyczyn nie jest konieczna do wystąpienia zjawiska B. Najpoważniejsza wada odkrywania zależności przyczynowo-skutkowych przy pomocy hipotezy „koniecznych i wystarczających warunków” polega na tym, że wiele zależności przyczynowo-skutkowych ma charakter probabilistyczny, nie zaś deterministyczny.

Tworzenie wyjaśnień przyczynowo-skutkowych wymaga zastosowania jednej z dwóch klasycznych metod. Pierwsza z tych metod zwana studium przypadku (*case study*) polega na zbieraniu drobiazgowej wiedzy o faktach związanych z interesującym nas wydarzeniem i podejmowaniu starań mających na celu odnalezienie związków przyczynowo-skutkowych między zdarzeniami przy wsparciu się indukcji i dedukcji. Wady tej metody wiążą się z jednej strony z tzw. niezupełnością indukcji oraz brakiem jednoznacznych reguł nakazujących zaprzestanie gromadzenia owej drobiazgowej wiedzy, z drugiej – z arbitralnością wyboru wyjściowych kategorii pojęciowych, których konieczność przyjęcia wymaga ta metoda. Zwracał na to uwagę P. Sztompka w pracy poświęconej wyjaśnianiu w naukach społecznych (Sztompka 1977)

Druga z klasycznych metod to metoda komparatywna. Metoda ta polega na gromadzeniu przypadków, w których interesujące nas zjawisko występuje w różnym natężeniu, choć na pierwszy rzut oka warunki początkowe wszystkich przypadków są bardzo podobne. Następnie poszukujemy czynników, które mogą być odpowiedzialne za różne natężenie występowania interesującego nas zjawiska.

Analiza przyczynowo-skutkowa powinna wykorzystywać kanony „zgody” i „jedyną różnicę” Johna S. Milla. Kanon „zgody” nakazuje gromadzenie przypadków empirycznych zawierających interesujące nas zjawisko i poszukiwanie ele-

mentów, które są wspólne wszystkim zaobserwowanym przypadkom. Z kolei zgodnie z kanonem „jedynej różnicy” należy szukać dwóch skrajnie przeciwnych przypadków. Pierwszy przypadek charakteryzować się ma obecnością interesującego nas zjawiska, drugi – jego nieobecnością. Jeśli jeden z czynników występuje w pierwszym przypadku, a nie występuje w drugim z przypadków, to możemy zasadnie przypuszczać, że jest on przyczyną interesującego nas zdarzenia.

Obie wspomniane metody obarczone są jednak wspólnym mankamentem. Stanowią bowiem klasyczne narzędzie testowania i weryfikacji hipotez przyjętych przez badacza, co oznacza, że badacz dysponuje takimi hipotezami jeszcze przed rozpoczęciem badania. Stosowanie tych metod wyklucza zatem możliwość sformułowania nowych hipotez w trakcie badania, którego finałem – w najszczęśliwszym dla badacza przypadku – może być co najwyżej potwierdzenie hipotez przyjętych na wstępie badania. Glaser i Strauss (1968) dowodząc, że przyjęte a priori przez badacza założenia co do natury badanej sytuacji „zakodowane” w przyjętych hipotezach mogą się różnić z rzeczywistymi cechami tej sytuacji, zaproponowali metodologię teorii ugruntowanej, której precyzyjne i rygorystycznie przestrzegane reguły postępowania mają sprzyjać indukcyjnemu tworzeniu teorii stopniowo „ugruntowywanej” w trakcie badania. Zamiast „wypełniania” zbieranymi danymi empirycznymi przyjętych kategorii pojęciowych bądź ich „odsiewania” jako niezgodnych z tymi kategoriami, w trakcie badania należy dążyć do „odkrycia” nowych kategorii, których używają aktorzy badanych sytuacji dla uporządkowania i usystematyzowania własnych doświadczeń. Jak pisze Konecki, *„metodologia teorii ugruntowanej postulując ograniczenie prekonceptualizacji badań i założeń odnośnie przebiegu badanych zjawisk pomaga odkryć nowe ich wymiary i uwarunkowania. Często nawet pozwala dotrzeć do nowych zjawisk, jeszcze nieprzebadanych i nie przeanalizowanych, które pojawiają się przy okazji badania wybranego przez nas wcześniej zjawiska”* (Konecki, <http://kkonecki.fateback.com/publikacje>).

Niestety, wydaje się, że możliwości wykorzystania wyżej zaproponowanych metod do tworzenia wyjaśnień przyczynowo-skutkowych dotyczących zjawisk władzy w organizacji są bardzo ograniczone. Po pierwsze, trudno spodziewać się, że w ramach jednej organizacji będziemy w stanie zaobserwować kilka dających się porównać przypadków zmiany układu władzy. Jeśli tak, to niemożliwe staje się zastosowanie metody komparatywnej oraz kanonów zgody i jedynej różnicy. Można oczywiście dowodzić, że wobec trudności jakie napotkamy chcąc przeprowadzić analizę zmiany władzy w ramach jednej organizacji należy dopuścić możliwość porównywania sytuacji zmian w różnych organizacjach.

Jednakże porównywanie przypadków z różnych organizacji jest jeszcze trudniejsze ponieważ: (a) ilość cech różniących poszczególne organizacje jest na tyle duża, że mało prawdopodobnym jest wyodrębnienie tylko tych cech, które wyjaśniają zjawiska władzy, (b) dogłębne zbadanie zjawisk władzy wymaga długotrwałego, uprzywilejowanego dostępu do konkretnej organizacji. Szanse na otrzymanie dostępu do organizacji, który umożliwiłby porównanie kilku procesów zmiany władzy w kilku organizacjach, są jednak znikome.

3.2. Teoria racjonalnego wyboru

Kolejna ze szkół występuje pod nazwą **teoria racjonalnego wyboru**. Ontologia tej szkoły sprowadza się do akceptacji trzech rozstrzygnięć:

- a) zjawiska społeczne to rezultat ludzkich działań,
- b) ludzkie działanie odznacza się przymiotem celowości i jest efektem kalkulacji, która dotyczy korzyści spodziewanych przez podejmującego działanie,
- c) celowe ludzkie działanie jest wynikiem wnioskowania o otaczającej rzeczywistości.

Z powyższych założeń wynikają dwie podstawowe konsekwencje:

- a) zjawiska społeczne, w przeciwieństwie do zjawisk naturalnych, nie wynikają z obiektywnych praw natury, lecz z intencjonalnych działań ludzi,
- b) wiele zjawisk społecznych może być wyjaśnionych jako zagregowane konsekwencje racjonalnych działań wielu osób.

Z powyższego wynika też, że zrozumienie celów, oczekiwań i przekonań aktorów pozwoli odkryć mechanizm przyczynowo – skutkowy tłumaczący wystąpienie zjawiska stanowiącego przedmiot zainteresowania badacza.

Teoria racjonalnego wyboru zakłada (Little 1991: 41), że jednostki mają określony zbiór interesów i oceniają poszczególne alternatywy decyzyjne, porównując ich potencjalne efekty z tymi właśnie zbiorem. To oznacza, że wyjaśnienia w ramach teorii racjonalnego wyboru wykorzystują założenie, że działanie jest racjonalne, jeśli jest właściwym sposobem osiągnięcia założonego celu przy uwzględnieniu wiedzy o świecie, jaką w danym momencie posiadał decydent.

Tak więc wyjaśnienie działań decydenta wymaga odkrycia jego przekonań i celów oraz wskazania, w jaki sposób podjęte działanie było racjonalnym środkiem od osiągnięcia założonego celu. Odkrycie reguły przyczynowo-skutkowej w ramach teorii racjonalnego wyboru wymaga podjęcia trzech działań (Little 1991: 43):

- a) opisanie otoczenia (warunków) wyboru,
- b) wskazania strategii działania, którą w danych warunkach zastosowałby racjonalny aktor,
- c) wskazania zagregowanego efektu racjonalnych działań podejmowanych przez wielu aktorów.

Teoria racjonalnego wyboru nie zawsze jednak pozwala wyjaśnić, dlaczego częstokroć działania podejmowane przez wielu aktorów nie przynoszą zamierzonych przez nich rezultatów. Wyjaśnieniu tego przypadku służy teoria zbiorowego działania (Olson 1965). Otóż w sytuacji gdy powodzenie przedsięwzięcia zależy od działania kilku aktorów, a pożądanym efektem jest dobro publiczne, czyli takie, z którego mogą korzystać wszyscy i nie można nikogo pozbawić praw do korzystania z niego, nie pozbawiając tego prawa wszystkich, strategią racjonalną z punktu widzenia indywidualnego aktora jest niepodjęcie żadnych działań. W ten sposób, jeśli grupowe działanie się powiedzie, to aktor uzyska korzyść bez żadnych kosztów, jeśli zaś działanie się nie powiedzie, to aktor nic nie straci. W efekcie liczba aktorów, którzy nie podejmują działania mającego przybliżyć cel, jest na tyle duża, że cel nie zostaje osiągnięty.

Oczywiście teoria racjonalnego wyboru spotyka się z krytyką z racji przyjętych założeń ontologicznych. O ile badacze racjonalnych wyborów podkreślają, że decydent nie ma pełnej informacji o konsekwencjach swojej decyzji, to rzadko kiedy zwracają uwagę na to, że preferencje decydentów zmieniają się w czasie. Preferencje, którymi się kierował decydent przed podjęciem decyzji, mogą odbiegać od tych, które uznaje za swoje po podjęciu decyzji.

Zasadnicza krytyka tej szkoły formułowania wyjaśnień zjawisk społecznych wiąże się jednak z jej programowym pomijaniem różnic kulturowych występujących pomiędzy aktorami i dążeniem do wyjaśniania różnorodności ludzkich działań tylko i wyłącznie poprzez odwołanie się do modelu racjonalnego działania.

Należy więc przyjąć, że wyjaśnienie ludzkiego działania jest możliwe tylko wtedy, gdy dokładnie zrekonstruuje się pełny system przekonań, norm i wartości aktora. To w konsekwencji oznacza, że posługiwanie się pojęciami interesu, funkcji użyteczności itd. daje opis na tyle mało precyzyjny, że wyciąganie na jego podstawie jakichkolwiek wniosków prowadzi do banalnych konstatacji.

Aplikując teorię racjonalnego wyboru do badań zjawisk władzy w organizacji, musimy więc stwierdzić, że:

A. Podstawową trudnością jest określenie, czy i w jakim stopniu aktorzy w organizacji są racjonalni, a co za tym idzie, czy teoria racjonalnego wyboru może być w ich przypadku stosowana. O ile bowiem w przypadku zjawisk społecznych, w których udział bierze duża liczba podmiotów, nieracjonalne zachowania niektórych z nich wzajemnie się niwelują, o tyle w przypadku organizacji nieracjonalne zachowanie nawet kilku aktorów może mieć decydujący wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Następnie, należałoby zbadać, w jakim stopniu aktorzy w organizacji są w stanie przewidywać konsekwencje swoich działań. Jeśli bowiem możliwości prognostyczne aktorów są słabe, to działania, które mogą się im wydawać racjonalne, w rzeczywistości mogą okazać się przeciwskuteczne. W badanej organizacji wielokrotnie byliśmy świadkami zachowań aktorów, które były racjonalne w kontekście przebiegu odbytego zebrania czy posiedzenia zwołanej komisji, ale już kilka dni później okazywały się dla aktora zgubne.

Tu pojawia się kolejny problem w stosowaniu teorii racjonalnego wyboru: według jakiego standardu mierzyć zdolność prognostyczną aktorów? Czy badacz jest zewnętrznym obserwatorem, który przykłada własny standard racjonalności (zdolności prognostycznych), czy też posługuje się standardem racjonalności określonym przez aktora? Jeśli przyjmiemy pierwszy wariant odpowiedzi to natychmiast napotykamy kolejną pułapkę: standard racjonalności określony przez obserwatora jest tylko tak dobry, jak dobre są jego możliwości prognozowania efektów działania. Zatem może zdarzyć się, że pojawi się obserwator obserwatora, który zakwestionuje jego wnioski dotyczące racjonalności działań aktorów w organizacji.

B. Rzadko kiedy jesteśmy w stanie zaobserwować i określić wszystkie interesy i przesłanki, którymi kieruje się aktor, podejmując decyzję w organizacji. Jeśli tak, to określając racjonalność decyzji podjętych przez aktora, musimy

zawierzyć jego opisowi swoich własnych działań („*podjąłem decyzję X ponieważ chciałem osiągnąć Y i Z*”). W tym miejscu natychmiast pojawiają się jednak trzy przeszkody.

Po pierwsze, zgodnie z założeniami teorii racjonalnego wyboru domeną nauki jest badanie rzeczywistości, nie zaś wierzeń aktorów organizacji.

Po drugie, jednym z narzędzi osiągnięcia celów w organizacji jest umiejętna perswazja i manipulacja, co oznacza, że aktor często będzie miał interes w tym, by przedstawić nam fałszywy opis podejmowanych przez siebie działań.

Po trzecie, niezwykle często aktor będzie dokonywał racjonalizacji, tj. będzie próbował przekonać badacza, że cel, który osiągnął, był właśnie tym, którego osiągnąć zamierzał, niezależnie od tego, jak było w rzeczywistości. Co więcej, często aktor najpierw będzie przekonywać sam siebie do zracjonalizowanej wersji zdarzeń, a dopiero później badacza.

Musimy jednak zauważyć, że brakowi przekonania co do owocności teorii racjonalnego wyboru jako metodologii wyjaśniania towarzyszy popularność jej retoryki na gruncie praktyki zarządzania. Najdobitniejszym przykładem jest popularność pojęcia „strategia organizacyjna”. Pamiętając zatem o heglowskim wskazaniu „*wszystko, co realne jest racjonalne*”, należy zadać pytanie o źródła tego fenomenu. Otóż wydaje się, że kontrast pomiędzy „racjonalną fasadą” instytucji a „prawdziwym życiem” jest dostrzeżony i wyjaśniony przez przedstawicieli nowego instytucjonalizmu, którzy tłumaczą, że terminy zapożyczone z języka teorii racjonalnego wyboru uprawomocniają, a dokładniej – zasłaniają chaotyczne życie organizacji (Czarniawska 2003). I nie stoi w sprzeczności z tym przekonanie, że strategia może być również ujmowana jako dający się odczytać *post factum* wzorzec podjętych wcześniej działań.

3.3. Interpretatywizm

U podstaw **interpretatywizmu** leży przekonanie, że kluczowym dla wyjaśnienia ludzkiego działania jest **zrozumienie znaczeń**, jakie działaniu temu przypisują członkowie danej kultury, nie zaś wyjaśnienie zależności przyczynowo – skutkowych, które owo działanie wywołały.

Jak pisał Silverman (1972: 126–127), powołując się na wcześniejsze prace Webera, Bergera i Luckmanna, Schütza, Goffmana, Circourela i Cohena, zadanie badaczy organizacji nie może się ograniczać wyłącznie do rejestrowania i zwykłej obserwacji ludzkich zachowań. Dążeniu do zrozumienia ludzkich działań wynikających z „utwierdzonych” społecznie znaczeń powinna towarzyszyć świadomość, że poprzez społeczne interakcje są one (znaczenia) systematycznie modyfikowane, zmieniane i przekształcane.

Pochodne wobec tego przekonania są poniższe wskazania, którymi badacz, usiłując wyjaśnić jakiegokolwiek zjawisko społeczne, powinien się kierować (Little 1991: 69):

- a) indywidualne działania i przekonania mogą być rozumiane jedynie poprzez **akt interpretacji**, za pomocą którego badacz próbuje odkryć znaczenie i wagę tych działań dla aktora,

- b) zróżnicowanie kultur wynika z różnic w konceptualizowaniu (interpretowaniu) zjawisk społecznych,
- c) działania społeczne są kreowane (konstruowane) przez znaczenia, jakie aktorzy im przypisują,
- d) w naukach społecznych nie można wskazać „twardych faktów”, tzn. faktów, które nie są nawiązaniem do specyficznych znaczeń przyjętych w danej kulturze.

Interpretacja ludzkich działań jest zatem bardzo zbliżona do interpretacji **tekstu** – w obu przypadkach mamy do czynienia ze zbiorem znaczeń i próbą odkrycia istotnych powiązań między nimi. Podstawowego znaczenia w ramach interpretatywizmu nabiera kwestia weryfikacji znaczeń. Kiedy można stwierdzić, że nasza (tj. przyjęta przez badacza) propozycja interpretacji zjawisk jest poprawna? Odpowiedź udzielana przez interpretatywistów brzmi następująco: należy przyjąć, że kryterium weryfikacji interpretacji jest ich spójność (koherentność) w tym sensie, że elementy składające się na przyjętą interpretację powinny tworzyć zgodną, znaczącą całość (Little 1991: 72).

Należy jednak zauważyć, że jest to bardzo słabe kryterium weryfikacji, ponieważ można utworzyć wiele niesprzecznych logicznie interpretacji i każda z nich będzie spełniać kryterium koherentności. Celem badań naukowych nie jest bowiem (nie powinno być) odnalezienie **możliwych** wyjaśnień fenomenu, lecz stworzenie (odnalezienie) takiego wyjaśnienia, które jest **prawdziwe** i znajduje zastosowanie w konkretnej badanej sytuacji. Taki wymóg nabiera szczególnego znaczenia w badaniach podejmowanych nie z inspiracji wyłącznie poznawczej, lecz z potrzeby podjęcia praktycznej interwencji (*action theory*). Odkrycie prawdziwego wyjaśnienia ma zatem kluczowe znaczenie dla skuteczności planowanej interwencji (Argyris 1985: 169).

Oczywiście należy uznać za zasadne zastrzeżenia, że przecież podejście interpretatywne zakłada odmienne od potocznego rozumienie „prawdy o rzeczywistości”. Dla interpretatywistów interesujące jest nie tyle odkrycie jednej, jedynej „prawdy obiektywnej”, lecz prawdy subiektywnej, prawdy indywidualnego aktora z jego indywidualną biografią, uwikłanego w konkretną sytuację. Interpretatywiści zdają się mówić, że poszukiwanie prawdy obiektywnej to uleganie pozytywistycznym ciągotom.

Czy jednak takie zastosowanie dyrektyw tego podejścia w interesującym nas przypadku byłoby owocne? Czy taka interpretacja (w naszym przekonaniu oczywiście zawiązująca) wskazań interpretatywizmu nie doprowadzi wyłącznie do rejestrowania subiektywnych wyjaśnień aktorów? Zamiast wyjaśniania działań aktorów mielibyśmy wówczas do czynienia z opisem ich werbalnych zachowań – przed czym przecież przestrzegał cytowany już Silverman (1972: 126) – które dokumentowane w postaci spisanych wywiadów stanowić mogą niekiedy odwzorowanie chwilowego nastroju czy stanu ducha aktora bądź być artefaktem oddającym jednostkową, chwilową relację, jaka wystąpiła w trakcie badania pomiędzy badanym aktorem a badaczem (2003: 5). Warto dodać, że ten krytyczny stosunek do utożsamiania procesu zbierania „narracji” indywidualnych aktorów

z procesem badania („research”) został też przezeń podtrzymany w ostatnim podręczniku zawierającym omówienie technik badawczych stosowanych w badaniach jakościowych (Silverman 2001).

Zbieżny jest z tym rozpowszechniony wśród krytyków „nurtu rozumiejącego” pogląd, że przecież *„rzeczywistość, także rzeczywistość społeczna, jest inna, niż wydaje się ludziom w niej żyjącym lub przynajmniej, że taką być może. Wynikające z programu socjologii rozumiejącej zalecenie, żeby pokazywać rzeczywistość społeczną taką, jaka ona jest w rozumieniu ludzi w niej rozumiejących, zdaje się tę prawdę pomijać”*.

Jednym ze sposobów „radzenia sobie” z wielością proponowanych interpretacji jest odwoływanie się do opinii samych badanych. Możemy zapytać ich, czy wyjaśnienie, które oferujemy, dobrze oddaje ich sposób rozumienia rzeczy. Nietety, również i ta metoda cechuje się bardzo niską mocą weryfikacyjną, ponieważ badany może stwierdzić, że nasze wyjaśnienie jest prawdziwe, choć wcale tak nie jest, lub też stwierdzić, że jest fałszywe, choć w rzeczywistości jest prawdziwe. Pozostaje wobec tego zdanie się na obserwacje innych zdarzeń tego typu – jeśli badani pozostający w kręgu danej kultury, niezależnie od siebie, zawsze lub często dają taką samą interpretację danego zjawiska, to jest prawdopodobne, że interpretacja ta jest prawdziwa. Podstawowego znaczenia nabiera więc **powtarzalność i regularność** formułowanych wyjaśnień.

Dla prowadzonych przez nas badań nad przypadkiem organizacyjnej transformacji użyteczną w tym kontekście jest konkluzja, że procesy społeczne są również narzędziem władzy, bowiem w trakcie interakcji z innymi narzucamy swoją definicję rzeczywistości. Co więcej, akceptując pogląd, że organizacje nie są spójnymi całościami, lecz koalicjami uczestników o różnych celach i interesach, jako oczywistość przyjmujemy, że owi uczestnicy będą się starać sformułować, rozpowszechnić i legitymizować te wyjaśnienia funkcjonowania organizacji, które pozwolą realizować ich partykularne interesy.

Poznawczą konsekwencją takich działań uczestników organizacji stają się **dominujące wzorce podzielanych znaczeń**, które funkcjonują jako **punkty odniesienia**. Co ważne, jeśli dominujące wzorce zdobędą ugruntowaną pozycję, to bardzo trudno będzie je dostrzec, choć istotnie wpływać będą na podejmowane decyzje. **Z kolei jeśli trudno jest je dostrzec, to znaczy, że trudno jest je zmienić** (por. Bachrach i Baratz 1962, 1963).

Tak więc badacz zajmujący się fenomenem władzy w organizacji, który chce wykorzystać podejście interpretatywne, staje przed trudnościami szczególnego rodzaju. Do weryfikacji prawdziwości swojej teorii nie może bowiem wykorzystywać odwołania się do opinii samych badanych. W badanej przez nas organizacji można oczekiwać, że na pewne pytania dotyczące relacji władzy **wszyscy** uczestnicy organizacji udzielą **tej samej** odpowiedzi, choć obaj niżej podpisani są pewni, że odpowiedzi te są nieprawdziwe i służą przede wszystkim jako narzędzie zdobywania wpływu w organizacji.

Ujmijmy problem w jeszcze inny sposób: badając znaczenia, jakie przypisują rzeczywistości aktorzy w organizacji, możemy stworzyć wiele koherentnych

wyjaśnien zdarzeń zachodzących w badanej rzeczywistości. Niestety, uzyskane odpowiedzi mogą zawierać: (a) celowe manipulacje, (b) „białe plamy” (niewypełnione miejsca narracji) oraz (c) przesady („fałszywa świadomość”) aktorów na temat zależności przyczynowo – skutkowych funkcjonujących w organizacji i w jej otoczeniu.

Czy taki opis rzeczywistości organizacyjnej można uznać za pożyteczny z punktu widzenia nauki i poszerzania zakresu naszej wiedzy o rzeczywistości? Na to pytanie można odpowiedzieć twierdząco tylko wtedy, gdy interpretację rzeczywistości autorstwa aktorów organizacyjnych poddamy krytycznej analizie i wskażemy, co jest przesadą, co manipulacją, a co białą plamą.

Pomocną może się okazać zapożyczona z geodezji procedura triangulacji. Poprzez wzajemną konfrontację uzyskanych odpowiedzi pozwala co prawda zasadnie wątpić w ich prawdziwość, nie gwarantuje jednak uzyskania odpowiedzi – w sensie pozytywistycznym – prawdziwych (Blaikie 1991).

To jednak oznacza, że badacz musi wyjść **poza interpretację rzeczywistości zaproponowaną przez aktorów**, a co za tym idzie – nie ma możliwości zweryfikowania, na ile jego interpretacja jest prawdziwa.

W jednej z klasycznych już prac (Krasnodębski 1986: 252) czytamy, że *„socjologia rozumiejąca – stwierdza Habermas – utożsamiająca społeczeństwo ze światem przeżywanym, z konieczności ograniczać się musi do perspektywy samointerpretacji badanej kultury; ta wewnętrzna perspektywa pomija wszystko, co z zewnątrz oddziałuje na społeczno-kulturowy świat przeżywany”*. Takiemu podejściu postawić można zarzut, że zamiast ułatwiać wyjaśnienie rzeczywistości ogranicza się do jej opisu i relatywizmu, gdyż *„wszystko, co jako badacze życia społecznego możemy wówczas robić, to opisywać rozmaite gry językowe”*.

3.4. Konstrukcjonizm i teoria sieci aktorów (*Actor Network Theory*)

Cytowany przez Krasnodębskiego E. Gellner wręcz stwierdza, że *„życie ludzkie i życie społeczne składają się z wzajemnego oddziaływania czynników «pojęciowych», «rozumiały» z jednej strony oraz brutalnych, ślepych sił, nie związanych z ideami i iluzjami kultury – z drugiej strony”* (Gellner 1973: 87). Zatem życie społeczne to nie tylko „sensowne zachowania”, ale także przemoc i ukryte przed ludzkimi oczyma mechanizmy (Krasnodębski 1986: 253).

Przecież zdrowy rozsądek podpowiada nam *„że nawet gdy wykluczmy udział siły metafizycznych, to okaże się, że wokół nas jest wielu – ożywionych i nieożywionych – współkonstruktorów naszych światów (...). Ludzie nieustannie tworzą swe światy, ale przecież nie są odosobnieni w tym przedsięwzięciu. Jak wskazują konstruktywiści (...), nie ma dwóch odrębnych światów – świata «fizycznego» i świata «społecznego»* (Czarniawska 1997: 179).

Takie podejście charakterystyczne dla **konstrukcjonizmu** nie oznacza odrzucenia poglądu, że proces nadawania znaczeń ma zawsze i nieodwołalnie „społeczny” charakter. Oznacza jednak wyjście poza nakaz koncentrowania się w opisie badanego świata na indywidualnych aktorach, a następnie analizowania występujących między nimi społecznych interakcji, które w miarę ich powtarzal-

ności nabierają charakteru struktur będących ograniczeniami aktywności aktorów, którzy je zainicjowali. Jest czymś więcej niż – mówiąc metaforycznie – analizą dominujących interakcji między aktorami, która pozwoli odkryć im jak więznom reguły, które sami sobie stworzyli.

Zamiast zgodnej z takim przekonaniem tradycyjnej już hierarchii poziomów analizy poczynając od poziomu aktora (jednostki) poprzez kolejne poziomy: grupy i organizacji, a kończąc na poziomie organizacji, podstawową jednostką analizy staje się „sieć działań” (*action nets*). Znaczenie tego terminu wykracza poza jego intuicyjne rozumienie polegające na objęciu „siecią działań” jednostek bądź grup. Sieć działań będzie bowiem istnieć nawet wtedy, gdy zmienia się czy wręcz „wypadną” z niej aktorzy, którzy ową sieć stworzyli (Czarniawska i Sevón 1996: 7).

Tak jak my tworzymy artefakty, tak one “tworzą” nas, zdają się twierdzić Callon i Latour (1981). Zgodnie z takim ujęciem fenomen władzy można zatem odnieść do relacji i związków (*associations*), w jakie ludzie (aktorzy) wchodzi z innymi aktorami². Im bardziej liczne i ważne są te związki, tym większą władza dysponują. I w tym znaczeniu „władzy”, która jest nie tyle przyczyną, co skutkiem, nie można przypisać żadnej konkretnej osobie. Takie stwierdzenie to także odwzorowanie przyjętego w naukach społecznych wyróżnienia dwóch powiązanych ze sobą i oddziaływujących na siebie sfer: sfery mikro, którą tworzą jednostki, oraz – ustanawiających dla poprzedniej ograniczenia – wielkich aktorów, takich jak państwo czy rynek, tworzących sferę makro (Czarniawska i Sevón 1996: 7).

Taki pogląd nie jest oczywiście równoznaczny z tendencją do antropomorfizacji czy reifikacji organizacji. Organizacje nie są agregatem czy kolektywem, czy też superosobą – są one siecią kolektywnych działań. Dodajmy, działań, które systematycznie powtarzane same się „produkują” i reprodukują.

4. Podsumowanie

Powyżej przedstawiliśmy główne, uznane przez nas za dominujące podejścia do tworzenia wyjaśnień w naukach społecznych. Zgodnie z zapowiedzią staraliśmy się wykazać, w jaki sposób wybór metody, czyli wybór epistemologiczny wiąże się, a niekiedy wręcz wynika z przyjętych rozstrzygnięć o charakterze ontologicznym.

Przegląd tych podejść, cechujących się ponadto dużym zróżnicowaniem także i ze względu na rygoryzm metodologicznych, chcemy uzupełnić przytoczeniem, charakterystycznej dla wielu współczesnych badawczy, następującej deklaracji: „(...) wierzymy, że wybór metody badawczej to nie tyle kwestia dokonania właściwego wyboru bądź filozofii, lecz przyjętej ideologii, która przesądza o tym, co konstytuuje «wartościowe» badanie” (Cassell i Symon 1994: 7).

Można zapewne wyżej scharakteryzowane podejścia metodologiczne uporządkować pod względem ich rygoryzmu, choć zapewne trudno byłoby uzyskać zgodę przedstawicieli badaczy związanych z każdym z tych nurtów na jeden sposób

uporządkowania. Ale czy podstawowym kryterium wyboru metody badawczej ma być jej rygoryzm? Powtórzmy to jeszcze raz: omówione przez nas (przyznajemy, że bardzo skrótowo) paradygmaty metodologiczne różnią się przyjętymi założeniami o charakterze ontologicznym. Ale nie tylko. W recenzji podręcznika Cassella i Symona jej autorka (van Aken J.E. 2000) odnosi się wprost do kwestii preferencji badaczy, które mogą sprzyjać **ideologicznemu** umotywowaniu wyboru paradygmatu metodologicznego. Krytyczne spojrzenie badacza na rzeczywistość czy wręcz wyznawanie ideologii radykalnych zmian miałyby zatem służyć podejmowaniu badań służących demistyfikacji społecznej rzeczywistości i kwestionowaniu „obowiązującego porządku”, w czym najbardziej użyteczna byłaby perspektywa interpretatywistyczna.

Informacje o autorach

Dr Przemysław Hensel – adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania UW. E-mail: phensel@uw.edu.pl.

Dr Maciej Ramus – wykładowca w Katedrze Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania UW. E-mail: ramus@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Można oczywiście nam postawić zarzut, że pomijamy inne typologie, choćby i tę wprowadzoną przez D. Silvermana (2001), który wyróżnia: naturalizm, etnometodologię oraz postmodernizm. Nie komentując trafności ujmowania postmodernizmu jako odrębnego i jednolitego podejścia metodologicznych, pragniemy zauważyć, iż już samo wyliczenie tych trzech „szkół” wskazuje jednak na znacznie węższy, w porównaniu z omawianym przez nas, wachlarz podejść.
- ² Określenie „aktor” oznacza nie tylko osobę, ale i czynnik nieożywiony (*non-humans*).

Bibliografia

- Ackoff, R.L. 1999. *Re-Creating the Corporation. A Design of Organizations for the 21st Century*, New York – Oxford: Oxford University Press.
- van Aken, J.E. Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide. Review – book review. *Organization Studies*, listopad 2000.
- Argyris, D. 1985. The Ethnographic Approach to Intervention and Fundamental Change, w: Argyris, Ch., R. Putnam i D. McLaine Smith. (red.) *Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bergman, M.M. The Broad and the Narrow in Ethnography on Organisations. Conference Essays. [On-line Journal] 4 (1) *Forum: Qualitative Research* (<http://www.qualitative-research.net/fgs-texte/1-03/1>).
- Bachrach, P. i M.S. Baratz. 1962. Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, Nr 56(4), s. 947–952.
- Bachrach, P. i M. S. Baratz. 1963. Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. *The American Political Science Review*, Nr 57(3), s. 632–642.
- Blaikie, N. 1991. A Critique of the Use of Triangulation in Social Research. *Quality and Quantity*, Nr 25.

- Callon, M. i B. Latour. 1981. Unscrewing the big Leviathan or how do actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so, w: Knorr Cetina, K.D. i A. Cicourel (red.) *Advances In Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*.
- Cassell, C. i G. Symon. 1994. *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London: Sage.
- Cassell, C. i G. Symon (red.). 1998. *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*, London: Sage.
- Crozier, M. i E. Friedberg. 1982. *Człowiek i system*, Warszawa: PWE.
- Czarniawska, B. i G. Sevón. 1996. *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 2003. Symbolizm w teorii organizacji i zarządzania. *Przegląd Socjologiczny*, Nr 2.
- Forssell, A. i D. Jansson. 1996. The Logic of Organizational Transformation: On the Conversion of Non-Business Organizations, w: Czarniawska, B. i G. Sevón.(red.) *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Gellner, E. 1973. The Entry of the Philosophers, w: *Cause and Meaning in the Social Sciences*, Londyn: Routledge and Kegan Paul.
- Glaser, B.G. i A.L. Strauss. 1968. *The Discovery of Grounded Theory*, Londyn: Weidefeld & Nicolson.
- Hensel, P i M. Ramus. 2005. Władza i decyzje w organizacji. *Prometeusz*, Nr 3(6).
- Little, D. 1991. *Varieties of Social Explanations. An Introduction to the Philosophy of Social Science*, Westview Press.
- Konecki, K. *Teoria ugruntowana a kontekst odkrycia. Naturalna historia pewnego badania.* (<http://kkonecki.fateback.com/publikacje>).
- Krasnodębski, Z. 1986. *Rozumienie ludzkiego zachowania*, Warszawa: PIW.
- March, J.G. i J.P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York: Free Press.
- March, J.G. i H.A. Simon. 1964. *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nowy Jork: The Free Press.
- Morgan, G. i L.Smircich, 1980. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, październik.
- Narayanan, V.K. i L. Fahey. 1982. The Micro-Politics of Strategy Formulation. *Academy of Management Review*, Nr 7(1).
- Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Powell, W.W. i P.J. DiMaggio (red.) 1991. *The new institutionalism*, Chicago: University of Chicago Press.
- Silverman, D. 1972, *The Theory of Organisations*, Londyn: Heinemann.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interactions*, Londyn: Sage.
- Sztompka, P. 1973. *Teoria i wyjaśnianie: z metodologicznych problemów socjologii*, Warszawa: PWN.
- Weick, K. 1969. *The Social Psychology of Organizing*, Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage.
- Wrapp, H.E. 1967. Good Managers Don't Take Policy Decisions. *Harvard Business Review*, September-October.