

## **Zarządzanie jako metafora polityki**

Od dawna jestem przekonany o głębokim, wielowymiarowym, teoretycznym i metodologicznym pokrewieństwie pomiędzy naukami o organizacji i zarządzaniu a naukami o polityce, zarówno w sensie rodowodu, historii obu dziedzin nauki, jak w sensie narastającej potrzeby wzajemnych interferencji i inspiracji. Na niektóre aspekty z tym związane chciałbym zwrócić uwagę w tym artykule. Rozważania będą miały wstępny charakter, analiza prowadzona będzie ze specyficznego punktu widzenia i potrzeb teoretyka polityki, zaś rozumienie obszaru zainteresowań nauk o organizacji i zarządzaniu także będzie selektywne, powiązane z określonym sposobem interpretacji kluczowych zagadnień podejmowanych w teorii organizacji.

Niekiedy można zaobserwować swoistą nieufność politologów do reprezentantów nauk o organizacji i zarządzaniu i opór wobec prób wzajemnego zbliżenia, podobnie rzecz też niekiedy wygląda w odniesieniu do stosunku badaczy organizacji i zarządzania wobec politologów i politologii. Istniejące bariery mają oczywiście różne źródła. Nie bez znaczenia są z pewnością instytucjonalne tradycje i interesy korporacji uczonych działających w tych obszarach, ciężące z przeszłości uproszczone wyobrażenia na temat kryteriów odrębności dziedzin wiedzy i naukowych dyscyplin, kompleksy wynikające z interdyscyplinarności i interproblemowości nauk o polityce i nauk o organizacji i zarazem ich relatywnej młodości. Także w pewnym stopniu niestabilności obu dyscyplin, w porównaniu zwłaszcza do zdecydowanie bardziej zakorzenionych społecznie i intelektualnie dziedzin, jak prawo, historia, ekonomia, socjologia, psychologia, wobec których teoretyczne i metodologiczne zadłużenie nauk o polityce i nauk o organizacji jest zapewne największe.

Wpływ na istniejące bariery mają jednak także popularne interpretacje niektórych kluczowych zagadnień podejmowanych przez nauki o polityce oraz nauki o organizacji i zarządzaniu. Politologia tradycyjnie znajduje się pod przemożnym wpływem podejścia wąsko instytucjonalnego, kładącego szczególny nacisk na prawne aspekty analizy zjawisk politycznych, sprowadzającego problem istoty polityki do kwestii związanych z walką o władzę i jej sprawowaniem, z funkcjonowaniem państwa. Tradycyjnie również politologia koncentruje się na makrospołecznym wymiarze życia społecznego niekiedy wzbogacając go współcześnie analizami wymiaru megastrukturalnego, odnoszącego się do procesów globalnych, często jednak ten obszar nadal jest interpretowany w kategoriach relacji międzypaństwowych a nie w kontekście systemów społecznych o ponad i pozapaństwowy charakterze. Z kolei nauki o organizacji i zarządzaniu tradycyjnie interpretują interesującą je problematykę zawężając pole widzenia do wymiaru mezo- i mikrostrukturalnego, redukując problem organizacji do celowych i sformalizowanych grup społecznych, niekiedy marginalnie traktując zjawiska organizacyjne występujące w makro i mega strukturach, czy też nie podejmując zagadnień związanych z możliwym także dysypatywnym charakterem procesów

organizacyjnych. Tradycyjnie również problematyka władzy i polityki podejmowana jest zwłaszcza w naukach o zarządzaniu marginalnie, pragmatycznie dominuje teleologiczne i kooperatywne postrzeganie zjawisk z tego obszaru.

## 1. Nauki o polityce a nauki o organizacji – przyczynki do oceny sytuacji

J. LaPalombara, badacz zarówno zjawisk politycznych, jak zagadnień z zakresu organizacji i zarządzania trafnie wskazuje na wiele niekorzystnych a charakterystycznych zjawisk dla tradycji i współczesnych badań sytuujących się na przecięciu – jak by można było powiedzieć – paradygmatu polityki i paradygmatu organizacji.<sup>1</sup> Wskazuje jednocześnie, iż wzmocnienie interdyscyplinarnej integracji nauk politycznych i nauk o organizacji wymaga większej otwartości myślenia po obu stronach. Wymiana intelektualna w tym obszarze powinna zaowocować znacznymi przewartościowaniami teoretycznymi i pojęciowymi, zredukować intelektualną izolację i zaściankowość, wzbogacić zarówno teorię organizacji jak i teoretyczną refleksję nad polityką. Nad interferencjami politologii i nauk o organizacji i zarządzaniu ciąży tradycja formalistyczna i legalistyczna w politologii, w tym uproszczone wyobrażenia na temat instytucjonalnego aspektu zjawisk politycznych. Elity wczesnej amerykańskiej politologii, podobnie, jak wielu socjologów i reprezentantów innych dyscyplin, uwierzyły, że organizacyjne procesy dostosowują się do tego, co zostało określone w konstytucjach i ustawach, oficjalnych regulacjach systemów politycznych; traktowały odchylenia w tym zakresie jako polityczną patologię, pomijając wewnętrzną dynamikę i prawidłowości organizacyjnego funkcjonowania i uczenia się instytucji politycznych.<sup>2</sup>

Przeprowadzone przez J. LaPalombarę analizy publikacji w *American Political Science Review /ASPR/* oraz w *International Organizations* w latach 1989 - 1998 potwierdzają krytyczne oceny sytuacji w tym zakresie. W tekstach zamieszczonych w *ASPR* na 448 artykułów połowa traktowała o szeroko pojętych organizacjach politycznych. Bardzo rzadko jednak podejmowano w nich takie problemy, jak uczenie się organizacji, zmiany ich zakodowania i celów, jeśli już poruszano problematykę zmian organizacyjnych to nie w perspektywie autorefleksji i autodynamiki organizacyjnej ale jedynie w kontekście zewnętrznych ingerencji. Dominowały modele formalne i racjonalnego wyboru. Wiele artykułów było – zdaniem LaPalombarę – fałszywych empirycznie, ograniczały się jedynie do chronologicznego opisu poczynąń organizacji, rzadko próbowano wyjaśniać złożoność organizacji, funkcjonowanie hierarchii, dynamikę wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów, mechanizmy zmiany organizacyjnej, redystrybucję władzy, przekształcenia przywództwa.

---

<sup>1</sup> Zob. J. LaPalombara *The Organizational "Gap" in Political Science* [w:] *The Future of Political Science 100 perspectives*, G. King, K.L. Shlozman, N. Nie (red.) Routledge 2009, *The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning, Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons* [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), Oxford University Press, New York 2007. Joseph LaPalombara jest emerytowanym profesorem nauk politycznych i zarządzania Yale University, gdzie był między innymi dziekanem wydziału nauk politycznych. Jest autorem min. *Politics Within Nations* (1974); *Democracy, Italian Style* (1987); *Multinational Corporations and Developing Countries* (1981), *Stati uniti? Italia e USA a confronto* (2009), Zob. m.in.:

<http://politicalscience.yale.edu/people/joseph-lapalombara>  
<http://www.las.illinois.edu/alumni/magazine/articles/2003/lapalombara/>

<sup>2</sup> Zob. J. LaPalombara *The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning*, cyt.wyd., s. 138 - 139

Potwierdza to tezę mówiącą, że politolodzy mają tendencje do traktowania organizacji w sposób nieteoretyczny i nieanalityczny.<sup>3</sup> Z kolei artykuły zamieszczone w *International Organizations* jedynie w dwudziestu trzech przypadkach na ogólną liczbę 152 odnosiły się do badań nad organizacjami. Koncentrowały się jednak głównie na interakcjach międzyorganizacyjnych, głównie dwustronnych, w niewielkim stopniu eksplorując zagadnienia wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania organizacji. Towarzyszył temu często charakterystyczny brak koncepcyjnego rozróżnienia między organizacjami a ich przywódcami, ich utożsamianie.<sup>4</sup>

Podobne problemy badacze rejestrują analizując związki wzajemne innych nauk i badań nad organizacjami. Tak czyni np. J.R. Fear w tekście *Thinking Historically about Organizational Learning*<sup>5</sup>. Historia jest źródłem nauki na przyszłość, nauki te mogą być jednak bardzo różne. Amerykanie wiele się nauczyli na wietnamskiej klęsce, z kolei Linia Maginota może być przykładem także organizacyjnego uczenia się ale jednocześnie błędnego rozumienia historii. Historia może być też – jak to powiedział H. Ford – „mniejszym lub większym nonsensem”<sup>6</sup>. Nawet wtedy, gdy historia wkracza w badania nad organizacjami, często przyjmuje perspektywę zwaną „historią szczytów dowodzenia” traktując wewnętrzne życie korporacji jako w dużej mierze *terra incognita*. Przyczyny głębokich zmian organizacyjnych, mechanizmy procesów decyzyjnych, kryteria podejmowania rozstrzygnięć o znaczeniu strategicznym, procesy „mikropolityczne” nie są w centrum zainteresowania badaczy. Wpływają na to także ograniczenia w dostępie do źródeł, archiwa publiczne są bardziej dostępne niż dokumentacja historyczna prywatnych korporacji.

Teoria organizacji zarządzania, badania nad organizacjami często unikają lub traktują po macoszemu zagadnienia władzy i interesów. W tym obszarze nadal silnie obecne jest postrzeganie organizacji jako systemów przede wszystkim kooperatywnych, konflikt organizacyjny w tej perspektywie, nawet wówczas, gdy – jak obecnie, przynajmniej werbalnie przypisuje mu się naturalny charakter - traktowany jest jednak jako zakłócenie, bariera, niepotrzebny koszt, coś patologicznego i niepożądanego. Dążenia do władzy ujmowane są jako rezultat nieprawidłowego zarządzania. Autorzy prac z zakresu zarządzania interpretują zwykle działania związane z walką o władzę czy deficytowe zasoby w organizacjach jako politykierstwo. „Władza traktowana jest jako jakiś brudny rodzinny sekret, o którym każdy wie ale nikt nie chce o nim dyskutować”.<sup>7</sup> LaPalombara przywołuje m.in. badania wykazujące, że na 3000 prac opublikowanych w *Harvard Business Review* w okresie od roku 1960 do połowy lat dziewięćdziesiątych, tylko 15 zawierało słowo „władza” w tytule i zaledwie 3 słowo „konflikt”. Jeśli w samych tekstach problem władzy pojawia się częściej, to nie jako oś spojrzenia, kluczowy koncept. Menedżerowie, jak i badacze zarządzania, nie chcą przyznać, że w organizacjach toczy się walka o władzę, podkreśla się znaczenie integracji, drużynowego współdziałania, zjednoczenia wokół misji, wybory decyzyjne ujmowane są jako wyłącznie

---

<sup>3</sup> Tamże, s. 146 - 147

<sup>4</sup> Tamże, s.147

<sup>5</sup> J.R. Fear *Thinking Historically about Organizational Learning*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, cyt.wyd.

<sup>6</sup> Tamże, s. 165

<sup>7</sup> J. LaPalombara *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*, cyt.wyd., s. 563

techniczne, uniwersalnie racjonalne, oderwane od struktury interesów społecznych, bezalternatywne w politycznym sensie. Tymczasem kooperacja i konflikt są ściśle ze sobą sprzęgnięte a organizacyjne reguły gry definiujące logiki organizacyjnej racjonalności same są rezultatem wcześniejszej i współczesnej walki o władzę, deficytowe zasoby, są efektem konfliktów interesów.<sup>8</sup> Teorie organizacji i zarządzania nie radzą sobie z kwestią polityki<sup>9</sup>. Tymczasem zdolność organizacji do trafnego odczytywania sygnałów dotyczących władzy i polityki, tak wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz jest warunkiem skutecznej adaptacji do zmieniających się warunków, także w wymiarze globalnym, gdzie globalna konkurencja zmusza korporacje do profesjonalnego zajmowania się polityką, wchodzenia w sieci zależności czy konstruowania możliwie szerokiego repertuaru strategii relacyjnych, wchodzenia w koalicje i sojusze także z konkurentami a zwłaszcza z państwem i władzą publiczną.<sup>10</sup>

## 2. Teoria polityki a teoria organizacji – przedmiotowe zbieżności

Jeśli odwołać się do tradycyjnego poszukiwania odrębności i tożsamości dyscyplin nauki w sferze przedmiotowej, przechodząc w tym momencie niejako „ponad i obok” podstawowych wątpliwości, które w konsekwencji postmodernistycznej rewolucji w nauce, można mieć do takiego podmiotowo - przedmiotowego ujmowania poznania, to warto wskazać na kilka aspektów ukazujących właśnie *przedmiotowe związki pomiędzy teorią polityki i teorią organizacji*, pomiędzy naukami politycznymi a naukami o organizacji i zarządzaniu.

### Organizacyjny wymiar polityki

Obserwacja, że zjawiska polityczne, polityka ma wymiar organizacyjny, że dzieją się w świecie organizacji, urzeczywistniają w organizacyjnych formach, ma zapewne dość banalny charakter. Świat społeczny w ogóle jest światem organizacji, w pewnej perspektywie można twierdzić, że zdolność człowieka do wytworzenia społecznych instytucji, w tym tak, czy inaczej rozumianych organizacji jest sednem ludzkiej kultury, rdzeniem życia społecznego człowieka. Jeśli organizacje funkcjonują we wszystkich sferach życia społecznego, na wszystkich poziomach jego hierarchii – na poziomie mikro-, mezo-, makro- i mega strukturalnym, to oczywiste jest, że polityczna sfera życia społecznego jest osadzona, uwikłana, zdeterminowana organizacyjnymi prawidłowościami podobnie, jak każda inna. O ile w odniesieniu do ekonomiki, życia gospodarczego taka konstatacja jest oczywista i znajduje także potwierdzenie w kierunkach aktywności różnych dyscyplin nauki, to niestety w odniesieniu do politologii można mieć czasami wrażenie, że ten aspekt polityki zdaje się być w znacznym stopniu albo niedoceniany albo formalistycznie spłypany. Tymczasem bez zrozumienia zdeterminowania polityki organizacyjnymi prawidłowościami trudno mówić o jej sensownym badaniu i

---

<sup>8</sup> Por. tamże, m.in. s. 564. Na temat modeli polityki w świecie organizacji szerzej piszę w: Bohdan Kaczmarek „*Politologia organizacji?* „*Organizatologia polityki?*” *Polityka w świecie organizacji i organizacyjny sens polityki a ich badanie* [w:] *Wyjaśnianie polityki*, J. Błuszkowski, J. Zaleśny (red.), *Studia Politologiczne*, vol. 17, Warszawa 2010

<sup>9</sup> J. LaPalombara *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*, cyt. wyd., s. 566

<sup>10</sup> Na temat strategii relacyjnych, z politologicznego punktu widzenia niezwykle ciekawych, zob. *Strategor Zarządzanie firmą. Strategie Struktury Decyzje Tożsamość*, Warszawa 1999, r. 11

objaśnianiu.<sup>11</sup> Partie polityczne, instytucje władzy ustawodawczej, agencje i urzędy, służby państwowe to nie bezosobowe agregaty norm i ustawowych obligacji a żywe organizacje budujące organizacyjną tożsamość, wytwarzające organizacyjną kulturę, kreujące i dystrybuujące władzę i przywództwo, stukturyzujące siebie same i swe środowiska, wchodzące w autopojetyczne relacje z sobą i swym otoczeniem. Realizujące określone strategie przetrwania i rozwoju, wzrostu i konkurencji, wikłające się w autodynamicznie wytwarzane w każdej organizacji mechanizmy porządku nieformalnego, stojące wobec wyborów o także moralnych konsekwencjach, poddane niekiedy funkcjonalizującym się patologicznym erozjom, ponoszące określoną społeczną odpowiedzialność, będące wobec swych uczestników, klientów, elektoratu i konkurentów narzędziami dominacji czy psychicznymi więzieniami, ustanawiające, zmieniające i realizujące cele. Organizacje polityczne wcale w nie mniejszym stopniu, jak organizacje gospodarcze, przedsiębiorstwa zasadnie zmuszają do stawiania pytań o ich skuteczność, wielowymiarową efektywność, ograniczoną racjonalność a niekiedy faktyczną irracjonalność, o relacje między rezultatami ich działania a kosztami, które ponoszą same i które ponosi w związku z ich funkcjonowaniem system społeczny, którego są częścią. Organizacyjne struktury polityki podobnie, jak organizacje w ogóle mogą mieć charakter nie tylko świadomych ludzkich przedsięwzięć, wyłaniają się także w złożonym historycznym procesie stawania się, wytwarzania porządku ze społecznego chaosu, mogą być strukturami dysypatywnymi<sup>12</sup>. Wreszcie organizacje funkcjonujące w sferze polityki są transformacjami i przepływem a nie stanami rzeczy, mogą być interpretowane jako sieci działań, jako przestrzenie społeczne wytwarzające performatywnie interpretowaną władzę<sup>13</sup>, mogą być interpretowane jako procesy, dynamicznie a nie statycznie, zwłaszcza, gdy się na nie spojrzy przez pryzmat teoretycznych modeli organizacyjnej zmiany i dialektycznej, konfliktowej perspektywy. Organizacje funkcjonujące w sferze polityki podlegać będą żelaznemu prawu oligarchizacji, które sformułowane zostało przeciw na bazie badań nad niemiecką socjaldemokracją i zgodnie zresztą z tezą jego autora R. Michelsa, działa w odniesieniu do wszystkich organizacji; wszędzie tam, gdzie będzie istniało zapotrzebowanie na władzę profesjonalną i niejako współmiernie do braku profesjonalnych kompetencji w zakresie władzy będących udziałem poddanych.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Przykładem badacza, który na polskim gruncie zdaje się wręcz wzdragać przed przyjmowaniem inspiracji mogących płynąć dla politologii i teorii polityki z obszaru teorii organizacji jest Ryszard Skarżyński. Jednocześnie sam posługuje się pojęciem organizacji, w potocznym znaczeniu, czasami utożsamiając je z kategorią porządku. Czyni to jednak apodyktycznie ignorując bogatą debatę i stosowną literaturę na temat istoty tych zjawisk i próbujących je wyjaśnić konstrukcji i modeli wypracowanych na gruncie teoretycznej refleksji nad organizacją i zarządzaniem. Takie wrażenie można odnieść po lekturze np. inspirowanej dość jednostronnie darwinizmem społecznym i socjobiologią pracy R. Skarżyński *Mobilizacja polityczna*, Warszawa 2011 a zwłaszcza w pracy bardziej publicystycznej niż naukowej, mającej charakter pamfletu *Podstawowy dylemat politologii Dyscyplina nauki czy potoczna wiedza o społeczeństwie*, Warszawa 2012

<sup>12</sup> Zob. I. Prigogine, I. Stengers *Z chaosu ku porządkowi*, Warszawa 1984, koncepcja Prigogine inspirowała m.in. G. Morgana, którego praca *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997 – jak się uważa – zainicjowała postmodernistyczną rewolucję w naukach o organizacji i zarządzaniu

<sup>13</sup> Koncepcje organizacji jako sieci działań przedstawia B. Czarniawska *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2010. Tamże także analiza performatywnego charakteru władzy w organizacjach, m.in. s. 45 - 58

<sup>14</sup> R. Michels *Oligarchiczne tendencje organizacji*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1995

Zapoznanie tych aspektów polityki nie tylko prowadzi do uproszczonych o niej wyobrażeń, nieadekwatnych opisów i wyjaśnień. Ma również określony wymiar ideologiczny, jest mechanizmem legitymizowania określonych stosunków dominacji, ekonomicznego panowania i ideologicznych hegemonii. Jeśli politologia ma posiadać zdolność do krytycznej analizy rzeczywistości politycznej nie może obejść się bez narzędzi, które mogą jej dostarczyć nauki zajmujące się badaniem organizacji, w tym zwłaszcza socjologia organizacji, antropologia organizacji, teoria organizacji i zarządzania. Historia refleksji nad polityką dowodzi, że nie jest to rzecz jasna sprawa łatwa. Polityka, władza państwowa zawsze miała tendencję do swoistej sakralizacji, legitymizacyjnej mitologizacji, której sensem było sprawienie, by poddanym danej władzy nie przychodziło do głowy kwestionowanie jej prawa do wydawania rozkazów i poszukiwanie alternatyw wobec niej i systemu społecznego, którego była gwarantem. Zawsze też refleksja nad polityką wprzęgana była do legitymizacyjnych rydwanów, jest to w jakiś stopniu nieuchronne i zrozumiałe, jednakże zredukowana do takich funkcji refleksja nad polityką traci zawsze swe zdolności ekspalanacyjne i potencjał poznawczy, które wymagają w sposób konieczny zdolności do kwestionowania rzeczywistości i myślenia krytycznego.

Podkreślenie znaczenia organizacyjnego wymiaru polityki nie powinno prowadzić do pewnych uproszczeń, niekiedy także dających się zaobserwować. Czasami bowiem w prosty sposób próbuje się przenieść na grunt organizacji publicznych schematy heurystyczne i praktyczne podpowiedzi wywiedzione wprost z dorobku zarządzania biznesem, jak to ma miejsce np. w niektórych wcieleniach tzw. *New Public Management*. Z jednej strony jest niezwykle pożyteczne, gdy do często skostniałych, zrutynizowanych struktur administracji publicznej, rządowych agencji itp. zaczyna wprowadzać się nowoczesne metody zarządzania, skądinąd akurat europejska tradycja nauk o organizacji i zarządzaniu od początku, w przeciwieństwie do tradycji amerykańskiej, akcentowała uniwersalny charakter teorii organizacji. Z drugiej strony jednak bywa, że preferowanie biznesowych modeli zarządzania w sferze publicznej wiąże się to z niedocenianiem jakościowej jej odrębności nawet w warunkach gospodarki rynkowej lub też wprost z próbą prywatyzacji tej sfery, jej komercyjnego zawłaszczania, poddania logice towarowego fetyszymu pod dobrze wyglądającymi sztandarami poszukiwania sprawności działania. Charakterystyczne w tym względzie może być traktowanie organizacji publicznych jako dostawców usług a obywateli, jak klientów. Ma to sprzyjać właśnie orientacji na efektywność i zaspakajanie potrzeb, z drugiej jednak strony sprowadza relacje władza – obywatel do prostej transakcji rynkowej; tymczasem obywatel to nie tylko klient, to podmiot polityki, suweren, kreator władzy a nie tylko konsument jej usług. To temat sam w sobie, warto go jednak w tym miejscu zasygnalizować<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Na ten temat zob. prace prezentujące różne punkty widzenia inspirowane dorobkiem nauk prawnych, w tym historii doktryn polityczno – prawnych, nauk o administracji, ekonomii, nauk o zarządzaniu czy politologii, m.in. H. Izdebski *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno – prawnej*, [w:] A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Warszawa 2010, J. Hausner *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008, zwłaszcza r. I, B. Kożuch *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2004, A. Frączkiewicz-Wronka */red./ Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice 2009, M. Zawicki *Nowe zarządzanie publiczne*, Warszawa 2011, G. Rydlewski *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009

Na odrębności organizacji publicznych i prywatnych zwraca uwagę w nieco innych aspektach przywoływany wcześniej J. LaPalombara<sup>16</sup>. Podkreślając m.in. większą, jego zdaniem niejako immanentnie, efektywność sektora prywatnego, wskazuje na niektóre właściwości organizacji publicznych, będące z kolei ich konstytutywną charakterystyką. Organizacje publiczne w znacznie większym stopniu niż prywatne, mają normatywny charakter, gdy tymczasem wydajność i użyteczność są filozofią działania organizacji komercyjnych. Organizacje publiczne uwikłane są nieuchronnie w Eastonowski autorytatywny rozdział wartości, co zawsze będzie powodować konflikty racji i interesów, spory nie tylko o cele ale i sposoby ich realizacji. Proste logiki racjonalności w tej sytuacji nie sprawdzą się. Organizacje publiczne muszą respektować polityczny kontekst, jeśli coś nawet jest racjonalne a nie ma stosownej politycznej aprobaty, zapewne nie zostanie podjęte, w obawie przed politycznym bankructwem instytucji czy jej kierownictwa. Podział na tych, którzy formułują cele oraz na wykonawców nie jest w instytucjach publicznych tak klarowny, jak w relacjach akcjonariusze /właściciele/ - management. Skądinąd i ta relacja nie jest wcale tak klarowna, jak się czasami niektórym wydaje, bardzo różnie można ją interpretować w perspektywie teorii przedsiębiorstwa i modeli nadzoru korporacyjnego.<sup>17</sup> Możliwości kreowania polityki w różny sposób przez pozornie wykonawczy personel urzędniczy z pewnością w sektorze publicznym nie są mniejsze niż w prywatnym. W każdej zresztą z tych sfer przewaga wiedzy i informacji będzie po stronie bezpośrednio zarządzających.

Inne właściwości organizacji sektora publicznego decydujące o jego odmienności to m.in. bardziej wszechstronna, wielowymiarowa działalność, wielość celów, niekiedy wyraźnie rozbieżnych, z jednej strony ograniczona odpowiedzialność, jej niejasne kryteria, z drugiej wrażliwość na naciski z bardzo wielu źródeł, partyjne uwikłanie i jednocześnie „przeregulowanie”, spętanie normatywne i w tym sensie znacznie większa odpowiedzialność i brak autonomii niż to ma miejsce w sektorze organizacji biznesowych. Ograniczenie autonomii wyraża się też w zewnętrznym głównie określaniu celów /przynajmniej w odniesieniu do organizacji biurokratycznych, urzędów, agencji itp./, silnym na ogół uzależnieniu od zewnętrznych w stosunku do organizacji dysponentów zasobów, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji finansowanych budżetowo. W rezultacie tych okoliczności samodzielność, inicjatywa menedżerów organizacji publicznych jest istotnie ograniczona, wzmacniane są postawy oportunistyczne, koniunkturalne, klientystyczne i lojalnościowe kosztem kreatywności. Organizacje publiczne z natury niejako będą bardziej podatne na konserwatyzm, przywiązanie do tradycji, kulturowe buforowanie i selekcjonowanie nowości, wreszcie na zdominowanie celów organizacji przez interesy jej liderów i panujących koalicji władzy i

---

<sup>16</sup> J. LaPalombara *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*, cyt. wyd.

<sup>17</sup> Zob. np. T. Gruszecki *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2002, J. Miroński *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Warszawa 2004, W. Piotrowski *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1990, M. Jarzemowska *Nadzór korporacyjny*, Warszawa 2002, S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek *Efektywny nadzór korporacyjny*, Warszawa 2002, B. Wawrzyniak *Nadzór korporacyjny – perspektywy badawcze*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji Wybór zagadnień*, W. Kieżun (red.), Warszawa 2004

interesów. Również podatność na polityczne gry, politykierstwo, różne przetargi o władzę i deficytowe zasoby będą w tych organizacjach na ogół większe.<sup>18</sup>

To tylko niektóre, przykładowe organizacyjne uwarunkowania różnicujące funkcjonowanie organizacji publicznych od organizacji prywatnych, przede wszystkim biznesowych. Na tych przykładach widać jednak wyraźnie jak ważna i produktywna może i powinna być „organizatologiczna” perspektywa w ich badaniu, jak kluczowe znaczenie ma organizacyjny wymiar polityki.

### Polityczny wymiar organizacji

Opisywaną wyżej relację można w pewnym sensie odwrócić. Tak, jak polityka ma organizacyjny charakter, tak organizacje mają polityczny wymiar. Interpretacja tego wymiaru organizacji zależeć będzie od rozumienia polityki i polityczności. Jeśli przyjąć szersze rozumienie polityki, jeśli nie redukować jej do problemu władzy państwowej, jak to się jeszcze czasami tradycyjnie czyni, to w szerokim znaczeniu polityczny charakter organizacji przejawiać się będzie np. w walce o władzę w organizacji i w jej sprawowaniu oraz oddawaniu, w mechanizmach alternacji władzy organizacyjnej, w sprzecznościach i konfliktach interesów różnych segmentów organizacyjnych systemów i ich artykulacji, w relacjach pomiędzy różnymi organizacyjnymi interesariuszami, w grach toczonych o deficytowe zasoby i towarzyszących kreowaniu organizacyjnych strategii, w stosunkach organizacji z innymi organizacjami i otoczeniem, w jej interferencjach z nadsystemem społecznym, którego jest częścią, w procesach homeostazy organizacji, w relacjach pomiędzy władzą a własnością w sensie socjoekonomicznym, w tym w mechanizmach korporacyjnego nadzoru, w pojmowaniu wreszcie organizacji jako systemu politycznego czy narzędzia dominacji. W literaturze przedmiotu z zakresu socjologii organizacji oraz teorii organizacji i zarządzania można odnaleźć interesujący nurt rozważań nad zjawiskami politycznymi w świecie organizacji, składający niekiedy będący rezultatem pracy badawczej politologów, którzy przesunęli swoje zainteresowania z obszarów tradycyjnie eksplorowanych przez nauki polityczne na nauki o organizacji i zarządzaniu. Jest tak mimo wcześniej sygnalizowanych tendencji pragmatycznie zorientowanych nauk o organizacji i zarządzaniu do unikania problematyki władzy i polityki w organizacjach, podkreślania apolitycznego, technicznego charakteru procesów z zakresu organizacji i zarządzania.

Istotny wkład do badań nad władzą i polityką w organizacjach wniosła m.in.: Mary Parker Follet, doceniana w teorii zarządzania i w psychologii za humanistyczny, całościowy sposób ujmowania problematyki a zapomniana w politologii, choć właśnie w tym zakresie prowadziła pierwsze badania a refleksja nad organizacją i zarządzaniem koncentrowała się m.in. na

---

<sup>18</sup> Por. Szerszą analizę tego problemu można znaleźć w J. LaPalombara *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*, cyt. wyd. oraz np. B. Guy Peters *Administracja w systemie politycznym*, Warszawa 1999. W polskiej literaturze przedmiotu krytyczną analizą administracji publicznej z perspektywy nauk o organizacji zarządzaniu od lat zajmuje się W. Kieżun – zob. np. *Transformacja administracji publicznej /1990 – 1999/ w świetle teorii organizacji i zarządzania [w:] Krytyczna teoria organizacji...*, cyt. wyd. Wiele ciekawych materiałów na ten temat prof. Kieżun publikuje na swoich stronach internetowych [www.witoldkiezun.com](http://www.witoldkiezun.com).



problematyce władzy organizacyjnej.<sup>19</sup> Politologiczny „oddech” odnaleźć można w twórczości Chestera Barnarda, jego praca o funkcjach kierowniczych, w tym analizy przywództwa jako twórczości moralnej mają znaczenie z pewnością przekraczające wąsko pojmowany obszar zainteresowań badań nad zarządzaniem.<sup>20</sup> Do dorobku Ch. Barnarda nawiązywał politolog, noblista z ekonomii, twórca interpretacji procesów decyzyjnych w systemach społecznych w kategoriach ograniczonej racjonalności Herbert Simon<sup>21</sup>. Podobnie politologiem jest James March, który razem z Simonem badali organizacje i których wspólna praca *Organizations* z 1958 roku – jak pisze J. LaPalombara – „odbiła się większym echem w kilku innych dziedzinach nauk społecznych niż w politologii, w której obaj ci uczeni byli wykształceni”.<sup>22</sup> Jako politologa z wykształcenia J. LaPalombara charakteryzuje również twórcę teorii wymiany społecznej, który wniósł znaczący wkład do teorii organizacji i teorii władzy Petera Blau’a.<sup>23</sup> LaPalombara podkreśla, że znaczący wpływ na prace Simona i Marcha a także Karla Deutch’a i jego studia nad komunikacją i wewnętrznymi procesami zachodzącymi, w tym uczeniem się, w organizacjach rządowych miał Harold D. Lasswell – „fontanna idei” w dziedzinie badań nad polityką. Lasswell studiował razem z Simonem na Uniwersytecie w Chicago, jego studentem z kolei w Yale był J. March, pracami Lasswella inspirował się Deutch. Lasswell podkreślał, że we wszystkich organizacjach ludzie motywowani są dążeniem do władzy.<sup>24</sup> Problematykę organizacyjną czynili przedmiotem swoich zainteresowań także inni wybitni politolodzy, których koncepcje przyczyniły się do rozwoju badań nad organizacjami. J. LaPalombara charakteryzuje w tym kontekście m.in. twórczość J. Pressmana i A. Wildawsky’ego, A. Panebianco, R. Mayntz, F. Schapf’a.<sup>25</sup>

Problematyka władzy i polityki w organizacjach podejmowana była również w pracach socjologicznych, psychologicznych oraz pracach z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Powstało wiele modeli teoretycznych próbujących zinterpretować organizacyjną politykę.<sup>26</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć o modelach traktujących politykę w organizacjach jako wyraz patologii zarządzania, o modelach gier politycznych w organizacjach, o zasobowej koncepcji władzy organizacyjnej J. Pfeffera, koncepcji wiążącej zapotrzebowanie na politykę i władzę z redukcją niepewności M. Croziera i E. Friedberga, teoriach ujmujących kompleksowo organizacje jako złożone agregaty społeczne będące wspólnotami odmiennych interesów ukształtowanych na podstawie wartości A. Etzioniego, o modelach proponowanych przez H. Mintzberga, w tym modelach koalicji władzy i modelach gier organizacyjnych, modelach

---

<sup>19</sup> Zob. <http://www.follettfoundation.org/mpf.htm>, dostęp 22.05.2011

<sup>20</sup> Jak w przedmowie do „Funkcji kierowniczych” pisze Stefan Bratkowski „Jest to książka w równym stopniu dla menedżerów przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, co dla biskupów i proboszczów czy też działaczy partii politycznych i szefów administracji państwowej bądź samorządowej” Ch. I. Barnard *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997, s. 7

<sup>21</sup> Zob. H.A. Simon *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007

<sup>22</sup> J. LaPalombara *The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning*, cyt.wyd. , s. 140. W politologii znana i doceniana jest praca J. Marcha i J. Olsena *Instytucje Organizacyjne podstawy polityki*, Warszawa 2005

<sup>23</sup> J. LaPalombara *The Underestimated...*, cyt.wyd., s. 140 – 141.

<sup>24</sup> Tamże, s. 149

<sup>25</sup> Tamże, s. 150-151

<sup>26</sup> Szerzej na temat modeli polityki organizacji piszę w B. Kaczmarek „*Politologia organizacji?*”, „*Organizatologia polityki?*”, cyt. wyd., tamże odesłania do szerszej literatury.

interpretujących proces strategiczny w organizacjach jako proces polityczny – m.in. K. Katza i R.L. Kahna a także teorii uwarunkowań strategicznych którą wyróżnia M. Jo Hatch, modelach iteracyjnych, w tym M. Ghertmanna, koncepcjach inkrementalnych C. Lindbloma, J. Quinna, G. Johnsona, o modelu alokacji zasobów J. Bowera, modelach elektoratu organizacji nie tylko w odniesieniu do jej relacji z otoczeniem czy społecznej odpowiedzialności ale jako interpretacji politycznej istoty organizacji, o kompleksowym modelu polityki organizacji Strategora, ujęciu organizacji jako systemu politycznego i narzędzia dominacji G. Morgana. Polityczny charakter w teorii organizacji i zarządzania przypisuje się także specyfice relacji występujących pomiędzy organizacjami. Zwracał na to uwagę już dawno J.D. Thompson pisząc: „zarządzanie stosunkami międzyorganizacyjnymi jest równie polityczne jak kierowanie partią polityczną albo stosunkami międzynarodowymi”<sup>27</sup>. Autor książki *Machiavelli i zarządzanie*, A. Jay idzie w swych konstatacjach znacznie dalej, skądinąd dostrzegając przed politologią i teorią polityki niezwykle ciekawe wyzwanie podjęcia zagadnień nierozstrzygalnych jednoznacznie na gruncie nauk ekonomicznych. Píše bowiem następująco: „Nie wiem, czy kiedykolwiek zostanie wynaleziona możliwa do obrony ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa. Być może nie ma to znaczenia; sądzę bowiem, że istnieje możliwa do obrony polityczna teoria przedsiębiorstwa. Ta nowa sztuka zarządzania jest bowiem w istocie kontynuacją starej sztuki rządzenia, a gdy bada się teorię zarządzania równolegle do historii polityki, dostrzega się, że to są dwie bardzo zbliżone gałęzie tej samej dziedziny. Każda z nich ułatwia wyjaśnienie drugiej.”<sup>28</sup>

Na różne aspekty politycznego wymiaru funkcjonowania organizacji zwracało również uwagę wielu polskich autorów w tym m.in. A.K. Koźmiński, A.K. Zawiślak, K. Bolesta-Kukułka, M. Bielski, W. Piotrowski, J. Miroński<sup>29</sup>.

To tylko przykłady wątków podejmujących problematykę polityki w organizacjach inspirowanych politologiczną perspektywą ale ulokowanych w obszarze teoretycznej refleksji nad organizacją i zarządzaniem. Dostrzeganie politycznego wymiaru funkcjonowania organizacji, abstrahując w tym momencie od konsekwencji przyjęcia takiego, czy innego rozumienia polityki i polityczności, ma cały szereg walorów. Po pierwsze ukazuje często zapoznaną sferę funkcjonowania organizacji, pozwala je lepiej rozumieć. Po drugie ułatwia rozpoznanie skrywanych pod maską apolityczności i bezdyskusyjnej racjonalności struktur sprzecznych i konfliktowych interesów oraz stosunki dominacji obecne w organizacjach. Po

---

<sup>27</sup> J. D. Thompson *Organizations in Action*, New York 1967, s. 138, cyt. za M. Bielski *Organizacje Istota struktury procesy*, Łódź 1992, s.72

<sup>28</sup> A. Jay *Machiavelli i zarządzanie*, Warszawa 1996, s. 15

<sup>29</sup> Zob. m.in. A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa 1982, K. Bolesta – Kukułka *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944 – 1991*, Warszawa 1992, W. Piotrowski *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1990, J. Miroński *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000, J. Miroński *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Warszawa 2004, M. Bielski *Organizacje...*, cyt.wyd., który wprowadzał w rozwijanej przez siebie koncepcji wielokryterialnej oceny efektywności organizacyjnej interesujące rozróżnienie „polityczności” i polityczności. Pierwsze odnosiło się do pozycji przetargowej organizacji w otoczeniu w grze o istotne dla niej zasoby, to drugie zaś wiązało się z konsekwencjami działania organizacji dla trwałości nadsystemu społeczno – ekonomicznego i politycznego, którego organizacja jest częścią. Tak rozumiana efektywność dotyczyła interesów nie tyle samej organizacji, co ładu społeczno – ekonomicznego i interesów klasy panującej. Zob. tamże, s. 124 – 125.

trzecie z szerszego punktu widzenia przyczynia się do lepszego zrozumienia mechanizmów kontroli społecznej i ideologicznego panowania, których ważnym składnikiem są również procesy zachodzące na pozornie niepolitycznym, organizacyjnym poziomie, w tym w aspekcie kulturowym a składające się, niekiedy niepostrzeżenie, na generalne praktyki dyscyplinarne w wymiarze makro- czy megastrukturalnym, zapewniające zdolność konkretno – historycznych, w tym współczesnych systemów zniewolenia, do reprodukcji<sup>30</sup>. Wydaje się, że potencjalne większe zainteresowanie politologii zagadnieniami władzy i polityki w organizacjach mogłoby istotnie wpłynąć na demistyfikację różnych ideologicznych w istocie koncepcji uzasadniających apolityczny charakter procesów zarządzania i organizacji.

Polityka jako proces organizacji życia społecznego, organizacja i organizowanie jako problem polityczny

Rozważania o aspektowych powiązaniach pomiędzy paradygmatem polityki a paradygmatem organizacji można wzmocnić wskazując na także istotnościowy charakter zależności. Można bowiem próbować interpretować politykę jako proces organizacji życia społecznego a zjawisko organizacji jako konstytutywnie, rdzennie polityczne.<sup>31</sup> Taki sens tych zależności dostrzeżemy, gdy zwrócimy uwagę na rezultat procesu politycznego. Jest nim określona organizacja życia społecznego, zarówno w rzeczowym, atrybutowym czy czynnościowo – procesualnym sensie. Niezależnie od tego, jakie motywy mają podmioty polityki, jakie są ich preferencje i wyobrażenia o własnych interesach, do jakich form i sposobów uciekają się w grze o urzeczywistnienie swoich potrzeb i interesów, konsekwencją procesu politycznego jest jakaś organizacja życia społecznego, efektywna, bądź nie, skuteczna, bądź nie, zapewniająca urzeczywistnienia takich czy innych interesów społecznych, w takim czy innym stopniu, zapewniająca społecznym całościom zdolność do przetrwania i rozwoju bądź nie. Wytwarzanie więc organizacji życia społecznego, umacnianie lub podważanie, zmiana istniejącego porządku jest obiektywnym rezultatem polityki.

Z kolei, jeśli odwołać się do T. Kotarbińskiego rozumienia organizacji, jako takich całości, których składniki współprzyczyniają się do ich powodzenia i potraktować je jako archetyp organizacji i organizacyjności, to każda organizacja będzie funkcją zdolności części do agragatywnego wyłonienia i integracji całości. Procesy organizacji, czynności organizowania polegać będą na zdolności takiego sklejenia, zespolenia, ułożenia, powiązania, uporządkowania części, by możliwa była całość, wytworzenie więzi, wspólnota, zjednoczenie, system społeczny, by mogła wykrystalizować się nowa holistycznie rozumiana jakość – organizacja, nie redukująca się do sumy czy wypadkowej części. Taki proces integracji – dezintegracji, dekonstrukcji, rekonstrukcji i konstrukcji i „usensownienia” musi zakładać zarówno zbieżności jak i rozbieżności, sprzeczności i konflikty interesów pomiędzy częściami całości jak i pomiędzy składnikami a całością. Jeśli potraktować politykę z kolei jako proces artykulacji sprzecznych i konfliktowych interesów istotnych dla przetrwania i rozwoju całości społecznych

---

<sup>30</sup> Por. np. G. Morgan *Obrazy organizacji*, cyt.wyd., M. Jo Hatch *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, m.in. r. 11 a także J. Szczupaczyński *Kultura korporacyjna jako narzędzie zarządzania i przemocy symbolicznej*, [w:] B. Kaczmarek /red./ *Metafory polityki 3*, Warszawa 2005

<sup>31</sup> Szerzej na ten temat zob. B. Kaczmarek *Polityka jako proces organizacji życia społecznego*, [w:] B. Kaczmarek (red.) *Metafory polityki 2*, Warszawa 2003

to wyraźnie dostrzeżemy immanentnie polityczny w tym sensie charakter procesu organizacji. Podobnie zresztą będzie, jeśli odwołamy się do innych rozumień polityki wiążących ją z zapotrzebowaniem na władzę, z homeostazą, dystrybucją i redystrybucją deficytowych zasobów, rozróżnienia „swoi – obcy”, także jej rozumienia jako działania zjednoczenia ludzi poddanych mobilizacji politycznej polegającej na łączeniu ludzi i kontroli ich zachowań, przeobrażających zbiorowość egoistycznych organizmów w zjednoczenie zdolne do ustanowienia powszechnego porządku posługując się każdym środkiem w zmaganiu z rywalami<sup>32</sup>. Sens każdej z tych przykładowych narracji, jeśli odniesiemy go do kategorii organizacji, będzie w istocie zbliżony, narracja „organizatologiczna” wydaje się pozwalać na znalezienie teoretycznego wspólnego mianownika dla tych, niekiedy postrzeganych jako osobne czy też alternatywne koncepcji polityki.

### 3. Zarządzanie jako metafora polityki

W jakim sensie można więc o zarządzaniu powiedzieć, że jest metaforą polityki? Odpowiadając na to pytanie warto zwrócić uwagę na następujące aspekty problemu:

Metafora rozumiana konceptualnie a nie retorycznie jest narzędziem poznawania nieznanego poprzez znalezienie podobieństw między tym co znane a tym co poznawane czy też wyjaśniane. Jeśli więc będziemy opisywać politykę przez analogię z zarządzaniem podkreślamy konsekwencje procesów politycznych w postaci organizacji rzeczywistości społecznej i zarządzania zjawiskami społecznymi. Pokazujemy, że polityka nie dzieje się sama dla siebie a jej skutki wyrażają się w skuteczności zarządzania i sterowności systemu społecznego, w którym dzieje się polityka. Może to ułatwić wykorzystanie schematów heurystycznych obecnych w refleksji nad zarządzaniem do analizowania polityki. Wówczas można sensownie pytać m.in. o skuteczność polityki, jej następstwa dla zarządzania w obszarze strategii przetrwania i rozwoju systemu społecznego, racjonalności wykorzystania zasobów i szans rozwojowych, sprawność systemu, efektywność sprawowania władzy, kulturę polityczną możemy interpretować podobnie jak kulturę organizacyjną itd. Ten sposób ujęcia zagadnienia wydaje się dość oczywisty i można go odnaleźć w wielu współczesnych badaniach m.in. nad zarządzaniem publicznym.

Ciekawsze jednak wydaje się zwrócenie uwagi na inny aspekt problemu. Metafora jest zawsze poznaniem aspektowym, niepełnym, redukującym. Coś w metaforycznym filtrze wydobywane jest na plan pierwszy, coś innego zaś schodzi na plan dalszy. Dotychczasowa cecha drugorzędna podniesiona zostaje do poziomu istoty zjawiska, to zaś co uchodziło za istotę problemu zostaje ukazane jako jedynie jego aspekt. W tym sensie każda metafora prowadzi do wiedzy niepełnej, jakoś zafałszowanej, dopiero nałożenie na siebie wielu metafor może dać bardziej panoramiczny, wieloaspektowy i pełniejszy obraz badanego zjawiska. Polityka ma

---

<sup>32</sup> Taką koncepcję polityki w perspektywie człowieka jako gatunku rozwija R. Skarżyński *Mobilizacja polityczna*, cyt. wyd. Słabością tej koncepcji jest wiązanie polityki i polityczności z porządkiem powszechnym w sensie wielkich przestrzeni i długiego czasu. Tymczasem „wielka przestrzeń” i „długi czas” wydają się być względne, kontekstowe, historyczne a mechanizmy życia społecznego na „niższych” poziomach jego organizacji pod wieloma względami podobne do tych w wymiarze mega- i makrostrukturalnym. Nie oznacza to oczywiście niedostrzegania wagi niejako ostatecznej perspektywy odnoszącej się do „wielkiej przestrzeni” i „dłuższego czasu” oraz „powszechnego porządku” i jego wizji, „miejsca w kosmosie” itd.

określone właściwości, które perspektywa spojrzenia na nią jako na zarządzanie objaśnia i wydobywa ale polityka się do zarządzania nie redukuje, zwłaszcza postrzeganego technicznie, jako wyraz beznamiętnego poszukiwania racjonalności ludzkiego działania. Jeśli tak to zarządzanie jako metafora polityki z jednej strony rozjaśnia pewien jej aspekt z drugiej zaciemnia.

Sprowadzanie złożonych zjawisk politycznych do problemu jedynie zarządzania charakteryzuje różne koncepcje postpolityki obwieszczające koniec tradycyjnych postaci polityki w następstwie bezalternatywnego triumfu gospodarki rynkowej i liberalnej, proceduralnej demokracji. Historia się skończyła, jesteśmy w erze polityki bez ideologii. Tzw. główny nurt publicznego dyskursu, także w nauce, także w politologii zdaje się często sprawiać wrażenie, że ulega takiemu sposobowi myślenia. Refleksja nad strukturalnymi sprzecznościami systemów społecznych, w tym związanych z kontrolą nad materialnymi i niematerialnymi warunkami reprodukcji życia społecznego, w tym nad sprzecznościami i konfliktami klasowych i paraklasowych interesów, zastąpiona zostaje analizą socjotechnik wyborczych, kreowania wizerunku i marketingu politycznego. System przestaje być przedmiotem krytycznej analizy, zdaje się czymś oczywistym i niewzruszonym. Takie podejście jest oczywiście samo wyborem ideologicznym o bardzo klarownym przesłaniu legitymizacyjnym, zamienia politologię i inne nauki społeczne w instrument afirmacji i legitymizacji istniejącego porządku, pozbawia te nauki możliwości wypełniania funkcji krytyki i zmiany rzeczywistości społecznej i politycznej. Odpowiada na zapotrzebowanie beneficjentów obecnego systemu społeczno – ekonomicznego i politycznego.

Warto zwrócić uwagę, że nie dotyczy to tylko sfery makro i mega tradycyjnie badanych przez m.in. politologię. Dotyczy to badań świata organizacji także w wymiarze mikro i mezostrukturalnym. Zapoznavanie politycznego aspektu zarządzania organizacjami podobnie służy afirmacji istniejącego porządku jak zapoznavanie tego aspektu w analizowaniu zjawisk społecznych na poziomie państwowo – narodowym i globalnym. Granica zresztą jest dość płynna w sytuacji potęgi współczesnych korporacji transnarodowych często nie tylko ekonomicznie silniejszych od wielu państw narodowych. Polityczne konsekwencje działań korporacji mogą być niejednokrotnie istotniejsze niż działań instytucji formalnie politycznych w tradycyjnym sensie. Dotyczy to zwłaszcza sektora finansowego ale również wielu istotnych kompleksów gospodarczych jak choćby kompleksu zbrojeniowego i bezpieczeństwa, energetycznego, czy korporacji zawiadujących cyberprzestrzenią. Można więc powiedzieć, że metafora zarządzania służy także maskowaniu politycznego charakteru organizacji, skrywaniu tego aspektu organizacyjnych procesów i zjawisk. Zarządzanie jako metafora polityki zawiera w sobie nie tylko poznawcze ale i ideologiczne przesłanie, jest ważnym komponentem współczesnego mechanizmu ideologicznego panowania i hegemonii.

W obszarze nauk o zarządzaniu warto więc tym bardziej zauważyć wysiłki niektórych badaczy zmierzające do tego by dostrzec i obnażyć ideologiczny wymiar współczesnych nauk o zarządzaniu i polityczny charakter zarządzania organizacjami. Ten nurt interpretacji zarządzania rozwija się w ramach paradygmatu krytycznego. Wyraźnie widać w jego obrębie politologiczne, filozoficzne i socjologiczne inspiracje, z drugiej strony może on właśnie

politologię i inne nauki społeczne inspirować do badań wyrywających się z afirmatywnych schematów.

Wnikliwą rekonstrukcję kluczowych kierunków badawczych rozwijanych w ramach paradygmatu krytycznego w naukach o zarządzaniu zawiera praca Łukasza Sułkowskiego „Epistemologia i metodologia zarządzania”<sup>33</sup>. Autor zwraca uwagę, że w naukach o zarządzaniu pojawia się zapotrzebowanie na autorefleksyjną krytykę epistemologicznych założeń dotychczas traktowanych jako niewzruszone. Inspiracje dla paradygmatu krytycznego płyną z dokonań postmodernistycznej rewolucji w nauce, która w naukach o zarządzaniu dokonała się jeszcze w latach 80-tych zeszłego stulecia, zasadniczą rolę odegrało tu opublikowanie przez G. Morgana pracy „Obrazy organizacji”, w której zastosowano metodę metafor jako narzędzia badania świata organizacji oraz za kluczową metaforę organizacji uznana została metafora organizacji jako narzędzia dominacji. Poza postmodernizmem wpływ na ukształtowanie się paradygmatu krytycznego miało m.in. podejście performatywne i interpretatywne, tekstualizm, neomarksizm, szkoła frankfurcka, feminizm, mocny program socjologii wiedzy.<sup>34</sup> Jako początek nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu traktuje się pracę M. Alvessona i H. Willmota „Critical Management Studies” opublikowaną w 1992 roku<sup>35</sup>. Zdaniem Ł. Sułkowskiego polska percepcja nowego paradygmatu jest, jak dotąd, ograniczona, szczególnie w obszarze nauk o zarządzaniu i ekonomii. Można dodać, że wpływ na taką sytuację mają zapewne różne okoliczności historyczno – ideologiczne towarzyszące polskiej transformacji, niekiedy reaktywna dogmatyczna fascynacja ujęciami neoliberalnymi i neokonserwatywnymi wśród wielu eksponowanych medialnie przedstawicieli nauk ekonomicznych a także przywiązanie znaczących środowisk do paradygmatu, który bywa określany jako „neopozytywistyczno – funkcjonalistyczno – systemowy”. Nurt krytyczny ma znacznie silniejszą pozycję w Stanach Zjednoczonych, w Wielkiej Brytanii, we Francji i krajach skandynawskich. Ostatnie dwudziestolecie przyniosło wyraźne wyodrębnienie tego podejścia, co znalazło wyraz w wielu publikacjach i badaniach a także w powstaniu instytucjonalnych rozwiązań integrujących i promujących paradygmat krytyczny.<sup>36</sup>

Charakterystycznymi założeniami nurtu krytycznego są m.in.:

- Ujmowanie nauk organizacji i zarządzania jako narzędzia ideologicznej legitymizacji stosunków dominacji i eksploatacji współczesnego kapitalizmu, kwestionowanie pozornie obiektywnego statusu praktyk menedżerskich i sposobów organizowania, demaskowanie struktur interesów zawierających się w organizacyjnym porządku, mechanizmach władzy i pozornej racjonalności zarządzania;

---

<sup>33</sup> Ł. Sułkowski *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012

<sup>34</sup> Ibidem, s. 161 i nast.

<sup>35</sup> M. Alvesson, H. Willmott *Critical Management Studies*, Sage, London 1992

<sup>36</sup> Ibidem, s. 163. M.in. w ramach amerykańskiej Academy of Management wyodrębniono specjalną sekcję zajmującą się Critical Management Studies /CMS/. W Europie na przykład dużo materiałów inspirowanych paradygmatem krytycznym publikuje czasopismo *Ephemera Theory and Politics in Organization* - <http://www.ephemerajournal.org/>

- Oczekiwanie, że krytyczny namysł nad systemami zarządzania pozwoli na emancypację i artykulację interesów ludzi poddanych działaniu różnych form wyzysku, dominacji i przemocy symbolicznej, pozwoli na rozwój samoświadomości ludzi. Służyć temu powinno odkrywanie mechanizmów ideologicznego zniewolenia i przemocy symbolicznej, dekonstrukcja menedżerskiego dyskursu, krytyczna analiza języka, wzmacnianie możliwości samokontroli i autonomii grup „defaworyzowanych”;<sup>37</sup>
- Ukazywanie instytucjonalnego wymiaru i społecznego kontekstu nauk o zarządzaniu, uwikłań współczesnej nauki, mechanizmów hierarchii i autorytetu decydujących o treściach badań i formułowanych konkluzjach oraz programach dydaktycznych, będących elementem przemocy symbolicznej funkcjonującej w nauce pod hasłami nauki obiektywnej, bezstronnej; działanie na rzecz heterarchizacji relacji wewnątrz nauki instytucjonalnej, jej odformalizowania i eliminacji faktycznej cenzury oraz naukowych monopolii. Podkreśla się, że nauka nie jest współcześnie bezinteresownym dążeniem do prawdy a stała się „narzędziem w rękach decydentów politycznych i gospodarczych”;<sup>38</sup>
- Podkreślanie, że nauki o zarządzaniu i rozwijane na ich gruncie koncepcje teoretyczne oraz normatywne zalecenia praktyczne służą manipulacji społecznej, realizują określone funkcje ideologiczne, racjonalizują „instrumentalne i alienujące traktowanie pracowników organizacji przemysłowych”. Takie oblicze ma wiele nowoczesnych metod zarządzania takich jak *reengineering*, *lean management*, *Total Quality Management*. W rzeczywistości te propagowane przez nauki o zarządzaniu metody służą reprodukcji ideologii i utrwalaniu struktur fałszywej świadomości pracowników i uczestników organizacji skutecznie maskując rzeczywiste stosunki dominacji i wyzysku i uniemożliwiając adekwatną artykulację interesów wielu grup społecznych;
- Zwracanie uwagi, że procesy globalizacyjne nie redukują się do obiektywnych i nieuchronnych prawidłowości ale są także polityką urzeczywistniającą interesy beneficjentów tych procesów, podkreślanie roli transnarodowych korporacji w tym procesie i agregatów interesów przez nie reprezentowanych, demaskowanie „kolonizacji życia codziennego przez koncerny” i konsumpcjonizmu;
- Podkreślanie związków nauk społecznych w tym nauk o zarządzaniu ze strukturami władzy i biznesem, demaskowanie wpływu, niekiedy wprost korupcyjnego różnych grup interesów i systemów finansowania badań na uprawianie tych nauk a także znaczącej roli komercyjnych przedsięwzięć, mechanizmów rynkowych w tym obszarze, firm doradczych, konsultingowych, think – tanków, niekiedy sownie wynagradzanych przez wpływowe lobbies polityczno – finansowe. Ukazywanie toczącej się w obszarze nauki gry interesów, których stawką są zasoby materialne, prestiż i autorytet społeczny, wpływy i władza;
- Identyfikowanie znaczenia managementu we współczesnym kapitalizmie, w instytucjach publicznych i prywatnych; emancypacji interesów warstwy zarządzającej i towarzyszącej temu artykulacji ideologicznej utrwalającej jej władzę i pozycję społeczną. Znajduje ona odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu w postaci

---

<sup>37</sup> Ł. Sułkowski *Epistemologia i metodologia zarządzania*, cyt. wyd., s. 164

<sup>38</sup> Ibidem, s. 165

idealizacji roli menedżerów i racjonalności menedżerskiej. Zwraca się uwagę, „że twórcy, kontynuatorzy i propagatorzy zarządzania zbudowali ogromny system społecznej legitymizacji władzy, który obejmuje szkoły biznesu, rynek wydawnictw biznesowych, środowisko akademickie i lobby skupione wokół zarządzania”<sup>39</sup> Dzięki temu systemowi przemocy symbolicznej „wdrukowywane są w dyskurs społeczny pozornie niepodważalne założenia i treści podtrzymujące reprodukcję i legitymizujące władzę” takie, jak propagowanie tezy, że bez zarządzania świat wpadłby w chaos, że zarządzanie jest nauką będącą w stanie dociec obiektywnej prawdy, czy też sztuką pozwalająca sprawować władzę nad innymi ludźmi.<sup>40</sup>

- Pogłębione badanie poszczególnych obszarów podejmowanych przez nauki o zarządzaniu i ich subdyscyplin z perspektywy krytycznej: m.in. manipulacyjnych i eksploatacyjnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji organizacyjnej, marketingu, kultury organizacyjnej, jej totalności i opresyjności, neokolonialnego charakteru zarządzania międzykulturowego w warunkach globalizacji, dominacji zawartej w strukturach organizacyjnych, w mechanizmach władzy i przywództwa czy mitologii zarządzania strategicznego<sup>41</sup>

Ł. Sułkowski relacjonując istotne wątki nurtu krytycznego zwraca uwagę na jego nie do końca uzasadniony radykalizm, podkreśla wieloparadygmatyczny charakter współczesnych nauk o zarządzaniu oraz różne interpretacje kryteriów naukowości we współczesnej epistemologii. Odrzucenie tradycji neopozytywistycznej, jej wzbogacenie relatywizmem kulturowym i krytycznym paradygmatem nie oznacza jego zdaniem zanegowania naukowego sensu zarządzania. Otwiera natomiast możliwość analizy ideologicznych funkcji zarządzania i jego faktycznej roli społecznej, otwiera refleksję nad zarządzaniem na interferencje ze strony innych nauk społecznych, umożliwia identyfikację powiązań między nauką a władzą polityczną, ekonomiczną i ich kulturowymi wymiarami.<sup>42</sup>

Podsumowując te nieco sygnałnie jedynie potraktowane rozważania, można powiedzieć, że interpretacja zarządzania jako metafory polityki zyskała w nurcie krytycznym mocne wsparcie. Krytyczna dekonstrukcja zarządzania uprawianego w myśl dominujących i tradycyjnych paradygmatów pozwala na demystyfikację tych ujęć i dostrzeżenie głęboko politycznego charakteru współczesnych systemów zarządzania, otwiera także przed politologią nowe perspektywy badawcze, może ułatwić bardziej wielowymiarowe interpretowanie polityki, szukanie rzeczywistych jej mechanizmów tam, gdzie się one faktycznie ulokowały, oderwanie się od ograniczeń podejścia koncentrującego się głównie na formalnie politycznych instytucjach, faktycznie często dziś pozbawionych już politycznego znaczenia. Może także ułatwić naukom politycznym eksplorowanie dotychczas zapoznawanych obszarów zjawisk społecznych, zbliżyć do siebie tak naprawdę mocno nieodległe i sztucznie instytucjonalnie

---

<sup>39</sup> Ibidem, s. 167, Ł. Sułkowski przywołuje w tym miejscu pracę N. Harding *The Social Construction of Management*, Routledge, London 2003

<sup>40</sup> Ibidem, s. 167

<sup>41</sup> Ibidem, s. 172 - 292

<sup>42</sup> Ibidem, s. 169 - 171



„zdemarkatyzowane” nauki polityczne i nauki o zarządzaniu. Pod warunkiem oczywiście, że i politologia rozwinie swój krytyczny paradygmat...