

Łukasz Sułkowski

## Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Przedstawiona w tym artykule propozycja zastosowania czterech paradygmatów nauk społecznych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi ma istotne konsekwencje dla teorii i praktyki tej dyscypliny. Przede wszystkim każdy z paradygmatów opiera się na innych podstawach poznawczych, a zatem krytyka koncepcji powinna być prowadzona z dwóch perspektyw: tego samego paradygmatu albo innego paradygmatu. Świadomość tego zróżnicowania pozwala na lepsze zrozumienie pozornie „nienaukowych” stanowisk i koncepcji, które operują na gruncie innego paradygmatu. Rozważenie tego samego problemu można przeprowadzić na gruncie różnych paradygmatów, co rodzi twórcze, choć czasami paradoksalne, konsekwencje dla zarządzania kadrami.

### Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi należy do rodziny nauk o zarządzaniu i ma dość sprecyzowany, choć szeroki obszar zainteresowań. Subdyscyplina ta zajmuje się człowiekiem w organizacji, zatem operuje przede wszystkim na poziomie mikro- oraz mezzospołecznym. Pole badań jest bardzo rozległe i interdyscyplinarne, gdyż obejmuje zarówno problemy teorii organizacji i zarządzania (kierowanie, strategia personalna, kultura organizacyjna), jak i psychologii społecznej (motywowanie, socjalizacja wtórna), socjologii (identyfikacja, władza, komunikowanie) oraz pedagogiki (kształcenie, wychowanie). Zarządzanie zasobami ludzkimi odznacza się dość silną tożsamością zawodową, ponieważ obok badaczy identyfikuje się z nią duża grupa praktyków zarządzania kadrami, którzy implementują i testują konstrukty teoretyczne w organizacjach. Wyłonienie się tej subdyscypliny stawia jednak wyzwania epistemologiczne. W jaki sposób klasyfikować teorie i metody badawcze zaczerpnięte z różnych dyscyplin?

Istnieje wiele przyjętych typologii koncepcji zarządzania zasobami ludzkim, które odwołują się do historii i praktyki tej subdyscypliny [Sułkowski, 2001]. Chciałbym zaproponować inny punkt odniesienia w postaci paradygmatów nauk społecznych.

## Paradygmaty nauk społecznych

Podział na paradygmaty w naukach społecznych wywodzi się od klasyfikacji zaproponowanej przez G. Morgana i G. Burrella [Burrell, Morgan, 1979]. L. Smircich [1983] wskazała, że podział na paradygmaty można z powodzeniem zastosować do różnego rozumienia kultury organizacyjnej. Wydaje mi się, że podobną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 1). Paradygmat jest tutaj opisywany jako społecznie zakorzeniona sieć (*implicite* lub *explicite* przyjmowana przez środowisko badaczy i praktyków zarządzania kadrami) podstawowych założeń dotyczących ontologii i epistemologii zarządzania – obrazu rzeczywistości, ideału poznawczego, fundamentalnych orientacji społecznych [*Beyond Method...*, 1983, s. 21].

**Tabela 1.** Paradygmaty nauk społecznych

		Preferowana orientacja społeczna	
		Regulacja	Radykalna zmiana
Założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki	Obiektywność	Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm
	Subiektywność	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Postmodernizm

Źródło: opracowanie na podstawie: Burrell, Morgan, 1979

## Paradygmat funkcjonalistyczny

Pierwszy paradygmat nazywany jest: „funkcjonalistycznym”, a czasami „neopozytywistycznym” „systemowym” lub „ilościowym”. Stawia on za wzór poznawczy przyrodznawstwo. Stanowi połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii i antropologii kulturowej. Dziedzictwo Koła Wiedeńskiego obejmuje założenia: weryfikacjonizmu, kumulacji wiedzy, poszukiwania metody naukowej, podziału na zmienne zależne i niezależne, oraz dążenie do modelowania matematycznego i metodologię kwantyfikowalności. Drugim źródłem orientacji jest podejście funkcjonalistyczne w socjologii i antropologii kulturowej. Cechuje je przekonanie o utrzymywaniu stanu równowagi przez całość społeczną w procesie wymiany pomiędzy elementami systemu społecznego. Funkcjonalizm w zarządzaniu prowadzi

do wyodrębnienia układu komplementarnych funkcji organizacyjnych, podtrzymujących działanie tej całości (np. planowanie, organizowanie, motywowanie, monitorowanie). Funkcjonalizm prowadzi do metodologii deterministycznej zgodnej z duchem neopozytywizmu, pozwalającej na zrozumienie wzorów i powtarzalności procesów społecznych w organizacji [Merton, 1982]. Trzecim obszarem inspiracji jest koncepcja systemowa lokująca organizacje na złożonym poziomie systemów społecznych [Boulding, 1956]. To interdyscyplinarne podejście zakłada integrację strukturalną podsystemów w obrębie większej całości oraz emergencję specyficznych cech systemu na kolejnych poziomach złożoności [Zieleniewski, 1969]. W tym znaczeniu organizacja jest podlegającym ograniczonemu sterowaniu układem złożonym, utrzymującym równowagę w procesach przepływu zasobów materialnych i informacyjnych z otoczeniem. Ogniwem łączącym koncepcję systemową z neopozytywizmem jest dążenie do jedności nauki i wiara w zbudowanie zunifikowanej metody naukowej bazującej na ogólnej teorii systemów. Z kolei związki z funkcjonalizmem dotyczą pojęć integracji systemowej (funkcjonalnej) oraz homeostazy.

Epistemologię funkcjonalistyczną cechuje zatem orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych. Procesy społeczne mają obiektywny, przyczynowo-skutkowy charakter. Przyjmowane są założenia: neutralności aksjologicznej nauki i nieingerencji badacza, tworzenia najbardziej ogólnych teorii społecznych oraz modelowania matematycznego rzeczywistości nauk społecznych. Funkcjonalisci w naukach społecznych posługują się często perspektywą poznawczą samoregulujących się systemów społecznych.

W naukach o zarządzaniu funkcjonalizm jest dominującą formacją poznawczą. Większość teorii dąży do ziszczenia neopozytywistycznego ideału nauki. Wiedza ma mieć charakter obiektywny i uniwersalny. Najsilniej zakorzenione w tej perspektywie są nurty bezpośrednio związane z ekonomią, a następnie z rodzinami nauki o zarządzaniu [Martan, 2002]. Związki z ekonomią ujawniają się najwyraźniej w próbach skierowania rozwoju zarządzania na ścieżkę „nauk o przedsiębiorstwie” [Lichtarski, 1997, s. 10]. Systemowej i funkcjonalnej wizji organizacji towarzyszy obraz człowieka gospodarczego, bliskiego kategoriom *homo oeconomicus*. Metodologia ilościowa zajmuje znaczącą pozycję w takich subdyscyplinach zarządzania, jak: rachunkowość zarządcza, zarządzanie logistyką czy zarządzanie informacją.

## Paradygmat interpretatywno-symboliczny

Paradygmat interpretatywno-symboliczny powstał w opozycji do funkcjonalizmu. Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne, takie jak: socjologia, psychologia, nauki polityczne i antropologia kulturowa. Próba rekonstrukcji założeń paradygmatu interpretatywno-symbolicznego w zarządzaniu prowadzi do kilku punktów obejmujących: konstruktywizm społeczny, kognitywną rolę języka wobec rzeczywistości społecznej oraz uwikłanie działalności poznawczej w praktykę. Te założenia epistemologiczne realizują się w programach badawczych opartych na jakościowej, „miękkiej” metodologii związanej przede wszystkim z naukami humanistycznymi.

W naukach o zarządzaniu wiele koncepcji związanych z kulturą organizacyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, procesami kierowania czy zarządzania zmianami opiera się na założeniach epistemologicznych podejścia interpretatywnego. Przykładami mogą być: teoria „ustanawiania” K. Weicka, koncepcja kultury organizacyjnej L. Smircich czy „sieci władzy” J. Pfeffera i G.R. Salancika [Weick, 1979; Smircich, 1983; Pfeffer, Salancik, 1978]. Podstawą epistemologii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej [Haich, 2002, s. 24, 56]. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w i wokół organizacji. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji i mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem [Berger, Luckmann, 1966]. Interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo, stanowi działanie symboliczne. Rezultaty badania nie mają statusu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne. Widoczna jest koncentracja na kategoriach życia potocznego obejmujących swoiste koło hermeneutyczne w postaci: postrzegania, interpretowania, definiowania, sprawdzania przydatności oraz działania („epistemologia codzienności”) [Suk-Young Chwe, 2001, s. 78-82; Deschamps, 1996, s. 220-221].

## Paradygmat radykalnego strukturalizmu

Paradygmat radykalnego strukturalizmu opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga jednak fundamentalnej przebudowy. Prawdy społeczne ukryte są we wszechobecnych mikro- i makrostrukturach władzy. Rola nauk społecznych polega na odkrywaniu zakamuflowanych mechanizmów władzy, dominacji oraz nierówności społecznej, a także dokonywaniu zmian świadomości i rzeczywistości

społecznej. Paradygmat radykalnego strukturalizmu przyjmuje nastawienie krytyczne wobec społecznego *status quo* oraz dorobku nauk społecznych. Rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszystkim zmiana rzeczywistości społecznej. Metodyka badań ma charakter jakościowy i opiera się na metodach zaangażowanych. Paradygmat radykalnego strukturalizmu nazywany jest również nurtem krytycznym w naukach społecznym (*critical studies*) i jest ściśle związany z neomarksizmem. Fundamentem współczesnego neomarksizmu jest szkoła frankfurcka, reprezentowana przez: T.W. Adorno, M. Horkheimera, J. Habermasa oraz H. Marcuje [Horkheimer, Dorno, 1994]. Ważnym teoretykiem opisującym obiektywnie interpretowane mechanizmy nierówności, dominacji i władzy był P. Bourdieu, który posługiwał się pojęciem „przemocy symbolicznej” [Bourdieu, 1990]. Współcześnie kontynuacją tego myślenia jest krytyczne podejście do mediów i komunikacji społecznej S. Halla oraz S. Deetza [Deetz, 1995]. Innym nurtem jest neomarksistowski feminizm opisującym sytuację kobiet jako grupy kulturowo zdominowanej przez: fałszywą świadomość, manipulację tożsamością oraz przemoc symboliczną [Oakley, 2000]. Społeczny neomarksizm odradza się również w postaci krytyki politycznej współczesnej demokracji, imperializmu krajów rozwiniętych oraz procesów globalizacji.

Do nauk o zarządzaniu przenika nurt radykalnego strukturalizmu przede wszystkim przez krytykę menedżeryzmu jako narzędzia dominacji i ideologii władzy [Harding, 2003]. Wiąże się to zarówno z feminizmem, jak i krytyką hierarchii władzy organizacyjnej, mediów oraz komunikacji społecznej.

## Paradygmat postmodernistyczny

Postmodernizm to najmniej jednorodny podejście. Jest on na tyle niespójny, że stosowanie wobec niego określenia „paradygmat” jest właściwie pozbawione sensu. Wspólnymi elementami są: subiektywizm, relatywizm poznawczy, programowa niespójność oraz nieufność wobec nauki. Postmoderniści kwestionują możliwość dotarcia do obiektywnej prawdy oraz krytycznie odnoszą się do uprzywilejowania nauki względem innych obszarów kultury [Engholm, 2000, Hollinger, 1994; Boje, Gephart, Thatchenkery, 1996]. Nurt postmodernistyczny wskazuje na upadek metanarracji projektu oświeceniowego (upadek mitu postępu) opartego na bezkrytycznym dążeniu do racjonalności, a prowadzącym do instrumentalizacji rozumu przeciwko człowiekowi. Wśród wykorzystywanych w teorii motywów najczęściej pojawiają się: fragmentacja tożsamości, hiperrzeczywistość, utrata podstaw poznawczych oraz metanarracji, kluczowe znaczenie dyskursu, języka oraz tekstualizm (traktowanie rzeczywistości przez pryzmat metafory tekstu) [Alvesson, Deetz, 2005].

Postmodernizm w zarządzaniu zajmuje miejsce marginalne i, podobnie jak w innych naukach społecznych, stanowi rodzaj skrajnej reakcji na wcześniejsze ambicje neopozytywistyczne. Postmodernizm wnosi do zarządzania element krytyki, która nie spowoduje dekonstrukcji przedmiotu zarządzania, ale przyczyni się do postawienia na pierwszym planie problematyki poznania oraz procesów społecznych. Przedstawiony jest on jako relatywistyczna, subiektywistyczna i antyintuicyjna koncepcja, kłócąca się z potocznymi odczuciami specjalistów od zarządzania. Sądzę, że sam radykalny nurt postmodernistyczny w zarządzaniu jest swoistą prowokacją intelektualną, zwracającą uwagę w przerysowany sposób na kluczowe epistemologiczne i etyczne problemy. Stajemy wobec dylematów relatywizmu poznawczego i kulturowego, problemów zaangażowania badacza, subiektywizmu i kontekstu etycznego, które powinny być przedmiotem refleksji. Natomiast postmodernizm umiarkowany może być źródłem wielu ciekawych inspiracji i koncepcji, które mogą przyczynić się do wzbogacenia nauk o zarządzaniu.

### **Paradygmaty w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

G. Morgan zaproponował stosowanie czterech paradygmatów w naukach o zarządzaniu jako narzędzia refleksji poznawczej. Adaptując to rozwiązanie do potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi, możemy przyjrzeć się często sprzecznym: teoriom, metodom i narzędziom badawczym odnoszącym się do funkcji kadrowej.

### **Funkcjonalizm w zarządzaniu kadrami**

Funkcjonalizm jest dominującym nurtem zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w teorii, jak i praktyce organizacyjnej. Większość stosowanych teorii oraz metod: naboru, motywowania, kształcenia, awansowania, planowania ścieżek rozwoju zawodowego oraz strategii personalnej, opiera się na funkcjonalistycznym sposobie myślenia. *Implicite* przyjmowaną koncepcją naboru jest poszukiwanie osób, które dysponują odpowiednimi kompetencjami, obejmującymi wiedzę i umiejętności oraz predyspozycje psychofizyczne. Kompetencje muszą być precyzyjnie określone, mierzalne dostępnymi metodami selekcji i diagnozy personalnej. Podejście to ignoruje zazwyczaj rolę: intuicji, milczącej wiedzy, adaptacji do konkretnej kultury organizacyjnej oraz identyfikacji z grupą społeczną. Predyspozycje psychofizyczne obejmują cechy osobowości określane zazwyczaj jako połączenie względnie stabilnych orientacji jednostkowych, opisujących zachowanie człowieka wobec otoczenia (ekstrawersja – introwersja, dominacja – uległość itd.). Pomijana jest tu zazwyczaj rola tożsamości jednostkowej i zbiorowej, a więc konstruowania osobowości i przynależności społecznej dopiero w procesach interakcji z grupą (np. komunikacji, działania). Najczęściej stosowanymi koncepcjami motywowania w zarzą-

dzianiu kadrami jest piramida potrzeb A. Masłowa oraz schemat potrzeb F. Herzberga. Stosowanie ich w dyskursie nauk o zarządzaniu odwołuje się zazwyczaj do instrumentalnej wizji natury człowieka. Motywatory to przyczyny, zachowania ludzi w organizacjach to skutki. Ludzie, mając świadomość systemu nagród i kar, kształtują i modyfikują swoje zachowanie, *ergo* – system motywacyjny jest przyczyną ich pracy. Z punktu widzenia innych koncepcji psychologicznych i socjologicznych obraz zachowań człowieka jest daleko bardziej złożony. Koncepcja psychodynamiczna będzie odwoływała się do motywacji tkwiących w podświadomości człowieka, a koncepcje poznawcze wskażą na złożony proces psychospołecznego przetwarzania bodźców środowiskowych i podejmowania działań mieszczących się w wachlarzu od reakcji odruchowych po świadome decyzje. Podobną analizę można by przeprowadzić w odniesieniu do innych wspomnianych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, to jest: kształcenia, awansowania, planowania ścieżek rozwoju zawodowego i strategii personalnej. Oczywiście większość autorów tych koncepcji i aplikujących je praktyków nie zdaje sobie sprawy ze stosowanego kanonu poznawczego. Jest on przyjmowany jako coś oczywistego, uzasadniającego roszczenia do „naukowości” zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak mimo swojej niewątpliwej popularności i aplikowalności funkcjonalistyczny sposób myślenia nie radzi sobie z wieloma fenomenami organizacyjnymi. Funkcjonalistyczny opis np. rozwoju pracowników, kultury organizacyjnej, przywództwa, organizacyjnego uczenia się czy procesów komunikacji jest mało dynamiczny oraz nadmiernie uproszczony, przez co są problemy z jego stosowaniem. Doświadczyło tego wielu praktyków próbujących wdrażać mechanicystyczne i pozornie uniwersalne „modelowe” procedury naboru, systemy oceny i motywowania, czy narzędzia zmiany kultury organizacyjnej.

### **Paradygmat interpretatywno-symboliczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

Paradygmat interpretatywno-symboliczny przenikał do zarządzania zasobami ludzkimi z innych nauk społecznych od lat 70. ubiegłego stulecia. Doprowadził on do redefinicji niektórych pojęć i koncepcji tej subdyscypliny. Zyskały one wymiar symboliczny, społeczny i metaforyczny, który może być przedmiotem różnych interpretacji i przedstawień zbiorowych. Przykładowo odwołam się tutaj do interpretatywnych sposobów rozumienia kultury organizacyjnej, strategii personalnej oraz przywództwa.

Kultura postrzegana jest jako metafora rdzenna, a więc utożsamiana z samym procesem organizowania. Organizacje są rozumiane przede wszystkim jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze albo przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego lub społeczności [Smircich, 1983].

Strategia personalna, stanowiąca element strategii całej organizacji, zyskała wymiar inkrementalny i emergentny. Model interpretatywny opiera się na postrzeganiu strategii przez pryzmat jej tworzenia i rozumienia przez grupę społeczną. Strategia zyskuje zatem znaczący wymiar społeczno-emocjonalny. Przestaje być wyłącznie racjonalnym procesem decyzyjnym opartym na wiarygodnej wiedzy. Wykorzystywane metody mają charakter heurystyczny i interpretatywny. Model ten opisuje często strategię jako proces polityczny polegający na ścieraniu się różnych grup interesów oraz budowie pragmatycznych koalicji służących wzmocnieniu władzy w organizacjach. Planowanie stapia się z wdrażaniem, a *controlling* i korekty planów następują w trakcie całego procesu. Proces strategiczny przybiera synchroniczną postać. Planowanie to przede wszystkim źródło integracji oraz motywowania pracowników, a także środek racjonalizacji trudno przewidywalnej przyszłości. Strategia rodzi się w działaniu menedżera. Koncepcje strategii emergentnych rozwijane przez K. Weicka oraz inkrementalizmu logicznego J.B. Quinna można uznać za interpretatywne [Weick, 2001; Quinn, 1978, s. 7-21].

Koncepcje przywództwa, bazujące na interpretatywnym sposobie myślenia, wskazują na społeczne i symboliczne uwarunkowania roli lidera. Przywództwo nie opiera się na personalnej charyzmie, lecz jest rodzajem więzi i wizerunku społecznego, z którym utożsamiają się członkowie grupy. Lider postrzegany jest i postrzega siebie jako bohatera organizacyjnego, który realizuje misję. Kluczowymi elementami przewodzenia stają się: wiara, emocje, interakcja w grupie oraz procesy komunikacyjne podtrzymujące trwałość wizerunku i budujące tożsamość lidera i jego zwolenników [Hogg, Terry, 2000, s. 121-140].

Nurt interpretatywny przyniósł do zarządzania wiele nowych metod i technik badawczych o charakterze jakościowym. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi warto wspomnieć o możliwości stosowania metod zaangażowanych i uczestniczących zaczerpniętych z antropologii kulturowej [Smircich, 1983, s. 160-172; Rosen, 1991, s. 1-24; Hatch, 1997, s. 275-288]. Obejmują one techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu i oraz inne jakościowe badania terenowe. Pojawiają się również zastosowania metodologii pokrewnych antropologii organizacyjnej, ale zaczerpnięte z socjologii: etnometodologia, socjologia interwencji, teoria ugruntowana, metoda rozszerzonych studiów przypadków oraz badania uczestniczące [Morgan, 1983]. Stosowanie tych metod daje wiedzę i narzędzia wpływu na złożone procesy społeczne w organizacjach. W Polsce, w kręgu zainteresowań interpretatywistów są zarówno zagadnienia metodyki badań społecznych, jak i praktyki zarządzania [Konecki, 1988]. Najczęściej jest to problematyka: kultury i tożsamości organizacyjnej, ról kierowniczych, kapitału społecznego, komunikacji i kooperacji w organizacjach [Konecki, 2002, 2003; Chomczyński, 2006].

## Radykalny strukturalizm w zarządzaniu personelem

Radykalny strukturalizm w zarządzaniu zasobami ludzkimi przybiera formy krytycznej analizy praktyki tej dyscypliny oraz wskazania metod emancypacji dyskryminowanych grup społecznych. Teoria podlega wpływom władzy gospodarczej i politycznej. Wiedza we współczesnym świecie przestała być bezinteresownym dążeniem do prawdy, stając się narzędziem w rękach decydentów politycznych i gospodarczych. Dotyczy to również zarządzania, które już u swojego zarania miało służyć tworzeniu warunków wzrostu efektywności działań organizacji. Zarządzanie analizowane z punktu widzenia radykalnego strukturalizmu służy przede wszystkim manipulowaniu członkami organizacji, a stworzona teoria przyjmuje za prawdy obiektywne oraz fundamenty tej nauki narzucone jej z zewnątrz funkcje ideologiczne [Chomsky, 1993, s. 40]. Teoria naukowego zarządzania racjonalizowała instrumentalne i alienujące traktowanie pracowników organizacji przemysłowych [Clegg, 1981, s. 545-562; Goldman, van Houten, 1997, s. 108-125]. Na przykład, tak zwane „nowoczesne” metody zarządzania jak: *reengineering*, *lean management* czy *job sparing*, w rozumieniu nurtu krytycznego, stały się eufemizmami, za którymi kryją się eksploatacja i zwolnienia pracowników. Współcześni twórcy teorii organizacji i zarządzania sankcjonują użyteczność i nieuchronność procesów globalizacyjnych, unikając odpowiedzi na kłopotliwe pytania, w czym jest ona interesie i jak korzystający z niej ją wspierają [Thomas, 1979]. Analiza krytyczna poszukująca możliwych powiązań ideologicznych może stanowić cenne źródło refleksji. Badania perspektywy grup dyskryminowanych w określonych kontekstach zarządzania (np. kobiet czy mniejszości etnicznych) mogą dostarczyć cennej wiedzy o mechanizmach legitymizacji władzy społecznej opartych na pozorach racjonalności [Alston, 2003; Glennon, 1983, s. 260-271]. Badając rozwój popularności konkretnej metody czy koncepcji zarządzania, można zauważyć, że płyną one często z aspektów społecznych [Micklethwait, Wooldrige, 2000, s. 29-31].

W zarządzaniu zasobami ludzkimi metody analizy krytycznej są wykorzystywane do demaskacji sytuacji nierówności i władzy w organizacjach oraz strukturach społecznych przy pomocy: analizy dyskursywnej, metafor dramatycznych, metodyki radykalnego feminizmu [Morgan, 1983]. Wśród badaczy zachowań ludzi w organizacjach identyfikujących się z nurtem radykalnego strukturalizmu można wskazać: S. Deetza, M. Alvessona, P. Adlera, E. Wray-Bliss i innych [Wray-Bliss, 2005]. Mimo coraz większej liczby aplikacji, paradygmat radykalnego strukturalizmu w zarządzania zasobami ludzkimi wciąż cierpi na niedorozwój metodologiczny. W Polsce znajdziemy jego przedstawicieli w nurcie radykalnego feminizmu, który porusza wątki dominacji mężczyzn w strukturach władzy w przedsiębiorstwach [Charkiewicz, 2006]. Wśród innych problemów można znaleźć: procesy komunikacji, interpretacji i negocjacji, problemy tożsamości menedżerskiej

i organizacyjnej oraz władzy i przemocy w organizacjach [Rządca, 2006; Hensel, Ramus, 2006; Konecki, 1988].

### Postmodernizm wobec funkcji kadrowej

Postmodernizm jako formacja antysystemowa i antymetodyczna nie proponuje wprost żadnych metod i narzędzi dla zarządzania zasobami ludzkimi, niemniej stanowi źródło refleksji oraz krytycznego spojrzenia na teorie zachowań ludzi w organizacjach. Przybiera to formy postrzegania organizacji i zarządzania przez pryzmat: paradoksów, antynomii, zwielokrotnionych metafor czy poetyckiej logiki organizowania [Sköldberg, 2002]. Jednym z ważnych wątków postmodernistycznych jest problem człowieka wobec organizacji. Z. Bauman, G. Burrell, H. Willmott i wielu innych opisują procesy fragmentacji i wirtualizacji pracy ludzkiej jako przyczyny utraty poczucia stabilności i zaufania do wspólnoty przez pracowników [Bauman 2006, s. 202-259; Burrell, 1990]. B. Czarniawska, M.J. Hatch, D.A. Gioia, M. Schultz i K. Corley postrzegają kulturę organizacyjną z perspektywy procesów fragmentacji, braku możliwości jej analitycznego wyodrębnienia z procesów organizacyjnych oraz zyskiwania wymiaru płynnej tożsamości indywidualnej i zbiorowej [Czarniawska-Joerges, 2004, s. 407-435; Gioia, Schultz, Corley, 2004, s. 349-376]. Postmodernizm wnosi rozważania na temat problemów seksualności w pracy [Brewis, Linstead, 2000]. Posługuje się tutaj często podejściem podobnym do radykalnego feminizmu, lecz wzbogaconym refleksjami na temat fragmentacji tożsamości i nieredukowalnej różnorodności społecznej [Hearn i in., 1989]. Interesującym wątkiem jest również dekonstruowanie tradycji weberowskiego przywództwa charyzmatycznego jako rodzaju metanarracji [Calás, 1993, s. 305-328; Hopfl, 2005]. Inne szeroko eksploatowane tematy to: problem dezintegracji tożsamości człowieka w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego [Bauman, 1998, s. 95-101], tworzenie hiperrzeczywistości jako środowiska pracy [Jones, 2002], uwikłanie kapitału intelektualnego w problemy dominacji (dialektyka wiedzy-władzy) [Clegg, 1981, s. 545-562], oraz dekonstrukcja tradycyjnych pojęć zarządzania zasobami ludzkimi, np.: kategorii zawodu, kariery, rozwoju pracownika [Lo Ming-Cheng, 2005, s. 381-407]. Wśród autorów polskojęzycznych stanowisko postmodernistyczne w dyskursie dotyczącym wątków zarządzania zasobami ludzkimi prezentują M. Kostera i B. Czarniawska, wskazując na relatywizm kulturowy i lokalną wartość metod zarządzania [Kostera, 2006; Czarniawska, 1998].

Wspomniane tutaj teorie i narzędzia badawcze stanowią zaledwie zarys czterech paradygmatów. Są one zresztą na różnym stopniu rozwoju własnej teorii i metodyki. Dojrzałym paradygmatem jest funkcjonalizm, który wypracował spójne narzędzia konceptualizacji i zarządzania. Krytyka, wypływająca ze słabości tego dominującego paradygmatu z radzeniem sobie z analizą wielu społecznych fenomenów w organizacjach,

doprowadziła do szybkiego rozwoju teorii i metod podejścia interpretatywno-symbolicznego. Paradygmaty radykalnego strukturalizmu i postmodernizmu to przede krytyczne wątki refleksji na temat dominującego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi. Na obecnym etapie rozwoju dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi można postrzegać jego rozwój dualistycznie: klasyczne teorie zarządzania zasobami ludzkimi *versus* krytyczne teorie zarządzania zasobami ludzkimi. Pamiętając jednak, że te ostatnie, choć wychodzą od krytyki dominującego, funkcjonalistycznego paradygmatu, to jednak opierają się na różnych ideałach epistemicznych.

## Podsumowanie

Przedstawiona w tym artykule propozycja zastosowania czterech paradygmatów nauk społecznych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi ma istotne konsekwencje dla teorii i praktyki tej dyscypliny. Przede wszystkim każdy z paradygmatów opiera się na innych podstawach poznawczych, a zatem krytyka koncepcji powinna być prowadzona z dwóch perspektyw: tego samego paradygmatu albo innego paradygmatu. Świadomość tego zróżnicowania pozwala na lepsze zrozumienie pozornie „nienaukowych” stanowisk i koncepcji, które operują na gruncie innego paradygmatu. Rozważenie tego samego problemu można przeprowadzić na gruncie różnych paradygmatów, co rodzi twórcze, choć czasami paradoksalne, konsekwencje dla zarządzania kadrami. Przykładowo, koncepcja kultury organizacyjnej rozważana z perspektywy funkcjonalistycznej podlega opisu i operacjonalizacji w postaci zmiennych, których rozpoznanie pozwala na kontrolę zmian kulturowych. W paradygmacie symboliczno-interpretatywnym taka kontrola nad zmianami kulturowymi w organizacji jest w ogóle niemożliwa, ponieważ są to spontaniczne, indeterministyczne procesy, które dokonują się w złożonych i współzależnych grach aktorów oraz grup społecznych. Radykalny strukturalizm wskaże na możliwość diagnozy kultury organizacyjnej jako narzędzia dominacji, kontroli i władzy. Będzie koncentrował się na wdrażaniu metod osłabienia jego opresyjności oraz emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach. Postmoderniści zdekonstruują samo pojęcie kultury organizacyjnej, opisując je jako: grę językową i narrację, która jest czystą emanacją wewnętrznego dyskursu dyscyplin społecznych bez żadnego zakorzenienia w rzeczywistości społecznej. Podobną, wieloparadygmatyczną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do wielu fundamentalnych pojęć nauk o zarządzaniu, takich jak: przywództwo, władza, komunikacja, struktura, zasoby, wartości i inne. Właściwe zrozumienie każdej z tych perspektyw odkrywa nowe horyzonty i przyczynia się do lepszego zrozumienia opisywanego fenomenu. Proponuję zatem posługiwać się w analizach bazowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi analizą wieloparadygmatyczną lub przynajmniej dualistyczną. Poczucie

sprzeczności teorii i metod zaczerpniętych z różnych podejść poznawczych może być wynagrodzone przez głębszą refleksję nad badanymi procesami.

## Literatura

- Alston M. (2003), *Breaking Through the Glass Ceiling*, Routledge, London.
- Alvesson M., Deetz S. (2005), *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies* [w:] Grey Ch., H. Willmott H. (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.
- Bauman Z. (1998), *Globalizacja*, PIW, Warszawa.
- Bauman Z. (2006), *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City.
- G. Morgan, red. (1983), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imaginery*, RKP, London.
- Boje D.M., Gephart Jr R.P., Thatchenkery T.J. (1996), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory, The Sceleton of the Science*, „Management Science”, No. 8.
- Bourdieu P. (1990), *Animaadversiones in Mertonem* [w:] Clark J., Modgil C., Modgil S., Merton R.K., *Consensus and Controversy*, The Falmer Press, London-New York.
- Brewis J., Linstead S. (2000), *Sex, Work and Sex Work: Eroticizing Organization*, Routledge, London.
- Burrell G. (1990), *Fragmented Labours* [w:] Knights D., Willmott H. (red.), *Latour Process Theory*, Macmillan, Basingstoke.
- Burrell G., Cooper R. (1989), *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, *Organization Studies*, Vol. 9, No. 1.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- Calás M.B. (1993), *Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading Weber from Darker Side*, „Leadership Quarterly”, Vol. 4, No. 3-4.
- Charkiewicz E. (2006), *Feminizm, transformacja, władza referat na konferencję „Alteglobalizm – dokąd zmierzamy?”*, Fundacja Lorga, Młodzi Socjaliści i Fundacja im. Róży Luksemburg, Warszawa.
- Chomczyński P. (2006), *Rola organizacyjnych „znaczących innych” w procesie konstruowania sytuacji bez wyjścia, Nękanie w miejscu pracy*, „Problemy Zarządzania”, UW, nr 1, (11).
- Chomsky N. (1993), *Language and Thought*, Mayer Bell, Wakefield, Rhod Island, London.
- Clegg S. (1981), *Organisation and Control*, „Administrative Science Quarterly”, No. 26.
- Czarniawska-Joerges B. (2004), *Narratives of Individual and Organisational Identities* [w:] Hatch M.J., Schultz M. (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Czarniawska B. (1998), *Narrative Approach to Organization Studies*, Sage, London.
- Deetz S. (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton.
- Deschamps J.-C. (1996), *Les théories de l'attribution* [w:] Deschamps J.-C., Beauvois J.-L., *Des attitudes aux attribution. Sur la construction de la réalité sociale*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.

- Engholm P., *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views of Management Science: Is a Synergy Possible?*, Internet, Monash University, May.
- Feyerabend P. (1975), *Against Method*, NLB, London.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K. (2004), *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability*, [w:] Hatch M.J., Schultz M. (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Glendon L.M. (1983), *Synthesism. A Case of Feminist Methodology* [w:] Morgan G. (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Goldman P., van Houten D. (1977), *Managerial Strategies and the Worker*, „The Sociological Quarterly”, No. 18.
- Harding N. (2003), *The Social Construction of Management*, Routledge, London.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J. (1997), *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies”.
- Hearn J., Sheppard D., Tancred-Sheriff P., Burrell G., red. (1989), *The Sexuality of Organization*, red., Sage, London.
- Hensel P., Ramus M. (2006), *Studium władzy w organizacji. Pytania i kwestie metodologiczne*, „Problemy Zarządzania”, UW, nr 1, (11).
- Hogg M.A., D.J. Terry D.J. (2000), *Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts*, „The Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Hopfl H. (2005) *The Making of the Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment* [w:] Grey Ch., Willmott H., *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.
- Horkheimer M., Dorno T.W. (1994), *Dialektyka oświecenia*, IFiS PAN, Warszawa.
- Jones S.G., red. (2002), *Virtual Culture. Identity & Communication in Cybersociety*, Sage, London.
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Lichtarski J., red. (1997), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Lo Ming-Cheng M. (2005), *The Professions: Prodigal Daughters of Modernity* [w:] Duke J. (red.), *Remaking Modernity*, University Press, Durham and London.
- Martan L. (2002), *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (108).
- Merton R., red. (1982), *On Social Structure and Science*, P. Sztompka, Chicago-London.
- Micklethwait J., Wooldrige A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i s-ka, Poznań.
- Oakley A. (2000), *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organisations: a Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Quinn J.B. (1978), *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review”, No. 20.
- Radcliffe-Brown A.R. (1952), *On the Concept of Function in Social Science* [w:] *Structure and Function in Primitive Society*, The Free Press of Glencoe, Glencoe.
- Rosen M. (1991), *Coming to the Terms with the field: Understanding and doing organisational ethnography*, „Journal of Management Studies”, No. 28.
- Rządca R.A. (2006), *Negocjacje a tożsamość organizacji – relacje poznawcze i praktyczne*, „Problemy Zarządzania” UW, nr 1 (11).
- Sköldbberg K. (2002), *The Poetica Logic of Administration*, Routledge, London and New York.

- Smircich L. (1983), *Organisations as Shared Meaning* [w:] *Organisationa Symbolism*, JAI Press, Greenwich
- Smircich L. (1983), *Studying Organizations as Cultures* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills.
- Suk-Young Chwe M. (2001), *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.
- Thomas S. (1979), *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove.
- von Bertalanffy L. (1960), *General Systems Theory: Foundation, Development*, George Braziller, New York.
- Weick K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Welge M.K., Holtbrugge D. (1999), *International management under postmodern conditions*, „Management International Review”, Vol. 39, No. 4.
- Wheatley M.J. (1999), *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Wray-Bliss E. (2005), *Abstract Ethics, Embodied Ethics: The Strange Marriage of Foucault and Postivism in Labour Process Theory* [w:] Grey Ch., Willmott H. (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, New York.
- [[www.trinity.edu/~mkearl/knowledg.html](http://www.trinity.edu/~mkearl/knowledg.html)], 2004.
- Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

---

Łukasz Sułkowski – dr hab., prof. SWSPiZ, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Autor ponad 200 publikacji z zakresu epistemologii i metodologii zarządzania, kultury organizacyjnej, marketingu międzykulturowego oraz zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Redaktor naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.

### Komentarz od Redakcji

Artykuł ten zawiera niemal wyłącznie rozważania oparte na literaturze zagranicznej, jak się wydaje, autor celowo pominął literaturę polskich specjalistów i to pominięcie jest głównym grzechem autora. Sądzymy, że polskiego czytelnika zafrapowałoby omówienie polskich „paradygmatów” jako przedmiot intelektualnej debaty.