

Monika Kostera, Maciej Wicha

# Ponad blokami: organizacja i otoczenie

Po upadku komunizmu żyjemy w zmienionym świecie. Nie istnieją już dawne bariery między „blokami”: Wschodnim a Zachodnim; jednak nauki, w tym teoria organizacji, często nadal poruszają się utartymi szlakami, jakby Mur Berliński wciąż istniał. Aby zjednoczyć nasz rozdwojony świat, musimy uczyć się wspólnie i wzajemnie od siebie.

Ten artykuł proponuje model dla porównawczych badań organizacji w krajach postkomunistycznych i postkapitalistycznych.

## Otoczenie, organizacja i znaczenia

Wymiar polityczny otoczenia organizacji rozumiemy jako wymiar życia społecznego, który jest regulowany poprzez relacje władzy i w którym dominuje racjonalność polityczna. Wymiar ekonomiczny regulowany jest poprzez relacje produkcji i dystrybucji dóbr i usług oraz racjonalność ekonomiczną. Racjonalność ekonomiczną rozumiemy jako maksymalizację użyteczności materialnej. Racjonalność polityczna to maksymalizacja wpływu i „użyteczności” władzy. Racjonalność jest społecznie skonstruowana [2 i 7]. Reguły tej konstrukcji są zgodne, między innymi, z podstawowym rodzajem „użyteczności”, jaki społeczeństwo pragnie osiągnąć.

Za Scheinem przyjmujemy, że najgłębszy „poziom” kultury zawiera podstawowe założenia dotyczące natury rzeczywistości, naszej relacji z otoczeniem i z sobą wzajemnie. Te założenia są nie do zakwestionowania, są to gotowe odpowiedzi na najbardziej ważne społecznie pytania [29]. Czarniawska-Joerges [10] zakłada, że kultura jest (społecznie skonstruowanym) **medium** życia, w którym żyjemy i które współtworzymy. Kultura jest zatem otoczką znaczeń, (...) otoczką przez nas stworzoną, w której żyjemy i mimo że postrzegamy wiele spośród tego, co widzimy jako nie stworzone przez nas, zawsze widzimy to jako pokryte cienką powierzchnią naszej otoczki

[9]. Poprzez kulturę porozumiewamy się ze sobą i nadajemy sens naszemu życiu, gdyż kultura jest **siecią znaczeń** (*network of meaning*), jak ujęła to Linda Smircich [31]. Pojęcia kultury i paradygmatu są sobie pokrewne [23 i 13].

Organizacje są częścią swego otoczenia i nie mają wyraźnych granic. Polityczny, ekonomiczny i kulturowy wymiar otoczenia nakładają się na siebie, a relacja między nimi jest złożona, wzajemna i nietrywialna. Oznacza to, że w zależności od tego, jak patrzymy (na czym się koncentrujemy), postrzegamy zjawisko jako polityczne, ekonomiczne i/lub kulturowe.

W tym artykule interesują nas najgłębsze ontologiczne (systemowe raczej niż „narodowe”) założenia leżące u podstaw społecznego procesu organizowania. Mimo że prezentujemy je jako zjawiska kulturowe, zdajemy sobie sprawę z tego, że ich natura jest w równym stopniu ekonomiczna czy też polityczna. Dlatego najpierw przedstawiamy kontekst polityczno-ekonomiczny. Wymiar kulturowy zawiera w sobie, jak sądzimy, „zwierciadlane odbicia” (poprzez symbole i znaczenia) poprzednich dwu wymiarów. Te „odzwierciadlenia” nazywamy „wzorcami rozumienia”.

Naszym celem jest wykrycie, jakie główne **archetypy organizacji** są zgodne z kontekstem otoczenia dwu postbloków. Archetyp, w rozumieniu jungowskim, to kolektywnie nieświadome znaczenia a priori, czyli

niekwestionowane zbiorowe wyobrażenia [15], w naszym przypadku dotyczące organizacji i organizowania. Nasze rozumienie archetypu organizacji zbliżone jest do pojęcia „schematów interpretacyjnych” (*interpretive schemes*) [1], czyli schematów poznawczych, które obrazują nasze doświadczenie świata, identyfikując istotne aspekty i sposób, w jaki je rozumiemy.

Zacznijmy od przedstawienia kulturowego kontekstu organizowania [14 i 5], czyli, w definicji Barbary Czarniawskiej-Joerges, „*świata myśli, podzielanego przez kolektywy w czasie i przestrzeni, który jest czystym tworem służącym nadawaniu sensu niektórym zdarzeniom*” [8].

## Organizacja — perspektywa kulturowa

W kapitalizmie obie sfery (polityczna i ekonomiczna) były równoległe i ekwiwalentne z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa było jednak szczególnie istotne, aby koncentrować się na sferze ekonomicznej — ta właśnie sfera decydowała o jego przetrwaniu. Gry polityczne mogły być wykorzystywane w szczególnie trudnych ekonomicznie sytuacjach (np. walka o przetrwanie Chryslera). Sukces, rozumiany strategicznie (jako wyniki w długim okresie) był definiowany przede wszystkim w kategoriach zysku i pozytywnego wizerunku rysunkowego (w oczach konsumentów). Te podstawowe cele były na ogół

przyjmowane *a priori* i nawet nie wyrażano ich *explicite*, z wyjątkiem najbardziej podstawowych podręczników do ekonomii lub zarządzania. Sukces organizacji prowadził zatem do jej przetrwania. Definicja sukcesu konstruowana była poprzez negocjacje między społecznym kontekstem organizowania a organizacją (patrz tab. 1).

Przedsiębiorstwo kapitalistyczne było organizacją, której głównym produktem kulturowym była racjonalność ekonomiczna. Racjonalność ta była także głównym układem odniesienia, w stosunku do którego wszelka działalność organizacji była oceniana (czy to *ex post*, czy *ex ante*). Liczby ilustrujące efektywność gospodarowania zasobami były główną miarą sukcesu i głównym językiem zdawania rachunku przez organizację ze swojej działalności. Rachunkowość zyskała swoją nową, szerszą rolę stosunkowo niedawno i wiąże się już raczej z nowym podejściem do odpowiedzialności społecznej [24 i 28].

W komunizmie sfera polityczna dominowała nad ekonomiczną [33 i 3]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa było szczególnie istotne, aby koncentrować się na politycznym wymiarze życia społecznego, ponieważ właśnie poprzez gry polityczne organizacja mogła zapewnić sobie przetrwanie, rozwój, a uczestnikom także korzyści ekonomiczne.

Przedsiębiorstwo komunistyczne bazowało na odmiennej definicji sukcesu. Przetrwanie było możliwe, jeśli organizacji udało się „zakumulować” wpływy polityczne tak, aby skutecznie kontrolować otoczenie. Uważamy, że sukces był w istocie **przyrostem** wpływów politycznych w przypadku przedsiębiorstwa komunistycznego, podobnie jak przedsiębiorstwo kapitalistyczne dążyło do przyrostu zysków ekonomicznych. Wynika to stąd, że otoczenie polityczne przedsiębiorstw komunistycznych było silnie konkurencyjne. Żeby przetrwać, trzeba było być stale coraz silniejszym niż konkurenci, nie wystarczyło jednorazowe osiągnięcie korzystnej pozycji<sup>1)</sup>. Częścią tak rozumianego sukcesu był także pozytywny wizerunek w otoczeniu, lecz innego rodzaju – organizacja

musiała utrzymać taki wizerunek w oczach zewnętrznych politycznych decydentów. Zatem sukces komunistycznego przedsiębiorstwa był w dużym stopniu ulokowany na zewnątrz organizacji (patrz tab. 1).

Podstawowym kulturowym produktem komunistycznego przedsiębiorstwa była racjonalność polityczna. Po organizacjach ekonomicznych oczekiwano, iż będą racjonalizować swe działania w katego-

Obecnie jesteśmy świadkami bardzo ważnych zmian zachodzących w obu systemach. Komunizm został obalony, ponieważ był systemem szalonym: totalitarna władza i gospodarka na poziomie makro były całkowicie niehumanitarne, niedostosowane do potrzeb człowieka. Naszym zdaniem system komunistyczny był ekstremalnym przypadkiem modernizmu, opierającym się na podobnym fundamencie co kapi-

Tab. 1. Składniki sukcesu organizacji: przedsiębiorstwo komunistyczne i kapitalistyczne

Blok komunistyczny	Blok kapitalistyczny
Wzrost wpływów politycznych	Zysk (ekonomiczny)
Zadowolenie zewnętrznych politycznych decydentów	Satysfakcja uczestników organizacji i klientów
Pozytywny wizerunek w oczach władz	Pozytywny wizerunek w oczach klientów

riach makroekonomicznych, które z kolei były określone w trybie politycznym na poziomie makro. Ten tryb konstruowania racjonalności służył do ontologicznego uprawomocnienia działań społecznych indywidualnej organizacji (patrz tab. 2).

talizm, jednak konstruowanym (realizowanym) inaczej – jawnie antyhumanitarnie<sup>2)</sup>. Kraje niegdyś należące do bloku Wschodniego obecnie przechodzą proces bardzo głębokiej transformacji. Rozwinięte kraje kapitalistyczne („Zachodnie”) również zmieniają się, do tego stopnia, że

Tab. 2. Podstawowe założenia ontologiczne (podobieństwa i różnice) przedsiębiorstwa kapitalistycznego i komunistycznego

	Produkt kulturowy		Sukces	
	Organizacja kapitalistyczna	Ekonomiczna	Przetrwanie w warunkach konkurencji	Zysk
Organizacja komunistyczna	Polityczna	Wzrost wpływów politycznych		

Na poziomie głębokich założeń ontologicznych, organizacje komunistyczne i kapitalistyczne były w swej istocie odmienne, jednak opierały się na wspólnym modernistycznym archetypie organizowania [20 i 4]. Zarówno komunistyczne, jak i kapitalistyczne przedsiębiorstwa wytwarzały przede wszystkim racjonalność (która była fundamentalną ramą odniesienia dla wszelkich działań); oba zorientowane były przede wszystkim na przetrwanie (w ostateczności sukces organizacji miał w założeniu *implicite* oznaczać nieśmiertelność [30]). Pozostaje do ustalenia, czy te cechy są unikalne dla dwóch omawianych systemów, czy występują/występowały w innych regionach, w innych epokach.

uważamy za zasadne używanie określenia „postkapitalistyczne”. Zmiany te zostały bliżej scharakteryzowane w innym artykule [18]. W tym kontekście pytanie o możliwości zmiany archetypów organizacji staje się szczególnie istotne. Zanim przejdziemy do omówienia możliwości zmian, chcielibyśmy wyjaśnić, iż między konstrukcją racjonalności a sukcesem występuje związek, mający implikacje dla zmiany kulturowej. Jak twierdzi Pasquale Gagliardi, sukces jest czynnikiem integrującym kulturę i organizację jako całość [12]. Ta integracja odbywa się poprzez konstrukcję racjonalności. Wygrywająca racjonalność staje się ramą odniesienia dla konstrukcji rzeczywistości [7]. Tworzenie racjo-

nalności jest ciągłym procesem społecznej interakcji. Kiedy organizacja odnosi sukces, obecna racjonalność staje się akceptowalna (przetestowana) i wdrożona oraz staje się podstawą przyszłych działań. „Brak sukcesu” organizacji (impuls dla takiej interpretacji rzeczywistości może być zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny) prowadzi do rozpoczęcia procesu „poszukiwania racjonalności”, którego dynamika zależy od stanu organizacji i jej strategicznych zasobów [26]. To poszukiwanie jest właśnie zmianą kulturową.

### Czy zmiana jest możliwa?

E. Schein [29] twierdzi, że głębokie założenia kulturowe zmieniają się wolniej, niż powierzchowne poziomy kultury.

Za Levy'm [21] i Smithem [32] możemy wyróżnić dwa podstawowe tryby zmiany. **Morfostaza** [32], lub też **zmiana pierwszego porządku** [21] jest procesem nie wpływającym na podstawy systemu. W szczególności nie obejmuje ona schematów interpretacyjnych. Drugi tryb, **morfogenezę** [32] lub **zmiana drugiego porządku** [21] dotyczy najgłębszych warstw systemu – w tym również schematów interpretacyjnych. Kultura poddana zmianie tego trybu sama ulega reinterpretacji i staje się medium dla reinterpretacji rzeczywistości. Następuje całkowita metamorfoza.

Jeśli patrzymy na zmianę z punktu widzenia ciągłości, wyróżnić możemy **ewolucję (inkrementalizm)**, czyli relatywnie powolny i ciągły proces zmiany oraz **rewolucję**, przebiegającą stosunkowo szybko i gwałtownie oraz powodującą nieciągłość (z punktu widzenia obserwujących) [12].

Zmiana rewolucyjna nie **implikuje** morfogenezy. Założenia kulturowe są zdolne do przetrwania rewolucji; może ona zostać zreinterpretowana zgodnie ze starymi wzorcami kulturowymi i w efekcie – *plus ça change, plus c'est la même chose*. Etykiety i powierzchownia mogą ulec zmianie, lecz znaczenia, fundamenty ontologiczne pozostają te same<sup>3)</sup>.

Zmiana pierwszego porządku w postkomunistycznych przedsiębiorstwach oparta jest na starych

założeniach kulturowych. Zmiana w takim systemie staje się w pierwszym rzędzie sprawą polityczną. Aktywność przedsiębiorstwa skierowana będzie ku sferze politycznej w pierwszej kolejności. Przez sieci, powiązania i oddziaływania polityczne zmiana będzie wdrażana w trybie ideologicznym i opatrzona „nowymi” etykietami politycznymi. Jednakże większość ludzi rozpozna stare schematy leżące u podstaw takiego procesu zmiany i prawdopodobnie będą reagować na zmianę w sposób wyuczony – poprzez bierny opór i „przeczekiwanie”. Takie postawy rzeczywiście zaobserwowali Krzysztof Oblój i Monika Kostera [27] w badanych prywatyzowanych przedsiębiorstwach. Co ostatecznie stanie się z takimi organizacjami, trudno przewidzieć. Zależać to będzie od wielu czynników, m.in. od polityki gospodarczej i priorytetów w skali makro.

Alternatywą jest zmiana drugiego porządku. Zmiana taka została scharakteryzowana przez Barbarę Czarniawską-Joerges następującymi słowami: Zmiana może mieć miejsce wówczas, gdy ktoś lub jakaś grupa działa tak, jakby zasady przyszłe obowiązywały dziś, czyli **tak jakby zmiana już się dokonała** [6]. Racjonalność jutrzejsza, nie dzisiejsza, musiałaby być przestrzegana i produkowana przez aktorów dnia dzisiejszego. Skoro nie wiadomo, jaka by ona miała być (trudno nawet odgadnąć), możemy dziś obserwować nakładające się „alternatywne rzeczywistości” w krajach postkomunistycznych, wyspy „przyszłych racjonalności” na „morzu” dawnych wzorców kulturowych. Istnieje wiele konkurujących ze sobą „przyszłych racjonalności” i „przyszłych reguł”. Któraś lub któreś zostaną **zwycięskimi racjonalnościami**. Jeśli tak się stanie, możemy nadal mieć do czynienia z organizacjami produkującymi racjonalność, w gruncie rzeczy zbliżonymi do tych z przeszłości – modernistycznych. Wiele osób sądzi, że taki jest cel przemian w bloku postkomunistycznym („doświadczenie Zachodu”). Jednak tak nie musi być. „Alternatywne rzeczywistości” mogą okazać się o wiele bardziej żywotne, niż dziś podejrzewa-

my (to, co odbieramy jako chaos, może być zapowiedzią przyszłego porządku). Być może będziemy żyć w świecie **polifonii, jeśli nie kakofonii**, jak to ujęła Barbara Czarniawska-Joerges [11], w świecie „wielorakich rzeczywistości, gdzie organizacje będą zarówno głównymi producentami, jak i produktami tych rzeczywistości” [8].

Podobnie rzecz się ma z przedsiębiorstwami postkapitalistycznymi. Reformy mające na celu zmianę, lecz nie wymierzone w założenia kulturowe (stary tryb produkcji racjonalności) będą tu przede wszystkim zorientowane na maksymalizację wyników ekonomicznych. Nawet jeśli inicjatorzy zmian nie będą mówić tego wprost, i tak uczestnicy organizacji (i obserwatorzy) wiedzą, że za zmianami propagowanymi jako „poszerzenie pracy”, „ulepszanie środowiska psychospołecznego” czy „humanizacja pracy” kryje się twarda rzeczywistość ekonomiczna. To musi się opłacić. Kluczowe (czyli „naprawdę poważne”) problemy będą formułowane w kategoriach ekonomicznych (np. konieczność wzrostu produktywności, obniżki kosztów, etc.), a proponowane rozwiązania będą dotyczyć w ostateczności tego właśnie wymiaru działania organizacji. W związku z tym, „kultura organizacyjna” (*corporate culture*), demokracja w miejscu pracy, etc. będą postrzegane (i słusznie) jako narzędzia manipulacji. Takie modernistyczne projekty nie dokonują prawdziwych zmian [20]. Ludzie reagują w sposób dobrze im znany i wyuczony, system w końcu powiela sam siebie jeszcze raz. Wszyscy „wiedzą”, że nie ma „innej rzeczywistości”, gdyż tylko dzięki racjonalności ekonomicznej możliwe jest przetrwanie organizacji. Nawet jeśli prawdziwe życie w pracy jest ubogie, puste, a motywacja staje się tylko surogatem sensu, jak zauważył Sievers [30].

Tylko zmiana drugiego porządku jest w stanie odbudować archetyp organizacji na innych zasadach, być może lepiej dostosowanych do człowieka i jego potrzeby odnajdywania sensu w życiu.

W jednej ze swoich nowych książek, *Creative Organization Theory*

[25], Gareth Morgan podkreśla znaczenie kreatywnego podejścia do problemów organizacyjnych. Kreatywność oznacza podchodzenie do problemów na nowy sposób – w szczególności taki, który pomaga nam wyrwać się z starych stereotypów i wierzeń. Po upadku Muru Berlińskiego mamy doskonałą szansę, aby wspólnie rozwiązywać problemy epoki następującej po modernizmie. Jest szansa, aby czynić to kreatywnie. Wykorzystajmy ją (możemy to zrobić, jeśli przestaniemy kurczowo trzymać się naszych ulubionych starych mitów dotyczących obu systemów, relacji między nimi i „idealnej” rzeczywistości).

Monika Kostera, Maciej Wicha

### Przypisy

- <sup>1)</sup> Stąd tendencja do tworzenia imperiów, megaorganizacji, takich jak kombinaty, zjednoczenia, etc.
- <sup>2)</sup> Uważamy, że modernistyczne systemy są ze swej natury niehumanitarne. Jedne są zdolne do ewolucji, tak jak kapitalizm (prawdopodobnie ze względu na decentralizację i sporą elastyczność tym spowodowaną), inne zaś nie.
- <sup>3)</sup> Naszym zdaniem dobrym przykładem tego zjawiska jest rewolucja bolszewicka w feudalnej Rosji.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTUNEK J.M. (1984) *Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order*, „Administrative Science Quarterly” 29: 355-372.
- [2] BERGER P.L. and LUCKMANN T. (1983) *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- [3] BOLESTA-KUKUŁKA K. (1992) *Gra o władzę a gospodarka polska 1945-1991*, Warszawa: PWE.
- [4] COOPER R. and BURRELL G. (1988) *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, „Organization Studies” 9/1, pp. 91-112.
- [5] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1986) *The management of meaning in the Polish crisis*, „Journal of Management Studies” 3: 313-331.
- [6] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1991) *Reforms as the last hope of control: On the fate of modernist projects in a post-modern world*, working paper 5, Lund: Institutet för Ekonomisk Forsking, Lunds Universitet.
- [7] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992a) *Rationality as an organizational product*, „Hallinnon Tutkimus” 92/3: 152-162.
- [8] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992b) *Culture is the medium of life*, [w:] Sjögren A. and Janson L. (red.), *Culture and Management: In the field of ethnology and business administration*, Stockholm: Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business, pp. 15-29.
- [9] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992c) *Nice work in strange worlds: Anthropological inspiration for organizational theory*, [w:] *Responsibility and accounting. The organizational regulation of boundary conditions*, [w:] T. Polesie and I-L Johansson (red.), Lund: Studentlitteratur, pp. 59-77.
- [10] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992d) *Styrningens paradoxer (Paradoxy zarządzania)*, Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- [11] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (w druku) *Sweden: A modern project, a post-modern implementation*, [w:] Hickson D. (ed.), *Management in Western Europe: More than one way*, Berlin: de Gruyter (Ch.13).
- [12] GAGLIARDI P. (1986) *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, „Organization Studies”, 7/2, pp. 117-134.
- [13] HENNESTAD B.W. (1991) *Reframing the organizational agenda: Four models of organizational culture*, paper presented at „Restructuring Organizational Culture”, 8th International SCOS Conference, Copenhagen, June 26-28th.
- [14] HOFSTEDE G. and BODDEWYN J.J. (1977) *Introduction: Power in organization*, „International Studies of Management and Organization” 7/1: 3-7.
- [15] JUNG C.G. (1985) *Mitt liv: Minnen, drömmar, tankar (Moje życie: Wspomnienia, sny, myśli)*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- [16] KIEŻUN W. (1991) *Management in socialist countries: USSR and Eastern Europe*, Berlin: de Gruyter.
- [17] KORNAI J. (1985) *Niedobór w gospodarce*, Warszawa, PWN.
- [18] KOSTERA M. (1993) *Po komunizmie i kapitalizmie*, „Przegląd Organizacji” 8: 7-9.
- [19] LANGE O. (1966) *O socjalizmie i gospodarce socjalistycznej*, Warszawa, PWN.
- [20] LETICHE H. (1991) *Postmodernism goes practical*, paper presented at *structuring Organizational Culture*, 8th International SCOS Conference, Copenhagen, June 26-28th.
- [21] LEVY A. (1986) *Second-order planned change: definition and conceptualization*, „Organizational Dynamics” 15/1: 5-23.
- [22] LINDBLOM Ch. E. (1977) *Politics and markets: The world's political-economic systems*, NY: Basic Books Inc.
- [23] MORGAN G. (1984) *Opportunities arising from paradigm diversity*, „Administration & Society” 16/3: 306-327.
- [24] MORGAN G. (1987) *Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice*, working paper Toronto: York University.
- [25] MORGAN G. (1989) *Creative organization theory*, Newbury Park-London-New Delhi: Sage.
- [26] OBLÓJ K. (1987) *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa: PWN.
- [27] OBLÓJ K. and KOSTERA M. (w druku), *The Polish Privatization Program: Remarks on Action, Symbolism and Cultural barriers*, „Industrial and Economic Crisis Quarterly”.
- [28] POLESIE T. and JOHANSSON I-L. (eds), (1992) *Responsibility and accounting. The organizational regulation of boundary conditions*, Lund: Studentlitteratur.
- [29] SCHEIN E. (1985) *Organizational culture and leadership*, London: Jossey-Bass.
- [30] SIEVERS B. (1986) *Beyond the Surrogate of Motivation*, „Organization Studies” 7/4, pp. 335-351.
- [31] SMIRCICH L. (1987) *Studying organizations as cultures*, [w:] *Beyond method: Strategies for social research*, ed Morgan G., Beverly Hills-London-New Delhi: Sage.
- [32] SMITH K. K. (1982) *Philosophical problems in thinking about organizational change*, [w:] *Change in organizations*, Goodman P.S., et al. (eds), San Francisco: Jossey-Bass, pp. 316-374.
- [33] STANISZKIS J. (1989) *Ontologia socjalizmu*, Warszawa: In Plus.
- [34] WESOŁOWSKI W. and WNUK-LIPIŃSKIE., (1992), *Transformation of social order and legitimization of power*, [w:] Connor W. and Płoszajski P. (eds) *Escape from socialism. The Polish route*, Warsaw: IFiS.

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.