

Elwira GROSS-GOŁACKA

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów

elwira.gross-golacka@wp.pl

## SZKICE O ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

**Streszczenie.** Celem badawczym artykułu jest próba przybliżenia wybranych, kluczowych zagadnień – paradygmatów w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji zarządzania różnorodnością. Metoda badawcza przyjęta w artykule to krytyczna analiza piśmiennictwa i wnioskowanie. Dokonano analizy koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. Przedstawiono wybrane paradygmaty funkcjonujące w naukach o zarządzaniu z perspektywy zarysu, jaki tworzą one dla koncepcji zarządzania różnorodnością. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono potrzebę formułowania nowych paradygmatów w zarządzaniu w warunkach wykorzystania różnorodnych zasobów ludzkich, z uwzględnieniem aspektu humanizacji zarządzania.

**Słowa kluczowe:** paradygmat, zmiana paradygmatów, nauki o zarządzaniu, zarządzanie różnorodnością

## DIVERSITY MANAGEMENT IN MANAGEMENT SCIENCE – THEORETHICAL STUDIES

**Abstract.** The research objective of this paper is an attempt to approximate selected key issues – paradigms in management sciences with particular emphasis on the concept of diversity management. The research method adopted in the article is critical analysis of the literature and inference. An analysis of the concept of diversity management from the perspective of the neo-positivist-functional-system paradigm. Presented are selected functional paradigms in management sciences from the perspective of the outline they form for the concept of diversity management. As a result of the analyzes, it was found the need to formulate new paradigms in management in the conditions of using various human resources, taking into account the aspect of humanization of management.

**Keywords:** paradigms, change paradigms, management science, diversity management

## 1. Wstęp

Z punktu widzenia zmian przynajmniej części ustalonych prawidłowości czy teorii dotyczących zarządzania takie zjawiska i procesy, będące swoistym *signum temporis*, jak globalizacja, rozwój technologii, społeczeństwo informacyjne są istotne. Rozważania na temat różnorodności kapitału ludzkiego w organizacji i zarządzania nim prowadzone są od wielu lat w literaturze przedmiotu. Warto zatem zaprezentować przekrojowe, historyczne ujęcie patrzenia na fenomen różnorodności zasobów ludzkich w organizacji w naukach o zarządzaniu, a także pokazanie tego, jak czynnik ludzki ewoluował w naukach o zarządzaniu oraz jak klasyczne koncepcje zarządzania mieszały i mieszają się z problematyką zarządzania różnorodnością.

W konsekwencji tych rozważań zarysował się główny cel artykułu, tj. próba przybliżenia wybranych, kluczowych zagadnień – paradygmatów w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji zarządzania różnorodnością, na których powinny się koncentrować organizacje w zmieniającym się otoczeniu. Celem było również określenie wpływu humanizacji zarządzania na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością. Metoda badawcza przyjęta w artykule to krytyczna analiza piśmiennictwa i wnioskowanie. Dokonano analizy koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. Przedstawiono wybrane paradygmaty funkcjonujące w naukach o zarządzaniu z perspektywy ich znaczenia dla rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością. Zaakcentowano również coraz większą rolę koncepcji zarządzania różnorodnością w naukach o zarządzaniu.

## 2. Zarządzanie różnorodnością, a kierunki i koncepcje w naukach o zarządzaniu

Koncepcja naukowego zarządzania stworzona i popularyzowana przez wybitnych naukowców (F. Taylora, H. Fayola, K. Adameckiego, M. Webera, H. Emersona), która ma już ponad 100 lat zapoczątkowała, trwające przez całe stulecie, poszukiwania odpowiedniej równowagi między „rzeczami produkcji” a „ludźmi produkcji” lub między „specjalistami od liczb” a „humanistami”<sup>1</sup>. Wydana przez F.W Taylora w 1911 roku książka *The Principles of Scientific management* wniosła inżynieriyną dyscyplinę w działalność biznesową. Wtedy to pracodawcy sądzili, że wszystkich pracowników można traktować tak samo i że wspólnym motywatorem są pieniądze. Ogólnie jednak można stwierdzić, że nurt zarządzania naukowego

---

<sup>1</sup> Kiechel W.: Jak zarządzanie zmieniło świat. 100 lat zarządzania. „Harvard Business Review Polska”, marzec 2013, s. 61-75.

zajmował się już jednym z wymiarów kontrproduktywności – niską wydajnością pracy. Według badaczy wynikała ona z kilku przyczyn. Z jednej strony z negatywnych skłonności i nawyków jednostki (np. lenistwo), z drugiej zaś – z braku wypracowanych metod pracy, odpowiednich warunków prac, reguł postępowania czy – podkreślanego przez współczesnych badaczy – sprawiedliwego traktowania przez przełożonych<sup>2</sup>.

Kolejne szkoły oraz nurty teorii zarządzania podejmowały w swoich koncepcjach próbę odpowiedzi na pytania, dotyczące dysfunkcji organizacji typowych dla danego okresu czy danych warunków zewnętrznych. W analizie uwarunkowań zarządzania różnorodnością w organizacji Szczególne miejsce można przypisać badaczom reprezentującym szkołę humanizacyjną<sup>3</sup>, która spowodowała głęboką rewolucję poglądów, wyrażającą się właśnie w odkryciu czynnika ludzkiego, zwaną nurtem *human relations*, czyli stosunków międzyludzkich. Jej główni przedstawiciele to D.M. McGregor, E. Mayo, H. Münsterberger, F.J. Roethlisberger, A.H. Maslow, F. Herzberg. Badacze Ci akcentowali rolę kontekstu społecznego (wpływu grupy i kultury) i indywidualnych potrzeb człowieka. Przykładowo E. Mayo stwierdził, że warunki pracy, czynniki społeczne oraz dynamika grupy również były ważnymi czynnikami wpływającymi na zachowanie pracownika. Pokazał złożoność procesu motywacji<sup>4</sup>. Generalnie wyżej wspomniani badacze koncentrowali uwagę na niskiej wydajności indywidualnej, konfliktach, nadmiernej absencji w pracy, nadmiernej płynności kadr czy wzroście niezadowolenia pracowników. Wśród przyczyn takich zjawisk upatrywali nieuwzględnianie różnorodnych potrzeb psychospołecznych uczestników organizacji oraz zwalczanie przez kierownictwo grup nieformalnych (np. defaworyzowanych). Kluczem do efektywności pracy było więc dążenie do osiągnięcia akceptacji celów organizacji przez grupy nieformalne oraz wykorzystanie wpływu grup nieformalnych dla podniesienia sprawności procesu zarządzania i wzrostu wydajności. W tym kontekście należy podkreślić to, że badacze wskazywali, że źródłem motywacji ludzi do pracy są potrzeby przynależności, bezpieczeństwa i uznania, jakie każda jednostka ma i chce realizować w miejscu pracy. Wysokie morale i wysoki poziom zadowolenia pracowników są osiągane przez okazywanie życzliwego zainteresowania przełożonych. Generalnie uczestnictwo człowieka w instytucji jest tym bardziej niezawodne i wydajne, im wyższe morale (czyli im bardziej pozytywny jest jego stosunek do organizacji jako całości, grupy społecznej, której jest członkiem, roli organizacyjnej jaką pełni itp.) oraz im bardziej jest on zadowolony ze swej sytuacji w pracy, a zadowolenie to wynika z zaspokajania potrzeb społecznych<sup>5</sup>.

Warto też zwrócić uwagę na szkołę systemową, która postulowała rozpatrywanie organizacji w jej otoczeniu (L. von Bertalanffy, N. Wiener i in., L. Kantorowicz,

<sup>2</sup> Piotrowski W.: Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000, s. 642.

<sup>3</sup> Por. Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.): Zarządzanie humanistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

<sup>4</sup> Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyk. PWN, Warszawa 2010; Kuhn T.S.: Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych. PIW, Warszawa 1985.

<sup>5</sup> Piotrowski W.: Organizacja..., op.cit., s. 665-692.

G. Nadler i in.). Zasadniczo uznanie organizacji za system „otworzyło” ją na wpływy otoczenia, czyniąc jednocześnie otoczenie wrażliwym na jej działanie. Jednym z nurtów wyłonionych w ramach szkoły systemowej był aspekt systemów społecznych, który polegał na silniejszym uwzględnianiu społecznego aspektu organizacji (Ch.I. Barnard). Badacze jednak wykazali, że podsystemu społecznego nie można sprowadzić do roli kontekstu racjonalnych działań menedżerskich, że organizacje nie poddają się biernie dowolnym oddziaływaniom. Trzeba na nie spojrzeć przede wszystkim przez pryzmat zachodzących w nich procesów społecznych, z punktu widzenia działających w nich ludzi<sup>6</sup>. Ujęcie systemowe w badaniach organizacji stanowi nadal aktualny kierunek poszukiwań naukowców.

Pojawienie się szkoły neoklasycznej było odpowiedzią na występujące rozbieżności między teorią a praktyką. Wśród głównych dokonań przedstawicieli szkoły neoklasycznej warto zauważyć: koncepcję motywacji przez współuczestnictwo (P. Drucker), model konceptualny (F.E. Kasta, J.E. Rosenzweig), model dwóch typów organizacji przedsiębiorstwa – mechanistyczny i organiczny (T. Burn, G.M. Stalker), wpływ otoczenia zewnętrznego na strukturę przedsiębiorstwa (P.L. Lawrence, J.W. Lorsch), wpływ technologii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa (J. Woodward, C. Perrow), powiązania pomiędzy motywacją personelu a formą organizacji (S. Morse), sytuacyjny model przywództwa (P. Hersey, K.H. Blanchard)<sup>7</sup>.

Na początku lat 80. XX wieku wyłonił się tzw. nurt nowej fali w zarządzaniu (R.T. Pascale, A.G. Athos, T.J. Peters, F.H. Waterman, R.H. Waterman, W. Ouchi), który był wynikiem kryzysu teorii, która ustąpiła miejsca fascynacji doświadczeniom firm osiągających lepsze rezultaty. Przeprowadzone badania i analizy w ramach tego nurtu pozwoliły na wskazanie pewnych rozwiązań w postaci zidentyfikowanych prawidłowości (zestaw kluczowych cech najbardziej efektywnych – doskonałych przedsiębiorstw) i nieprawidłowości (zestawu „grzechów głównych”) popełnianych przez menedżerów<sup>8</sup>. Zaczęto zwracać uwagę na istnienie czynników generujących dysfunkcje w efektywnym zarządzaniu organizacją, co zdaniem autorki z perspektywy koncepcji zarządzania różnorodnością jest istotne.

Z kolei nurt postmodernistyczny rozwijający się w naukach o zarządzaniu od lat 90. XX wieku miał swoich zwolenników (M. Kostera, L. Krzyżanowski) oraz oponentów (A.K. Koźmiński, Ł. Sułkowski). Postmoderniści zwrócili uwagę na kulturę organizacyjną, określając ją jako niestabilną, niespójną i przeciwstawiali się podejściu różnicującemu kulturę organizacyjną opartą na dychotomii. Zaprezentowali odmienny sposób postrzegania innych

<sup>6</sup> Ibidem, s. 713.

<sup>7</sup> Por. Borowska-Pietrzak A.: Szkoła neoklasyczna i jej kierunki, [w:] Czerska A., Szpitter A.A. (red.): Koncepcja zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 75-86; Lisiecki M.: Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka. WSZiM, Warszawa 2001, s. 78; Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki. SGH, Warszawa 1997, s. 72-74; Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J.: Nauka organizacji i zarządzania. Kolonia Limited, Warszawa 2005, s. 98.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 83.

aspektów zarządzania w tym władzy i niepewności. Zaproponowano, aby zapobiegać kumulacji władzy na szczytach piramidy organizacyjnej, która wywołuje ograniczoną demokrację, partycypację grupom dotychczas marginalizowanym w organizacji, takim jak „kobiety, mniejszości rasowe i etniczne, osoby dojrzałe i osoby młode”. Natomiast niepewność w zamyśle postmodernistów została uznana za pewne uczucie, stan, który należy uznać za stymulację do podejmowania działań.

Wspomniane powyżej zasady zostały poddane krytyce, np. przez Ł. Sułkowskiego, który słusznie wskazuje, że współczesne organizacje muszą się koncentrować na innych zasadach organizacji pracy. Kluczem do konkurencyjności jest rozwój pracy zespołowej, a pracownicy powinni ponosić odpowiedzialność za przebieg całych procesów w organizacji, a nie wyłącznie wyspecjalizowanych i trudnych do zidentyfikowania fragmentów. Na szczególną uwagę zasługuje podnoszony aspekt, że troska o jakość i zaangażowanie w doskonalenie organizacji powinny być sprawą wszystkich pracowników, a nie tylko kadry kierowniczej. Potrzebny jest również rozwój kontaktów społecznych, interakcji oraz wzbogacenie kultury organizacyjnej, prowadzące do wzmocnienia kooperacji pomiędzy pracownikami<sup>9</sup>.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania problematyka zarządzania różnorodnością była obecna od wielu lat. Zasadniczo była ona jednak ujmowana w kontekście optymalizacji jednostek i organizacji. Zmierzano bowiem do tego, by pracownik działał efektywniej i w związku z tym dążono do poznania indywidualnych motywacji pozaekonomicznych, a w szczególności motywacji związanych z potrzebą współzycia z grupą, z poszukiwaniem uznania i prestiżu wśród towarzyszy pracy. W mniejszym zakresie podejmowano dyskusje na temat natury zachowań niesprzyjających takiemu postępowaniu (np. dyskryminacja, nierówne traktowanie, mobbing) pracowników (w tym kadry kierowniczej), ich uwarunkowań podmiotowych, organizacyjnych i społecznych czy różnych przejawów tych zachowań. Jak wykazują Y. Vardi i E. Weitz, zaniedbywanie tego obszaru badawczego w naukach o zarządzaniu w dużej mierze wynika z charakteru tych nauk, w ramach których dominującymi paradygmatami są funkcjonalizm i orientacja pozytywna<sup>10</sup>.

### **3. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy**

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS), dominujący w naukach o zarządzaniu jest charakterystyczny zarówno dla zarządzania naukowego czy nurtu stosunków międzyludzkich. Organizacja ujmowana jest jako system składający się ze wzajemnie powiązanych części, z których każda pełni w nim jakąś funkcję (np. rekrutacja, motywowanie, rozwój zawodowy czy wynagradzanie). System ten, będąc zarazem

<sup>9</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia i metodologia zarządzania. PWE, Warszawa 2012.

<sup>10</sup> Vardi Y., Weitz E.: Misbehaviour in organizations. Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004, p. 9.

w dynamicznej równowadze, dąży do zachowania ładu i optymalnego funkcjonowania<sup>11</sup>. Całościowa wizja ładu organizacyjnego może przesłaniać, a nawet odrzucać elementy konstytucji sensu zachodzące na poziomie zachowań i interakcji. Odrzuca, więc ze swej analizy wszelkie zachowania bezprawne czy nieetyczne, traktując je jako chwilowe odchylenie od normy, a nie stałą dysfunkcję systemu/procesu. Przy takim podejściu pominięte mogą zostać interpretacje procesów: ustanawiania i sprawowania władzy oraz własności, komunikowania się jednostek i grupy, kształtowania się elementów kultury czy nadawania sensu rzeczywistości organizacyjnej – istotnych dla koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji<sup>12</sup>. Ponadto paradygmat NFS może stanowić ograniczenie dla pełnego ujęcia zarządzania różnorodnością w organizacji, ze względu na swój „pozytywny charakter”. Znaczący to tyle, że w naukach o przedsiębiorstwie jest to wizja człowieka skazanego na hiperracjonalność. Organizacje koncentrują się na zwiększaniu efektywności, rentowności ekonomicznej niż na diagnozie dysfunkcji w procesie zarządzania. Dąży się do zwiększania poziomu motywacji wśród pracowników i większego zaangażowania, rozwoju zawodowego czy wzrostu satysfakcji pracowników dla zwiększania efektywności i produktywności. Zdaniem autorki wydaje się, że ta orientacja funkcjonalistyczno-systemowa w zarządzaniu pomija wiele problemów związanych z nierównym traktowaniem w miejscu pracy, dyskryminacją, mobbingiem czy molestowaniem – skądinąd istotnych dla koncepcji zarządzania różnorodnością.

W naukach o zarządzaniu można dostrzec również wzrost znaczenia paradygmatów alternatywnych, które odchodzą od klasycznego rozumienia organizacji i zarządzania związanego z naukami ekonomicznymi, technicznymi. Szybki rozwój alternatywnych paradygmatów i perspektyw poznawczych wskazuje, że nauki o zarządzaniu nie są „impregnowane” na zmiany, ponieważ stanowią część szerokiej formacji intelektualnej obejmującej całą wiązkę nauk lub przynajmniej nauk społecznych<sup>13</sup>.

Warto wspomnieć, że chociaż koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego, samorealizacji i podmiotowości pracowników zrodziły się na gruncie nauk o zarządzaniu, to jednak uwzględniają również aspekt humanizacji zarządzania – co zdanie autorki dotyczy również koncepcji zarządzania różnorodnością. Również Ł. Sułkowski sugeruje, że idee czerpiące z paradygmatów alternatywnych, takie jak *empowerment* czy zarządzanie różnorodnością to tylko wybrane przykłady podejść odrzucających racjonalizm instrumentalny. Problemy ze sprawowaniem władzy, komunikacją w grupie oraz organizowaniem działań grupy leżą w szerokim polu zainteresowań wielu nauk społecznych, humanistycznych, a nawet przyrodniczych (np. biologii ewolucyjnej, kognitywistycznej) i dopuszczają wiele punktów widzenia. Zatem

---

<sup>11</sup> Turek D.: Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenia. Difin, Warszawa 2012, s. 32.

<sup>12</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit., s. 116

<sup>13</sup> Ibidem, s. 343.

ściśła demarkacja pomiędzy problematyką różnych nauk jest niepotrzebna, konieczna za to jest większa interdyscyplinarność z innymi naukami i doza pluralizmu epistemologicznego<sup>14</sup>.

Takie podejście może tłumaczyć brak szerszego zainteresowania badaczy nauk o zarządzaniu wspomnianą problematyką. Warto zauważyć, że dotychczasowy poziom analiz bardziej odnosi się do systemu organizacyjnego czy społeczno-kulturowego, a zdecydowanie mniej do poziomu zachowań pracowników w organizacji. W świetle powyższego, zdaniem autorki, wydaje się, że warto byłoby poddać krytycznej analizie koncepcje, metody oraz procesy zarządzania różnorodnością, której wyniki mogłyby okazać się przydatne do budowania teorii dla poruszanej tematyki.

#### 4. Aspekt demarkacji i wieloparadygmatyczności

W świetle powyżej prowadzonych rozważań znaczenie ma to, że w zarządzaniu mamy do czynienia z rozwojem nauki, który nie podąża prostą, kumulatywną ścieżką postępu. Rozwój dokonuje się równolegle w ramach wielu konkurencyjnych czy komplementarnych obszarów, dając wyraz różnorodnym podejściom. Analizując zatem te różnorodne relacje pomiędzy różnymi koncepcjami zarządzania, stajemy wobec problemu demarkacji. Granice teorii, szkół, perspektyw czy paradygmatów są bardzo rozmyte, a badając je można zauważyć, że niektóre do siebie pasują, inne są sprzeczne, a jeszcze inne są nieporównywalne<sup>15</sup>. Przykładowo Lichtarski akcentuje, że między aspektami i obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa nie występuje relacja rozłączności, lecz inne, złożone, często trudne do rozpoznania (np. dopełnienia, wzmocnienia, kolizji itd)<sup>16</sup>. Należy zatem przyjąć, że jest to nieuniknioną konsekwencją interdyscyplinarnej nauki problemów właściwych zarządzaniu i służy głębszemu poznaniu. Tworzy się klimat sprzyjający formułowaniu kolejnych paradygmatów, a w efekcie – swoistej wieloparadygmatyczności zarządzania<sup>17</sup>. Na temat paradygmatyczności czy wieloparadygmatyczności, a nawet przedparadygmatyczności w naukach o zarządzaniu przedstawiciele tego podejścia wypowiadają się dość wnikliwie<sup>18</sup>. Klasyfikacja paradygmatów nie jest jednolita, choć najstarsze typologie koncentrują się na szkołach lub nurtach zarządzania i można dostrzec chronologię i synchroniczność. Zauważa się również, że systematyka rozwoju zarządzania jest konwencjonalna i niepełna, chociażby ze względu na

<sup>14</sup> Ibidem, s. 170.

<sup>15</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005, s. 118.

<sup>16</sup> Lichtarski J.: O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, [w:] Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 51-57.

<sup>17</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit., s. 24.

<sup>18</sup> Por. Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012; Płoszajski P.: Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1985, s. 33; Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit.; Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. SGH, Warszawa 2006.

umowną demarkację z innymi dziedzinami nauki. Zatem zaproponowany schemat przez T. Kuhna, bazujący na przyrodoznawstwie, nie znajduje zastosowania w naukach o zarządzaniu. Za taką interpretacją przemawiają doświadczenia innych relatywnie „młodych” nauk – socjologii i psychologii. Oznaczałoby, że nauki o zarządzaniu pozbawione są szansy tworzenia paradygmatów „dalekiego zasięgu”<sup>19</sup>. Należy powtórzyć za S. Sudołem, że nie ma możliwości sformułowania jednej teorii, która wyjaśniałaby główne problemy<sup>20</sup>. Sięgając do rozważań S. Kuhna i idąc za argumentacją autorki można wskazać cztery kluczowe, konstytutywne elementy paradygmatu, którymi są: wspólnota naukowa, symboliczne uogólnienie, modele, okazy wyznaczające paradygmat<sup>21</sup>. W rozważaniach Ł. Sułkowskiego pojawia się propozycja matrycy dyscyplinarnej, będącej zestawieniem licznych paradygmatów, przedparadygmatów, która będzie rezultatem krytycznej redukcji, uproszczeń problemów, dyskusji i weryfikacji licznych matryc (tablic) już zaproponowanych paradygmatów w obliczu panującego pluralizmu w tym obszarze. Generalnie wielość i złożoność, zmienność koncepcji i instrumentarium zarządzania, a jednocześnie jego rozproszenie i brak uporządkowania (S. Sudoł, Ł. Sułkowski, J. Lichtarski) utrudniają dokonywanie analiz porównawczych i syntez. Jest to istotna bolączka całego dorobku, typowa dla dyscypliny *in status nascendi*, a takim niewątpliwie są nauki o zarządzaniu<sup>22</sup>.

Takie podejście tłumaczy fakt, że świat przyrody ma charakter obiektywny i prawa uniwersalne mają dużą przeżywalność, choć w wyniku postępu naukowego bywają kwestionowane i zastępowane przez inne, ale zdecydowanie rzadziej. Natomiast świat człowieka i organizacji (czym zajmują się nauki o zarządzaniu) ma charakter intersubiektywny. To w konsekwencji organizacja jest uwikłana w sieć zależności i relacji z innymi podmiotami, które budują „refleksyjną, ale zarazem intersubiektywną perspektywę poznania i kształtowania świata organizacji i zarządzania”<sup>23</sup>. Jak wskazuje S. Sudoł i K. Zimmewicz w dziedzinie nauk o zarządzaniu nie występuje stałość związków przyczynowo-skutkowych, indywidualne i subiektywne decyzje człowieka (ludzi) nie mają charakteru deterministycznego – nie występuje prosta zależność, że w takich samych warunkach zachodzą te same zjawiska i nie ulegają one zmianie<sup>24</sup>. Generalnie w naukach o zarządzaniu na pierwszym miejscu jest człowiek, którego zachowania i decyzje zależą od wielu jego cech subiektywnej natury. Powoduje to, że na decyzje, postawy i działania organizacji oraz ludzi w niej pracujących wpływa wiele różnorodnych czynników: przyrodniczych, ekonomicznych, prawnych, społecznych, psychologicznych, kulturowych i innych, zdeterminowanych rozwojem cywilizacyjnym.

<sup>19</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit., s. 105.

<sup>20</sup> Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu..., op.cit.

<sup>21</sup> Kuhn T.S.: Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych. PIW, Warszawa 1985, s. 406-439.

<sup>22</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 90.

<sup>24</sup> Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu..., op.cit., s. 80-81; Zimmewicz K.: Wszystko zależy od wszystkiego, [w:] Dworzecki Z., Nogalski B. (red.): Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny. TNOiK, Toruń. 2011, s. 49.



W świetle powyższych rozważań należy podkreślić, że pomiędzy aspektami i obszarami funkcjonowania organizacji nie występuje relacja rozłączności, lecz inne, złożone, często trudne do rozpoznania (np. dopełnienia, wzmocnienia, kolizji itd.). Można zauważyć ciekawe próby mirażu pomiędzy różnymi koncepcjami, powiększające obszar koncepcji komplementarnych w zarządzaniu (np. idea marketingu). Ta komplementarność jest ważna i należy się zgodzić z Ł. Sułkowskim, że pojedyncze teorie, koncepcje i metody zarządzania nie tworzą ani paradygmatu, ani jedynej najlepszej spójnej perspektywy, lecz melanz podejść<sup>25</sup>. Warto zatem szukać tych pól komplementarnych, obszarów wspólnych, bo być może to jest miejsce dla konsensusu naukowego, prowadzącego do tworzenia przyszłych paradygmatów, w tym analizowanej koncepcji. Wydaje się zatem, że to zjawisko dyfuzjonizmu dotyczy również koncepcji zarządzania różnorodnością, gdzie jej idee znajdziemy nie tylko w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, ale również w obszarze komunikacji i sprzedaży (orientacja na klienta), PR-u (komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna) czy przywództwa (otwartość na różnorodność).

## **5. Zarys paradygmatów wylaniających się dla koncepcji zarządzania różnorodnością**

Na podstawie dotychczasowych rozważań wydaje się, że zmiany zachodzące wśród zasobów ludzkich to jedno z najbardziej niezwykłych i znaczących wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj wszystkie organizacje. Społeczeństwa zmieniają się szybko, a zmiany demograficzne zachodzące na świecie, w Europie i w Polsce będą wpływać na wiele aspektów zarządzania organizacjami. W trakcie rozważania owych zmian w społeczeństwie i w miejscu pracy łatwo zrozumieć rolę, jaką różnorodność odgrywa w obecnym oraz przyszłym sukcesie organizacji. Nawet w przypadku stosunkowo jednorodnych zasobów ludzkich, będą występowały indywidualne różnice osobowościowe, prowadzące do powstania kolejnej formy różnorodności, z którą muszą sobie poradzić menadżerowie.

Amerykański guru zarządzania P. Drucker, sformułował następujące projekcje zmian w zarządzaniu firmą XXI wieku<sup>26</sup>:

- istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu,
- niezbędne jest dzisiaj zastosowanie mieszanych (hybrydowych) struktur organizacyjnych,
- istnieje wiele różnych sposobów zarządzania ludźmi, z których żaden nie jest uniwersalnie najlepszy,

<sup>25</sup> Sułkowski Ł.: Epistemologia..., op.cit., s. 121.

<sup>26</sup> Drucker P.F.: Management's New Paradigms. „Forbes Magazine”, October 1998, p. 152-177.

- technologie, rynki i zastosowania nie są już ograniczone do danej dziedziny gospodarki, ale wzajemnie się przenikają i łączą,
- zakończyła się era nakazowo-kontrolna (command and control) wyznaczona ramami formalnych podległości, a w zamian pojawiła się potrzeba redefinicji zarządzania jako zarządzania partnerskiego, obejmującego cały proces biznesowy i wykraczającego poza ramy firmy,
- globalny charakter zmienił definicje firmy międzynarodowej przez drastyczne obniżenie znaczenia geograficzno-narodowego ułożenia firmy,
- domena procesu zarządzania nie jest przypisana tylko firmom, gdyż współczesny menedżer musi być również przedsiębiorcą obserwującym z równym zainteresowaniem otoczenie firmy i samą firmę,
- zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku musi być skierowane na zewnątrz organizacji (*an outward directed management*) przez definiowanie jej celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy.

Zasadniczo początek XX wieku dla autorytetów światowych G. Hamel<sup>27</sup> i polskich (S. Sudoł, Ł. Sułkowski, W.M. Grudzewski, I.H. Hejduk) to czas kryzysu i przewartościowania w naukach o zarządzaniu. Teorie oparte na paradygmatach ery industrialnej tzw. Zarządzanie 1.0, takich jak kontrola czy hierarchia wymaga zastąpienia innymi, nowymi kierunkami i instrumentami w zarządzaniu, które proponują chociażby M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, M. Kostera, W. Kowalczewski, Nazarka, Krawiec, J. Lichtarski, J. Rokita. Próby sformułowania nowych paradygmatów czy nowego modelu przedsiębiorstwa przyszłości G. Hamel określa, drogą ku Zarządzaniu 2.0 albo Zarządzaniu Drugiej Generacji<sup>28</sup>.

Główne zasady dla nowego paradygmatu zarządzania przedstawili D. Jamali, I.K. Hejduk i W.M. Grudzewski. Nie mają one charakteru stałego, a są zmienne<sup>29</sup> (tabela 1).

Tabela 1

#### Główne zasady nowego paradygmatu zarządzania

Kreowanie wartości	Wartość dodana stanowi podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa
Jakość	Jakość jako fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności
Reagowanie	Reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów
Zwinność	Elastyczność w komunikacji i operacjach
Innowacja	Pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi
Integracja	Integracja portfela technologii dla uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej
Zespołowość ( <i>teaming</i> )	Kreowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie

Zródło: Jamali D.: Changing management paradigms: implications for educational institutions. "Journal of management Development", Vol. 24, 2005.

Z otoczeniem oraz jego cechami wiąże się nowy paradygmat zarządzania – *sustainability*, który oznacza nie tylko zdolność do prowadzenia (podtrzymywania życia) organizacji nawet

<sup>27</sup> Hamel G.: Zarządzanie jutra. RedHorse, Warszawa 2008.

<sup>28</sup> Hamel G.: Moon Shot for Management. „Harvard Business School”, February 2009, p. 91-98.

<sup>29</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): W poszukiwaniu..., op.cit., s. 17.

w dynamicznym otoczeniu, ale także umiejętność i elastyczność wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie. Choć autorzy nazywają go megaparadygmatem, to ma dwa znaczenia. Po pierwsze, podkreśla ono zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu. Po drugie, interpretowane jest z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Zasadniczo *sustainability* to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego:

- uczenia się,
- adaptacji i rozwoju,
- rewitalizacji,
- rekonstrukcji,
- reorientacji

dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności kontynuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup. *Sustainability* jest oparte na zasadach: holistycznego, stale rozwijającego się spojrzenia na rzeczywistość, refleksji, współpracy, otwartości na zmiany, uczenia się, zaufania. W gospodarce opartej na wiedzy kreatywność, inteligencja oraz pomysły wydają się być kluczowymi kompetencjami „trwałego biznesu”. Można sądzić, że zaproponowane podejście jest odpowiednią formułą „nowej biznesowej logiki”<sup>30</sup>. Autorzy pokusili się zaproponować uproszczony model *sustainable enterprise* jako diamentu następujących kluczowych cech, z punktu widzenia budowania trwałego sukcesu przedsiębiorstwa w jego różnych „wcieleniach”, do których należą zaufanie, wiedza, innowacje, przedsiębiorczość/kultura organizacyjna<sup>31</sup>. Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz zakładają, że cechy te konstruują lub rekonstruują organizacje w największym stopniu. Generalnie *sustainability* to koncepcja przedsiębiorstwa, które wiąże otoczenie z jego cechami, co oznacza nie tylko zdolność do prowadzenia (podtrzymywania życia) przedsiębiorstwa nawet w dynamicznym otoczeniu, ale także umiejętność i elastyczność wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie. W opinii uczonych ważnym paradygmatem współczesności staje się *sustainability*, czyli zdolność do kontynuowania biznesu nawet w turbulentnym otoczeniu, przy interpretacji odnawiania się i wykorzystywania warunków generowanych przez otoczenie<sup>32</sup>.

Z kolei polski wybitny badacz S. Sudoł (2013) proponuje następujący zestaw paradygmatów (mikroparadygmatów) nauk o zarządzaniu<sup>33</sup>:

1. Każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji

<sup>30</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, s. 27-29.

<sup>31</sup> Hejduk I.K. (red.): *Koncepcja sustainability, wyzwaniem współczesnego zarządzania*. SGH, Warszawa 2014.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>33</sup> Sudoł S.: *O podstawowych pojęciach i terminach w naukach o zarządzaniu (maszynopis)*. 2013.

- z otoczeniem: gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarach krajowym i międzynarodowym.
2. Podstawą przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach burzliwości otoczenia, jest jej elastyczne dostosowywanie się do przewidywanych zmian w zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania.
  3. Warunkiem rozwoju organizacji jest jej zdolność do uczenia się.
  4. Każda organizacja może być rozpatrywana jako system, zatem wprowadzenie zmian w organizacji wymaga uwzględnienia powiązań pomiędzy elementami składowymi systemu.
  5. Zarządzanie jest ciągiem procesów informacyjno-decyzyjnych i jego doskonalenie musi się wiązać z rozszerzeniem pozyskiwanych informacji, postępu w ich przetwarzaniu i interpretacji, a także z doskonaleniem metod podejmowania decyzji.
  6. Czynniki ukierunkowujące działalność organizacji są wizja jej rozwoju oraz misja, czyli realizowany przez nią przez dłuższy czas służebny cel w stosunku do otoczenia.
  7. Jednym z podstawowych czynników powodzenia organizacji jest czynnik ludzki, a w szczególności jakość (cechy i kompetencje, zdolności przywódcze) menedżerów.
  8. Ważnym warunkiem powodzenia organizacji jest zdolność jej kierownictwa do utrzymania w równowadze oczekiwań interesariuszy, zwłaszcza ich głównych grup.
  9. Tworzenie i wdrażanie innowacji, aczkolwiek jest działaniem obciążonym często znacznym ryzykiem, jednak stwarza warunki długiego trwania i rozwoju większości organizacji.
  10. Czynnikiem mającym istotny wpływ na sprawność, efektywność i ekonomiczność funkcjonowania organizacji jest występująca w niej kultura.
  11. Przestrzeganie zasad etycznych wewnątrz organizacji oraz w stosunkach z osobami i instytucjami otoczenia jest warunkiem powstania w niej i wokół niej atmosfery zaufania.
  12. Główną funkcją nauk o zarządzaniu jest bezpośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju.

W świetle powyższych, teoretycznych rozważań, powstałych na podstawie studiów literaturowych w zakresie paradygmatyczności, wieloparadygmatyczności, a nawet przedparadygmatyczności w naukach o zarządzaniu, nasuwają się pewne wątpliwości oraz pytania i wydaje się, że mogą zadawać je sobie wszyscy teoretyzujący (nie mylić z tworzeniem teorii)<sup>34</sup>, chociażby ze względu na istotny fakt, tj. istnienia różnic pomiędzy naukami ścisłymi

---

<sup>34</sup> Chyba słuszne jest stwierdzenie, że „...teoretyzowanie jest terminem szerszym, obejmującym nie tylko udane próby stworzenia spójnych teorii, ale również podejmowanie refleksji teoretycznej, nie zawsze uwięzione odkryciem teorii naukowej”. Por. Sułkowski Ł.: Epistemologia i metodologia zarządzania. PWE, Warszawa 2012, s. 96.

i przyrodniczymi a naukami społecznymi, polegający na przeżywalności praw uniwersalnych. W tych pierwszych naukach mówi się, że są wieczne (choć w wyniku postępu naukowego bywają kwestionowane i zastępowane przez inne). W naukach społecznych uniwersalizm jest ograniczony chociażby ze względu na aspekt czasu i miejsca. Na te kwestie zwraca uwagę Ł. Sułkowski twierdząc że, nauki o zarządzaniu ulegają znacznym wpływom kontekstu społecznego i kulturowego, który przejawia się kognitywną rolą języka, nieredukowalnym oddziaływanie na poznanie oraz historycznymi kryteriami racjonalności naukowej (relatywizm kulturowy)<sup>35</sup>. Zdaniem autorki, koncepcja zarządzania różnorodnością zasługuje na spojrzenie z perspektywy historyczności i relatywizmu kulturowego czy wolności od ryzyka etnocentryzmu.

## 6. Podsumowanie

Cel niniejszego artykułu a mianowicie próba przybliżenia wybranych kluczowych zagadnień – paradygmatów w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji zarządzania różnorodnością na których powinny się koncentrować organizacje wobec zmieniającego się otoczenia – został zrealizowany. Należy wyraźnie powiedzieć, że zaprezentowana specyfikacja paradygmatów w zarządzaniu być może nie jest wystarczająco kompletna, ale intencją nie było uwzględnienie wszystkich znaczących ujęć. Nie jest ona zapewne zamknięta, z czasem mogą pojawiać się kolejne paradygmaty, mikroparadygmaty czy megaparadygmaty. Oczywiście jest to, że obecne paradygmaty nauk o zarządzaniu koncentrują się wokół człowieka w organizacji. Podejście behawioralne ugruntowało znaczenie czynnika ludzkiego w organizacji, zwróciło uwagę na ważność dynamiki grup i na złożoność ludzkiej motywacji. Koncentruje się ono również na podejściu systemowym, które wskazało na organizację jako zbiór elementów wzajemnie powiązanych relacjami, ukierunkowane na realizację w możliwie optymalny sposób określonych celów lub działań. Adaptacyjność i elastyczność w relacji do zaistniałej sytuacji – w coraz większym stopniu – uznawane jest za pożądane podejście do kształtowania organizacji. Ukierunkowanie na kulturę organizacyjną, innowacyjność, integracje i zespołowość i zarządzanie wiedzą traktowane jako centralny czynnik prowadzący do doskonałości w organizacji. Współczesne podejście do zarządzania powinno również uwzględniać przeorientowanie wartości stanowiących fundamenty ich funkcjonowania. Wydaje się, że coraz większego znaczenia nabierają takie wartości jak: etyka, społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie środowiskowe, zarządzanie międzykulturowe czy polityka równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji. Stosując perspektywę wieloparadygmatyczną do zarządzania różnorodnością,

---

<sup>35</sup> Sułkowski Ł.: Paradygmat krytyczny organizacji i zarządzania, [w:] Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.): Krytyczny nurt zarządzania. Difin, Warszawa 2014, s. 240.

można dostrzec sprzeczności, niewspółmierności, a również pewne punkty wspólne obecne zarówno na poziomie podstawowych założeń, jak i teorii oraz metodologii.

Koncepcja zarządzania różnorodnością jako obszar nauk o zarządzaniu cechuje znaczący wpływ innych dyscyplin naukowych, brak ścisłej demarkacji pomiędzy dyscyplinami pokrewnymi, takim jak: ekonomia, psychologia, socjologia czy nawet biologia i antropologia kulturowa. Również zjawisko relatywizmu kulturowego, charakterystyczne dla wszystkich nauk społecznych i humanistycznych, wydaje się, że może osłabiać jedność koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy międzynarodowej. To spostrzeżenie pozwala wątpić czy koncepcja zarządzania różnorodnością, która przecież wyrosła w USA, a działania są podejmowane przez kraje europejskie, również jest adaptowalna, np. do polskich organizacji. Tak sformułowany wniosek przesądza o konieczności podejmowania dalszych badań w odniesieniu do koncepcji zarządzania różnorodnością, w tym między innymi powiązań pomiędzy tworzeniem i przekazywaniem wiedzy na temat zarządzania różnorodnością a kulturowymi, społecznymi czy politycznymi uwarunkowaniami.

## Bibliografia

1. Arredondo P.: *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. Sage Publications, Thousand Oaks 1996.
2. Bartkowiak R., Wachowiak P. (red.): *Nowe paradygmaty w naukach ekonomicznych*. SGH, Warszawa 2016.
3. Borowska-Pietrzak A.: *Szkoła neoklasyczna i jej kierunki*, [w:] Czerska A., Szpitter A.A. (red.): *Koncepcja zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2010.
4. Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J.: *Nauka organizacji i zarządzania*. Kolonia Limited, Warszawa 2005.
5. Cox T. Jr.: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993.
6. Dick P., Cassell C.: *Barriers to managing diversity in a Great Britain, constabulary: the role of discourse*. "Journal of Management Studies", Vol. 39(7), 2002.
7. Drucker P.F.: *Management's New Paradigms*. „Forbes Magazine”, October 1998.
8. Essed P.: *Cloning cultural homogeneity while talking diversity: old wine in new bottles in Dutch work organizations?* "Transforming Anthropology", No. 11(1), 2002.
9. Foldy E.G.: *Managing diversity: identity and power in organizations*, [in:] Aaltio I., Mills A.J. (red.): *Gender, Identity and Culture of Organizations*. Routledge, London 2002.
10. Gross-Gołacka E.: *Rola koncepcji zarządzanie różnorodnością w doskonaleniu organizacji*. "Problemy Jakości", nr 4, 2016.

11. Gross-Gołacka E.: Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich. Difin, Warszawa 2018.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. SGH, Warszawa 2006.
13. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
14. Hamel G.: Moon Shot for Management. „Harvard Business school”, February 2009.
15. Hamel G.: Zarządzanie jutra. RedHorse, Warszawa 2008.
16. Harrison D.A., Price K.H., Bell M.P.: Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. “Academy of Management Journal”, No. 41, 2009.
17. Hejduk I.K. (red.): Koncepcja sustainability, wyzwaniem współczesnego zarządzania. SGH, Warszawa 2014.
18. Heran J., Collinson D.: Men, masculinities and Workplace Diversity/Diversion: power, Intersections and Contradictions, [in:] Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (eds.): Handbook of workplace diversity. Sage, London 2006.
19. Johnston W.B., Packer A.H.: Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century. Hudson Institute, Indianapolis 1987.
20. Kiechel W.: Jak zarządzanie zmieniło świat. 100 lat zarządzania. „Harvard Business Review Polska”, marzec 2013.
21. Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki. SGH, Warszawa 1997.
22. Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K.: Examining the Contours of workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges, [in:] Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (eds.): Handbook of workplace diversity. Sage, London 2006.
23. Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K.: Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity. Sage, London 1997.
24. Kowalczewski W.: Paradygmaty zarządzania XXI wieku, [w:] Hejduk I.K. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. ORGMASZ, Warszawa 2003.
25. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.): Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu. Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
26. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2010.
27. Kuhn T.S.: Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych. PIW, Warszawa 1985.
28. Lichtarski J.: O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, [w:] Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsię-

- biorstwie. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
29. Lisiecki M.: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka.* WSZiM, Warszawa 2001.
  30. Litvin D.: *Discourse of Diversity: from biology to management.* "Organization", Vol. 4(2), 2002.
  31. Łobos K., Puciato D.: *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody.* Difin, Warszawa 2012.
  32. Lorbecki A., Jack G.: *Critical Turns in the Evolution of Diversity management.* "British Journal of Management", Vol. 11(3), 2002.
  33. Luthans F., Doh J.P.: *International Management. Culture, Strategy and Behaviour.* McGraw-Hill/Irwin, New York 2009.
  34. *Making Change: Creating a Business Case for Diversity.* Catalyst, 2002.
  35. Mannix E., Neale M.A.: *Why difference make a difference? "Psychological Science in the Public Interest"*, No. 6, 2005.
  36. Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.): *Zarządzanie humanistyczne.* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
  37. Piotrowski W.: *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia,* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie teoria i praktyka.* PWN, Warszawa 2000.
  38. Płoszajski P.: *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania.* Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1985.
  39. Stockdale M.S., Crosby F.J.: *The psychology and management of Workforce diversity.* Blackwell Publishing, San Francisco 2004.
  40. Sudół S.: *Nauki o zarządzaniu.* PWE, Warszawa 2012.
  41. Sudół S.: *O podstawowych pojęciach i terminach w naukach o zarządzaniu (maszynopis).* 2013.
  42. Sułkowski Ł., Sokołowski J. (red.): *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.* Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa 2015.
  43. Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.): *Krytyczny nurt zarządzania.* Difin, Warszawa 2014.
  44. Sułkowski Ł.: *Epistemologia i metodologia zarządzania.* PWE, Warszawa 2012.
  45. Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu.* PWE, Warszawa 2005.
  46. Sułkowski Ł.: *Paradygmat krytyczny organizacji i zarządzania,* [w:] Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.): *Krytyczny nurt zarządzania.* Difin, Warszawa 2014.
  47. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.* Catalyst, 2004.
  48. Thomas D.A., Ely R.J.: *Managing Differences Matter: A new Paradigm for Managing Diversity.* "Harvard Business Review", No. 74, 1996.



49. Turek D.: Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenia. Difin, Warszawa 2012.
50. Vardi Y., Weitz E.: Misbehaviour in organizations. Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004.
51. Why diversity matters. McKinsey & Company, January 2015.
52. Women Matter: A Corporate Performance Driver. McKinsey & Company, 2007.
53. Wrench J.: Diversity management can be bad for you. "Race & Class", Vol. 46(3), Institute of Race Relation, 2005.
54. Zimniewicz K.: Wszystko zależy od wszystkiego, [w:] Dworzecki Z., Nogalski B., (red.): Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny. TNOiK, Toruń. 2011.