

# Paweł Nowodziński

---

## Anomia strategiczna : próba konceptualizacji

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 223-234

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Paweł Nowodziński\***  
Politechnika Częstochowska

## ANOMIA STRATEGICZNA – PRÓBA KONCEPTUALIZACJI

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano próbę zdefiniowania zjawiska organizacyjnego, które wydaje się jawić na styku nauki o zarządzaniu i psychologii – anomii strategicznej.

**Słowa kluczowe:** anomia, strategia

### Wprowadzenie

W aktualnej rzeczywistości (ekonomicznej, społecznej i gospodarczej) wszelkie organizacje podlegają silnemu oddziaływaniu zarówno czynników wewnętrznych (organizacyjnych), jak i środowiskowych. Z tego względu przedsiębiorstwo jako system podlega nieustannym napięciom i deformacjom (dysfunkcjom<sup>1</sup>), które za pomocą określonych funkcji, realizowanych przez hierarchię i strukturę organizacyjną, są redukowane – tak aby zarządzający mogli bez przeszkód realizować założone cele.

Przedsiębiorstwa zmieniają się bardzo szybko, co wywołane jest także przez rozwój gospodarczy i rosnącą konkurencję. Dopasowanie wiedzy i umiejętności

---

\* Adres e-mail: [nowodzinski@zim.pcz.pl](mailto:nowodzinski@zim.pcz.pl)

<sup>1</sup> Szerzej na temat dysfunkcji na przykładzie zarządzania zasobami ludzkimi: B. Mikuła, *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, red. J.S. Kardas, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 238–250.

pracowników do tych zmian jest fundamentalnym zadaniem kadry zarządzającej. Działania dostosowujące do zmian wpłyną na konkurencyjność danego przedsiębiorstwa i pomogą zapewnić nie tyle rozwój, co przetrwanie firmy na rynku<sup>2</sup>. Także metody organizacji procesów biznesowych podlegają fundamentalnej transformacji. Dostrzegalne różnice wynikają z czynników, takich jak: elastyczność, innowacje, przedsiębiorczość<sup>3</sup>. Zmiana charakterystyki otoczenia wpływa znacząco na rozwój nauk o zarządzaniu<sup>4</sup> oraz na zmianę znaczenia wielu czynników – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji<sup>5</sup>.

Tak zarysowane zmiany oznaczać mogą znaczny rozdźwięk pomiędzy celami założonymi a możliwymi do realizacji. Stwarza to podatny grunt do zaistnienia zjawiska anomii. Niniejszy artykuł jest próbą spojrzenia na zidentyfikowaną konceptualnie dysfunkcję organizacyjną – anomię strategiczną.

## 1. Anomia – podłoże socjologiczne

Termin anomia (gr. *a-* – „bez”, *nomos* – „prawo”) pochodzi z gruntu nauk socjologicznych. Anomia jako termin socjologiczny (w znaczeniu nadanym mu przez E. Durkheima<sup>6</sup> i R.K. Mertona<sup>7</sup>) oznacza „sytuację przejścia” społeczeństwa z jednego systemu społeczno-kulturowego do drugiego, kiedy „stare” wartości i normy

---

<sup>2</sup> A. Ujwara-Gil, A. Nalepka, *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu 2010, s. 153–154.

<sup>3</sup> W. Gasparski, J. Dąbrowski, *Creating Knowledge-based Economy*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 161.

<sup>4</sup> Por. P. Tomski, *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 1, s. 7–18.

<sup>5</sup> Por. A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 16–17.

<sup>6</sup> E. Durkheim, *The Division of Labor in Society* (1893), w: A. Hite, J.T. Roberts, *From Modernization to Globalization: Perspectives on Development and Social Change*, Blackwell Publishing 2000, s. 37–66; M.E. Olsen, *Durkheim's 2 Concepts of Anomie*, „Sociological Quarterly” 1961, vol. 6 (1), s. 37–44; D. McCloskey, *Durkheim, Anomie, and Modern Crisis*, „American Journal of Sociology” 1976, vol. 81 (6), s. 1481–1487; C.L. Willis, *Durkheim Concept of Anomie – Some Observations*, „Sociological Inquiry” 1982, vol. 52 (2), s. 106–113.

<sup>7</sup> R.K. Merton, *Social Structure and Anomie*, „American Sociological Review” 1938, vol. 3, s. 672–682; A. Thio, *Critical Look at Mertons Anomie Theory*, „Pacific Sociological Review” 1975, vol. 18 (21), s. 139–158.

tracą (przynajmniej częściowo) znaczenie i przestają obowiązywać, ich miejsca zaś nie zajął jeszcze „nowy” bardziej adekwatny i skryształizowany system aksjologiczno-normatywny. W klasycznym ujęciu anomia społeczna to sytuacja, w której jednostki przestają odróżniać zachowania dobre i poprawne społecznie od tych złych. To stan osłabienia lub wzajemnej sprzeczności norm – prowadzić może do naruszenia równowagi społecznej, głównie przez niewydolność w kierowaniu zachowaniami jednostek, a w skrajnych przypadkach do rozpadu danego systemu norm jako całości i zaniku więzi społecznej. Anomia oznacza stan niepewności w systemie aksjonormatywnym spowodowany najczęściej jego transformacją. Społeczeństwo w stanie anomii nie potrafi wytworzyć spójnego systemu norm i wartości, który stanowiłby dla jednostek klarowne wytyczne działań. Jednostka egzystująca w tak zdefiniowanym społeczeństwie odczuwa niepewność i zagubienie.

Jest to zjawisko rozdzwienki pomiędzy uznanymi społecznie celami działań (wartościami) a dopuszczanymi formalnie instrumentami ich osiągnięcia (realizacji)<sup>8</sup>. To brak wzajemnego dopasowania akceptowanych w danej społeczności celów działania i faktycznie dostępnych (a przy tym dopuszczalnych) środków ich realizowania przez jednostki.

Anomia to stan świadomości jednostki, polegający na odrzuceniu pewnych przyjętych wartości (zanik lub brak norm społecznych) oraz zastąpieniu ich przez chaotycznie skonstruowane popędy. Jednostka będąca w stanie anomii cechuje się wyzbytciem poczucia wspólnoty z grupą społeczną oraz wykluczeniem obowiązywania jakichkolwiek zobowiązań w stosunku do niej. Głównym uczuciem, przejawiającym się w procesie myślowym jednostki, jest egoizm, objawiający się skupieniem przede wszystkim na własnej osobie oraz przeświadczeniem o nieistnieniu konieczności odpowiadania się przed kimkolwiek.

Anomia związana jest również z chaosem normatywnym wywołanym szybkimi zmianami prawnymi, pojawieniem się różnorodności opcji w zakresie towarów

---

<sup>8</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982, s. 195–200; K. Szafraniec, *Człowiek wobec zmian społecznych: studium empiryczne z lat 1981–1982*, PWN, Warszawa 1990, s. 24–30; K. Szafraniec, *Anomia – przesilenie tożsamości. Jednostka i społeczeństwo wobec zmiany*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 1986; P. Sztompke, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2007; J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963, s. 313; H.L. Ansbacher, *Anomie, the Sociologists Conception of Lack of Social Interest*, „Journal of Individual Psychology” 1959, vol. 15 (2), s. 212–214.

konsumpcyjnych, dóbr kulturowych, poglądów politycznych<sup>9</sup>. Jest to wynik zarówno zaniku pewnych norm, jak i rozprzestrzeniania się norm konkurencyjnych, wygodniejszych dla danej jednostki. W odniesieniu do sfery działań społecznych natomiast, anomia to sytuacja, w której jednostki społeczne nie mają możliwości zrealizowania społecznie narzucanych celów bądź uzyskania społecznie uznawanych wartości za pomocą społecznie akceptowanych środków, czyli zgodnie z przyjmowanymi w społeczeństwie normami<sup>10</sup>. Jest wynikiem dezintegracji między celami wyznaczonymi przez strukturę kulturową a środkami (sposobami) osiągnięcia tych celów. Struktura kulturowa określa, czego powinni pragnąć członkowie danego społeczeństwa ze wskazaniem sposobu realizacji tych pragnień, natomiast struktura społeczna determinuje faktyczne możliwości realizacji kulturowo wyznaczonych celów przez poszczególne jednostki, które są różnie w niej ulokowane. Anomia stanowi podłoże zjawiska braku adaptacji i łączy się z dezintegracją społeczną, będącą ekstremalną postacią dezorganizacji społecznej<sup>11</sup>, co może prowadzić do pojawiania się w zachowań dewiacyjnych (bunt, wycofanie<sup>12</sup>, innowacja<sup>13</sup>, rytualizm<sup>14</sup>, anhedonia).

Wydaje się, że do przyczyn występowania zjawiska anomii można zaliczyć: gwałtowne, szybkie i dominujące przemiany społeczne<sup>15</sup>, przemiany poli-

---

<sup>9</sup> J. Mazur, *Między wizerunkiem a komunikacją – miejsce marketingu społecznego w Policji. Wprowadzenie do problematyki*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Seria SWSPiZ w Łodzi, nr 10/6, Łódź, s. 90.

<sup>10</sup> T. Zarycki, *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, nr 2, s. 51.

<sup>11</sup> J. Doroszewska, *Pedagogika specjalna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1981, s. 45.

<sup>12</sup> To odrzucenie zarówno celów kulturowych, jak i zinstytucjonalizowanych środków służących do ich osiągnięcia. Osoby takie często stają się narkomanami, alkoholikami itp. Najbardziej drastyczna forma wycofania to samobójstwo.

<sup>13</sup> To chęć, dążenie do osiągnięcia celów kulturowych przy wykorzystaniu wszelkich środków, często nieetycznych i zabronionych.

<sup>14</sup> To odrzucenie celów wyznaczonych przez kulturę (redukcja własnych aspiracji) przy jednoczesnym ścisłym (wręcz rytualnym) przestrzeganiu norm postępowania. Jednostki tego typu nie chcą niczego ryzykować, często rezygnują z własnych ambicji. Nazywani są formalistami oraz biurokrataami.

<sup>15</sup> W. Tyc, *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania transformacji rodziny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 267.

tyczne<sup>16</sup>, różnego rodzaju rewolucje, wojny domowe, gwałtowny rozwój gospodarczy, ale też postępujący kryzys natury ekonomicznej i gospodarczej.

## 2. Anomia pracownicza

Łącząc wspomniane wątki – anomia jako termin socjologiczny oznacza sytuację społeczną, w której panujący system norm jest zdeintegrowany i konfliktowy, a jednostka postawiona jest w konieczności przystosowania się do sprzecznych wymogów. W skrajnym przypadku anomia może prowadzić do rozkładu całego systemu norm społecznych, a w jej konsekwencji do rozpadu więzi społecznych. Anomia dotyczy może jednostki, co przejawia się w nieszanowaniu praw i norm współżycia społecznego<sup>17</sup>. W tym kontekście zidentyfikowano anomię pracowniczą. Modelowe założenie funkcjonowania organizacji jest związane z istnieniem specyficznych norm, które muszą być akceptowane i przestrzegane przez uczestników organizacji (kierownictwo i grupy, w których funkcjonują pracownicy). Pracownicy mogą jednak uznać, że to co w danej chwili obowiązuje w danej organizacji nie jest słuszne, nie jest zgodne z ich interesem (lub interesem grupy). To może prowadzić do nieprzestrzegania norm, czyli anomii i negatywnie wpływać na motywację i zachowania organizacyjne<sup>18</sup>. Pracownik znajdujący się w „stanie anomii” stwierdza, że „w dzisiejszych czasach trudno wiedzieć, według jakich zasad należy żyć”<sup>19</sup>. Można zatem te zasady „dopasowywać” do realizacji własnych partykularnych interesów.

---

<sup>16</sup> A. Turska-Kawa, *Psychologiczne uwarunkowania zachowań wyborczych*, w: *Preferencje polityczne 2009. Postawy, identyfikacje, zachowania*, red. A. Turska-Kawa, W. Wojtasik, Wydawnictwo Unikat 2, Katowice 2010, s. 102–107.

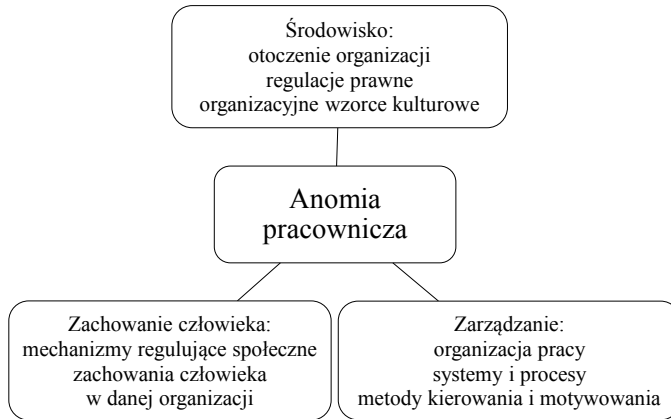
<sup>17</sup> *Encyklopedia Powszechna PWN*, t. I, PWN, Warszawa 1973, s. 101.

<sup>18</sup> J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, 2011, s. 145; D. Ambroziak, M. Kosewski, *Kierowanie zespołami za pomocą motywu godności własnej*, „Personel Plus” 2012, nr 10, s. 86; M. Mieszko, D. Ambroziak, *Anomia pracownicza – a po HR już tylko prokurator*, „Personel Plus” 2012, nr 12, s. 82–87.

<sup>19</sup> A. Sarapata, *Nowoczesność Polaków: w poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993, s. 69; P. Mansfield, *Anomie and Disaster in Corporate Culture: the Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, „Marketing Management Journal” 2004, nr 14 (2), s. 88–97.

Według D. Ambroziaka i M. Maja, zjawisko anomii pracowniczej jest wynikiem działania trzech sił – każda z nich ma istotny wpływ na uruchamianie i podtrzymywanie niekorzystnych dla funkcjonowania organizacji zachowań. Łączna analiza wspomnianych umożliwi zidentyfikowanie źródła anomii pracowniczej.

Rysunek 1. Model anomii pracowniczej



Źródło: D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 94.

Powołany przez autorów model pozwala zrozumieć zachowanie ludzi w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego. Celem modelu jest oszacowanie mapy różnego rodzaju ryzyka anomii pracowniczej w organizacji, co będzie prowadziło do podjęcia próby zarządzania anomią. Mapa różnego rodzaju ryzyka pozwala na określenie na jakim poziomie organizacji należy być szczególnie uważnym podczas wprowadzania zmian oraz kontrolowania zachowania pracowników. Takie podejście umożliwi prowadzenie działań prewencyjnych, ponieważ jak trafnie zauważają cytowani autorzy – samego zjawiska anomii pracowniczej nie można wyeliminować, ale można je skutecznie kontrolować<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

### 3. Anomia strategiczna – próba konceptualizacji

Publikacje naukowe coraz więcej miejsca poświęcają zmianom o charakterze rewolucyjnym, przełomowym, uznając zmieniające się gwałtownie otoczenie, jego nieprzewidywalność oraz turbulencje, jakie powoduje – za istotną determinantę wyborów strategicznych podejmowanych przez zarządzających. Analiza stanu wiedzy dotycząca badanej problematyki wskazuje jednak, że brakuje w polsko- i obcojęzycznym piśmiennictwie publikacji dotyczących anomii strategicznej współczesnego przedsiębiorstwa, czy nawet szerzej organizacji. Jedyne wątki jakie pojawiają się w literaturze dotyczący zagadnień związanych z organizacją (w kontekście funkcjonowania jednostki w jej obrębie) dotyczą anomii pracowniczej<sup>21</sup>.

Anomia strategiczna to rozdźwięk pomiędzy celami i koncepcją strategiczną funkcjonowania przedsiębiorstwa a jego: zasobami, wewnętrznymi normami i zewnętrznymi możliwościami działania<sup>22</sup>. Przyczyną anomii strategicznej trzeba szukać przede wszystkim w warstwie zewnętrznych zmian warunków funkcjonowania współczesnych organizacji, niedostosowania organizacji do wymagań otoczenia – środowiska gospodarczego, ekonomicznego i społecznego. Zmiana ta jest wymuszona przez niestabilne, turbulentne i chaotyczne środowisko zewnętrzne: „Zaburzenia w otoczeniu pociągają za sobą poważne ryzyko dla przedsiębiorstwa, a błąd w ocenie prowadzi do poważnych strat”<sup>23</sup>.

Przyczyną anomii strategicznej jest również trudność z „zapełnieniem” zarówno luki strategicznej, jak i zasobowej<sup>24</sup> – w takim przypadku dysfunkcja pojawia się ponieważ nie ma możliwości likwidacji rozdźwięku pomiędzy przebiegiem zmian w przedsiębiorstwie a procesem zmian w otoczeniu zewnętrznym – znaczna

---

<sup>21</sup> Oznacza stan, gdy pracownicy okradają swojego pracodawcę bez poczucia winy, zob. więcej M. Maj, *Czym jest anomia pracownicza, Projekt „Anomia pracownicza w Polsce 2012”*, Departament Projektów Pracodawców RP, Warszawa 2012, s. 7.

<sup>22</sup> Por. „anomia pojmowana jest jako załamanie zdarzające się w sferze kulturowej, występujące zwłaszcza wtedy, kiedy istnieje silna rozbieżność pomiędzy normami i celami kulturowymi, a społecznie ustrukturyzowanymi możliwościami działania członków grupy zgodnie z tymi normami”, A. Siemaszko, *Granice tolerancji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 60.

<sup>23</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 58.

<sup>24</sup> *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 62; C. Suszyński, *Restrukturyzacja konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, PWE, Warszawa 2003, s. 81–82.



rozbieżność między posiadanymi przez firmę kluczowymi zasobami, umiejętnościami i kompetencjami a koniecznym poziomem tychże w swojej dziedzinie działalności. Z kolei istnienie „luki kompetencyjnej”<sup>25</sup> definiuje się jako różnicę poziomów kompetencji firmy w odniesieniu do wymogów rynkowych, a także w relacji do poziomu analogicznych kompetencji u konkurentów. Te kompetencje można rozumieć w tym kontekście jako determinanty kreowania wartości z punktu widzenia odbiorcy oferty. Analizując kompetencje firmy w tym zakresie i porównując je pod względem zadanych charakterystyk z rynkiem i konkurentami można określić rynkową lukę kompetencyjną. Poziom kompetencji w przedsiębiorstwie, odpowiadający poziomowi kompetencji w zakresie najważniejszych determinant popytu, to stan idealny. Luka kompetencyjna tworzy się wówczas, gdy mamy do czynienia z rozdzwięciem w kompetencjach firmy a wartościami w zakresie kompetencji postreganymi przez klientów (kompetencje niższe od oczekiwanych). Identyfikacja luki kompetencyjnej daje wskazówki odnośnie do podjęcia działań, które powinny być przedsięwzięte w celu jej zamknięcia. Pozostawienie otwartej luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwie będzie skutkowało rozszerzeniem zjawiska anomii na odbiór oferty kierowanej na rynek (efekt – „nie znamy się na tym, co robimy”). Luka kompetencyjna to również brak podstawowej wiedzy, niezdolność do realizacji postawionego przed pracownikiem zadania, powodująca niechęć pracowników do swojej pracy i spadku jej wydajności. Luka kompetencyjna determinuje wartość i jakość wykonywanej pracy (np. poprzez niechęć do wprowadzania nowoczesnych technik zarządzania)<sup>26</sup>.

Czynniki sprzyjające anomii strategicznej to:

- przełomowe rozwiązania organizacyjne zamiast stopniowego rozwoju,
- formułowanie wielu opcji strategicznych,
- przeprowadzanie działań restrukturyzacyjnych oraz wdrażanie programów naprawczych,
- między strategią, celami a rzeczywistymi działaniami i efektami istnieje ciągła niespójność,

---

<sup>25</sup> G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 124–129.

<sup>26</sup> W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 241; R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku: aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2003, s. 140.

- zarządzający realizują nieprzemyślane decyzje wykorzystując nieodpowiednich ludzi,
- zarządzający starają się chronicznie ustawiać i motywować ludzi skupiając ich wokół nowych wizji,
- firma w minimalnym stopniu dyskontuje swoje przyszłe możliwości w celu zrekompensowania braku bieżących wyników.

Negatywnym efektem organizacyjnym będzie destabilizacja organizacji zwłaszcza w sferze zasobów ludzkich, ale także w zakresie spójnego programu realizacji celów organizacji (strategii). Przykładowo innowacje ewolucyjne (narastające) – wykorzystywane w przedsiębiorstwach nie zaburzają funkcjonowania organizacji. W przypadku innowacji przełomowych są one w większości odpowiedzialne za przerwanie ciągłości rozwoju, co prowadzić może do zaburzeń. Z kolei formułowanie wielu możliwych opcji rozwojowych prowadzić może do braku skupienia na kluczowych aspektach prowadzonej działalności i rozmycia kluczowych założeń strategicznych.

## Podsumowanie

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami dążą do uzyskania odpowiedniego poziomu jakości podejmowanych decyzji strategicznych. Znaczącą hierarchię celów organizacji i poziomy ich ważności – kontekst strategii rozwoju stanowi pierwszy element strategicznego puzzla. Z kolei wiedza dotycząca otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa, dysponowanie adekwatną, aktualną i właściwie zagregowaną informacją przybliży decydentów do strategicznych wyborów optymalnych, których nie będą w stanie naruszyć dysfunkcji związanych z taktyką i sytuacją wewnątrzorganizacyjną. Błędy popełnione na szczeblu strategicznym są trudne bądź nieodwracalne mimo wyjątkowych zdolności, zasobów i umiejętności, które mają do dyspozycji zarządzający.

Stan anomii to również zanik „wrażliwości strategicznej definiowanej jako zdolność do odbierania i szybkiego reagowania na bodźce generowane przez warunki i tendencje pochodzące z otoczenia zewnętrznego”<sup>27</sup>. Zaniknięcie tak rozumianej wrażliwości jest swego rodzaju ułomnością zdolności reagowania na bodźce

---

<sup>27</sup> M. Haffer, *Słonność polskich przedsiębiorstw do podejmowania innowacyjnych strategii produkcyjnych*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, Wydawnictwo UMK, Toruń 1999, s. 151.

zewnątrzne o małej wartości stymulującej (*vide* wrażliwość sensoryczna<sup>28</sup>), niezrozumienie otoczenia i braku reagowania adaptacyjnego<sup>29</sup>, brakiem reakcji na problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa<sup>30</sup>, dysfunkcją postrzegania wpływu otoczenia kulturowego<sup>31</sup>.

## Literatura

- Ambroziak D., Maj M., *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Ambroziak D., Kosewski M., *Kierowanie zespołami za pomocą motywu godności własnej*, „Personel Plus” 2012, nr 10.
- Ansbacher H.L., *Anomie, the Sociologists Conception of Lack of Social Interest*, „Journal of Individual Psychology” 1959, vol. 15 (2).
- Błaszczyc W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Doroszewska J., *Pedagogika specjalna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1981.
- Encyklopedia Powszechna PWN, t. I, PWN, Warszawa 1973.
- Hite A., Roberts J.T., *From Modernization to Globalization: Perspectives on Development and Social Change*, Blackwell Publishing 2000.
- Horodeński R., Sadowska-Snarska C., *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku: aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2003.
- Izdebski H., Stępkowski A., *Nadużycie prawa*, Konferencja Wydziału Prawa i Administracji, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2003.
- Lozano Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

---

<sup>28</sup> *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2 – Psychologia ogólna*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 30.

<sup>29</sup> Z. Martyniak, *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 102.

<sup>30</sup> B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 67.

<sup>31</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 230.

- Maj M., *Czym jest anomia pracownicza, Projekt „Anomia pracownicza w Polsce 2012”*, Departament Projektów Pracodawców RP, Warszawa 2012.
- Mansfield P., *Anomie and Disaster in Corporate Culture: the Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, „Marketing Management Journal” 2004, nr 14 (2).
- Martyniak Z., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Mazur J., *Między wizerunkiem a komunikacją – miejsce marketingu społecznego w Policji. Wprowadzenie do problematyki*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Seria SWSPiZ w Łodzi nr 10/6.
- McCloskey D., *Durkheim, Anomie, and Modern Crisis*, „American Journal of Sociology” 1976, vol. 81 (6).
- Merton R.K., *Social Structure and Anomie*, „American Sociological Review” 1938, vol. 3.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- Mieszko M., Ambroziak D., *Anomia pracownicza – a po HR już tylko prokurator*, „Personel Plus” 2012, nr 12.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Olsen M.E., *Durkheim’s 2 Concepts of Anomie*, „Sociological Quarterly” 1965, vol. 6 (1).
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Preferencje polityczne 2009. Postawy, identyfikacje, zachowania, red. A. Turska-Kawa, W. Wojtasik, Wydawnictwo Unikat 2, Katowice 2010.
- Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004.
- Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, Wydawnictwo UMK, Toruń 1999.
- Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2 – Psychologia ogólna*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Sarapata A., *Nowoczesność Polaków: W poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993.
- Siemaszko A., *Granice tolerancji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, PWE, Warszawa 2003.

- Szafraniec K., *Anomia – przesilenie tożsamości. Jednostka i społeczeństwo wobec zmiany*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 1986.
- Szafraniec K., *Człowiek wobec zmian społecznych: studium empiryczne z lat 1981–1982*, PWN, Warszawa 1990.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963.
- Sztompke P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2007.
- Thio A., *Critical Look at Merton's Anomie Theory*, „Pacific Sociological Review” 1975, vol. 18 (21).
- Tomski P., *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 1.
- Tyc W., *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania transformacji rodziny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Ujwara-Gil A., Nalepka A., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, WSB–NLU, Nowy Sącz 2010.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Willis C.L., *Durkheim Concept of Anomie – Some Observations*, „Sociological Inquiry” 1982, vol. 52 (2).
- Zarycki T., *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, nr 2.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

## STRATEGIC ANOMIE. ATTEMPT TO CONCEPTUALIZATION

### Abstract

In the article the author presents the basic assumptions of anomy theory, which compares with the achievements in the field of management. The Author gives a broader view of the issues and organizational problems. Different observations of the anomy within the corporation and the reflections on the correlation with the strategy of the organization were presented.

*Translated by Paweł Nowodziński*

**Keywords:** anomy, strategy

**JEL Codes:** L2, Z130