

Rozdział 3

Strategia jako praktyka

3.1. Wprowadzenie

Jak zasygnalizowano we wstępie do książki inspiracją do rozpoczęcia projektu badawczego był paradoks zaobserwowany w trakcie badania wstępnego. Z jednej strony członkowie rad nadzorczych pytani o swoje i innych członków zaangażowanie w strategię w spółkach, zwracali szczególną uwagę na komitet strategii, a z drugiej strony przegląd literatury wskazuje, że komitet ten został opisany w literaturze czy raportach dotyczących funkcjonowania rad bardzo zdawkowo. Nie wspominały o nim, także prawie żadne kodeksy dobrych praktyk. Postanowiono, więc rozpocząć eksplorację tego fenomenu od bliższego przyjrzenia się temu, czym zajmuje się ów komitet, a właściwie jego członkowie. Poszukując podejścia badawczego akcentującego rzeczywiste działania w obszarze tworzenia i wdrażania strategii, wybrano szybko rozwijający się nurt traktowania strategii jako praktyki (*Strategy as practice*). Strategia jako praktyka właściwie nie jest opisana w polskiej literaturze, poza artykułem Stańczyk-Hugiet (2014), w którym badaczka przedstawia pola eksploracji społeczności badaczy skupionych wokół sieci badawczej *Strategy As Practice International Network (SAP-IN)*.

Poniższy rozdział rozpoczyna się od krótkiej charakterystyki podejścia badawczego strategii jako praktyki i wskazania, dlaczego jest ono ramą teoretyczną moich badań. Następnie osadzono to podejście w szerszym kontekście zwrotu ku praktyce (*practice turn*) (Reckwitz, 2002; Schatzki, Cetina i von Savigny, 2001) w nauce i pokazano jego relacje z innymi tradycjami badawczymi w zarządzaniu strategicznym. W kolejnym podrozdziale zdefiniowano i opisano trzy podstawowe pojęcia używane w wykorzystywanym podejściu:

„praktyki”, „praxis” i „praktyków”. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań dotyczących rad i komitetów wykorzystujących podejście strategii jako praktyki. Rozdział zakończono podsumowaniem, w którym opisano potencjał wynikający z zastosowania strategii jako praktyki w badaniu komitetów strategii.

3.2. Podejście badawcze strategia jako praktyka

Strategia jako praktyka (*Strategy as practice, SAP*) jest podejściem badawczym, które intensywnie rozwija się w obszarze zarządzania strategicznego od wczesnych lat dwutysięcznych (Golsorkhi i in., 2015). Powstanie nowego kierunku badań zwiastowały dwie ważne publikacje autorstwa Knightsa i Morgana (1991) oraz Whittingtona (1996), których autorzy wykorzystali dorobek socjologii, aby spojrzeć na strategię jako na praktykę społeczną. Takie podejście wyrosło na bazie niezadowolenia grupy naukowców z dotychczas stosowanych metod oraz ram badawczych w zarządzaniu strategicznym, które ich zdaniem przestały koncentrować się wokół ludzi (menedżerów i pracowników) i ich działań (Hambrick, 2004).

W perspektywie strategii jako praktyki przyjmuje się odmienne spojrzenie. Centralny punkt stanowi człowiek, a strategia jest aktywnością, którą wykonują ludzie w ramach organizacji. Uwagę skupia się nie tylko na menedżerach stojących na czele organizacji, ale także na innych ludziach mających wpływ na strategię, chociażby takich jak menedżerowie niższego szczebla, konsultanci czy bankierzy (Johnson i in., 2007). Strategia w tej perspektywie „jest zależną od kontekstu, realizowaną społecznie aktywnością, powstającą pod wpływem działań interakcji i negocjacji wielu aktorów oraz w oparciu o wypracowane praktyki” (Jarzabkowski, 2005, s. 7). Strategia nie jest czymś, co firmy „mają”, a tym co „robią” ludzie w organizacjach, aby się ukonstytuowała (Hambrick, 2004; Jarzabkowski, 2004; Seidl i Whittington, 2014). Badacze określają tę aktywność mianem strategizowania (*strategising*) (Whittington, 2003). Przy czym, należy podkreślić, że strategia jako praktyka skupia się nie tylko na pogłębionych analizach tego, co w rzeczywistości dzieje się podczas formułowania strategii, jej planowania implementacji, ale także na wszelkich aktywnościach, które towarzyszą myśleniu o strategii i jej realizowaniu (Golsorkhi i in., 2015). Strategia jako praktyka poświęca szczególną uwagę także związkom i wzajemnemu wpływowi mikroaktywności, które konstytuują strategię na szersze organizacyjne i społeczne zjawiska (Seidl i Whittington, 2014). Reprezentatywnymi przykładami badań robionych w ramach tego nurtu są studia dotyczące: powstawania celów i polityki

organizacyjnej; konkretnych decyzji, działań i zachowań indywidualnych lub grupowych aktorów procesu zarządzania; projektów, programów albo wzorców działania organizacji powiązanych ze strategią; instytucjonalnych uwarunkowań praktyk działania całych zbiorów organizacji (np. branży) (Jarzabkowski i Spee, 2009; Kouamé i Langley, 2018).

3.3. Zwrot ku praktyce

Podejście strategii jako praktyki związane jest z szerszą zmianą dotyczącą podejścia do praktyk we współczesnym myśleniu. O tak zwanym „zwrocie ku praktyce” mówi się i pisze w kontekście filozofii (Egginton i Sandbothe, 2004) oraz w dziedzinach z obszaru nauk społecznych (Reckwitz, 2002; Schatzki i in., 2001). Przyjmuje się, że zmiana tego podejścia wynikała z próby odpowiedzi na fundamentalne pytanie, a mianowicie o to, jaki jest związek indywidualnych działań jednostki i jej sprawczości, a także struktur społecznych i instytucji, z szerszym systemem kulturowym, społecznym i organizacjami (Golsorkhi i in., 2015).

Źródłem tej zmiany w naukach społecznych upatruje się w ideach filozofów, w szczególności z nurtu pragmatyzmu, który ukształtował się przeszło sto lat temu i wyłonił z prac amerykańskich filozofów, takich jak: Sanders Pierce, James oraz Dewey. W swoich pracach przedstawiciele tego nurtu przypisywali dużą wagę do praktyki i doświadczenia. Ich zdaniem o wartości wiedzy stanowi przede wszystkim jej przydatność dla praktyki, ma ona prowadzić do skutecznego postępowania, a nie do poszukiwania absolutnej prawdy. Podstawę tego, co miało stać się zwrotem ku praktykom, stanowiła ponadto wczesna praca Heideggera „Bycie i czas” (2004) w której analizuje on praktyki codzienności i ich podłoże oraz późne dzieła Wittgensteina (1993, 2005), w których twierdził, że jedynym satysfakcjonującym sposobem rozumienia języka jest zrozumienie życia społecznego.

W tym miejscu warto wspomnieć o teorii sprawnego działania, czyli prakseologii, w której rozwój miała istotny wkład polska szkoła filozoficzna Kotarbińskiego (1975) i jego niektórych uczniów. Choć nurt ten (niestety) nie jest bezpośrednim źródłem teorii strategii jako praktyki, to jednak ma kilka ważnych punktów wspólnych z pragmatyzmem. Wśród naukowców, którzy rozwijali Polską Szkołę Prakseologii można wymienić Zieleniewskiego (1969, 1976) i Pszczołowskiego (1978), którzy wzbogacili dotychczasowy dyskurs o pojęcia należące do organizacji i zarządzania. W kolejnych latach tradycje prakseologiczne rozwijali m.in. Sztompka (1991), Kieżun (2002),

Gasparski (1999) czy Szpaderski (2008), a jako główne miejsce publikacji badań i rozważań nurtu należałoby wskazać czasopismo „Prakseologia”. Geneza prakseologicznej teorii zarządzania sięga wydanego w 1955 roku „Traktatu o dobrej robocie”, pracy określanej jako kanoniczne dzieło Polskiej Szkoły Prakseologicznej (Szpaderski, 2008). Kotarbiński określił w nim prakseologię jako naukę o sprawności działań, której zadaniem jest „zdobywać i uzasadniać wskazania dotyczące tego, co trzeba czynić lub co wystarcza czynić w określonych okolicznościach, by jak najsprawniej osiągnąć zamierzone skutki” (Kotarbiński, 1975, s. 402). Główne przesłanki prakseologii dobrze korespondują ze współczesnym myśleniem teoretyków strategii jako praktyki. Prakseologia dostarcza nie tylko wglądu w rzeczywistość, którą bada, ale zwraca uwagę również na konstrukcję i uzasadnienie norm dotyczących sprawności działania. Przy czym sprawność działań zależy, nie tylko od natury, ale także, a nawet w większym stopniu od kultury, tj. od tego, co stanowi wytwór człowieka w działaniu zorganizowanym (Gasparski, 2008).

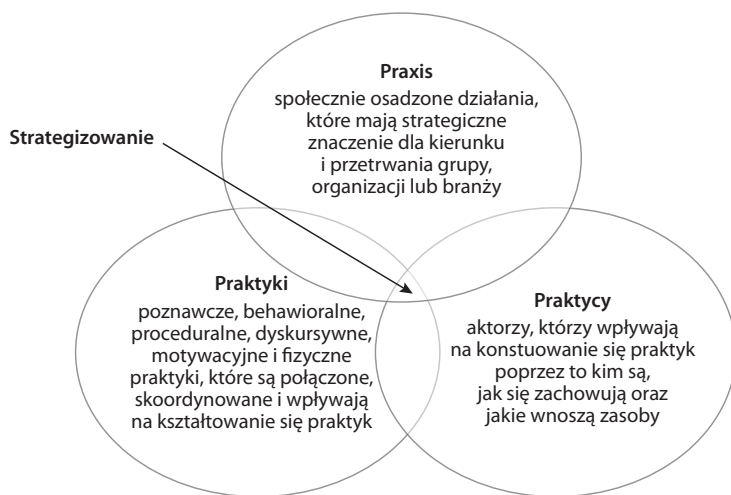
Od lat 70. XX wieku zaczęła rozwijać się teoria praktyki (*practice theory*), która próbuje wyjaśnić związki między ludzkimi aktywnościami a szerszymi zjawiskami społecznymi. Głównym spoiwem łączącym teoretyków praktyki jest ambicja przezwyciężenia nowożytnego dualizmu w teorii społecznej między tym, co Schatzki (2005) określa jako ‘*individualism*’ i ‘*societism*’ (Whittington, 2006). Wkład w rozwój teorii mieli przedstawiciele różnych dyscyplin nauk społecznych, w szczególności zaś Foucault (1977), Giddens (1984), Bourdieu (1990), Sztompka (1991) oraz Schatzki (2002). Teoria praktyki cechuje się znaczną różnorodnością, ale Schatzki (2001) podkreśla przynajmniej trzy wspólne, powtarzające się motywy w pracach różnych autorów. Po pierwsze, w centralnym punkcie teorii praktyki są wszelkiego rodzaju, nie tylko te znaczące i wyjątkowe, ale także te rutynowe i chwilowe aktywności. Po drugie, pod uwagę brane są mikroaktywności z jednoczesnym uwzględnieniem makrokontekstu. Po trzecie, ludzie nie są jedynie zależni od tych praktyk, ale na ich aktywności wpływają ich własne zdolności i zasoby.

3.4. Praktyki, praktycy, praxis

Jednym z wyzwań strategii jako praktyki jest określenie tego, co jest badanym fenomenem (Jarzabkowski i in., 2007). Feldman i Orlikowski (2011) przyznają, że nie ma powszechnie akceptowalnego kanonu w teorii praktyki. Whittington (2006) zaproponował, by podstawę studiowania problemów strategicznych przy użyciu perspektywy strategii jako praktyki stanowiły trzy obszary:

praktyki, praxis oraz praktycy (rys. 1). Te trzy koncepty zostały jasno określone w podejściu strategii jako praktyki, aby umożliwić spójne nazewnictwo dla różnych teoretycznych koncepcji i pojęć wynikających z teorii praktyki.

Rysunek 1. Ramy koncepcyjne strategii jako praktyki



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jarzabkowski i in. (2007).

Źródła tych konstruktów oparte są o socjologiczną teorię praktyki, która jest nierozdzielnie związana z wpływem społeczeństwa na zachowania ludzi. Społeczeństwo, przedstawiane przez socjologów jako „systemy” (Giddens, 1984) czy „pola” (Bourdieu, 1990), kształtuje praktyki, które wskazują jak powinien postępować człowiek oraz jak wykonywać dane czynności. Przykładowo zdaniem Foucault (1977) dyscyplinarne praktyki społeczeństwa subtelnie kształtują ludzkie oczekiwania i zachowania. Bourdieu (1990) wprowadził zaś do teorii praktyki pojęcie „habitus”, pod którym kryje się nieświadome włączanie społecznych tradycji i norm do życia ludzi. Whittington (2006) w praxis odwołuje się do De Certeau (1984), dla którego wyzwaniem jest uchwycenie nie, co jest robione, ale jak. W podobnym tonie wypowiada się Bourdieu (1990), dla którego dostrzeganie „praktycznego sensu” stanowi kwintesencję, dzięki której życie jest rzeczywiście przeżywane w danej chwili. W teorii praktyki liczą się przede wszystkim ludzie, którzy są zręcznymi interpretatorami praktyk. Są oni niczym karciani gracze, którzy w zależności od rozdania, umiejętności i przebiegu gry, adaptują swoją grę (Bourdieu, 1990; De Certeau, 1984). Teoria praktyki nie oddziela obszarów praktyk, właściwych

aktywności i aktorów. Ludzie, ich działania i system społeczny, w którym funkcjonują, są od siebie zależne i wzajemnie na siebie wpływają.

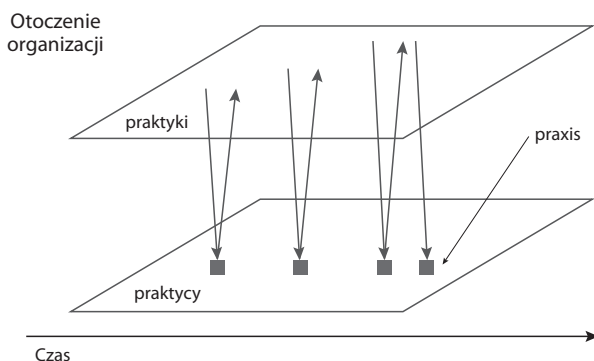
Teorie socjologów przełożone na płaszczyznę strategii mają zbliżone znaczenie. Aktywności ludzi, w tym związane ze strategizowaniem, są zawsze osadzone w szerszym kontekście i zależne od niego. Na kontekst ten składają się instytucjonalne i organizacyjne praktyki, które wpływają na to, w jaki sposób ludzie realizują swoje aktywności związane ze strategią (Johnson i in., 2007). Praktyki są to ogólnie akceptowane sposoby robienia rzeczy, wspólne dla aktorów, które z czasem stają się rutyną. Można je więc definiować jako „rutynowe typy zachowań, które składają się z kilku elementów, wzajemnie powiązanych: formy aktywności cielesnej, formy czynności umysłowych, „rzeczy” i ich użycia, wiedzy podstawowej w postaci zrozumienia, know-how, stanów emocji i wiedzy motywacyjnej” (Reckwitz, 2002, s. 249). Dzięki praktykom wielu aktorów jest w stanie współdziałać, gdyż zapewniają behawioralne, poznawcze, proceduralne, dyskursywne i fizyczne zasoby (Jarzabkowski i in., 2007). Praktyki odnoszą się do norm społecznych, zasad, ról, podobnego rozumowania, języka i procedur, dzięki którym realizowana jest strategia. W kontekście strategii mogą występować na wielu poziomach organizacji, ale także pochodzić z jej otoczenia. Praktykami wewnątrz organizacji są przykładowo zwyczaje organizacyjne, procedury, ale także kultura organizacyjna (Nelson i Winter, 1982; Martin, 2002). Praktykami zewnętrznymi mogą zaś zostać ogólnie przyjęte sposoby działania (normy lub recepty) w sektorze czy regulacje.

Praktyki wskazują, jak aktywności powinny być wykonane, praxis natomiast są ogółem działań. Warto zwrócić tu uwagę na greckie znaczenie słowa *praxis* odnoszące się do rzeczywistego działania, które wykonują ludzie. W tym dosyć ogólnym tonie *praxis* definiuje Reckwitz (2002), zdaniem którego to „wyrazisty termin opisujący całość ludzkiego działania” (s. 249). Sztompka w swojej definicji wskazuje natomiast, że *praxis* obejmuje wzajemne powiązania między działaniami różnych, rozproszonych jednostek i grup oraz instytucji osadzonych społecznie, politycznie i ekonomicznie, w których działają jednostki i do których wnoszą swój wkład (Sztompka, 1991). *Praxis* jest, więc łącznikiem tego, co dzieje się w społeczeństwie i tego, co robią ludzie. W kontekście strategii są to aktywności, poprzez które strategia jest realizowana. Choć aktywności te mogą być bardzo różnorodne i występować epizodycznie, większość z nich ma miejsce w bardziej lub mniej rozbudowanych sekwencjach (Hendry i Seidl, 2003). Należą do nich, chociażby spotkania rad lub zarządów, prezentacje, odprawy zespołów, interwencje konsultantów, czy po prostu rozmowy między zaangażowanymi w strategię osobami (Mezias i in., 2001; Westley, 1990).

Praktykami w znaczeniu osobowym są pracownicy wykonujący wszelkie działania związane ze strategią. Nie są to jedynie menedżerowie wyższego szczebla stojący na czele firmy. Do praktyków zalicza się także inne osoby mające wpływ na kreowanie strategii w organizacji, m.in. menedżerów stojących niżej w hierarchii organizacji, zewnętrznych konsultantów, doradców, prawników czy guru szkół biznesowych (Whittington, 2006).

Wymienione wyżej trzy obszary wzajemnie się przenikają, co nie tylko widać w ich części wspólnej, którą nazywamy strategizowaniem. Widać to, także w dwuelementowych relacjach na rysunku 3. Praktycy adaptują praktyki do swoich potrzeb i w zależności od kontekstu przekuwają je następnie w faktyczne działania zmierzające do realizacji strategii. Organizacyjne czy społeczne praktyki wpływają na praxis, czyli na czynności, które wykonują praktycy. Faktyczne działania kształtują zaś organizacyjne i społeczne praktyki.

Rysunek 2. Przenikanie się praktyk, praktyków i praxis



Źródło: opracowanie własne na podstawie Whittington (2006).

Rysunek 1 nie oddaje bardzo ważnego aspektu, a mianowicie zmienności i przenikania się praktyk, praktyków i praxis w czasie. Z pomocą przychodzi nam, jednak schemat zaproponowany przez Whittingtona (2006) (rys. 2). Jego logika jest następująca. Wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu funkcjonują praktyki (górne pole), które są bodźcem lub wzorcem do działań (praxis – szare kwadraty) wykonywanych przez praktyków (dolne pole). Działania wykonane przez praktyków wpływają na zmianę praktyk. W kolejnej iteracji praktyki mogą mieć już nieco inny charakter, a co za tym idzie działania będące ich pochodną, wykonywane przez praktyków, również będą nieco inne niż poprzednie.

3.5. Praktyka funkcjonowania rad w badaniach

Poniższy rozdział rozpoczęto od dyskusji o teorii, poniżej zaś przedstawiono wykorzystanie omawianego podejścia strategii jako praktyki w badaniach rad oraz komitetów. Dodatkowo zwrócono uwagę na badania dotyczące spotkań i warsztatów strategicznych.

3.5.1. Praktyka zaangażowania rad w strategię

Henry, Kiel i Nicholson (2010) użyli perspektywy strategii jako praktyki, aby zidentyfikować i eksplorować zachowania członków rad związane ze strategizowaniem. Poszerzyli oni dotychczasową dyskusję dotyczącą pasywnej i aktywnej roli rad w kształtowaniu i formułowaniu strategii o zapożyczone ze strategii jako praktyki pojęcia „proceduralnego i interaktywnego strategizowania” (Jarzabkowski i in., 2007). Strategizowanie proceduralne to takie, które zostało oparte na formalnych administracyjnych aktywnościach, jest zależne od hierarchii i formalnych ról oraz zakresu odpowiedzialności. Wśród przykładów takiego strategizowania znajdują się m.in.: strategiczne plany, komitety planowania, analiza trendów, budżety. Strategizowanie interaktywne odnosi się do bezpośrednich interakcji aktorów w organizacji, bazuje na społecznej wymianie będącej wynikiem wzajemnej komunikacji i negocjacji. Odbyna się poprzez ciągłe budowanie wspólnych ram rozumowania. Wyniki badań wskazują, że te dwa typy działania, choć są różne, są względem siebie komplementarne. W znacznym stopniu zależą od wewnętrznego kontekstu rady, w szczególności od trzech czynników:

- strategicznego stanowiska rady dotyczącego obecnego kierunku strategicznego organizacji; jeśli rada jest za obranym kierunkiem, będzie preferowała strategizowanie proceduralne, jeśli jest za zmianą strategiczną to interaktywne;
- pozycji rady w stosunku do kadry zarządzającej; jeśli nie ma równowagi sił i wpływów pomiędzy radą i zarządem, preferowane będzie strategizowanie proceduralne; jeśli zaś układ sił jest zbilansowany, członkowie rady wybiorą strategizowanie interaktywne;
- od postrzegania rady na legitymizację poszczególnych sposobów strategizowania.

W zależności od poziomu (wysokiego lub niskiego) strategizowania proceduralnego i interaktywnego rady mogą przyjmować jedną z czterech ról: minimalistyczną, nadzorczą, przejściową i ciągłą.

Concannon i Norberg (2018) wyszli z założenia, że rady funkcjonują w liminalnej przestrzeni – ani wewnątrz, ani na zewnątrz organizacji. Konse-

kwencją tego jest pewna dwuznaczność: czy rada sprawuje funkcje kontrolne, czy raczej funkcje serwisowe. Z ich badań przeprowadzonych na 20 członkach rad dyrektorów wynika, że intensyfikacja reform ładu korporacyjnego po 2000 roku doprowadziła do sformalizowania procesów i koncentracji rad na procesach kontrolnych, redukując wspomnianą liminalność. Badacze próbowali wyjaśnić, w jaki sposób te zmiany przekładają się na proces strategizowania rad. Z ich badań wynika, że członkowie rad tworzą nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami. Wśród nich można wymienić nieformalne praktyki, takie jak: wyjazdy poświęcone strategii, warsztaty, wspólne kolacje, które zwiększają kreatywność rad w obszarze strategii. W praktykach, które powstawały i ewoluowały w odpowiedzi na kryzysy korporacyjne podkreśla się rolę kontrolną rad. Takie praktyki są zdaniem autorów formą instytucjonalizacji, przynajmniej czasowo narzuconej logiki działania. Zmiana, jaką zauważyli badacze, wymaga ich zdaniem rewizji teorii i badań nad radami, a w konsekwencji głębszej refleksji nad powstającymi regulacjami.

3.5.2. Praktyka komitetów

Komitety strategii w badaniach wykorzystujących perspektywę strategii jako praktyki są zdawkowo wspomniane w przywoływanym wcześniej artykule Hendrego, Kiela i Nicholsona (2010). Występują w nim jako przykład na sformalizowanie procesu strategii. W przypadku innych komitetów oraz komitetów strategii w odmiennych niż korporacyjne realiach, literatura także nie jest wyjątkowo obszerna. Zawiera, jednak kilka interesujących wniosków przedstawionych poniżej.

Praca Brennan i Kirwan (2015) analizowała komitety przez soczewkę strategii jako praktyki, która jest przeglądem i krytyką dotychczasowej literatury i badań komitetów audytu funkcjonujących w ramach rad. Wzorując się na koncepcji praktyki Whittingtona (2006), analizowały one wyniki badań pod kątem tego, co komitety audytu powinny robić (nazywając ten obszar dobrymi praktykami), co faktycznie robią (praxis) oraz atrybutów członków komitetów audytu i relacji między nimi. Ich analiza wykazała, że badania dotyczące komitetów audytu poszły podobną drogą jak wcześniejsze badania dotyczące rad. Dominują w nich wynikające z rekomendacji kodeksowych i monitorujących rolę komitetów audytu: perspektywa teorii agencji i przesadny nacisk na dobre praktyki. Dlatego autorki rekomendują badania praktyk oraz praktyków i praxis dotyczących posiedzeń komitetów audytu, aby dowiedzieć się więcej na temat tego, co się dzieje wewnątrz i dookoła

tych struktur, a ponadto by zrewidować przyjmowaną za pewnik rolę monitorującą komitetu audytu.

W badaniu Hoon (2007) analizowano rolę komitetów jako strategiczną praktykę w procesie wprowadzania programu rozwoju kadr w administracji publicznej. Badanie jest osadzone w innym nieco kontekście niż analizy komitetów strategii funkcjonujących w radach spółek kapitałowych. Wyniki dostarczają nam, jednak ciekawych informacji o tym, że interakcje i dyskusje strategiczne między menedżerami różnego szczebla toczą się, nie tylko w ramach formalnego komitetu, ale dosyć często poza nim. Bliskie i nieformalne interakcje poza komitetem autorzy rozumieją jako strategiczną rozmowę, która pociąga za sobą mikromechanizmy generowania porozumienia, analizy problemów, rewizji pola wcześniejszych ustaleń, wspierających później przebieg strategicznych dyskusji w komitecie. Wyniki pokazują, że strategiczne rozmowy są korzystne w kształtowaniu strategii, ponieważ nadają komitetowi ramy strategiczną praktyką i umożliwiają przekształcenie i przededefiniowanie kontekstu strategicznego.

Jarzabkowski i Wilson (2002) badali także komitety w innym otoczeniu niż biznesowe. W pogłębionym studium przypadku badacze przyglądali się kadrze zarządzającej (TMT) w procesie formułowania i implementacji strategii na brytyjskich uczelniach. Badali m.in. Joint Council and Senat Strategy Committee – komitet⁷ powołany na uczelni do opracowywania planu finansowego i strategicznego. Przez rok obserwowano spotkania tego komitetu oraz innych komitetów, aby odpowiedzieć na pytanie o to, jak strategiczne spotkania wpływają na stabilizację i destabilizację orientacji strategicznej komitetu. W artykule nie została przedstawiona ani definicja komitetów, ani ich praktyka. Przyglądano się im raczej jako przestrzeni spotkań i interakcji strategicznych. Warto wspomnieć, że Whittington (2006) odwołuje się do komitetów wspomnianych w artykule Jarzabkowski i Wilson (2002) jako do szablonowego przykładu praktyki specyficznej dla konkretnej organizacji, ucieleśnionej w jej rutynach i procedurach operacyjnych, a także kulturze organizacyjnej.

⁷ W przywoływanym artykule *committee* można też tłumaczyć jako komisja, ponieważ artykuł dotyczy grupy osób powoływanych do określonych zadań na uczelni. Np. na Uniwersytecie Warszawskim na dzień 9 czerwca 2021 roku funkcjonują nie komitety, a komisje: uczelniane, senackie i rektorskie. Działa jeden komitet: Komitet Nominacyjny, który doraźnie wspiera senat w wyborze Rady Uczelni. Źródło: <https://www.uw.edu.pl/universytet/wladze-i-administracja/komisje-i-zespoły/>