

ISSN 1898-6447

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 7 (955)

Kraków 2016



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 7 (955)

Kraków 2016

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska)

Komitet Redakcyjny

Janusz Czekaj, Jerzy Kornaś, Ryszard Kowalski (sekretarz), Barbara Pawełek, Aleksy Pocztownski (redaktor naczelny), Krystyna Przybylska, Tadeusz Sikora, Grzegorz Strupczewski (sekretarz), Wanda Sulkowska, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz)

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Joanna Kalas, Monika Rusin, Seth Stevens (streszczenia w j. angielskim)

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych i pokrewnych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej: www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL (www.ceeol.com)

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 6,8 ark. wyd.
Zam. 368/2016

Spis treści

Angelika Wodecka-Hyjek	
Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji	5
Tomasz Kafel	
Zastosowanie metody participatory action research w diagnozowaniu organizacji pozarządowych	23
Dagmara Lewicka, Katarzyna Krot, Dawid Książek	
Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach o zarządzaniu	41
Katarzyna Januszkiewicz	
Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania	57
Anna Pietruszka-Ortyl	
Dysfunkcje kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań	71
Tomasz Kwarciański	
Spór o możliwość i sensowność przypisywania korporacjom moralnej odpowiedzialności. Analiza argumentacji	91

| *Angelika Wodecka-Hyjek*

Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*

Streszczenie

W opracowaniu ukazano metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Wskazano założenia i istotę koncepcji orientacji przedsiębiorczej oraz wyróżniono i scharakteryzowano jej komponenty: innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomię i agresywną konkurencyjność. Przedstawiono założenia, narzędzia i problemy pomiaru orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Na podstawie przeglądu zagranicznej literatury przedmiotu ukazano rezultaty wieloaspektowych badań w zakresie kształtowania relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji. Wskazano na potrzebę szerokiej perspektywy rozpatrywania badanej relacji oraz zaakcentowano znaczenie zasobów niematerialnych w kontekście rozwoju dynamicznych zdolności organizacji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, orientacja przedsiębiorcza, pomiar orientacji przedsiębiorczej, relacja orientacja przedsiębiorcza – wyniki organizacji.

Klasyfikacja JEL: L26.

| Angelika Wodecka-Hyjek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: wodeckaa@uek.krakow.pl

| * Artykuł powstał w ramach realizacji tematu badawczego pt. „Współczesne koncepcje i metody zarządzania” finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorczość odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym każdego kraju oraz nowoczesnej organizacji. M. Bratnicki uważa, że można mówić o trzech ogólnych podejściach do przedsiębiorczości. Pierwsze uwypukla rolę podmiotu działalności przedsiębiorczej, drugie podkreśla proces realizowania nowych przedsięwzięć, trzecie natomiast tworzenie i wykorzystywanie szans. Ostatnie z nich jest szczególnie przydatne do rozważań o procesach przedsiębiorczości na poziomie organizacji [Bratnicki 2008, s. 17]. Istotą przedsiębiorczości organizacyjnej jest strategiczne ukierunkowanie na rozwój, podejmowanie wyważonego ryzyka, tolerancja nieokreśloności, uczenie się na porażkach, promowanie elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy i dzięki temu jest ona swoistą strategią działania [Bratnicki i Kulikowska 2009, s. 130], natomiast jej moc sprawczą stanowi orientacja przedsiębiorcza [Dess i Lumpkin 2005, s. 147]. Orientacja przedsiębiorcza postrzegana jest jako podstawa rozwoju i sukcesu firmy, stanowi przewodnik podejmowania przedsiębiorczych działań oraz poszukiwania i wykorzystywania szans. Jest koncepcją związaną z zarządzaniem strategicznym, a jej istota polega na wykorzystywaniu metod, praktyk i sposobów podejmowania decyzji, które pomagają kadrze zarządzającej w dynamicznym procesie tworzenia nowości [Lumpkin i Dess 1996, s. 136]. Dotychczasowe badania nad konceptualizacją orientacji przedsiębiorczej wskazują, że stanowi ona konstrukt wielowymiarowy, a jej składowe mogą występować w różnych kombinacjach oraz zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne [Kreiser, Marino i Weaver 2002, s. 75]. Badania w tym zakresie prowadzone są zarówno przez badaczy zagranicznych (zob. m.in. [Miller 1983, Covin i Slevin 1989, Lumpkin i Dess 1996, Wiklund 1999, Lyon, Lumpkin i Dess 2000, Wiklund i Shepherd 2005, Engelen *et al.* 2014, Anderson *et al.* 2015]), jak i na gruncie polskim (m.in. [Bratnicki 2008, 2011, Dyduch 2008, Nogalski i Karpacz 2011, Bratnicki i Kulikowska-Pawlak 2011, Głód 2012, Zbierowski 2012]).

Celem artykułu jest ukazanie metodycznego kontekstu oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Scharakteryzowano założenia, istotę i komponenty koncepcji, zagadnienia pomiaru konstruktów orientacji przedsiębiorczej oraz znaczenie orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu wyników organizacji. Podstawę wnioskowania stanowił przegląd rezultatów badań opisanych w literaturze przedmiotu.

2. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej

Orientacja przedsiębiorcza utożsamiana jest z orientacją strategiczną organizacji, stanowiąc kierunek w zakresie działań przedsiębiorczych oraz poszukiwania i wykorzystywania szans, w których rezultacie podejmowane są decyzje

zmierzające do kreowania nowych procesów, których wytworem stają się innowacje. Orientacja przedsiębiorcza zwykle postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i związane z podejmowaniem ryzyka zachowania strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i praktyki organizacyjne [Bratnicki 2008, s. 20]. W opinii J.G. Covina i D.P. Slevina orientacja przedsiębiorcza stanowi konstrukt na poziomie organizacyjnym, adekwatny do przedsiębiorczości indywidualnej, a atrybutami firmy przedsiębiorczej są podejmowanie ryzyka, wprowadzanie innowacji i aktywność w działaniu. Badacze przedmiotu uważają, że orientacja przedsiębiorcza powinna być szacowana przez pryzmat zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe, dostrzegają konieczność wprowadzania zmian i innowacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz agresywnie konkurują z innymi firmami [Covin i Slevin 1989, s. 218]. S.A. Zahra i D.O. Neubaum orientację przedsiębiorczą rozumieją jako sumę radykalnych innowacji, proaktywnych działań strategicznych i podjętego ryzyka w forsowaniu projektów niepewnych co do rezultatu [1998, s. 124]. Interpretację tę podtrzymują współcześni badacze J.A. Pearce, P. Fritz i P.S. Davis, wskazując, że w ich rozumieniu orientacja przedsiębiorcza stanowi zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą zachowań, które cechują się innowacyjnością, proaktywnością, konkurencyjną agresywnością, podejmowaniem ryzyka i autonomią [2010, s. 219]. P.M. Kreiser, L.D. Marino i K.M. Weaver [2002] wykazali, iż wczesne conceptualizacje orientacji przedsiębiorczej zorientowane były na poszukiwanie atrybutów kształtowania strategii firm przedsiębiorczych, w odróżnieniu od firm tradycyjnych, kolejne dotyczyły badania wpływu poszczególnych składowych konstruktów na przedsiębiorcze postawy organizacji. W konsekwencji wykazano, iż przedsiębiorcze firmy podejmują ryzyko częściej niż inne organizacje; zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a otoczeniem są silniejsze w firmach odnoszących sukcesy; natężenie orientacji przedsiębiorczej określa się poprzez oszacowanie poziomu tworzących ją czynników, jednakże nie oznacza to, że im więcej każdego ze składających się nań elementów, tym wyższa przedsiębiorczość; określony poziom natężenia poszczególnych czynników zależny jest od specyficznej sytuacji danej organizacji [Kreiser, Marino i Weaver 2002, s. 75–77].

3. Komponenty orientacji przedsiębiorczej

Podłożem identyfikacji składowych orientacji przedsiębiorczej, w której zasadnicze elementy konstruktów obejmują: innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność, jest koncepcja wprowadzona do literatury przez D. Millera [1983].

Innowacyjność odnosi się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr i usług oraz wprowadzania w życie nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i dokonuje wymiany ekonomicznej, wiążąc zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu zysku [Bratnicki 2008, s. 18]. Rozumiana jest również jako skłonność do eksperymentowania oraz podejmowania działań kreatywnych w celu nie tylko doskonalenia produktów i procesów, lecz również dążenia do wdrażania nowych technologii [Dess i Lumpkin 2005, s. 150]. Proaktywność związana jest z tworzeniem nowych działalności biznesowych dla istniejących lub nowych rynków, rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji oraz utrzymywaniem organizacji w stanie czujności wobec szans, w celu wyprzedzenia konkurencji i szybkiej adaptacji do zmieniających się trendów rynkowych [Dess i Lumpkin 2005, s. 150; Bratnicki 2008, s. 18]. W opinii W. Dyducha błędem jest przypisywanie proaktywności organizacjom, które wykazywały dużą szybkość we wprowadzaniu innowacji, gdyż organizacja charakteryzująca się ukierunkowaniem na nowości, szybkość działania i wychwytywanie nowych trendów niekoniecznie uzyska przewagę konkurencyjną. Proaktywność ma głębszy charakter i należy ją rozważać w odniesieniu do jej przeciwieństwa, czyli pasywności rozumianej jako obojętność wobec szans, nieumiejętność ich poszukiwania i podejmowania. Pod tym względem proaktywność obejmuje zarówno inicjatywy dotyczące kształtowania otoczenia dla własnych korzyści, jak i umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurentów [Dyduch 2008, s. 98–99]. Podejmowanie ryzyka od dawna związane było z przedsiębiorczością, o czym świadczą interpretacje tego pojęcia eksponujące gotowość przedsiębiorców do ponoszenia nakładów związanych z działalnością gospodarczą. J. Wiklund i D. Shepherd zauważają, że firmy charakteryzujące się orientacją przedsiębiorczą często opisywane są poprzez ryzykowne zachowania (angażowanie znacznych ilości zasobów, zaciągnięcie pożyczek), które podejmowane są w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystanie szans pojawiających się na rynku [2005, s. 71–91].

Współcześnie akcentowana jest również propozycja G.T. Lumpkina i G.G. Dessa [1996], którzy tradycyjny konstrukt orientacji przedsiębiorczej uzupełnili wymiarem autonomii i konkurencyjnej agresywności. Autonomia dotyczy działań podejmowanych przez członków organizacji lub zespoły powoływane do opracowania nowej koncepcji biznesowej, które zmierzają do realizacji wizji organizacji. Oznacza ona rozpoznawanie szans i ich wykorzystywanie, niezależnie od barier. W przypadku ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych działań konkurencji organizacja zorientowana przedsiębiorczo nie zaniecha autonomicznych procesów związanych z realizacją nowych przedsięwzięć, ponieważ jej członkowie mają swobodę działania

w podejmowaniu decyzji. Niezależność przywódcy może przejawiać się reprezentowaniem oryginalnej, scentralizowanej wizji, a niezależność pracowników – podejmowaniem zadań o charakterze eksperymentalnym [Dyduch 2008, s. 98]. Konkurencyjna agresywność może być definiowana jako skłonność firm do stawiania wyzwań konkurentom w celu ich wyprzedzenia i osiągnięcia lepszej pozycji na rynku [Lumpkin i Dess 1996, s. 148]. Charakteryzowana jest przez pryzmat reaktywności, która może przybrać formę konfrontacji lub walki konkurencyjnej. Odzwierciedla też umiejętność podejmowania niekonwencjonalnych działań w przeciwieństwie do stosowania tradycyjnych metod konkurencyjnego, do których zaliczyć można: skanowanie otoczenia konkurencyjnego, analizowanie i wykorzystywanie słabości konkurentów, koncentrowanie się na produktach stanowiących wysoką wartość dodaną oraz monitorowanie kosztów [Dyduch 2008, s. 99].

G.G. Dess i G.T. Lumpkin [2005, s. 153], w konsekwencji sformułowanych definicji, doprecyzowali szereg wskazówek dla praktyków chcących stymulować efektywne działania przedsiębiorcze w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono najistotniejsze kwestie determinujące rozwój poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w organizacji.

Tabela 1. Rozwój orientacji przedsiębiorczej w organizacji – problemy do rozważenia

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Zagadnienia
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> – Czy firma stosuje rozwiązania pobudzające innowacje produktowe, technologiczne i organizacyjne? – W jaki sposób firma stymuluje procesy kreatywności i eksperymentowania? – Czy firma prawidłowo inwestuje w nowe technologie, B+R oraz w ciągłe doskonalenie swojej działalności? – Czy innowacyjne inicjatywy firmy są na tyle oryginalne, że są zbyt trudne do naśladowania przez konkurencję? – Czy firma zapobiegawczo inwestuje w badania i rozwój w okresie kryzysu, czy wręcz przeciwnie, jest to pierwszy obszar, w którym dokonywane są znaczne cięcia kosztów?
Proaktywność	<ul style="list-style-type: none"> – Czy firma stara się być pionierem rozwiązań nowych i innowacyjnych i czerpać z tego korzyści? – Czy firma jest gotowa rozwiązywać problemy (np. pokonywać opór klientów wobec nowości, nieprzewidziane problemy techniczne) oraz ponosić konsekwencje i koszty związane z pozycją pioniera? – Czy firma chce efektywnie korzystać z nowoczesnych metod zarządzania, wspierających ciągłą proaktywność? – Czy firma stale poszukuje możliwości zaoferowania klientom nowych produktów i usług, aby na bieżąco wyprzedzać konkurencję?

cd. tabeli 1

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Zagadnienia
Podejmowanie ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – Czy firma popiera pracowników w podejmowaniu ryzyka w różnych obszarach, często na poziomie personalnym i zachęca ich do tego? – Czy firma podejmuje działania związane z minimalizowaniem niepewności i skutków ryzyka w celu uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej? – Czy firma wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną, podejmując ryzyko z wykorzystaniem doświadczeń (technik i procesów), które stosowane były w innych obszarach? – Czy firma ostrożnie zarządza ryzykiem, unikając podejmowania działań, które nie zostały wcześniej zaplanowane lub w stosunku do których nie podjęto stosownych badań?
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> – Czy w firmie powoływane są grupy autonomiczne, których zadaniem jest opracowywanie oryginalnych rozwiązań metodami twórczego myślenia? – Czy w przypadku funkcjonowania grup autonomicznych dana firma zapewnia odpowiednią koordynację działań w celu maksymalizowania efektów i unikania powielania pomysłów? – Czy firma właściwie stymuluje prace grup autonomicznych i kieruje tymi pracami, aby zminimalizować lub eliminować nieudane inicjatywy? – Czy firma wdrożyła w strukturze organizacyjnej zmiany niezbędne dla funkcjonowania grup autonomicznych poszukujących nowych pomysłów? – Czy firma wspiera kulturę innowacyjną poprzez system nagród i motywowania pracowników? – Czy firma zachęca i pobudza rozwój technologiczny, innowacje produktowe i organizacyjne? – W jaki sposób firma stymuluje kreatywność i eksperymentowanie? – Czy firma prawidłowo inwestuje w nowe technologie, B+R oraz ciągle doskonalenie? – Czy innowacyjne inicjatywy firmy są trudne do naśladowania przez konkurencję? – Czy firma ochronnie inwestuje w badania i rozwój w okresach kryzysu, czy są one na ogół pierwszym obszarem, w którym dokonywane są znaczne cięcia?
Konkurencyjna agresywność	<ul style="list-style-type: none"> – Czy firma efektywnie wykorzystuje agresywną postawę w zwalczaniu w branży trendów, które mogą zagrażać przetrwaniu lub utrzymaniu pozycji konkurencyjnej? – Czy firma dąży do poprawy swojej pozycji, wprowadzając na rynki produkty po znacznie niższych cenach, kopiując działalności biznesowe konkurentów? – Czy firma wie, kiedy znajduje się w niebezpieczeństwie, działając zbyt agresywnie, i umie unikać takich działań w obawie przed utratą reputacji lub odwetem konkurencji?

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dess i Lumpkin 2005, s. 153].

Wskazane atrybuty poszczególnych wymiarów konstruktów orientacji przedsiębiorczej są przedmiotem bieżących analiz badaczy i praktyków zarządzania.

Szczególnie interesująca wydaje się propozycja rekonceptualizacji konstruktów orientacji przedsiębiorczej zaproponowana przez B.S. Andersona, P.M. Kreisera, D.F. Kuratko i J.S. Hornsby'ego [2015]. Badacze zaproponowali syntetyczne ujęcie struktury konstruktów na poziomie firmy, w którym wyróżnili dwa elementy: zachowania przedsiębiorcze (obejmujące innowacyjność i proaktywność) oraz postawę menedżerską wobec ryzyka (a także skłonność do podejmowania ryzyka). Zdefiniowali oni zachowania przedsiębiorcze jako dążenie do opracowywania nowych produktów, procesów lub modeli biznesowych (rozumianych w kontekście innowacyjności) wraz z ich komercjalizacją w nowych domenach rynków lub produktów (utożsamianych z proaktywnością). Postawę wobec ryzyka uznali za inherentną cechę menedżera wyższego szczebla, niezbędną do rozwoju i wdrożenia strategii firmy, akcentowaną w podejmowaniu działań niepewnych co do rezultatu. Nowym podejściem stanowi zamiana trzech kluczowych dotychczasowych komponentów orientacji przedsiębiorczej na dwa wymiary niższego rzędu. Skłonność do podejmowania ryzyka jest wymiarem warunkowanym postawą lub nastawieniem, podczas gdy innowacyjność i proaktywność składają się na jeden wymiar o charakterze behawioralnym, warunkowany reakcją na bodźce płynące z otoczenia. W związku ze swoją propozycją autorzy twierdzą, że orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem wielowymiarowym składającym się z dwóch niejednoznacznych komponentów, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wyróżnionymi komponentami, ponadto zarówno postawa wobec ryzyka, jak i zachowania przedsiębiorcze mają charakter fundamentalny, warunkujący istnienie orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Aby można było uznać firmę za przedsiębiorczą, zgodnie z koncepcją autorów, niezbędne są zachowania przedsiębiorcze, ale samoistnie nie są one wystarczające w wymiarze konceptualnym – konieczne jest uwydatnienie skłonności menedżerów do popierania projektów niepewnych co do rezultatu, zwłaszcza w niesprzyjających warunkach otoczenia [Anderson *et al.* 2015, s. 1582–1583].

4. Pomiar orientacji przedsiębiorczej

Próby operacjonalizacji i pomiaru składowych orientacji przedsiębiorczej podejmowane były przez wielu badaczy. D.W. Lyon, G.T. Lumpkin i G.G. Dess wskazali, że konstrukt orientacji przedsiębiorczej w organizacji może być oceniany z perspektywy zarządzających, zachowania firmy oraz oceny alokacji zasobów. Podstawową zaletą prowadzenia badania wśród pracowników firmy jest założenie, że są oni najbardziej wiarygodnym źródłem informacji, a ich opinie oddają rzeczywisty obraz kondycji firmy. Jednakże rezultaty mogą być obciążone stronniczością opinii, ponadto mogą być kosztowne i czasochłonne (w przypadku wywiadów) oraz mogą powodować problemy interpretacyjne. W przypadku badania zachowania firmy podstawę wnioskowania stanowią źródła wtórne, które generalnie nie

powinny wzbudzać problemów interpretacyjnych, jednak pomiar może być utrudniony w sytuacji, gdy dane są niekompletne lub nadmiernie rozproszone (np. gdy badamy poszczególne oddziały firmy, a baza danych istnieje fizycznie na kilku komputerach) oraz nie obejmują kwestii istotnych. Ocena alokacji zasobów dotyczy analizy wskaźnikowej, której zaletą jest łatwość pozyskiwania danych i prostota interpretacji, wadę stanowi zaś częsta nieadekwatność wyników i słabe powiązanie z celem badawczym [Lyon, Lumpkin i Dess 2000, s. 1064–1065].

Jednym z pierwszych narzędzi pomiaru orientacji przedsiębiorczej był model skali pomiarowej postawy strategicznej zaproponowany przez J.G. Covina i D.P. Slevina w agregatowym narzędziu służącym do pomiaru poziomu zarządzania strategicznego w małych firmach (agregat zawierał także komponenty do pomiaru uwarunkowań otoczenia i struktury organizacyjnej) [1989, s. 85–86]. Narzędzie to, bazujące pierwotnie na dziewięciu pytaniach, zostało uporządkowane w kontekście trzejelementowej struktury konstruktów orientacji przedsiębiorczej obejmującej zagadnienia dotyczące: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka i stało się następnie podstawą konstruowania większości współczesnych narzędzi [Covin i Wales 2012, s. 692] – zob. tabela 2.

Rozwiniętą koncepcję narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej, w której uwzględnione zostały również zagadnienia związane z autonomią i agresywną konkurencyjnością, zaproponowali M. Hughes i R.E. Morgan [2007, s. 659]. Badacze ci, zgodnie z koncepcją G.T. Lumpkina i G.G. Dessa [1996, s. 137], wysunęli tezę, że wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą się różnić i kształtować niezależnie od siebie, co pozwala badać je oddzielnie i autonomicznie analizować ich efekty i wpływ na rezultaty biznesowe organizacji. W zaproponowanym narzędziu do każdego wymiaru zdefiniowali oni po kilka stwierdzeń i podobnie jak J.G. Covin i D.P. Slevin wykorzystali siedmiopunktową skalę Likerta, zakładając, że 1 oznacza „nie zgadzam się”, a 7 „zdecydowanie się zgadzam” (tabela 3).

Wykorzystujący pięciopunktową skalę zagregowany zestaw ośmiu pytań diagnozujących poziom orientacji przedsiębiorczej, bazujący na koncepcji J.G. Covina i D.P. Slevina, analogiczny w zakresie istoty i treści, zaproponowali też P.M. Kreiser, L.D. Marino i K.M. Weaver [2002, s. 94]. Skalę tę jako podstawę koncepcji badawczych wykorzystano również w warunkach polskich [Dyduch 2008, Nogalski i Karpacz 2011].

Problematyka właściwej operacjonalizacji i pomiaru orientacji przedsiębiorczej stanowi aktualny przedmiot dyskusji. W. Dyduch na podstawie przeprowadzonej kwerendy rezultatów badań dotyczących pomiaru konstruktów orientacji przedsiębiorczej w latach 1995–2007 zauważył, że najczęściej badanym wymiarem jest innowacyjność, a najczęściej stosowanym sposobem pomiaru tworzenie wskaźników z wykorzystaniem miar dotyczących wielkości wydatków przeznaczanych na badania i rozwój w stosunku do różnych zmiennych [Dyduch 2008, s. 109].

Tabela 2. Zmodyfikowane narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej według J.G. Covina i D.P. Slevina

Innowacyjność								
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie ogólnie preferuje:								
Nacisk na marketing wypróbowanych i sprawdzonych produktów lub usług	1	2	3	4	5	6	7	Nacisk na badania i rozwój, technologiczne przywództwo i innowacje
Ile nowych linii produktów lub usług firma wprowadziła na rynek w ciągu ostatnich 5 lat (lub od momentu powstania)?								
Firma nie wprowadziła nowych linii produktów lub usług	1	2	3	4	5	6	7	Firma wprowadziła bardzo wiele nowych linii produktów lub usług
Zmiany w produktach lub usługach były mało znaczące	1	2	3	4	5	6	7	Zmiany w produktach lub usługach były zwykle bardzo znaczące
Proaktywność								
W stosunkach z konkurentami firma:								
Zazwyczaj odpowiada na działania zainicjowane przez konkurentów	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj sama inicjuje działania, na które odpowiadają konkurenci
Bardzo rzadko jest pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/ usługi, techniki organizacyjne, technologie wytwarzania etc.	1	2	3	4	5	6	7	Bardzo często jest pierwszą firmą wprowadzającą nowe produkty/ usługi, techniki organizacyjne, technologie wytwarzania etc.
Zazwyczaj stara się unikać starć z konkurentami, preferuje postawę „żyj i pozwól żyć innym”	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj podejmuje rywalizację z konkurentami, preferuje postawę „zwalczać konkurencję”
Podejmowanie ryzyka								
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie generalnie cechuje się:								
Silną tendencją do realizowania projektów o niskim poziomie ryzyka (o normalnej i pewnej zyskowności)	1	2	3	4	5	6	7	Silną tendencją do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoki poziom zyskowności)
Kadra zarządzająca wyższego szczebla w firmie generalnie wierzy, że:								
Ze względu na naturę otoczenia najlepsze jest działanie ostrożne i stopniowe	1	2	3	4	5	6	7	Ze względu na naturę otoczenia najlepsze jest działanie odważne i śmiałe o szerokim zakresie, niezbędne do osiągnięcia celów firmy
W warunkach podejmowania decyzji w niepewności firma:								
Zazwyczaj adaptuje się do sytuacji, przyjmując postawę „czekam i obserwuję”, aby zminimalizować koszty decyzji	1	2	3	4	5	6	7	Zazwyczaj adaptuje się śmiało i odważnie, przyjmując postawę agresywną w celu wykorzystania możliwości

Źródło: [Covin i Wales 2012, s. 692], tłum. aut.

Tabela 3. Narzędzie do pomiaru orientacji przedsiębiorczej według M. Hughesa i R.E. Morgana

Podejmowanie ryzyka							
Termin „podejmujący ryzyko” jest pozytywnym atrybutem pracownika naszej firmy	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy naszej firmy są zachęceni do podejmowania ryzyka wraz z nowymi pomysłami	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma kładzie nacisk zarówno na poszukiwanie możliwości, jak i na eksperymentowanie	1	2	3	4	5	6	7
Innowacyjność							
Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej branży	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania	1	2	3	4	5	6	7
Proaktywność							
Zawsze staramy się przejąć inicjatywę w każdej sytuacji (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma identyfikuje możliwości i poszukuje ich	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma podejmuje się działań, na które inne organizacje nie reagują	1	2	3	4	5	6	7
Konkurencyjna agresywność							
Nasza firma jest niezwykle konkurencyjna	1	2	3	4	5	6	7
Generalnie nasza firma przyjmuje odważną i agresywną postawę wobec konkurencji	1	2	3	4	5	6	7
Nasza firma stara się powstrzymywać działania konkurencji i umiejętnie nimi manewrować	1	2	3	4	5	6	7
Autonomia							
Pracownicy mają prawo myśleć i działać niezależnie	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy wykonują zadania, w których realizacji mogą inicjować i wprowadzać zmiany	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do swojej pracy	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy otrzymują uprawnienia do podejmowania samodzielnych decyzji w zakresie działań, które uważają za zgodne z interesem firmy – samodzielnie też są za nie odpowiedzialni	1	2	3	4	5	6	7
Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hughes i Morgan 2007, s. 659].

Aktualnie konstruowane są coraz nowsze narzędzia (oparte na modelach wykorzystujących wskaźniki refleksyjne lub formatywne), których istota

powinna odzwierciedlać specyfikę funkcjonowania organizacji i zamierzony cel badawczy, a problem spójnej interpretacji wyników tkwi w tym, iż dla każdego badacza konstrukt ten może oznaczać co innego [Covin i Wales 2012, s. 698].

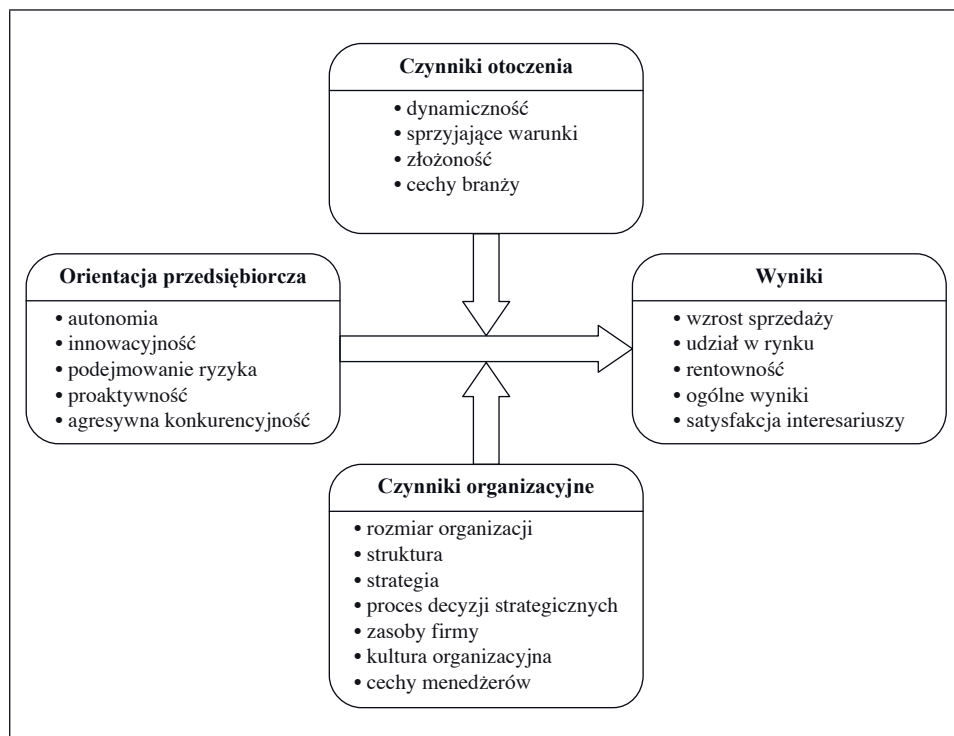
5. Orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji

Jedną z perspektyw badania orientacji przedsiębiorczej jest ukazanie jej wpływu na wyniki organizacji (ang. *performance*). Należy wyjaśnić znaczenie tego terminu, który w odniesieniu do zarządzania często jest różnie interpretowany. Słowo *performance* zgodnie ze słownikiem angielsko-polskim oznacza m.in. wykonanie, osiągnięcie, wywiązanie się. W opinii B. Ziębickiego najczęściej rozumiane jest ono jako osiągane wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różną postać i być następstwem różnych czynników. Z tego względu termin *performance* w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [Ziębicki 2011, s. 94]. Pionierskie badania w tym zakresie przedstawili G.T. Lumpkin i G.G. Dess [1996], stawiając tezę, że innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i konkurencyjna agresywność są podwymiarami orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą wpływać w różny sposób na zmienne, w tym na wyniki organizacji [Lumpkin i Dess 1996, s. 142]. W zaproponowanym modelu autorzy uwypuklili istotę podejścia sytuacyjnego, które zakłada konieczność uwzględnienia wpływu zarówno czynników otoczenia, jak i czynników organizacyjnych na proces relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami (rys. 1).

Wskazana teza stała się przedmiotem wieloaspektowych analiz prowadzonych w obszarze przedsiębiorstw (zwłaszcza MŚP) przez współczesnych badaczy, którzy w głównej mierze wykazywali pozytywną zależność pomiędzy starannie skomponowanym konstruktorem orientacji przedsiębiorczej a wynikami uzyskiwanymi przez organizację. Uzasadnili również, że zależność ta warunkowana jest różnorodnymi zmiennymi o charakterze zależnym, niezależnym i moderującym. Interesującego przeglądu dorobku w tym zakresie dokonali niemieccy badacze A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt i T.Ch. Flatten [2014]. Istotę prowadzonych badań stanowiło wykazanie związku pomiędzy wynikami organizacji a jej determinantami w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność. Zmienną zależną stanowiły wyniki organizacji (*performance*), natomiast orientacja przedsiębiorcza, w zależności od przyjętego kontekstu badania, pełniła

funkcję zmiennej niezależnej lub moderującej¹. Szczegółowy rezultat prowadzonych analiz prezentuje rys. 2.

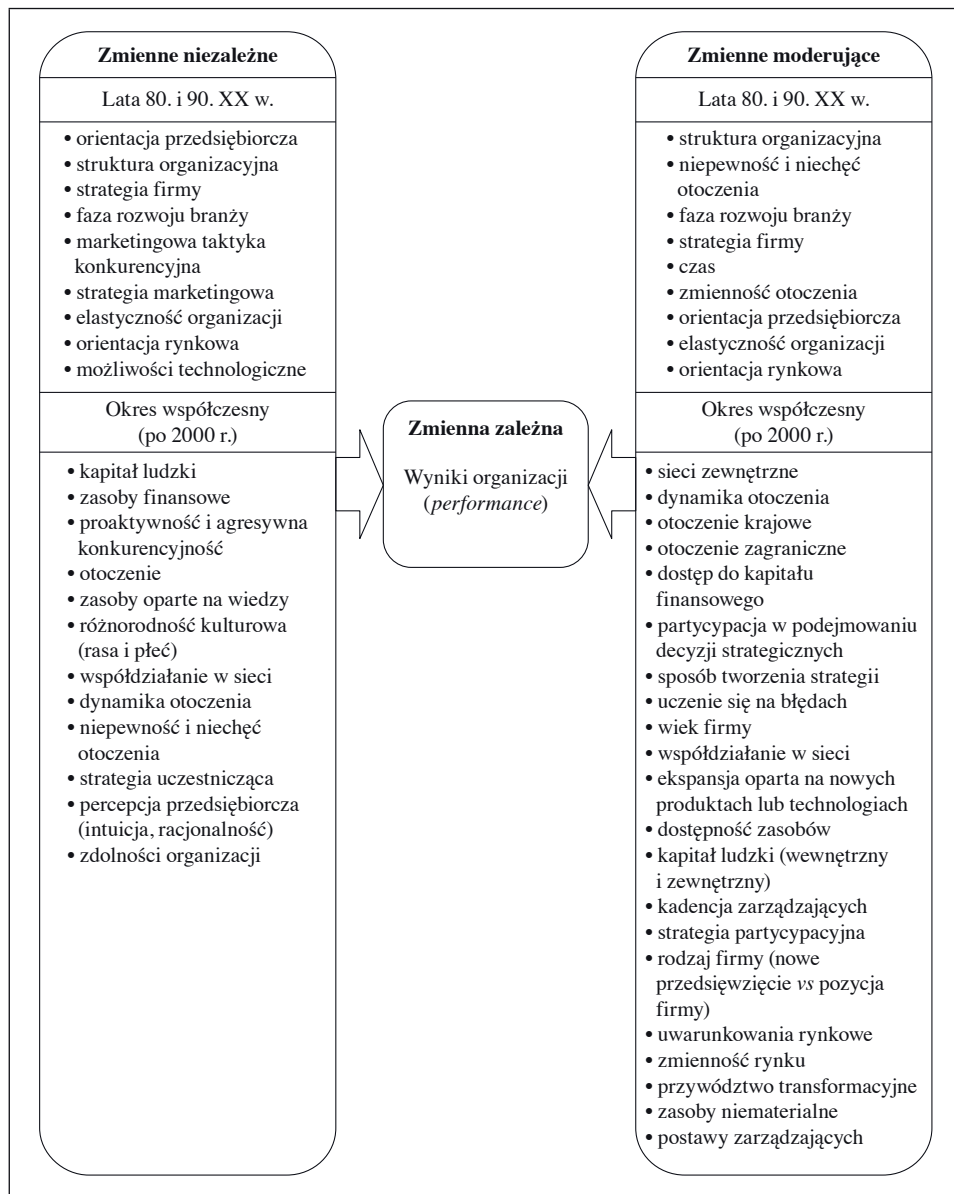
Wnioskowanie badaczy w zakresie prowadzonych analiz obejmuje dwa okresy: lata 80. i 90. dwudziestego stulecia oraz okres współczesny, dotyczący badań prowadzonych po roku 2000.



Rys. 1. Konceptualny model orientacji przedsiębiorczej w relacji do wyników organizacji

Źródło: [Lumpkin i Dess 1996, s. 152].

¹ Moderacja występuje wówczas, gdy wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) różni się w zależności od poziomu trzeciej zmiennej (Z), zwanej zmienną regulującą (moderującą), która współdziała ze zmienną niezależną. Moderatory mogą być zmiennymi jakościowymi lub ilościowymi i wpływać na kierunek i (lub) siłę związku pomiędzy zmienną zależną a wybranymi jej determinantami (określać warunki, w jakich zmienne niezależne wpływają na zmienne zależne). Innymi słowy, moderator decyduje o wzroście, braku zmiany lub spadku wartości przyjmowanych przez zmienną zależną [Pichalak 2011, s. 23].



Rys. 2. Zmienne niezależne i moderujące w relacji: orientacja przedsiębiorcza a wyniki organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Engelen *et al.* 2014, s. 1355–1357].

W latach 80. i 90. dwudziestego stulecia dominującą zmienną niezależną w przywoływanych badaniach stanowiła orientacja przedsiębiorcza, chociaż nie

była ona jedynym czynnikiem, który determinował wyniki badanych organizacji. Istotne wówczas były również takie czynniki jak: struktura organizacyjna, strategia firmy, faza rozwoju branży, w której funkcjonowała firma, elastyczność organizacji, strategia marketingowa, orientacja rynkowa i możliwości technologiczne. Natomiast wśród zmiennych moderujących wpływających na wyniki osiągane przez organizacje znalazły się czas oraz niechęć i zmienność otoczenia. Ponadto były to: orientacja przedsiębiorcza, elastyczność organizacji, orientacja rynkowa, struktura organizacyjna, faza rozwoju branży i strategia firmy, które w zależności od przyjętego celu badawczego odgrywały rolę zmiennej niezależnej lub moderującej. W rezultacie ówczesnych analiz wykazano, że:

- poziom orientacji przedsiębiorczej wpływa na wyniki organizacji,
- przedsiębiorcza postawa menedżerów wpływa na wyniki organizacji oraz warunkuje kształt struktury organizacyjnej,
- firma uzyskuje korzyści z przedsiębiorczej strategii w warunkach niepewności otoczenia,
- strategia firmy różni się znacząco w zależności od fazy rozwoju branży, w jakiej znajduje się firma, w firmach z branży nowych technologii postawa przedsiębiorcza jest najbardziej uwydatniona,
- strategia marketingowa i orientacja przedsiębiorcza są znacząco powiązane,
- orientacja przedsiębiorcza, elastyczność i orientacja rynkowa są powiązane ze sobą i z wynikami organizacji.

W najnowszych badaniach wśród zmiennych niezależnych wyróżniono kapitał ludzki, zasoby finansowe, proaktywność i agresywną konkurencyjność, zasoby oparte na wiedzy, różnorodność kulturową, współdziałanie w sieci, dynamikę, niepewność i niechęć otoczenia oraz percepcję przedsiębiorczą (intuicja, racjonalność) i zdolności organizacji. Wśród zmiennych moderujących coraz bardziej znaczącą rolę odgrywają zasoby niematerialne i dynamiczne zdolności organizacji zorientowane na doskonalenie kapitału ludzkiego, proces uczenia się, partycypacyjny styl zarządzania, umiejętność współdziałania w sieci oraz szczególne cechy zarządzających, których postawa przedsiębiorcza determinuje wyniki organizacji. Wnioski z badań dotyczących zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji pozwoliły sformułować następujące stwierdzenia:

- poziom orientacji przedsiębiorczej nadal wpływa na wyniki organizacji;
- agresywna konkurencyjność wykazuje słabe powiązania z wynikami organizacji, okazuje się pomocna dla firm działających w branżach znajdujących się w dojrzałych fazach rozwoju;
- orientacja przedsiębiorcza wzmacnia relację między zasobami opartymi na wiedzy a wynikami organizacji;
- innowacyjność wpływa pozytywnie na relacje pomiędzy rezultatami pracy grup zróżnicowanych ze względu na rasę i płeć a wynikami organizacji;

- orientacja przedsiębiorcza powiązana jest z wynikami organizacji, kiedy przestrzegana jest w firmie dyscyplina finansowa, a otoczenie ma stabilny charakter oraz wówczas, gdy proces formułowania strategii ma charakter emergentny;
- firmy starsze (dłużej istniejące na rynku) rzadziej podejmują ryzyko, co negatywnie wpływa na wyniki organizacji, młodsze firmy wykazują postawy proaktywne, co pozytywnie wpływa na wyniki;
- współdziałanie w sieci sprzyja wzmocnieniu relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji;
- relacja pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami jest silniejsza w firmach, w których przestrzega się ustalonych procedur, identyfikowany jest wysoki poziom zaufania i zaangażowania, stosowany jest partycypacyjny styl zarządzania;
- w warunkach intensywnych zmian na rynkach, firmy o wysokim poziomie orientacji przedsiębiorczej wykazują najwyższy wzrost, zależność ta ma też odwrotny charakter;
- im bardziej zmienne otoczenie, tym wyższy poziom innowacyjności;
- wyższe poziomy zasobów niematerialnych w stosunku do konkurentów z branży pozytywnie wzmacniają relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji;
- poziom orientacji przedsiębiorczej jest istotnie powiązany z wynikami organizacji, jednak relacja ta ulega osłabieniu, gdy zarządzający ma cechy narcystyczne.

6. Podsumowanie

Problematyka identyfikacji orientacji przedsiębiorczej w organizacji zajmuje istotne miejsce w dyskursie współczesnych badaczy. Zarówno odpowiedni dobór składowych konstruktów orientacji przedsiębiorczej, jak i stopień ich intensyfikacji odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu strategii współczesnych organizacji. Istotne kwestie stanowią również interpretacje poszczególnych komponentów orientacji przedsiębiorczej oraz zagadnienia operacjonalizacji, stanowiące podstawę konstruowania adekwatnego narzędzia pomiaru i interpretacji rezultatów, uwzględniających specyfikę funkcjonowania danej organizacji.

Aktualny model budowania strategii opartej na orientacji przedsiębiorczej, akcentując znaczenie rozwoju zasobów niematerialnych w przedsiębiorczych działaniach organizacji, wpisuje się w trend integracji dynamicznych zdolności organizacji z teoriami przedsiębiorczości, a zwłaszcza z orientacją przedsiębiorczą. Podejście to prowadzi do analizy przedsiębiorczego zachowania.

wania, oddziaływań i efektów w płaszczyźnie łączenia zasobów i zdolności. Zachowania organizacji, a przede wszystkim jej rozwój przebiegają w ramach danego otoczenia wokół orientacji przedsiębiorczej i dynamicznych zdolności organizacji. W żywotnych spiralach rozwoju organizacji najważniejszych jest pięć wiązek zasobów: strategiczne, ludzkie, finansowe, fizyczne i organizacyjne. Rozwój organizacji ma charakter sekwencyjny i inkrementalny, a wiązki zasobów są rozbudowywane i wykorzystywane. Przewaga konkurencyjna znajduje odzwierciedlenie w związku przyczynowo-skutkowym zachodzącym pomiędzy wiązką zasobów, zdolnością dynamiczną i dającą się zaobserwować efektywnością finansową [Bratnicki 2011, s. 37]. Ponadto relacja ta warunkowana jest kreowaniem procesu uczenia się, rozwojem i przekazywaniem wiedzy, partycypacyjnym stylem zarządzania, predyspozycjami psychospołecznymi organizacji, jak również umiejętnością współdziałania w sieci, która determinowana jest innowacyjnym modelem biznesowym, stanowiącym nowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y. [2015], *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, „Strategic Management Journal”, vol. 36, nr 10, <https://doi.org/10.1002/smj.2298>.
- Bratnicki M. [2008], *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6.
- Bratnicki M. [2011], *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Bratnicki M., Kulikowska M. [2009], *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. [2011], *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 219, Wrocław.
- Covin J.G., Slevin D.P. [1989], *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, vol. 10, nr 1, <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- Covin J.G., Wales W.J. [2012], *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36, nr 4, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. [2005], *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive”, vol. 19, nr 1, <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>.
- Dyduch W. [2008], *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.Ch. [2014], *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, „Research Policy”, vol. 43, nr 8, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.002>.
- Głód W. [2012], *Strategie umiędzynarodowienia MSP i ich uwarunkowania – wyniki badań* [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles, Kraków.
- Hughes M., Morgan R.E. [2007], *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36, nr 5, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M. [2002], *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 26, nr 4.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. [1996], *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G. [2000], *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, „Journal of Management”, vol. 26, nr 5.
- Miller D. [1983], *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, vol. 29, nr 1, <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.
- Nogalski B., Karpacz J. [2011], *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Pearce J.A., Fritz P., Davis P.S. [2010], *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 34, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>.
- Pichalak M. [2011], *Moderatory i mediatory innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Wiklund J. [1999], *The Sustainability of Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, nr 1.
- Wiklund J., Shepherd D. [2005], *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing”, vol. 20, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
- Zahra S.A., Neubaum D.O. [1998], *Environmental Diversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, vol. 3, nr 2.
- Zbierowski P. [2012], *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Ziębicki B. [2011], *Istota i ewolucja koncepcji Performance Management (zarządzanie wynikami)* [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Methodological Aspects of the Assessment of Entrepreneurial Orientation in Organisations

(Abstract)

The study presents the methodological aspects of evaluating entrepreneurial orientation in the organisation. The assumptions behind and the essence of the concept of entrepreneurial orientation are presented. The components of entrepreneurial orientation – innovativeness, being proactive, taking risks, autonomy, competitive aggressiveness – are characterised. Guidelines and tools for and the problems that may be encountered in measuring the orientation of entrepreneurial organisation are introduced. The study also presents the results of multifaceted research into how the relationship between entrepreneurial orientation and the results an organisation produces is shaped, based on a review of the foreign literature on the subject. It also shows the need for a widened examination perspective of that relationship, and emphasises the importance of the organisation's intangible resources and dynamic abilities in developing strategy.

Keywords: corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation, measurement of entrepreneurial orientation, the relationship between entrepreneurial orientation and organisational performance.

| Tomasz Kafel

Zastosowanie metody *participatory action research* w diagnozowaniu organizacji pozarządowych*

Streszczenie

W pracy naukowej badaczy organizacji, jak również w procesie decyzyjnym praktyków zarządzania kluczową rolę odgrywała i odgrywa nadal znajomość instrumentów badawczych składających się na metodologię nauk o zarządzaniu oraz umiejętność ich prawidłowego doboru, a następnie zastosowania. Użycie konkretnej metody badawczej w określonej sytuacji wpływa na jakość wyników badań, wyznaczając tym samym granice poznania eksplorowanej rzeczywistości organizacyjnej.

Ważnym zadaniem staje się zatem poddanie naukowej refleksji możliwości zastosowania konkretnej metody badawczej w konkretnych warunkach. Za główny cel opracowania przyjęto prezentację stosunkowo mało znanej w naszym kraju metody *participatory action research* (PAR) opartej na idei badań kooperatywnych. Aby przybliżyć zarówno możliwości, jak i ograniczenia wykorzystania idei badań kooperatywnych, przedstawiono próbę aplikacji tego podejścia w diagnozowaniu organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: metoda *participatory action research*, badania kooperatywne, diagnoza organizacji pozarządowych, podejścia badawcze w naukach społecznych.

Klasyfikacja JEL: M1, M10, L31.

| Tomasz Kafel, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: kafelt@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w wyniku realizacji tematu badawczego finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Znajomość składających się na metodologię nauk o zarządzaniu instrumentów badawczych oraz umiejętność ich prawidłowego doboru, a następnie zastosowania odgrywały i wciąż odgrywają kluczową rolę nie tylko w pracy naukowej badaczy organizacji, ale również w procesie decyzyjnym praktyków zarządzania. Użycie konkretnej metody badawczej w określonej sytuacji wpływa na jakość wyników badań, wyznaczając tym samym granice poznania eksplorowanej rzeczywistości organizacyjnej [Michalak 2014, s. 141]. Wybór właściwego narzędzia badawczego warunkują przede wszystkim cel i przedmiot badań, ale również specyfika procesów zarządzania zachodzących w organizacji będącej podmiotem badań. Wielość teorii organizacji, złożoność i wielorakość organizacji równie mocno wpływają na postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej i determinują dobór stosownego instrumentu badawczego. Klasyczna teoria organizacji do kluczowych metod badawczych zalicza przede wszystkim obserwację i analizę historyczną oraz osobistą refleksję nad doświadczeniem. Teoria modernistyczna z kolei wskazuje na metody opisowe oraz korelację metod zestandaryzowanych jako podstawowe metody badania organizacji. Zgoła odmienne narzędzia wskazują zwolennicy teorii symboliczno-interpretującej, którzy wśród istotnych metod badawczych widzą obserwację uczestniczącą oraz wywiady etnograficzne. Dekonstrukcja i krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych pojawiają się natomiast wśród metod badawczych postulowanych przez zwolenników teorii postmodernistycznej [Hatch 2002, s. 63].

Ważnym zadaniem staje się zatem poddanie naukowej refleksji możliwości zastosowania konkretnej metody badawczej w konkretnych warunkach. Wpisując się w działania prowadzące do wzbogacenia warsztatu badawczego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, za cel główny niniejszego opracowania uznano prezentację stosunkowo mało znanej w naszym kraju metody *participatory action research* (PAR), opartej na idei badań kooperatywnych. Stanowi ona istotę jednej z odmian doradztwa naukowego (*action research*¹), czyli „metody polegającej na naukowym podejściu do rozwiązywania praktycznych problemów świata społecznego przy szerokim udziale osób, których ten problem dotyczy, z pożytkiem dla wiedzy społecznej” ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). Wybór tematu wynika również z faktu, że w opinii wielu badaczy rozwój nauki o zarządzaniu wymaga uporządkowania, rozpowszechnienia, ale również projektowania metod badawczych charakteryzujących się silnym uczestnictwem badacza w danej sytuacji problemowej [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 55].

¹ Określenie *action research* najczęściej tłumaczone jest na język polski jako: „badania w działaniu”, „badania uczestniczące”, „badania interwencyjne” [Ćwiklicki 2014, s. 133–134].

Chcąc nieco przybliżyć zarówno możliwości, jak i ograniczenia wykorzystania idei badań kooperatywnych, przedstawiono próbę aplikacji tego podejścia w diagnozowaniu organizacji pozarządowych.

2. Charakterystyka głównych założeń idei badań kooperatywnych

Badania organizacji, pomimo różnic w definiowaniu pojęcia organizacji, prowadzą się najczęściej do badania funkcjonujących w jej ramach społeczności [Sułkowski 2012, s. 57]. Wśród podejść badawczych stosowanych do poznania rzeczywistości społecznej obserwowanej w ramach organizacji wyróżnia się trzy podstawowe: ilościowe, jakościowe i mieszane. Ich syntetyczna charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Podejścia badawcze w naukach społecznych

Podejście	Cel	Metody badawcze	Wynik
Jakościowe	Badania o charakterze rozpoznawczym (diagnostycznym), których celem jest wgląd w analizowane zjawisko i jego zrozumienie	Metody projekcyjne oraz narzędzia z dziedziny socjologii i psychologii (wywiad, obserwacja) nastawione na badanie jednostki. Studia przypadków oraz badania naracyjne. Metody odwodujące się do etnografii, fenomenologii oraz teorii ugruntowanej	Teoria wyjaśniająca posiadane dane. Współpraca z uczestnikami badań prowadząca do uczenia się organizacji
Ilościowe	Badania o charakterze objaśniającym, których celem jest sprawdzenie obiektywnych teorii przez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi zmiennymi	Metody statystyczne, metody ekonometryczne. Sondáže i eksperymenty	Dane weryfikujące teorię. Wyniki powtarzalne, dające się uogólnić na całą badaną populację. Potwierdzona lub obalona hipoteza
Mieszane	Zastosowanie różnych, wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod badawczych (zasada triangulacji metodologicznej)	Integracja i/lub syntezy metod stosowanych w jakościowym i ilościowym podejściu	Szerszy kontekst badanego zjawiska (ograniczenie błędów pomiaru wynikających z zastosowania tylko jednej metody)

Źródło: opracowano na podstawie [Creswell 2013, s. 29; Sułkowski 2012, s. 57–66; Paluchowski 2010, s. 9; Michalak 2014, s. 142–145; Matejun 2013, s. 103; *Podstawy metodologii...* 2011, s. 78].

Autor podziela stanowisko, że opisane w tabeli 1 podejścia badawcze „są względem siebie alternatywne i przydatne w odniesieniu do pewnych zagadnień, lecz nieadekwatne w innych kontekstach, czyli znajdują zastosowanie w odmiennych sytuacjach badawczych, ale niejednokrotnie mogą się też doskonale uzupełniać” [Michalak 2014, s. 148–149], i że z powyższych powodów rywalizacja pomiędzy zwolennikami badań jakościowych i ilościowych o prymat jednego z paradygmatów jest z gruntu bezzasadna i nieskuteczna [Podstawy metodologii... 2011, s. 25]. Z pewnością jednak metody badań jakościowych pozwalają na bardziej precyzyjne (w stosunku do metod badań ilościowych) uchwycenie specyfiki zjawisk i relacji w ramach systemów ludzkich, szczególnie tych trudno mierzalnych². Rosnące w ostatnich latach uznanie dla trafności metod badań jakościowych, do których zalicza się metodę PAR, spowodowało, że stały się one alternatywą dla konwencjonalnych podejść metodologicznych wywodzących się z ujęć pozytywistycznych stosowanych w naukach o zarządzaniu [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 56].

Mimo że doradztwo naukowe korzeniami sięga lat 40. (prace K. Lewina)³, 50. i 60. (prace P. Freire’a), dopiero od lat 90. naukowcy poddają je pogłębionej analizie, szczególnie dotyczącej możliwości, jakie daje w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych [Eden i Huxham 1996, s. 526–542; Greenwood i Levin 1998; *Handbook of Action...* 2001, s. 145]. W krajowej literaturze przedmiotu pierwsze publikacje z tego zakresu pojawiły się pod koniec pierwszej dekady XXI w. [Chrostowski 2008, s. 237–256; Chrostowski i Jemielniak 2008, s. 41–56], a rosnące zainteresowanie metodą doradztwa naukowego zaowocowało w ostatnich latach kilkoma kolejnymi publikacjami [Chrostowski i Kostera 2011, Ćwiklicki 2014, Ćwiklicki i Pawlina 2015]. Bardzo podobne podejście badawcze prezentują również R. Stocki, P. Prokopowicz i G. Żmuda [2008, s. 327].

M. Ćwiklicki i A. Pawlina podkreślają różnice w interpretacji pojęcia *action research* (tabela 2) w polskiej literaturze przedmiotu, wskazując na pewną zależność definicji od obszaru analiz (ujęcie socjologiczne vs ujęcie konsultingowe). Stwierdzają również, że jest ono traktowane jako termin określający całą rodzinę metod badawczych w działaniu lub jako nazwa jednej z tych metod” [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 56].

Pierwsze z wymienionych podejść do definiowania *action research* jest zgodne z propozycją A. Chrostowskiego, według którego jest to metoda łącząca ze sobą proces badawczy i osobiste zaangażowanie inicjatora, polegająca na wpro-

² Syntetyczne spojrzenie na problem diagnozy organizacji zaprezentował m.in. R. Stocki [2012].

³ Wielu badaczy dopatruje się korzeni *action research* w podejściu systemowym (np. [Gibson i Hughes 1994, Reason i Bradbury 2001]). Z kolei M. Ćwiklicki i A. Pawlina dostrzegają cechy *action research* w pracach tzw. grupy Tavistock, w tym E. Trista, oraz dialektycznym materializmie K. Marksa i dziełach J. Deweya [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 57].

wadzeniu zmian w organizacji. „W tym procesie (inicjator) przede wszystkim koncentruje się na dokonaniu trwałej zmiany, czyli na efekcie końcowym dla klienta, przy jednoczesnej możliwości weryfikacji i/lub rozwoju teorii. Podstawową różnicą pomiędzy doradztwem tradycyjnym a naukowym jest założenie, że to klient przy pomocy doradców zewnętrznych przygotowuje diagnozę, propozycję rozwiązań i wdrożenia. Kluczową rolą doradcy staje się przygotowanie i wyedukowanie klienta, aby poradził sobie w tym procesie” [Chrostowski 2008, s. 241]. Syntetyczne ujęcie celu badań, roli badacza, charakteru zachodzących w procesie interakcji i spodziewanych efektów badań w metodzie *action research* w porównaniu z pokrewnymi metodologiami zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 2. Dualizm w definiowaniu metody *action research*

<i>Action research</i> jako rodzina metod badawczych w działaniu	<i>Action research</i> jako nazwa jednej z metod badawczych w działaniu
<i>Action research</i> jest ogólnym podejściem badawczym osadzonym w nurcie jakościowym, wykorzystującym rozmaite techniki zbierania danych (wywiady pogłębione, grupy fokusowe, obserwację) uwzględniające aktywne uczestnictwo badającego i badanych	<i>Action research</i> jest zbiorem metod badań w działaniu, w ramach którego wyróżnia się trzy podstawowe nurty: <i>action research</i> , <i>action learning</i> , <i>participatory action research</i>

Źródło: opracowano na podstawie [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 57].

Tabela 3. *Action research* a metodologie pokrewne

Metodologia	Cel badań	Rola badacza	Charakter interakcji	Efekt badań
<i>Action research</i>	Zmiana/uczenie się organizacji	Biorący inicjatywę – konsultant	Uczenie się przez doświadczenie	Twórcza zmiana
Studium przypadku	Zrozumienie przypadku (organizacji)	Diagnostyk	Diagnoza	Teoria przypadku
Teoria ugruntowana	Zrozumienie procesu w kontekście	Systematyczny obserwator	Znajdowanie wzorców	Teoria średniego zasięgu (ugruntowana)
Etnografia	Zrozumienie zjawiska w kontekście	Obserwator	Refleksyjność	Teoria lokalna dająca się odnieść do podobnych sytuacji/kontaktów

Źródło: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 38].

To, co z pewnością dostrzec można w różnych ujęciach *action research* (m.in. prezentowanych powyżej), to nierozzerwalnie związane ze sobą trzy elementy metody: badania, działania i współuczestnictwo [Greenwood i Levin 1998].

A. Chrostowski i M. Kostera zwracają uwagę na dwie główne, najbardziej znane odmiany metody *action research*, tj. *participatory action research* [*Participatory...* 1991] i *community action research* [Senge i Scharmer 2001]. Ze względu na ograniczone ramy artykułu w dalszej jego części skupiono się na pierwszej z odmian.

Participatory action research (PAR) to „metoda polegająca na naukowym podejściu do rozwiązywania praktycznych problemów świata społecznego przy szerokim udziale osób, których ten problem dotyczy, z pożytkiem dla wiedzy społecznej” ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). Zakłada ona relację symetryczną, „w której badacz jest zaangażowany w świat badanych, a badani są zaangażowani w proces badawczy i wpływają aktywnie na ostateczne wyniki badania” [Ćwiklicki i Pawlina 2015, s. 58]. Metoda PAR odwołuje się do idei badań kooperatywnych (*cooperative inquiry*, *collaborative inquiry*) zaproponowanej przez J. Herona [1996, s. 236] w 1971 r., a następnie rozwiniętej przez P. Reasona. Główną ideą badań kooperatywnych jest badanie „z ludźmi”, a nie „na ludziach”. Upodmiotowienie osób badanych w tym podejściu jest całkowite. Podkreśla się, że wszyscy uczestnicy badań są zaangażowani w podejmowanie decyzji jako współprowadzący te badania. Badane podmioty są włączane w proces badawczy na tyle, na ile jest to tylko możliwe we wszystkich obszarach decyzji badawczych (zarówno w kwestii metody badawczej, jak i wyników badań) [Heron 1996, s. 19–20]. Zgodnie z paradygmatem badań partycypacyjnych w organizacji przeprowadzany jest swoisty dialog organizacyjny, którego celem jest poznanie prawdy o organizacji, aby usprawnić jej funkcjonowanie. Element badawczy łączy się z praktycznymi działaniami zmierzającymi do zmian. Badania i wnioski z nich są jednocześnie weryfikowane przez te zmiany – jeśli zmiany w organizacji nie nastąpiły lub nie następują w oczekiwanym tempie, podejmuje się ponownie badania i szuka jeszcze głębszej prawdy o organizacji⁴. Badania i interwencja w organizacji mają zatem charakter cykliczny i zaproszone są do nich wszystkie zainteresowane osoby. W dialogu organizacyjnym obowiązuje jednak wiele reguł, a zadaniem osoby, która zostaje wybrana, by zająć się koordynacją i organizacją przebiegu badania, jest dopilnowanie, by były one przestrzegane przez wszystkich uczestników badania. Dotyczy to szczególnie kilku zasad, a mianowicie: zasady równych praw do wypowiedzania się wszystkich osób związanych z organizacją, zasady konsultacji metody i przebiegu dialogu ze wszystkimi zain-

⁴ O dążeniu do stworzenia idealnego przedsiębiorstwa pisze m.in. R. Stocki [2000].

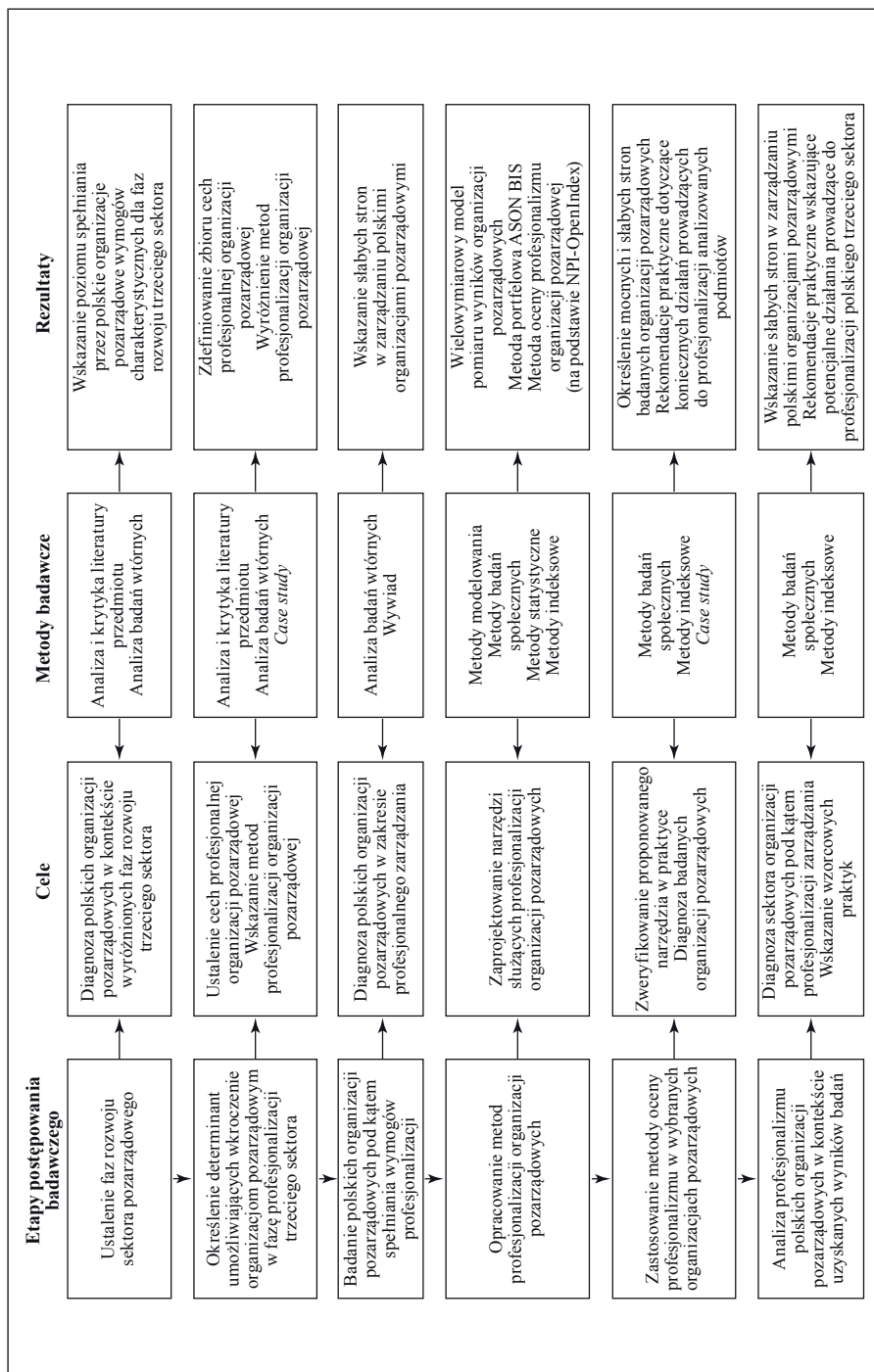
interesowanymi oraz zasady ścisłego trzymania się ram czasowych, aby dialog był przewidywalny w czasie. Organizacja może zmienić wymienione zasady, dodać jakąś zasadę lub zrezygnować z jakiejś zasady, co zapewne będzie miało wpływ na prowadzenie dalszych rozważań.

Wdrażanie postulatu współdziałania w metodzie PAR w praktyce odbywa się (najczęściej) na jeden z trzech sposobów, tj. przez oficjalne trójstronne komitety (w których reprezentowane są interesy pracowników, zarządów oraz państwa), nieoficjalne sieci eksperymentujących przedsiębiorstw oraz specjalnie projektowane konferencje badawcze i warsztaty ([*Participatory...* 1991], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 33]). W opisanym w kolejnym punkcie przykładzie wykorzystano trzeci z wymienionych sposobów wdrożenia metody PAR, tj. warsztaty zorganizowane przez autora niniejszego opracowania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

3. Implementacja idei badań kooperatywnych w ocenie funkcjonowania organizacji pozarządowej

Pomimo dostępności licznych publikacji (także krajowych) poświęconych ocenie działań organizacji pozarządowych (m.in. [Kafel 2011a i 2011b, Kafel i Ziębicki 2009]) wyniki niektórych badań w zakresie prowadzenia systematycznej samooceny w polskich organizacji pozarządowych są zaskakujące. Okazuje się bowiem, że systematycznych działań w tym zakresie wciąż nie podejmuje większość organizacji. Potwierdziły to również badania trzeciego sektora z 2012 r., zgodnie z którymi działań takich nie prowadziło 63% badanych organizacji pozarządowych [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Mniej niż jedna dziesiąta organizacji systematycznie analizuje własny sposób działania: organizację pracy, komunikację czy strukturę. Uznano, że utrwalanie takich postaw wśród organizacji pozarządowych z pewnością nie będzie sprzyjać rozwojowi trzeciego sektora w kierunku profesjonalizacji działania i oddali przedstawicieli trzeciego sektora od pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. Fakty te stały się inspiracją do szerszego potraktowania problemu oceny organizacji pozarządowej i podjęcia prac związanych z opracowaniem metody oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowej. Opis postępowania w ramach prowadzonych badań zaprezentowano na rys. 1, natomiast w dalszej części opracowania zaprezentowano wybrany fragment badań, stosowny do celu niniejszego artykułu⁵.

⁵ Pełny opis badań znajduje się w monografii [Kafel 2014].



Rys. 1. Etapy procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Głównym celem postawionym przez autora w ramach jednego z etapów procesu badawczego opisanego na rys. 1 było opracowanie metody oceny profesjonalizacji organizacji pozarządowej. Przyjęto szerokie, ale nie najszerze jak w ujęciu P. Glišńskiego [2005], rozumienie profesjonalizmu organizacji pozarządowej, który oznacza umiejętność posługiwania się metodami zwiększającymi sprawność, skuteczność i efektywność działań organizacji, realizację zasad przejrzystości i rozliczalności organizacji, sprawności merytorycznej, umiejętność sprawnego projektowania i realizacji całości zadań organizacji, a szczególnie związanych z planowaniem strategicznym. Uwzględniając opinie środowisk naukowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz głosy praktyków z trzeciego sektora, przyjęto założenie, by za profesjonalną organizację pozarządową uznać organizację, która przede wszystkim: zna swoje cele zarówno krótko-, jak i długoterminowe, zmierza do wprowadzenia zmian społecznych, uczy się i doskonali jakość swych działań, stosuje obowiązujące standardy, dokonuje pomiaru swoich działań, umiejętnie kształtuje relacje z interesariuszami.

Projektując metodę oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowej, odwołano się do idei badań kooperatywnych J. Herona i P. Reasona oraz koncepcji pełnej partycypacji w zarządzaniu R. Stockiego, P. Prokopowicza i G. Żmudy. Przyjęciu takich przesłanek w projektowaniu metody sprzyjał egalitarny system wartości i retoryka partycypacyjna panujące w wielu organizacjach tego typu. Charakteryzując proces badawczy, wskazano: zasady doboru próby badawczej (narzędzie to opracowane zostało w trakcie badań empirycznych prowadzonych przez autora w dziesięciu podmiotach trzeciego sektora), etapy opracowania metody oraz wykorzystane techniki gromadzenia danych (szczególnie uruchomienie strony internetowej projektu na platformie Moodle)⁶.

Dobór próby badawczej rozpoczęto od wyselekcjonowania spośród organizacji znajdujących się w bazie danych TDRS zróżnicowanych organizacji, a do ich selekcji zastosowano takie kryteria, jak: obszar działalności (m.in.: pomoc społeczna, przeciwdziałanie bezrobociu, rozwój gospodarczy, kultura, zdrowie), respektowane wartości (np. dobrostan, prawda, miłość, solidarność), typ organizacji (organizacje wzajemnościowe, infrastrukturalne, badawcze – think tanki, służebne). Tak opracowaną listę organizacji poddano następnie weryfikacji ze względu na dwie zmienne: liczbę osób zaangażowanych w działalność organizacji (odrzucono organizacje, w których działalność zaangażowanych było mniej niż 10 osób) oraz skalę działania (organizacje lokalne, regionalne, globalne). Wymagało to przeprowadzenia dodatkowej kwerendy internetowej i prasowej (przede wszystkim przez poszukiwanie dostępnych stron internetowych organi-

⁶ Do przeprowadzenia badań według przyjętych założeń badawczych zaangażowano Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki (TDRS) mające duże doświadczenie w prowadzeniu badań polskich organizacji pozarządowych.

zacji), która potwierdziła funkcjonowanie organizacji i jednocześnie umożliwiła zebranie niezbędnych informacji na ich temat. Wykorzystano m.in. bazę danych prowadzoną przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (www.ngo.pl), strony Krajowego Rejestru Sądowego, a także statuty, raporty i sprawozdania finansowe oraz merytoryczne badanych organizacji. Tak prowadzona selekcja pozwoliła na stworzenie zbioru 10 organizacji pozarządowych o przekrojowych dla trzeciego sektora cechach⁷, które zostały następnie ocenione za pomocą opracowanego w ramach badań kwestionariusza NPI-OpenIndex. Wśród organizacji pozarządowych poddanych badaniu znalazły się: Stowarzyszenie Klon/Jawor (17 osób biorących udział w badaniach), fundacja Polska Akcja Humanitarna (56 osób), fundacja Instytut Globalnej Odpowiedzialności (11 osób), stowarzyszenie Polska Zielona Sieć (9 osób), Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (68 osób), stowarzyszenie Dzieło Kolpinga w Polsce (42 osoby), Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym (93 osoby), Stowarzyszenie „Chór Voce Angeli” (18 osób), Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych (7 osób), Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (44 osoby).

Jak wspomniano wcześniej, badania kooperatywne ze swojej natury mają charakter jakościowy i wydawać by się mogło, że nie jest możliwe połączenie badania „z ludźmi” i dużej liczby badanych. Jednakże to, co nie było możliwe w latach 80. XX w., nie stanowi obecnie problemu dzięki technologii informatycznej, która pozwala wpływać każdej jednostce na tworzone narzędzie badawcze. Dzieje się tak na całym świecie w coraz liczniejszych społecznościach akceptujących dzielenie się wiedzą. W przywoływanych badaniach stało się to możliwe dzięki wykorzystaniu platformy Moodle.

Badania składały się z następujących etapów:

1) przygotowanie wersji wyjściowej narzędzia Open NonProfit Index⁸ do oceny organizacji pozarządowej;

2) uruchomienie strony internetowej projektu na platformie Moodle (www.nonprofitindex.org), gdzie umieszczono literaturę przedmiotu i wstępną wersję narzędzia, zachęcając do jego darmowego wykorzystania;

⁷ Wyodrębnione w taki sposób organizacje należały do większości z 12 wyróżnionych kategorii organizacji pozarządowych według międzynarodowej klasyfikacji organizacji pozarządowych.

⁸ Najwcześniejsza wersja kwestionariusza opracowana przez R. Stockiego nosiła nazwę OpenIndex 1 i powstała na podstawie encykliki *Centesimus Annus* w 1999 r. na zamówienie NSZZ „Solidarność”. Od tej pory była wielokrotnie zmieniana i korygowana. W 2006 r. na Saint Mary’s University w Halifax w Kanadzie powstała wersja spółdzielcza omawianego narzędzia diagnostycznego CoopIndex (składającego się ze 168 pytań), która służyć miała diagnozowaniu spółdzielni pracy. Na podstawie kwestionariusza CoopIndex stworzono dwa pochodne narzędzia: OpenIndex 2 oraz Open NonProfit Index, które wykorzystano w opisywanych tu badaniach jako wersje wyjściowe do stworzenia nowego narzędzia, dla którego przyjęto nazwę NPI-OpenIndex.

3) zaproszenie do udziału w badaniach wybranych organizacji pozarządowych;

4) wybór koordynatora badań w organizacjach, które były zainteresowane udziałem, i rozpoczęcie konsultacji zgodnie z następującą procedurą:

a) po wspólnym podjęciu przez uczestników badań decyzji o udziale w projekcie wygenerowana została robocza wersja kwestionariusza, która została udostępniona pracownikom organizacji na tydzień (w jednej z form do wyboru: na tablicy ogłoszeń w siedzibie organizacji, e-mailem w wersji pdf lub na specjalnej stronie internetowej przygotowanej dla organizacji);

b) pracownicy i członkowie organizacji mieli pięć dni na zgłoszenie uwag do kwestionariusza;

c) wszystkie uwagi zostały zebrane i w miarę możliwości uwzględnione przez osobę koordynującą proces, a kwestionariusz został poprawiony. Jeśli jakieś uwagi nie zostały uwzględnione, przyczyny tego także wyjaśniono wnioskodawcom;

5) przeprowadzenie jednodniowych warsztatów na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dla przedstawicieli organizacji biorących udział w badaniach. Celem warsztatów było dogłębne wyjaśnienie idei badań i opracowanie wstępnej wersji zmodyfikowanego – na podstawie uwag przedstawicieli – kwestionariusza badawczego⁹;

6) przeprowadzenie kolejnych warsztatów na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dla dotychczasowych uczestników badań w celu opracowania ostatecznej wersji kwestionariusza NPI-OpenIndex, uwzględniającej opinie członków (wolontariuszy) i pracowników badanych organizacji na temat wersji pierwotnej (przekazanej im uprzednio przez przedstawicieli organizacji)¹⁰;

7) umieszczenie na serwerze nowego narzędzia¹¹ i rozpoczęcie za jego pomocą badań wyselekcjonowanych organizacji. Pracownicy i członkowie badanych organizacji otrzymali link (lub wersję papierową) kwestionariusza i zostali poproszeni o jego wypełnienie w ciągu 10 dni roboczych;

8) zebranie wypełnionych kwestionariuszy oraz opracowywanie wyników badania dla każdej organizacji.

Stosowanie idei badań kooperatywnych oznaczało przyjęcie założeń, zgodnie z którymi istnieją powiązania pomiędzy postrzeganiem, nadawaniem sensu a doświadczeniem, działaniem. Badania kooperatywne tworzą bowiem cykl obejmujący cztery rodzaje wiedzy: wiedzę wnioskowaną (*propositional knowing*, jak

⁹ W trakcie tych warsztatów podjęto decyzję o konieczności stworzenia osobnych wersji narzędzia dla członków i pracowników badanych organizacji.

¹⁰ W przypadku stowarzyszeń chodziło o opinie członków i pracowników stowarzyszenia, natomiast w przypadku fundacji badano opinie wolontariuszy i pracowników fundacji.

¹¹ Pełna wersja kwestionariusza znajduje się w załączniku 1 w monografii [Kafel 2014, s. 282–288].

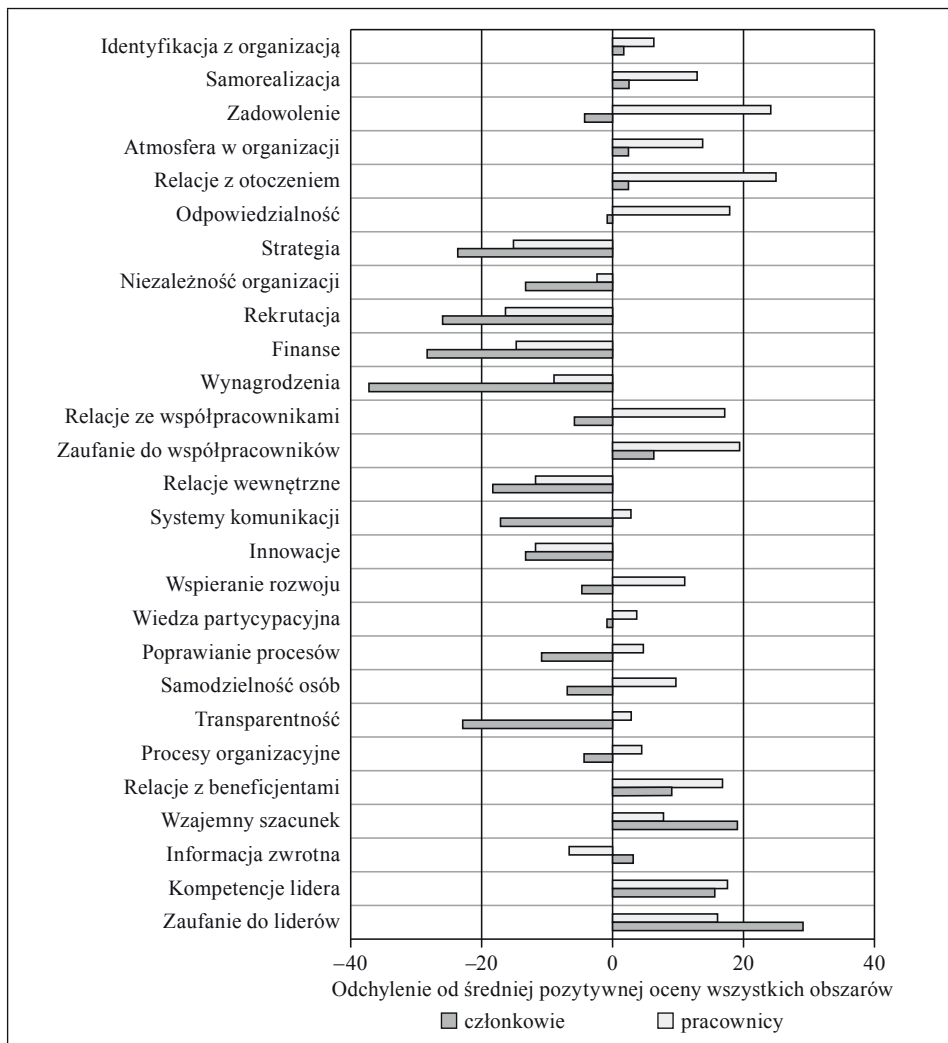
ma to miejsce we współczesnej nauce), wiedzę praktyczną, wiedzę doświadczeniową i wiedzę przedstawieniową (np. wyrażaną różnymi obrazami – myślimy bowiem obrazami, dźwiękami, przestrzennie, kinestetycznie i na wiele innych sposobów). Oznaczało to, że w omawianych badaniach przedstawiciele każdej z analizowanych organizacji, po pierwsze, zaakceptowali założenia, na których są oparte badania, a po drugie – mieli znaczący wkład w tworzenie narzędzia badawczego (w tym wypadku kwestionariusza diagnostycznego).

Obszary działalności organizacji, które objęto tzw. dialogiem organizacyjnym, to przede wszystkim: procesy, systemy komunikacji, rekrutacja, innowacje, relacje wewnętrzne, finanse, strategia, relacje zewnętrzne, wynagrodzenia, rozwój. Badaniami objęto zarówno zakres działalności organizacji, jak i wiedzę o niej i jej otoczeniu. Udział wszystkich członków i pracowników badanych podmiotów miał umożliwić wybór najbardziej newralgicznych (także ze względu na profesjonalizm działania) obszarów w organizacji wymagających szczegółowego omówienia i doskonalenia. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że każdy zestaw pytań został poprzedzony wprowadzeniem teoretycznym. Istniała możliwość ich komentowania oraz tworzenia przez badanych własnych pytań. Od samego początku badane osoby wiedziały, jaki cel ma zadawane pytanie i jakie wnioski mogą być na jego podstawie wyciągane. Każdy uczestnik badań miał też określić swoje kompetencje w danym zakresie i zdystansować się do pytania, komentując je w pytaniach otwartych.

Warto nadmienić, że zgodnie z założeniami metody konieczne było zaangażowanie wszystkich członków badanych organizacji (zarówno pracowników, jak i wolontariuszy) w proces projektowania narzędzia. Oznacza to *de facto*, że autorami tego kwestionariusza jest ponad 365 osób. Agregaty będące przedmiotem oceny (czyli obszary organizacji) stosowane w pierwotnej wersji kwestionariusza nie uległy zmianie, ale sugestie płynące od uczestników badań spowodowały w niektórych przypadkach znaczne zmiany pytań tworzących owe agregaty.

Opracowana wspólnie z zaangażowanymi organizacjami konstrukcja (NPI-OpenIndex) spełniła większość warunków, jakie stawiane są narzędziom pomiarowym wykorzystującym wskaźniki formatywne (*formative indicators*), którym – jak twierdzą A. Sagan [2003, s. 31] oraz A. Diamantopoulos i H.R. Winklhofer [2001, s. 271] – nadaje się częściej miano indeksu niż skali. W NPI-OpenIndex np. ocena agregatu (konstruktu) „przywództwo” jest formowana za pomocą kombinacji czterech zmiennych obserwowalnych (wskaźników formatywnych): „zaufanie do liderów”, „kompetencje lidera”, „informacja zwrotna”, „wzajemny szacunek”¹².

¹² Podobnie interpretuje się wskaźniki np. w analizie głównych składowych, gdzie składowe główne są traktowane jako liniowa kombinacja zmiennych obserwowalnych.



Rys. 2. Ocena analizowanych subobszarów organizacji w opinii badanych pracowników oraz członków (wolontariuszy) PAH

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podobnie jest w pozostałych sześciu agregatach (konstruktach) proponowanych w NPI-OpenIndex. Zestaw wskaźników formatywnych dla każdego agregatu tworzy indeks, co nadało skali stosowanej w NPI-OpenIndex postać wieloindeksową. W dalszej kolejności przeprowadzono analizę statystyczną kwestionariusza NPI-OpenIndex, co pozwoliło ocenić rzetelność jego skali pomiarowej, do której wykorzystano współczynnik α Cronbacha. Obliczenia przeprowadzone zostały

za pomocą programu Statistica 10. Wysoka wartość współczynnika α Cronbacha uzyskana w badaniach pozwoliła uznać zbiór agregatów, subobszarów, a szczególnie pytań (z wyłączeniem pytań dotyczących subobszaru „poprawianie procesów”) stosowanych w ramach NPI-OpenIndex za jednorodny wskaźnik zmiennej ukrytej (oceny działania badanego obiektu) i utworzyć z nich narzędzie badawcze w postaci indeksu służącego do oceny profesjonalizmu organizacji pozarządowych.

Tak przygotowany kwestionariusz stał się rodzajem opisu idealnej (profesjonalnej)¹³ organizacji, a osoby biorące udział w badaniach odpowiadały, jak bardzo organizacja, z którą są związane, różni się od tego wzorca. Rezultat oceny profesjonalizmu jednej z badanych organizacji (Polskiej Akcji Humanitarnej) zaprezentowano na rys. 2. Do najsłabszych obszarów zarówno pracownicy, jak i wolontariusze PAH zaliczyli te związane ze strategią, rekrutacją i finansami. Mimo że zdiagnozowane zostały słabości w procesie formułowania i wdrażania strategii PAH wszyscy pracownicy uczestniczący w badaniach stwierdzili, że jest ona potrzebna i dlatego w kolejnych miesiącach podjęto aktywne działania prowadzące do jej opracowania. Ocena wszystkich organizacji zaowocowała powstaniem 10 raportów diagnostycznych (każdy z nich miał ok. 50–70 stron), które zostały przesłane do wszystkich uczestników badań.

Utrzymanie postępowania badawczego w duchu idei badań kooperatywnych wymagało dalszej współpracy ze strony badanych i prowadzącego badania. Dlatego zaproponowano, by przygotowany raport stał się przedmiotem dalszych dyskusji prowadzonych zgodnie z następującą procedurą:

- wszystkim uczestnikom badania udostępniona zostanie pełna wersja raportu;
- po przesłaniu raportu konsultant zadeklaruje pełną gotowość interpretacji i wyjaśnienia zapisów zawartych w raporcie oraz dokona w nim korekty uwzględniającej uwagi badanych;
- po otrzymaniu przygotowanego wspólnie raportu uczestnicy badań będą mieć tydzień na spisanie wniosków i przygotowanie się do dyskusji nad wynikami;
- nie później niż w drugim tygodniu po przesłaniu raportu podczas jednego spotkania (w małych organizacjach do 20 osób) lub kilku spotkań¹⁴ zostanie przeprowadzona dyskusja nad raportem i wynikami;
- wnioski z dyskusji każdy z jej uczestników powinien odnieść do swojego stanowiska pracy (każdy wniosek powinien znaleźć swojego „właściciela”, przy

¹³ Proponowane obszary są rezultatem konsensusu wypracowanego pomiędzy uczestnikami badań i są odzwierciedleniem ich poglądów na temat cech profesjonalnej organizacji pozarządowej.

¹⁴ W organizacjach dużych konieczne jest wybranie prowadzących dyskusję (może to być konsultant) i kaskadowe przeprowadzenie dyskusji w ok. 12-osobowych grupach – najpierw na najniższym szczeblu, a potem w kolejnych grupach przedstawicieli, aż do najwyższego szczebla.

czym „właścicielami” niektórych wniosków mogą być wszyscy pracownicy lub członkowie organizacji)¹⁵;

– do wyników badań organizacja powinna wracać w odstępach co najmniej sześciu miesięcy i „właściciele” wniosków powinni zrelacjonować swoje postępy we wdrażaniu w życie podjętych postanowień;

– badanie kwestionariuszowe powinno być w organizacji powtarzane co najmniej po 12 miesiącach, nie później jednak niż po dwóch latach.

4. Podsumowanie

Zgodnie z opinią prekursorów stosowania metody *action research* jej prawidłowa implementacja w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych wymaga spełniania określonych warunków. P. Reason i H. Brandbury ([*Handbook of Action...* 2001, s. 2], za: [Chrostowski i Kostera 2011, s. 31]), definiując te warunki, przyjmują, że *action research* „jest demokratycznym procesem mającym na celu zdobycie wiedzy praktycznej oraz połączenie działania i refleksji, teorii i praktyki, poprzez działanie z innymi, w procesie poszukiwania rozwiązań problemów o dużej dla ludzi wadze, a także poszukiwanie możliwości rozwoju osób indywidualnych i całych społeczności”.

Zdaniem J.L. Ozanne i B. Saatcioglu [2008, s. 426] czynniki bardzo podobne do tych wymienionych wyżej decydują o jakości rezultatów zastosowania metody *action research*, podkreślają oni jednak, że niezmiernie trudno jest zrealizować wszystkie wymagania jednocześnie.

W zestaw wymogów wpisują się również proponowane przez M. Ćwiklickiego i A. Pawlinę [2015, s. 65] kryteria oceny zbieżności danej metodyki badań z *action research*, do których należą:

- cel realizowanych badań, czyli doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie uczestników do zainicjowania zmian,
- aktywna rola badacza jako współuczestnika sytuacji problemowej,
- aktywne uczestnictwo badanych w procesie badawczym,
- cykliczność procesu badawczego,
- zdolność tworzenia teorii.

Podjęta przez autora niniejszego opracowania próba wykorzystania metody *participatory action research* w ocenie działania organizacji pozarządowych była jedną z pierwszych prób podjętych w naszym kraju. Autor wyraża przekonanie, że zaprezentowane podejście badawcze spełnia opisane powyżej wymogi i umożliwia identyfikację elementów metodycznych typowych dla tej odmiany metody

¹⁵ Wnioski, do których nikt nie chce się przyznać, należy w drodze negocjacji (może je prowadzić konsultant) przydzielić wybranym osobom.

action research. Jednocześnie jednak autor ma świadomość, że konieczne jest podjęcie dalszych prac prowadzących do skuteczniejszego wykorzystania metody PAR w zakresie tworzenia teorii organizacji użytecznych w procesie profesjonalizacji organizacji pozarządowych.

Literatura

- Chrostowski A. [2008], *Doradztwo naukowe (action research) jako metoda sprzyjająca uczeniu się organizacji i tworzeniu wiedzy* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Chrostowski A., Jemielniak D. [2008], *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(131).
- Chrostowski A., Kostera M. [2011], *Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 2.
- Creswell J.W. [2013], *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ćwiklicki M. [2014], *Granice stosowania action research w naukach o zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M.J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ćwiklicki M., Pawlina A. [2015], *Identyfikacja elementów metody action research w naukowym zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Diamantopoulos A., Winklhofer H.R. [2001], *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development*, „Journal of Marketing Research”, May.
- Eden C. Huxham Ch. [1996], *Action Research for the Study of Organization* [w:] *Handbook of Organizational Studies*, eds S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage, Thousand Oaks.
- Gibson M., Hughes C. [1994], *Systems Analysis and Design: A Comprehensive Methodology with Case*, Boyd and Fraser, Danvers.
- Gliński P. [2005], *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu, czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Greenwood D.J., Levin M. [1998], *Introduction to Action Research*, Sage, London.
- Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice* [2001], eds P. Reason, H. Bradbury, Sage, London.
- Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Heron J. [1996], *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*, Sage, London.
- Kafel T. [2011a], *Multidimensional Approach to Measuring Results of Non-governmental Organizations' Operation* [w:] *Knowledge – Economy – Society: Challenges of the Contemporary World*, eds R. Oczkowska, B. Mięka, Cracow University of Economics, Cracow.
- Kafel T. [2011b], *Performance Measuring Methods for Non-governmental Organizations* [w:] *Performance Management. Concepts and Methods*, eds J. Nesterak, B. Ziębicki, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.
- Kafel T. [2014], *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 244, Kraków.

- Kafel T., Ziębicki B. [2009], *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.
- Matejun A. [2013], *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych* [w:] *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich przedsiębiorstwach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, WNT, Warszawa.
- Michalak J.M. [2014], *Perspektywa fenomenologiczna w instrumentarium badawczym nauk o zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, red. M.J. Szymankiewicz, P. Kuźbik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ozzane J.L., Saatcioglu B. [2008], *Participatory Action Research*, „Journal of Consumer Research”, vol. 35, October, <https://doi.org/10.1086/586911>.
- Paluchowski W. [2010], *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe*, „Annals of Psychology”, vol. 13, nr 1.
- Participatory Action Research* [1991], ed. F.W. Whyte, Sage, New York.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* [2011], red. W. Czakon, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. [2013], *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Sagan A. [2003], *Skale i indeksy jako narzędzia pomiaru w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 460.
- Senge P., Scharmer O. [2001], *Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers* [w:] *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, eds P. Reason, H. Bradbury, Sage, London.
- Stocki R. [2000], *Towards an Ideal Company: Management Practices and Their Influence on Employees' Satisfaction with the Company*, „Polish Psychological Bulletin”, nr 31.
- Stocki R. [2012], *Diagnoza organizacji od A do Z*, wyd. 2 popr., Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. [2008], *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Sułkowski Ł. [2012], *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Using Participatory Action Research Method in the Assessment of Non-governmental Organisations

(Abstract)

The knowledge about the research instruments which make up the methodology of management science, together with the ability to select and use them properly, continues to play a crucial role, not only in academic surveys, but also in the decision-making of managers. The application of a specific method in a given situation affects the quality of research results, and defines the boundaries of knowledge explored in the organisation's reality.

Scientific reflection is therefore important when measuring the possibility of using specific methods under certain conditions. The primary goal of this study was to present a method that is relatively unknown in Poland – Participatory Action Research (PAR), which is based on the idea of cooperative research. To examine both the opportunities and limitations of cooperative research, I present an attempt to apply this approach to assess non-governmental organisations.

Keywords: Participatory Action Research method, cooperative research, the diagnosis of non-governmental organisations, research approaches in the social sciences.

Dagmara Lewicka

Katarzyna Krot

Dawid Książek

Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach o zarządzaniu

Streszczenie

Artykuł prezentuje zagadnienia związane z badaniem zaufania w naukach o zarządzaniu. Zaufanie rozpatruje się w różnych kontekstach i przekrojach. Wskazuje się ponadto na zróżnicowane źródła i wymiary zaufania, a także kulturowe zakorzenienie tego konstruktów i wiele innych jego cech, które utrudniają analizy i uzgodnienia w zakresie badań różnych autorów. Trudności w badaniu zaufania wynikają także z jego natury jako konstruktów poznawczego, którego analizy dokonuje się często na podstawie subiektywnego postrzegania respondentów. Celem artykułu jest kompleksowe ujęcie problematyki zaufania z uwzględnieniem trudności związanych z jego mierzaniem.

Słowa kluczowe: zaufanie organizacyjne, zaufanie międzyorganizacyjne, osobowa skłonność do zaufania, metodyka badań.

Klasyfikacja JEL: C1.

Dagmara Lewicka, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, 30-067 Kraków, ul. A. Gramatyka 10, e-mail: dagal@poczta.fm

Katarzyna Krot, Politechnika Białostocka, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, 16-001 Kleosin, ul. o. S. Tarasiuka 2, e-mail: katarzynakrot@gmail.com

Dawid Książek, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, 30-067 Kraków, ul. A. Gramatyka 10, e-mail: dawidksiazek9@gmail.com

1. Wprowadzenie

Problematyka zaufania jest przedmiotem badań autorów reprezentujących różne dyscypliny naukowe, takie jak: ekonomia, zarządzanie, socjologia, nauki polityczne, psychologia. Zaufaniem można zajmować się w skali makro (np. zaufanie systemowe), mezo (zaufanie organizacyjne) oraz mikro, w wymiarze jednostkowym [Bigley i Pearce 1998]. Na poziomie makroekonomicznym zaufanie badane jest w kontekście wzrostu gospodarczego [Beugelsdijk, Groot i Schaik 2004], nierówności dochodowych [Gori-Maia 2013], stabilności demokratycznej [Inglehart 1999] czy poziomu przestępczości [Rosenfeld, Messner i Baumer 2001].

W naukach o zarządzaniu zaufanie rozpatrywane jest w czterech głównych nurtach jako:

- interpersonalne zaufanie wewnątrzorganizacyjne pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy współpracownikami,
- impersonalne, instytucjonalne zaufanie wewnątrzorganizacyjne pracowników do organizacji,
- zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych (interorganizacyjne),
- w obszarze marketingu zaufanie klientów do organizacji, także do zakupów on line.

Stosunkowo nowym wątkiem w badaniach dotyczących zaufania są badania nad zaufaniem do nowych technologii [Lippert i Swiercz 2005]. Zaufanie w skali mikro analizowane jest na poziomie indywidualnym, międzyludzkim w rodzinie i w relacjach intymnych i koleżeńskich [Larzelere i Huston 1980], np. w badaniu diad koncentrowano się na odwzajemnianiu zaufania, wpływie zaufania jednej ze stron na powstawanie zaufania partnera, jego symetryczności i asymetryczności oraz ich konsekwencjach [Korsgaard, Brower i Lester 2015].

Zaufanie jest więc zróżnicowanym i wielowymiarowym konstruktem, ponadto dynamicznym i zmieniającym się w czasie. Wynika z historii wzajemnych kontaktów. Wydaje się zasobem, który rośnie wraz z intensywnością jego użytkowania i słabnie, jeśli się go nie wykorzystuje [Atkinson i Butcher 2003]. Istotną cechą zaufania jest też jego stopniowalność, która zakłada możliwość rozwoju zaufania w czasie, ale też powrotu na niższy etap rozwoju zaufania we wzajemnych relacjach [Atkinson i Butcher 2003].

Wielość definicji zaufania i modeli pomiarowych utrudnia porównania w zakresie wyników prac różnych autorów. Taki stan rzeczy wskazuje również na ograniczenia dotyczące dostępnych narzędzi służących mierzeniu zaufania. Trudności w badaniu zaufania pojawiają się także dlatego, że mamy do czynienia ze zjawiskiem, które jest nienamacalne, a jedynie odczuwane czy postrzegane [DeVellis 1991]. Autorzy wskazują także, że pomimo dużej liczby publikacji na

temat zaufania w naukach o zarządzaniu wciąż podchodzi się do tego zagadnienia fragmentarycznie [McEvily, Perrone i Zaheer 2003].

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wyzwań koncepcyjnych i metodycznych związanych z badaniem zaufania. Niniejszy artykuł skupia się w szczególności na dwóch z nich: związanych z definiowaniem zaufania oraz wynikających z natury zaufania jako konstruktu postrzeganego (*perceived*). Ponadto skupiono się na aspektach związanych z pomiarem zaufania.

2. Trudności w badaniu zaufania wynikające z różnic w jego definiowaniu

Jedną z trudności w prowadzeniu badań nad zaufaniem są różnice w definiowaniu tego konstruktów w naukach o zarządzaniu. Autorzy wskazują wręcz na proliferację definicji zaufania, która zdaniem A. Sankowskiej [2011] i tak nie wyczerpuje wszystkich możliwości jego rozumienia. L.T. Hosmer [1995] wskazuje na istnienie co najmniej pięciu kontekstów, w których definiowane jest zaufanie. Są to:

- indywidualne oczekiwania – związane są z wrażliwością partnera i stopniem jego optymizmu w relacjach z innymi; stopniem, w jakim jest w stanie zawierzyć, zrezygnować z kontroli na rzecz zaufania, odnośnie do przekonań o stałości porządku społecznego, kompetencji czy standardów moralnych osób, którym zawiera;

- relacje interpersonalne – oparte na współpracy i odwzajemnianiu, związane z relacjami z osobą „godną zaufania”, która będzie działać na rzecz osoby obdarzającej zaufaniem bez względu na postrzegany krótkoterminowo interes własny, ze względu na posiadane cechy, takie jak uczciwość, spójność, lojalność i otwartość, kompetencje, i łączące je relacje;

- wymiana ekonomiczna – podejście oparte na założeniu, że w relacjach biznesowych nie należy wierzyć ani jednostkom, ani partnerom biznesowym, ponieważ ich działania mogą być oportunistyczne i służyć realizacji własnych interesów. O. Wiliamson [1985] wykazał w swych badaniach, że mimo iż części partnerów biznesowych można ufać, trudno określić, którym z nich. W związku z tym podmioty muszą ponosić koszty związane z zabezpieczeniem transakcji, których mogłyby uniknąć w sytuacji wzajemnego zaufania;

- struktury społeczne – zaufanie ma w znacznym stopniu charakter społeczny, nie tylko indywidualny. W związku z tym, że interakcje mają charakter kompleksowy (ufamy komuś, kto z kolei ufa innym osobom), tworzą się sieci zaufania, w których zaufanie wzmacniane jest historią wzajemnych kontaktów i stopniowym tworzeniem się wspólnych dla grupy norm;

– zasady etyczne – zaufanie związane jest z przekonaniem osób, grup lub podmiotów o tym, co jest etycznie uzasadnione i moralnie poprawne, przy czym L.T. Hosmer [1995] podkreśla, że etycznie uzasadnione zachowanie przedkłada interesy społeczeństwa nad interesy indywidualne. Zaufanie do podmiotu związane jest z prowadzeniem biznesu w sposób etyczny z poszanowaniem praw interesariuszy. Pojęcie zaufania łączone jest często z pojęciem klimatu etycznego. Dwa podstawowe wymiary klimatu etycznego – zyczliwość i zasady, związane są z istotą zaufania i odgrywają znaczącą rolę w jego powstawaniu i utrwalaniu. Klimat etyczny wpływa na decyzje i zachowania pracowników, wskazując, co w organizacji jest cenione i pożądane, a co nie jest akceptowane [Martin i Cullen 2006].

Ponadto zaufanie ma rozbudowaną strukturę, którą można badać m.in. w następujących aspektach:

– w kontekście perspektyw badania: zaufanie wewnątrzorganizacyjne – horyzontalne, instytucjonalne, normatywne [Meyer, Davis i Schoorman 1995] oraz zaufanie interorganizacyjne – między organizacją a interesariuszami, między organizacjami, między organizacjami a klientami [Sankowska 2011];

– wymiarów zaufania, np. kompetencje, uczciwość, konsekwencja, dyskrecja, rzetelność, spełnianie obietnic, lojalność, dostępność, otwartość, wrażliwość i ogólna wiarygodność, życzliwość, przewidywalność, kwalifikacje, skuteczność, opiekuńczość, pryncypialność, uczciwość i inne [McCole 2002];

– zakorzenia w kulturze organizacyjnej; zaufanie jest traktowane przez badaczy jako wymiar klimatu organizacyjnego; zaufanie wewnątrzorganizacyjne jest często utożsamiane z klimatem zaufania w organizacji, a doświadczany przez pracowników klimat zaufania odzwierciedla percepcję środowiska pracy i wyznacza ramy dla zachowań i decyzji pracowników [Altuntas i Baykal 2010];

– wzajemnej komunikacji jako warunku jego występowania, ale też podstawy rozwoju otwartej komunikacji i dialogu [Svensson 2006]; efektywna komunikacja i wymiana informacji są dodatnio skorelowane z poziomem zaufania w relacjach biznesowych [Fischer 2013], zaufanie jest warunkiem efektywnej komunikacji w organizacjach i zespołach [Blomqvist 2002]. Z drugiej strony zaufanie jest także efektem komunikacji i interakcji [Gibson i Manuel 2003]. Prowadzi to do wniosku, że zaufanie jest zarówno warunkiem satysfakcjonujących interakcji, jak i ich rezultatem;

– podstaw czy źródeł zaufania. Mogą być one: poznawcze, (racjonalne, zadaniowe oparte na kompetencjach, kalkulacyjne, funkcjonalne, związane z rolą), oparte na racjonalnej ocenie i przekonaniu, że osoba pełniąca daną funkcję będzie zachowywać się kompetentnie, odpowiedzialnie i zgodnie ze swoją rolą [Morita i Burns 2012], oraz afektywne (interpersonalne, oparte na relacjach), oparte na pozytywnych emocjach, otwartej komunikacji, uczciwości, doświad-

czaniu pozytywnych interakcji, dobrych intencji i dbałości o podtrzymywanie relacji [Lencioni 2012];

– dynamiczności i zmienności w czasie. Wielu autorów wskazuje, że zaufanie rozwija się w czasie, począwszy od jego najbardziej prostych form, opartych na kalkulacji czy strachu, aż do form najbardziej zaawansowanych takich jak zaufanie oparte na identyfikacji i wiedzy [Hosmer 1995, Sako 2006];

– w świetle wzajemnych relacji – udzielający zaufania i obdarzony zaufaniem [Baccarani 1995];

– względem adresatów, treści oraz podmiotów zaufania: interpersonalne, społeczne, publiczne, technologiczne, konsumpcyjne, on line systemowe i uogólnione [Zieliński 2012].

Powyższa różnorodność sposobów definiowania oraz złożoność struktury zaufania warunkuje konieczność zawężenia prowadzonej analizy do wyboru jednego lub kilku aspektów. W związku z tym osoba projektująca badania musi zmierzyć się z właściwym określeniem celu badawczego, w taki sposób by odzwierciedlał on wszystkie możliwe aspekty zaufania w badanym fragmencie rzeczywistości organizacyjnej.

Rozróżnienie wiedzy na potoczną oraz naukową wydaje się być istotne w kontekście prowadzenia badań nad zaufaniem. Trudność w prowadzeniu badań przejawia się w tym przypadku w możliwości odmiennego rozumienia przedmiotu obserwacji przez naukowca oraz osoby tworzące badaną próbę. Nie ma bowiem gwarancji, że badani będą mieć wiedzę naukową na temat badanego konstruktów. Na kwestię tę zwracają również uwagę N.A.D. Connel i R. Mannion [2006], wskazując, że potoczne rozumienie zaufania może się sprowadzać jedynie do odczucia wiary w czyjeś dobre intencje i zapewnienia, które gwarantują poczucie bezpieczeństwa i wewnętrznego spokoju [Sokołowska 2015]. Należy zatem uwzględnić fakt, że badane jednostki nie muszą rozumieć zaufania w ten sam sposób co badacz, który rzetelnie przygotował skalę badawczą na podstawie dostępnej literatury naukowej.

3. Trudności w badaniu zaufania wynikające z natury zaufania jako konstruktów postrzeganego

Powyższe trudności w badaniu zaufania wynikają z natury konstruktów, która sprawia, że należy go zakwalifikować jako konstrukt psychospołeczny. Bez względu na to, czy zaufanie traktuje się jako funkcję przyszłych i teraźniejszych zachowań [Good 1988], czy jako relatywnie stałą cechę danej osoby [Wrightsmann 1966], metodyka badań odnosi się do opinii respondentów na temat zaufania, co ma związek z postrzeganiem otaczającego ich środowiska. Jest to spowodowane

tym, że zaufanie podobnie jak inne psychospołeczne komponenty występujące w zarządzaniu organizacją (np. satysfakcja, zaangażowanie w relacje z marką, relacje w łańcuchu dostaw, klimat sprawiedliwości, odczuwane wsparcie organizacji, wsparcie przełożonego) stanowi tzw. komponent postrzegany. Postrzeganie jest więc jednym z wyznaczników konstruktów psychospołecznych w organizacji rozumianych jako stany wywołane przez stosunek jednostki do środowiska. Wzrost popularności badań nad zmiennymi związanymi z postrzeganiem datowany jest na okres po 2000 r. [Gojny-Zbierowska 2015]. Wydaje się, że tendencja ta związana jest z coraz większą koncentracją badaczy na odczuciach (percepcji) pracownika, klienta czy interesariuszy, ponieważ odczucia te wpływają na ich decyzje i zachowania.

4. Kognytywność zaufania

Należy także podkreślić trudność w badaniu zaufania, która związana jest z czynnikami mogącymi przyczynić się do odmiennego rozumienia tego samego aspektu zaufania przez osoby badane. Czynniki te mogą bowiem wpływać na postrzeganie jednostek. Powyższa trudność w prowadzeniu badań nad zaufaniem wiąże się ze zjawiskiem, które określa się jako kognytywność. Treść kognitywna dotyczy procesów i struktur poznawczych człowieka, w związku z tym odnosi się do percepcji jako mechanizmu tworzenia doświadczenia i wiedzy o otoczeniu [Piórkowska 2014]. Zaufanie jest kategorią kognitywną, ponieważ jest rodzajem poznania. O zaufaniu do partnera decyduje wiedza o kwalifikacjach moralnych partnera lub jego skłonnościach osobowościowych. Ponadto w odniesieniu do zaufania należy zwrócić uwagę na pojęcie kategoryzacji, nierozłącznej w procesie percepcji i poznawania świata. Proces kategoryzacji polega na przyporządkowaniu kategoriom wynikającym z uprzedniego doświadczenia zdobywanych na bieżąco bodźców na podstawie zbudowanych wcześniej schematów pamięciowych [Pluwak 2009]. Proces ten warunkuje zapamiętywanie, zrozumienie, ocenę, a także postawy i przyszłe zachowania człowieka [Cwalina i Falkowski 2005].

Trudności w badaniu zaufania pojawiają się także w związku z emocjonalnością człowieka. Emocje stanowią bowiem o specyficznych oraz mocno zindywidualizowanych reakcjach behawioralnych w odpowiedzi na sytuację ważną dla danej osoby [Gerrig i Zimbardo 2006]. W kontekście prowadzonej analizy należy zwrócić uwagę na jeden z czterech wymienianych systemów uruchamiania emocji, a mianowicie na system poznawczy [Miszczak 2010]. Według tego systemu pojawienie się emocji może być wywołane oceną sytuacji w zależności od potrzeb jednostki, celów i wartości. Emocje mogą pojawiać się w wyniku percepcji, przywołanych z pamięci informacji oraz sposobu ich przetworzenia

w trakcie procesów myślowych [Migdał 2003]. W związku z tym można wyobrazić sobie ogromną różnorodność rozumienia zaufania przez osoby badane jako konstruktu determinowanego emocjami człowieka. Powyższe rozważania wskazują na znaczny subiektywizm w zakresie rozumienia pojęcia zaufania, co może mieć także wpływ na uzyskiwane przez badaczy wyniki. Jak wskazuje J. Wierziński [2009], nawet w przypadku precyzyjnej operacjonalizacji pojęcia zaufania nadal można mieć wątpliwości, czy dwie osoby deklarujące zaufanie odczuwają dokładnie to samo. Ponieważ ta sama ocena w skali ocen może oznaczać dla poszczególnych jednostek coś zupełnie innego, dopiero dane pochodzące z odpowiednio dużej próby neutralizują błędy wynikające z odmiennego kalibrowania skal zaufania przez respondentów. Zdaniem J. Wierzińskiego ze względu na to, że zaufanie jest kategorią subiektywną, nigdy nie powstanie niezawodne narzędzie pozwalające na porównywanie doznań różnych osób.

5. Skłonność do zaufania

Trudności w badaniu zaufania mogą wynikać również z różnic dotyczących osobowej skłonności do zaufania (*trust propensity*). Skłonność do zaufania to mocno zindywidualizowany komponent, który warunkuje gotowość do obdarzania zaufaniem lub do wyrażania nieufności względem innych [Van Dyne 2000]. Skłonność do zaufania jest traktowana jako wymiar osobowości. Wywiera pozytywny wpływ na indywidualny poziom zaufania jednostek. Niekoniecznie sugeruje, że dana osoba uważa wszystkich bez wyjątku za godnych zaufania, ale sprawia, że ogólnie osoba wykazuje tendencję do ufania innym w różnych sytuacjach [McKnight i Chervany 2001]. Osobowa skłonność do zaufania uzależniona jest od wielu czynników, takich jak: doświadczenie życiowe, typ osobowości, pochodzenie, wykształcenie i czynniki społeczno-ekonomiczne [Mayer, Davis i Schoorman 1995]. Skłonność do zaufania odgrywa dużą rolę w sytuacjach nowych i niejednoznacznych w przypadku ograniczonej dostępności do informacji o partnerze [Bigley i Pearce 1998].

Badania wskazują, że osoby posiadające wysoką skłonność do zaufania rzadziej oszukują lub kłamią, są mniej konfliktowe oraz wykazują większe poszanowanie dla racji innych. Skłonność do zaufania wpływa na wiele efektów istotnych dla organizacji, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, takich jak: zachowania obywatelskie, chęć zmiany pracy, zaangażowanie w realizację celów i zadań, wydajność pracy [Colquitt i in. 2007]. Zaufanie traktowane jest w badaniach różnych autorów jako zarówno zmienna sytuacyjna, jak i interpersonalna. Różnice pomiędzy poziomem zaufania respondentów w poszczególnych wymiarach mogą być spowodowane właśnie różnicami indy-

widualnymi w zakresie osobowościowej skłonności do zaufania. Przykładowo wysoka skłonność do zaufania będzie skutkować wyższym zaufaniem do instytucji czy ról społecznych. Dlatego istotne jest, aby w badaniach zaufania stosować także zmienną kontrolną „skłonność do zaufania”.

6. Zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy różnymi rodzajami zaufania

Jak już wspomniano, osobowa skłonność do zaufania może wpływać na rezultat pomiaru zaufania w różnych przekrojach. Co więcej, większość badań potwierdza wysoką korelację między zmiennymi charakteryzującymi różne rodzaje zaufania. Skupienie uwagi tylko na jednym rodzaju zaufania nie daje zatem pełnego obrazu, a niekiedy może prowadzić do fałszywych wniosków. Korelacje pomiędzy poszczególnymi rodzajami zaufania sprawiają, że konieczne jest całościowe podejście do zaufania organizacyjnego [Krot 2013].

P. Sztompka [2007] podkreśla, że możemy mówić o stopniowo rozszerzających się koncentrycznych kręgach zaufania: od najbardziej konkretnych relacji międzyosobowych do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec struktur i instytucji społecznych lub odwrotnie.

Może się zdarzyć, że brak zaufania do menedżera jest nie tyle efektem jego niskich kompetencji menedżerskich, co przede wszystkim nieudolnego zarządzania organizacją i w konsekwencji rozciągnięcia tych negatywnych opinii również na bezpośredniego przełożonego. Z kolei działania powodujące wysoki poziom zaufania instytucjonalnego, takie jak dbałość o klarowność procedur, poczucie sprawiedliwości czy budowanie wsparcia organizacji, może spowodować wzrost zaufania do menedżerów.

Podobnie zaufanie międzyorganizacyjne budowane jest w pewnym stopniu także przez relacje interpersonalne pomiędzy zwykle dwiema osobami reprezentującymi przedsiębiorstwa (np. kupującego i sprzedającego, kupującego i detalistę itp.). Zaufanie interpersonalne odgrywa więc kluczową rolę w rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego [Mouzas, Henneberg i Naude 2007]. Choć te dwa rodzaje zaufania są ze sobą powiązane, to trzeba pamiętać, że są to zupełnie inne konstrukty [Weck i Ivanova 2013].

Budowanie zaufania rozpoczyna się od zaufania wstępnego, które zazwyczaj jest słabe i wynika z określonych przesłanek, np. aspektów instytucjonalnych. Końcowym efektem tego procesu powinno być dojrzałe zaufanie oparte na zdepersonalizowanych lub spersonalizowanych podstawach. W literaturze przedmiotu opisywane jest zjawisko transferu zaufania. Jest to sytuacja, w której tzw. wstępne czy początkowe zaufanie do jednej ze stron, do określonego podmiotu (osoby,

grupy, organizacji), wynika z zaufania do strony trzeciej, czyli innego podmiotu, powiązane z sytuacją dotyczącą relacji. Istnieje wiele źródeł, z których zaufanie może zostać przeniesione na inny podmiot [Stewart 2003]. Ogólnie przyjmuje się, że transfer może mieć charakter wewnątrzorganizacyjny lub międzyorganizacyjny. W przypadku zaufania organizacyjnego szczególnie istotne w procesie powstawania zaufania są: strategia, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, normy, wartości, procedury, w oparciu o które dokonuje się transfer zaufania na osoby powiązane z organizacją. Rzeczywisty lub potencjalny partner będzie bardziej skłonny ufać reprezentantowi organizacji charakteryzującej się stabilnymi i przewidywalnymi procedurami niż takiej, w której są one nieuporządkowane. W związku z tym w badaniach tego typu wielopłaszczyznowych relacji trudno uzyskać pomiar każdego z rodzajów zaufania.

7. Wybrane metody badania zaufania

Zaufanie cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe od ponad 30 lat. Jeśli chodzi o rodzaje zaufania wewnątrzorganizacyjnego, uwaga badaczy skupiała się przede wszystkim na badaniu zaufania wertykalnego w relacjach przełożony podwładny [Ertürk 2010, Nienaber i in. 2015]. Ostatnio większym zainteresowaniem cieszy się zaufanie impersonalne w relacjach pracownik – instytucja [Atkinson i Butcher 2003, Vanhala, Puumalainen i Blomqvist 2011]. Z kolei w związku z rosnącym znaczeniem efektywności zespołów (także zespołów wirtualnych) w osiąganiu sukcesu, konkurencyjności i innowacyjności organizacji coraz większą uwagę poświęca się zaufaniu horyzontalnemu [Glińska-Neweś i Haffer 2013, Glińska-Neweś 2013, Morita i Burns 2014]. Badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi prowadzone w ostatnich latach jednoznacznie wskazują, że koniecznym elementem relacji biznesowych jest zaufanie, co sprawia, że znaczna grupa badaczy koncentruje się na problematyce tworzenia, podtrzymywania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu [Zang i Cohen 2008, *Koopetycja...* 2014]. Ostatnio zainteresowania badaczy koncentrują się także na aspektach procesu zaufania [Ekici 2013], a także komponentów zaufania, w tym elementów poznawczych i afektywnych [Schoorman, Mayer i Davis 2007].

Wielowymiarowość oraz mnogość sposobów definiowania zaufania powoduje, że nie istnieje jedno narzędzie badawcze lub jedna metodyka, która w sposób całościowy umożliwiłaby badanie tego konstruktów [Paine 2003].

W badaniach zaufania najczęściej wykorzystywane jest jedno z podejść. Pomiar zaufania odbywa się na podstawie osobistej oceny respondenta dokonanej za pomocą wywiadu lub badania ankietowego. W podejściu tym istnieje zezwolenie na pewne modyfikacje metod pomiaru [Seppanen, Blomqvist i Sundqvist

2007]. Zdaniem A. Sankowskiej [2011] zaufanie jako kategoria nieobserwowalna nie może podlegać pomiarowi bezpośrednio, ale za pośrednictwem innych zmiennych, które odnoszą się do obserwowalnych cech. W związku z tym instrumentem pomiarowym jest skala, czyli zbiór pozycji (twierdzeń) odzwierciedlających właśnie te obserwowalne cechy zaufania. Autorzy badający zaufanie, nawet jeśli opierają się na którejs z istniejących skal, zwykle modyfikują ją przez przystosowanie do potrzeb prowadzonych badań. Tabela 1 zawiera przykładowe skale pomiarowe zaufania stosowane przez różnych autorów.

Tabela 1. Skale pomiarowe zaufania

Autorzy	Obszar badań	Liczba twierdzeń
L.L. Cumming i P. Bromiley (1996)	Zaufanie ogólne	12
A. Zaheer i in. (1998)	Zaufanie pomiędzy firmą a dostawcami	10
R.C. Mayer i in. (1995)	Zaufanie do najwyższego kierownictwa	18
S. Tzafirir i L. Dolan (2004)	Zaufanie pomiędzy pracownikami	14
A. Hadjikhani i P. Thelenius (2005)	Zaufanie klienta	13
M. Vanhala i in. (2011)	Zaufanie instytucjonalne	60
H. Akrouit i in. (2016)	Zaufanie afektywne w relacjach B2B	10

Źródło: [Laequddin i in. 2010, Akrouit i in. 2016, Vanhala, Puumalainen i Blomqvist 2011].

Warto także pamiętać, że nie jest zalecane badanie tak skomplikowanych konstruktów jak zaufanie za pomocą skal ograniczonych do jednego lub dwóch twierdzeń. Podejście takie powoduje problemy z oszacowaniem rzetelności pomiaru, co decyduje o ograniczeniach w jego stosowaniu [Blunsdon i Reed 2003, Sankowska 2011].

W celu uzyskania rzetelnych narzędzi pomiarowych warto przy tworzeniu skal uwzględnić następujący porządek działań [Vanhala, Puumalainen i Blomqvist 2011]:

- dyskusję fokusową – dla lepszego zrozumienia, w jaki sposób pracownicy postrzegają dany konstrukt. Warto takie postępowanie powtórzyć w kilku jednorodnych pod względem zawodowym grupach, np. menedżerów, specjalistów HR, osób zajmujących się obsługą klienta i innych. Badania oparte na wywiadzie zogniskowanym pomagają także zidentyfikować elementy danego konstruktów. Warto przy tym posiłkować się oprogramowaniem do analizy danych jakościowych;
- panel ekspertów, który tworzy twierdzenia lub też przyporządkowuje twierdzenia do danych kategorii. Jest to szczególnie istotne, jeżeli brak pełnego przekonania co do tego, dla jakiej kategorii dane twierdzenia są diagnostyczne;

- zebranie puli twierdzeń – staranna analiza skal dotychczas stosowanych w badaniach i selekcja tych twierdzeń, które można wykorzystać do celów badań, oraz przygotowanie listy twierdzeń stworzonych przez badaczy;
- wstępne testowanie twierdzeń przez badania pierwotne i wybór z puli pytań twierdzeń, które będą wykorzystywane w badaniach właściwych;
- badania pilotażowe do weryfikacji struktury poszczególnych czynników i rzetelności skal;
- badania właściwe.

Doświadczeni badacze zalecają również unikanie negatywnych twierdzeń w konstrukcji skal, ponieważ mogą utrudniać analizę wyników, przyczyniają się do błędów respondentów, którzy przez nieuwagę i przyzwyczajenie do pozytywnych twierdzeń mogą zaznaczyć niewłaściwą odpowiedź [Dietz i Hartog 2006]. Poza tym powstaje wątpliwość, czy negatywne twierdzenia mierzą niski poziom zaufania, czy nieufność, która według niektórych autorów jest zupełnie innym konstruktem [Lewicki i Bunker 1996].

Inne podejście wykorzystuje się do badań zachowań, które odzwierciedlają różny poziom zaufania. W tym podejściu najczęściej wykorzystywane są eksperymentalne metody, w których uczestnicy angażowani są w gry oparte na dylemacie więźnia (*mixed-motive game*) ujawniające skłonność do kooperacyjnych lub rywalizacyjnych zachowań. Konstrukcja takich gier umożliwia zwykle uzyskanie pozornych, krótkofalowych korzyści przy przyjęciu strategii rywalizacyjnej, ale tylko strategia oparta na współpracy umożliwia uzyskanie długofalowych korzyści ekonomicznych. Tego typu pomiary nad zaufaniem zapoczątkował M. Deutsch [1958], który w swoich badaniach stosował zachęty finansowe. Jeśli uczestnicy badania wykazywali się kooperacją, otrzymywali środki finansowe, jeśli rywalizacją – tracili je [Tschannen-Moran i Hoy 2000]. Podejście to jest jednak dość często krytykowane ze względu na trafność zewnętrzną związaną ze sztucznymi warunkami eksperymentu oraz trafność wewnętrzną wynikającą z faktu, że współpraca nie zawsze jest efektem zaufania [Sankowska 2011]. Mimo zdecydowanej większej popularności pierwszego z podejść badawczych coraz częściej wraca się do metod eksperymentalnych, oceniając przydatność obu podejść [Avner i Halldorsson 2006].

8. Wnioski

Przeprowadzony przez autorów przegląd literatury przedmiotu pozwala wskazać trudności, z którymi muszą się zmierzyć badacze zajmujący się zjawiskiem zaufania. Wśród nich warto zwrócić uwagę na:

- trudności w definiowaniu zaufania ze względu na wielość kontekstów i poziomów, na których jest badane,
- naturę zaufania, które jest konstruktem poznawczym i subiektywnym, co utrudnia zarówno ilościowe, jak i jakościowe porównania wyników,
- korelacje pomiędzy różnymi rodzajami zaufania utrudniające precyzyjne określenie obszaru badań i operacjonalizację zmiennych.

W związku z tym wydaje się, że w projektach badawczych dotyczących zaufania powinno się rezygnować z fragmentaryczności na rzecz maksymalnie kompleksowego ujęcia, a także opierać się na zróżnicowanych metodach badawczych. Przeprowadzone analizy wskazują na dość jednorodne podejście metodyczne w badaniach nad zaufaniem. Warto byłoby zastosować w większym stopniu studia przypadków, jak również mniej statyczne podejście badawcze dostosowane do dynamicznego, zmieniającego się w czasie konstrukt.

Złożoność relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych (sieciowość, wirtualizacja, orientacja relacyjna) sprawia, że zaufanie mimo trudności w jego operacjonalizacji jest zagadnieniem nadal poruszonym w aktualnych badaniach.

Warto także wskazać następujące kierunki badań będące odpowiedzią na potrzeby współczesnych organizacji:

- zaufanie jako czynnik pośredniczący pomiędzy dwoma pozornie sprzecznymi oczekiwaniami wobec organizacji: ciągłą otwartością na zmiany a przewidywalnością, pewnością i stałością,
- wpływ standardów pracy zespołowej i poziomu zaufania na efektywność zespołów,
- zaufanie w relacjach on line dotyczące źródeł informacji, relacji z klientami, dostawcami itp.,
- zaufanie w zespołach projektowych, szczególnie w relacjach przełożony-podwładny,
- rola zaufania w budowaniu społeczności (pracowniczej, wobec marki, wokół produktu),
- wpływ zaufania wewnątrzorganizacyjnego na charakterystykę relacji nawiązywanych przez organizacje z interesariuszami zewnętrznymi.

Literatura

- Akrouit H., Fall M., Akrouit W., Chandon J.L. [2016], *Affective Trust in Buyer-Seller Relationships: A Two-dimensional Scale*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 31, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0223>.
- Altuntaş S., Baykal U. [2010], *Relationship between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors*, „Journal of Nursing Scholarship”, vol. 42, <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x>.

- Atkinson S., Butcher D. [2003], *Trust in Managerial Relationships*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 18, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1108/02683940310473064>.
- Avner B.N., Halldorsson F. [2006], *Measuring Trust: Which Measure Can Be Trusted?*, <http://www.legacy-irc.csom.umn.edu/RePEc/hrr/papers/0207.pdf> (data dostępu: 20.09.2016).
- Baccarani C. [1995], *Riflessioni sulla fiducia in M.Ugolini. La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle scarpe per donna*, Cedam, Padova.
- Beugelsdijk S., Groot H.L. de, Schaik A.B. van [2004], *Trust and Economic Growth: A Robustness Analysis*, „Oxford Economic Papers”, vol. 56(1), <https://doi.org/10.1093/oep/56.1.118>.
- Bigley G.A., Pearce I.L. [1998], *Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust*, „Academy of Management Review”, vol. 23(3), <https://doi.org/10.2307/259286>.
- Blomqvist K. [2002], *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Partnership Formation*, Doctor of Science Thesis, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Blunsdon B., Reed K. [2003], *The Effect of Technical and Social Conditions on Workplace Trust*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 14(1), <https://doi.org/10.1080/09585190210158493>.
- Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A. [2007], *Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92, nr 4, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>.
- Connell R. Mannion N.A.D. [2006], *Conceptualisations of Trust in the Organisational Literature*, „Journal of Health Organization and Management”, vol. 20, nr 5, <https://doi.org/10.1108/14777260610701795>.
- Cwalina W., Falkowski A. [2005]. *Marketing polityczny – perspektywa psychologiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- DeVellis R.F. [1991], *Scale Development: Theory and Applications*, Applied Social Research Methods Series, vol. 26, Sage, Newbury Park, CA.
- Dietz G., Hartog D.N. den [2006], *Measuring Trust inside Organisations*, „Personnel Review”, vol. 35, nr 5, <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>.
- Deutsh M. [1958], *Trust and Suspicion*, „Journal of Conflict Resolution”, vol. 2, nr 4, <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>.
- Ekici A. [2013], *Temporal Dynamics of Trust in Ongoing Inter-organizational Relationships*, „Industrial Marketing Management”, vol. 42, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.008>.
- Ertürk A. [2010], *Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations between Empowerment, Organizational Support and Identification*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 19, nr 4, <https://doi.org/10.1080/13594320902834149>.
- Fischer C. [2013], *Trust and Communication in European Agri-food Chains*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 18, nr 2, <https://doi.org/10.1108/13598541311318836>.
- Gerrig R.J., Zimbardo P. [2006], *Psychologia i życie*, wyd. 3, PWN, Warszawa.
- Gibson C.B., Manuel J.A. [2003], *Building Trust: Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams [w:] Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, eds C.B. Gibson, S.G. Cohen, Jossey-Bass, San Francisco.

- Glińska-Noweś A. [2013], *Employee Interpersonal Relationship [w:] Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Glińska-Noweś A., Haffer R. [2013], *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Gojny-Zbierowska [2015], *Postrzegane wsparcie organizacyjne. Perspektywa wysoce efektywnych systemów pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice (praca magisterska, maszynopis).
- Good D. [1988], *Individuals, Interpersonal Relations and Trust [w:] Trust Making and Breaking Relationships*, ed. D. Gabmetta, Basil Blackwell, Oxford.
- Gori-Maia A. [2013], *Relative Income, Inequality and Subjective Wellbeing: Evidence for Brazil*, „Social Indicators Research”, vol. 113, nr 3, <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0135-4>.
- Hosmer L.T. [1995], *Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „Academy of Management Review”, vol. 20, nr 2, <https://doi.org/10.2307/258851>.
- Inglehart R. [1999], *Trust, Well-Being and Democracy [w:] Democracy and Trust*, ed. M. Warren, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika* [2014], red. A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa.
- Korsgaard M.A., Brower H.H., Lester S.W. [2015], *It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust*, „Journal of Management”, vol. 41, nr 1, <https://doi.org/10.1177/0149206314547521>.
- Krot K. [2013], *Holistyczne podejście do zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w:] Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, red. A. Czech, A. Szplit, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Laequddin M., Sahay B.S., Sahay V., Abdul Waheed K. [2010], *Measuring Trust in Supply Chain Partners' Relationships*, „Measuring Business Excellence”, vol. 14, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13683041011074218>.
- Larzelere R.E., Huston T.L. [1980], *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships*, „Journal of Marriage and the Family”, vol. 42, nr 3, August, <https://doi.org/10.2307/351903>.
- Lencioni P.M. [2012], *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Lewicka R.J., Bunker B.B. [1996], *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships [w:] Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, eds R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, London.
- Lippert S.K., Swiercz P.M. [2005], *Human Resource Information Systems (HRIS) and Technology Trust*, „Journal of Information Science”, vol. 31, nr 5, <https://doi.org/10.1177/0165551505055399>.
- Martin K.D., Cullen J.B. [2006], *Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Business Ethics”, vol. 69, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>.
- Meyer R.C., Davis J.H., Schoorman D. [1995], *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, vol. 20, nr 3, <https://doi.org/10.2307/258792>.

- McCole P. [2002], *The Role of Trust for Electronic Commerce in Services*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 14, nr 2, <https://doi.org/10.1108/09596110210419264>.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. [2003], *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>.
- McKnight D.H., Chervany N.L. [2001], *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time* [w:] *Trust in Cyber-societies*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Migdał K. [2003], *Psychologia w praktyce społecznej*, wyd. 2, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa.
- Miszczak M. [2010], *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania* [w:] *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, cz. 3, http://www.wcy.wat.edu.pl/ioz/stories/zeszyty/new_nsz7_03.pdf (data dostępu: 20.09.2016).
- Morita P.P., Burns C.M. [2014], *Understanding 'Interpersonal Trust' from a Human Factors Perspective: Insights from Situation Awareness and the Lens Model*, „Theoretical Issues in Ergonomics Science”, vol. 15, nr 1, <https://doi.org/10.1080/1463922x.2012.691184>.
- Mouzas S., Henneberg S., Naude P. [2007], *Trust and Reliance in Business Relationships*, „European Journal of Marketing”, vol. 41, nr 9/10, <https://doi.org/10.1108/03090560710773327>.
- Nienaber A.M., Romeike P.D., Searle R., Schewe G. [2015], *A Qualitative Meta-analysis of Trust in Supervisor-subordinate Relationships*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 30, nr 5, <https://doi.org/10.1108/jmp-06-2013-0187>.
- Paine K.D. [2003], *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*, The Institute for Public Relations, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/2003_Measuring-Trust.pdf (data dostępu: 10.09.2016).
- Piórkowska K. [2014], *Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.10>.
- Pluwak A. [2009], *Geneza i ewolucja pojęcia framing w naukach społecznych*, <http://www.globalmediajournal.collegium.edu.pl/artykuly/wiosna-2009/pluwak-geneza-i-ewolucja-pojecia-framing.pdf> (data dostępu: 14.01.2016).
- Rosenfeld R., Messner S.F., Baumer E.P. [2001], *Social Capital and Homicide*, „Social Forces”, vol. 80, nr 1.
- Sako M. [2006], *Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services*, „Oxford Review of Economic Policy”, vol. 22(4).
- Sankowska A. [2011], *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. [2007], *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*, „Academy of Management Review”, vol. 32, nr 2, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>.
- Seppanen R., Blomqvist K., Sundqvist S. [2007], *Measuring Inter-organizational Trust – a Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>.
- Sokołowska A. [2015], *Kształtowanie zaufania pracowników w małym przedsiębiorstwie – główne założenia, dylematy i paradoksy*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Stewart K.J. [2003], *Trust Transfer on the World Wide Web*, „Organization Science”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.5.12810>.

- Svensson G. [2006], *Multiple Informants and Asymmetric Interactions of Mutual Trust in Dyadic Business Relationships*, „European Business Review”, vol. 18, nr 2, <https://doi.org/10.1108/09555340610651848>.
- Sztompka P. [2007], *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Tschannen-Moran M., Hoy W.K. [2000], *A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust*, „Review of Educational Research”, vol. 70, nr 4, <https://doi.org/10.2307/1170781>.
- Van Dyne L., Vandewalle D., Kostova T., Latham M., Cummings L. [2000], *Collectivism, Propensity to Trust and Self-esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 21, nr 1, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200002\)21:1%3C3::aid-job47%3E3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200002)21:1%3C3::aid-job47%3E3.0.co;2-6).
- Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K. [2011], *Impersonal Trust: The Development of the Construct and the Scale*, „Personnel Review”, vol. 40, nr 4, <https://doi.org/10.1108/00483481111133354>.
- Weck M., Ivanova M. [2013], *The Importance of Cultural Adaptation for the Trust Development within Business Relationships*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 28, nr 3, <https://doi.org/10.1108/08858621311302868>.
- Wierzbński J. [2009], *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Williamson O. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Wrightsmann L.S. [1996], *Personality and Attitudinal Correlates of Trusting and Trustworthiness Behaviors in a Two-Person Game*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 4(3), <https://doi.org/10.1037/h0023655>.
- Zhang J., Cohen R. [2008], *Evaluating the Trustworthiness of Advice about Seller Agents in e-marketplaces: A Personalized Approach*, „Electronic Commerce Research and Applications”, vol. 7, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2008.03.001>.
- Zieliński T. [2012], *Zaufanie jako regulator decyzji ekonomicznych (analiza literatury)*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 4(117), <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.24>.

Methodological Aspects of Researching Trust in Management Sciences

(Abstract)

This article presents an overview of the problems associated with the study of trust in management science. Trust can be considered in various contexts and ranges. Its varied sources and dimensions, cultural roots and numerous other features have made it difficult to analyse and reconcile in the research done by various authors. Another reason studying trust is difficult is that it is a cognitive construct, and it is often researched based on the subjective perception of respondents. The article attempts the most comprehensive approach to issues of trust with regard to the problems associated with measuring it.

Keywords: interorganisational trust, intraorganisational trust, trust propensity, methodology of research.

Katarzyna Januszkiewicz

Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania

Streszczenie

Stosowanie testów psychologicznych w obszarze zarządzania oparte jest na założeniu, że predyspozycje psychiczne są jednym z istotnych elementów dopasowania człowieka do jego zadań zawodowych. Procedury testowe najczęściej znajdują zastosowanie w sytuacji selekcji, doboru oraz rozwoju pracowników.

Celem artykułu jest charakterystyka testu psychologicznego jako narzędzia pomiaru wykorzystywanego w praktyce zarządzania. W opracowaniu przedstawiono historię pomiaru psychologicznego oraz współczesne praktyki stosowania testów w biznesie. Zwracając uwagę na potencjalne zagrożenia wynikające ze stosowania tych narzędzi, na zakończenie wskazano pożądane kierunki zmian regulacji w zakresie rozwiązań organizacyjnych.

Słowa kluczowe: testy psychologiczne, pomiar psychologiczny, standaryzacja, różnice indywidualne.

Klasyfikacja JEL: O15.

1. Wprowadzenie

Podstawą stosowania testów psychologicznych w obszarze zarządzania jest założenie, że predyspozycje psychiczne jednostki są obok wiedzy, umiejętności i kompetencji istotnym elementem dopasowania człowieka do jego zadań zawo-

dowych, gwarantującym mu powodzenie i satysfakcję [Teoplitz-Wiśniewska 2011, s. 48]. Procedury testowe mogą być zatem stosowane w organizacji w sytuacji selekcji (podejmowania decyzji o zatrudnieniu pracownika), doboru (przypisania pracownika do odpowiedniego stanowiska pracy) i rozwoju (planowania ścieżki kariery) [*The Standards for Educational...* 2007].

Stosowanie testów psychologicznych w biznesie charakteryzuje się jednak pewną specyfiką. Narzędzia stworzone w ramach jednej dyscypliny wykorzystywane są na gruncie innej. Taka interdyscyplinarność nie jest dziś oczywiście niczym nowym, ale w przypadku tak szczególnym jak badanie cech psychologicznych człowieka ważna jest świadomość wyzwań stojących przed użytkownikami testów psychologicznych. Celem artykułu jest charakterystyka testu psychologicznego jako narzędzia pomiaru wykorzystywanego w praktyce zarządzania oraz wskazanie kierunku zmian najważniejszych regulacji odnoszących się do sposobu jego wykorzystania w biznesie.

2. Pojęcie pomiaru i testu psychologicznego

W psychologii pojęcie pomiaru odnosi się do wykorzystywania określonych procedur testowania w celu dokonania oceny wartości cech psychologicznych, w tym zdolności, zachowań czy indywidualnych cech ludzi [Guilford 1954, Hornowska 2005, Brzeziński 2011]. Pomiar często określany jest jako miara różnic indywidualnych z uwagi na charakter uzyskiwanych danych, większość stosowanych procedur pozwala bowiem oszacować, na ile dana jednostka jest odmienna lub podobna do innych ludzi pod jakimś względem [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 282]. Wykorzystywane w określonych procedurach narzędzia służące do oceny indywidualnych właściwości człowieka (np. testy, miary zdolności i umiejętności, zadania symulacyjne, próbki pracy, schematy wywiadu) są zazwyczaj tworzone z myślą o ich stosowaniu zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce zawodowej (np. organizacji, pracy klinicznej, edukacyjnej). Z uwagi na właściwości i możliwości aplikacyjne jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w obydwu obszarach są testy.

Testy w szerokim ujęciu definiowane są jako procedury lub metody, które służą badaniu lub ustalaniu występowania jakiegoś czynnika czy też zjawiska. W wąskim ujęciu traktowane są jako narzędzia badawcze zbudowane z puli wystandaryzowanych pozycji (np. pytań, bodźców lub zadań) ocenianych w sposób standardowy i używanych do badania i ewentualnego oszacowania wielkości różnic indywidualnych, np. w zakresie zdolności, umiejętności, kompetencji, skłonności, postaw, emocji [Anastasi i Urbina 1997, *APA Dictionary...* 2006, Cronbach 1990]. Ogólnie można zatem stwierdzić, że test wykorzystywany jest w różnych obszarach diagnozy psychologicznej jako narzędzie, które [*Test User...* 2016]:

- pozwala diagnozować zachowania zarówno standardowe, jak i dysfunkcyjne,
- posiada ściśle określoną procedurę prowadzenia badania i obliczania wyników,
- dostarcza wyników o pożądanych właściwościach psychometrycznych,
- jest miarą zachowania opartą na wnioskach wyciągniętych na podstawie analizy jego próbki i pozwala na jego jakościowy opis bądź systematyczną klasyfikację zmiennych.

Rozwój metodologii badań psychologicznych i związana z tym formalizacja procedur pomiaru i standaryzacja w zakresie stosowania testów przypada na początkowy okres rozwoju psychologii jako nauki na przełomie XIX i XX w. Warto jednak zaznaczyć, że na długo przed tym zanim zachodnia psychologia dostrzegła możliwości wynikające ze stosowania testów psychologicznych, różnorodne techniki pomiaru były wykorzystywane w starożytnych Chinach.

3. Geneza i rozwój pomiaru psychologicznego

Pierwsza wzmianka o zastosowaniu testów w celach zawodowych pojawia się w dokumentach sprzed 4 tys. lat i dotyczy urzędników służb cywilnych, którzy co 3 lata musieli wykazywać swoje kompetencje w trakcie egzaminu ustnego. Ponad 2 tys. lat później, za panowania dynastii Han, stosowano już pierwsze testy pisemne dla służb cywilnych, sprawdzające kompetencje urzędników w zakresie prawa, wojskowości, rolnictwa i geografii. Za czasów panowania dynastii Ming urzędnicy publiczni byli wybierani już na podstawie wyników uzyskiwanych na trzech etapach zobiektywizowanej procedury selekcji. Tylko 4% najlepszych kandydatów z etapu pierwszego organizowanego lokalnie było dopuszczanych do etapu drugiego. Jego przebieg pozwalał sprawdzić szeroko rozumiane kompetencje kandydatów, ponieważ przez 5 dni i 5 nocy pisali oni eseje ze znajomości klasyków. Spośród tych, którzy zdali, 5% było dopuszczonych do ostatniego etapu, przeprowadzanego w stolicy [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 281].

Chińskie procedury selekcji zyskały rozgłos dzięki pracy brytyjskich dyplomatów i misjonarzy na początku XIX w., a ich upowszechnienie zbiegło się w czasie z rozwojem samej psychologii, która w początkowym okresie nie miała jeszcze ściśle określonych obszarów badań, a powstające narzędzia badawcze wykorzystywane były w różnych celach.

Współczesny pomiar psychologiczny w znacznej mierze opiera się na założeniach sformułowanych przez F. Galtona, Anglika, dalekiego krewnego K. Darwina, który starał się zastosować jego teorię ewolucji do badania ludzkich zdolności, a dokładniej – dociec istoty różnic indywidualnych w zakresie

intelektu. Wnioski, do których doszedł, są dziś oceniane bardzo negatywnie¹, ale przyjęte przez niego zasady dotyczące metodyki pomiaru inteligencji do dziś stanowią podstawę budowy testów psychologicznych również w innych obszarach. F. Galton na podstawie swoich badań wskazał, że:

– różnice w zakresie inteligencji mają charakter mierzalny (kwantyfikowalny) w kategorii poziomów inteligencji, co oznacza, że możliwe jest przypisanie wartości liczbowych w celu odróżnienia poziomów inteligencji poszczególnych osób;

– różnice występujące między ludźmi obrazuje tzw. krzywa dzwonowa, mają one charakter rozkładu normalnego (wyniki większości ludzi umieszcza się pośrodku, natomiast na krańcach – mniejszościowe wyniki osób genialnych lub upośledzonych umysłowo);

– pomiar inteligencji czy zdolności umysłowych może być dokonany za pomocą obiektywnych testów, w których na każde pytanie można udzielić tylko jednej poprawnej odpowiedzi;

– stopień, w jakim dwa zestawy wyników testów są ze sobą powiązane, może być wskazany dzięki procedurze statystycznej, określonej przez F. Galtona jako korelacja [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 282].

Warto zaznaczyć, że pierwsze testy psychologiczne dotyczyły pomiaru inteligencji i powstawały głównie w odpowiedzi na potrzeby związane z wydarzeniami historycznymi i oczekiwaniami społeczno-politycznymi². Od psychologii oczekiwano, że dostarczy ona wskazań, a nawet konkretnych narzędzi umożliwiających poprawienie jakości życia całego społeczeństwa [Zeidler 2011, s. 80]. Możliwość równoczesnego przebadania stosunkowo prostym narzędziem bardzo dużej grupy osób nie tylko przesądziła o popularności testów jako narzędzi diagnozy, ale również przyczyniła się do przyjęcia niejako *a priori* założenia, że

¹ F. Galton był autorem tezy o dziedziczeniu geniuszu i ograniczonym wpływie środowiska na kształtowanie inteligencji. Dlatego też uważał, że podstawą polityki publicznej powinno być przyjęcie założenia o ludziach genetycznie wyższych i niższych. Był inicjatorem ruchu eugenicznego dążącego do udoskonalenia rasy przez wspieranie biologicznie lepszych ludzi i „stopniowego ograniczania rasy niższej”. Poglądy te zostały w późniejszych latach wykorzystane przez nazistów, ale ich siła oddziaływania jest tak duża, że również dziś znajdują swoich zwolenników [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 284].

² Rozwój metod testowych przebiegał niemal równocześnie w różnych częściach świata. W Europie warto wspomnieć o przeprowadzonych na początku XX w. pionierskich badaniach dotyczących inteligencji dzieci, które były odpowiedzią A. Bineta na wezwanie francuskiego ministra oświaty, dążącego do stworzenia bardziej skutecznych metod nauczania dzieci upośledzonych. Podobne testy były wykorzystywane w Stanach Zjednoczonych do identyfikowania, dokumentowania i klasyfikowania dorosłych imigrantów i ich dzieci w wieku szkolnym. Gdy rozpoczęła się I wojna światowa, duża grupa ochotników wymagała stworzenia metody pozwalającej na szybkie określenie zdolności poszczególnych osób. Nowe niewerbalne grupowe testy zdolności umysłowych zostały wówczas zastosowane do oceny ponad 1,7 mln rekrutów (szerzej na ten temat zob. [Gerrig i Zimbardo 2009, Zeidler 2011]).

inteligencja może różnicować ludzi pod względem zdolności przywódczych oraz innych społecznie ważnych cech. Doprowadziło to w konsekwencji do rozpowszechnienia stosowania testów w oświacie i przemyśle jako stosunkowo niedrogiej, szybkiej i demokratycznej drogi do weryfikacji i selekcji [Gerrig i Zimbardo 2009, s. 286]. Obecnie testy jako narzędzia diagnozy psychologicznej oprócz inteligencji obejmują również wiele innych zmiennych, co pozwala na ich stosowanie w szeroko rozumianej praktyce badawczej, w tym również w obszarze zarządzania.

4. Testy jako narzędzie diagnozy w obszarze zarządzania

W 2009 r. Europejska Federacja Towarzystw Psychologicznych (European Federation of Psychologists' Associations – EFPA) przeprowadziła badania na próbie 12 606 psychologów z 17 europejskich krajów (w tym z Polski) na temat testów i praktyki ich stosowania [Evers i in. 2012, s. 300]. W Polsce jedynie 9% respondentów stanowili psychologowie pracujący w organizacjach. Ich wyniki w sposób istotny różniły się od odpowiedzi psychologów zatrudnionych w innych obszarach praktyki psychologicznej [Jaworowska 2009, s. 8], co wskazuje na pewną specyfikę wykorzystania narzędzi diagnozy psychologicznej w organizacjach.

W celu uzyskania pełniejszego obrazu stosowania testów w obszarze zarządzania Pracownia Testów Psychologicznych (PTP) oraz Instytut Rozwoju Biznesu przeprowadziły badanie skierowane do osób zatrudnionych w organizacjach, które w ramach swojej działalności stosują testy. Warto przy tym zaznaczyć, że w próbie 112 osób, które odpowiedziały na pytania zawarte w ankiecie, znaleźli się zarówno psychologowie (71%), jak i absolwenci innych kierunków (zarządzania, socjologii, ekonomii, pedagogiki) [Jaworowska 2011, s. 9].

W badanych organizacjach testy wykorzystywane były najczęściej w procesie rekrutacji i selekcji (zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej), natomiast najrzadziej stosowano je jako narzędzie wspierające przy planowaniu zwolnień monitorowanych. Co ciekawe, przedmiotem badań były jednak częściej tzw. kompetencje miękkie niż inteligencja ogólna czy zdolności (tabela 1)³.

³ Jeśli weźmiemy pod uwagę deklarowane przez respondentów obszary, w których wykorzystywane są testy (przede wszystkim rekrutacja i selekcja), przewaga w badaniu kompetencji miękkich może zdumiewać. Szczególnie w świetle rezultatów metaanalizy, które wskazują, że zmienną pozwalającą najlepiej przewidzieć szeroko rozumiany sukces zawodowy jest inteligencja ogólna, przy czym związek między poziomem wykonania pracy a poziomem inteligencji ogólnej dotyczy wszystkich zawodów, choć jest silniejszy dla zawodów wymagających wykonywania bardziej złożonych zadań [Czarnota-Bojarska 2009].

Tabela 1. Przedmiot diagnozy przeprowadzonej za pomocą testów w polskich organizacjach (badanie PTP i IRB; ankieta HR: N = 112; 2010)

Zmienna	Odpowiedzi „tak” (w %)
Osobowość	88
Kompetencje kierownicze	72
Umiejętności społeczne	61
Temperament	52
Odporność na stres	52
Inne kompetencje zawodowe	52
Inteligencja lub zdolności	51
Motywacja	46
Wiedza zawodowa	38
Inteligencja emocjonalna	34
Kreatywność	29
Inne	9

Źródło: [Jaworowska 2011, s. 13].

Pomiar każdej z wymienionych zmiennych możliwy jest za pomocą wielu narzędzi badawczych; ich wybór może być oparty na bardzo zróżnicowanych kryteriach, począwszy od merytorycznych, po finansowe. Odpowiedzi udzielane przez osoby badane mogą świadczyć o wysokiej świadomości respondentów na temat znaczenia własności psychometrycznej testów dla jego wartości⁴, ale autorzy raportu są dosyć powściągliwi w wyciąganiu tak daleko idących wniosków. Szczególnie w kontekście parametrów testów wskazywanych jako najczęściej stosowane (m.in. NEO-FFI, Testy Matryc Ravena, KKS), dla których rzetelność skal w diagnozie indywidualnej jest niewystarczająca, a dane dotyczące trafności nie odnoszą się do zastosowań w rekrutacji i selekcji [Jaworowska 2011, s. 14–18].

Prawidłowe wykorzystanie testów psychologicznych wymaga przestrzegania określonych standardów. Większość z osób biorących udział w badaniach była psychologami, więc formalnie posiadali przygotowanie do stosowania testów psychologicznych. Niezależnie jednak od wykształcenia respondenci wskazywali, że podczas procedury testowania dochodzi do błędów i nieprawidłowości (tabela 2).

⁴ Najczęściej wskazywane powody w kolejności to: trafność, rzetelność, normy, koncepcja leżąca u podstaw testu, cena, możliwość automatycznego wygenerowania raportu, popularność na rynku, autor [Jaworowska 2011, s. 16].

Tabela 2. Błędy i nieprawidłowości w stosowaniu testów w polskich organizacjach (badanie PTP i IRB; ankieta HR: N = 112; 2010)

Błędy i nieprawidłowości	Odpowiedzi (w %)			Brak odpowiedzi (w %)
	nigdy lub prawie nigdy	zdarza się	często	
Nielegalne kopiowanie materiałów testowych	48	44	8	–
Wykorzystanie testów o nieznanym statusie prawnym	29	46	21	4
Stosowanie testów bez polskich norm	23	51	24	2
Zbyt daleko idące interpretacje wyników testowych	15	51	32	2
Wykorzystanie testów o nieznanym statusie prawnym	34	52	12	2
Stosowanie testów bez odpowiednich kwalifikacji	23	53	22	2

Źródło: [Jaworowska 2011, s. 23].

Wskazywane przez respondentów odstępstwa można przyporządkować do dwóch jakościowo odmiennych kategorii. Pierwsza związana jest z nieprzestrzeganiem prawa, w tym z naruszaniem praw autorskich, co szczególnie w przypadku instytucjonalnego korzystania z technik badawczych nie powinno mieć miejsca. Druga kategoria błędów, częściej wskazywana, dotyczy nieprzestrzegania zasad dotyczących stosowania testów psychologicznych. Nasuwa się zatem pytanie, czy przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w lekceważeniu zaleceń i świadomym obniżaniu standardów wykonywanej pracy, czy też w niewiedzy lub niewystarczającym przygotowaniu merytorycznym osób korzystających z tych narzędzi diagnozy. Trudno oczywiście oczekiwać w tym przypadku prostej odpowiedzi, zwłaszcza w sytuacji gdy obraz wyłaniający się z zaprezentowanych badań nie jest jednoznaczny. Z jednej strony respondenci mają świadomość wartości własności psychometrycznych testów, z drugiej jednak, jakby nie bacząc na to, dopuszczają się pewnych nadużyć. Dlatego też choć badana próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji osób wykorzystujących testy w praktyce zarządzania, warto dokonać analizy zasad regulujących stosowanie testów w Polsce.

5. Zasady stosowania testów psychologicznych

Z uwagi na charakter danych uzyskiwanych w procedurze pomiaru stosowanie testów psychologicznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

wymaga uwzględnienia trzech perspektyw: merytorycznej, prawnej, i etycznej [Teoplitz-Wiśniewska 2011, s. 49].

Regulacje prawne w zakresie wykorzystania diagnozy psychologicznej dla określenia predyspozycji psychicznych odnoszą się tylko do konkretnych czynności zawodowych, dla których wymagane są specyficzne kwalifikacje (np. żołnierz, policjant, pilot)⁵. Stosowanie testów psychologicznych w szerszym ujęciu (zgodnie ze wskazanymi we stępie obszarami) nie jest natomiast regulowane żadnymi przepisami. Mamy zatem obecnie do czynienia z sytuacją, w której z jednej strony pozyskiwane są dane wrażliwe, bo takimi są z pewnością wyniki testów psychologicznych, z drugiej zaś istnieje dowolność w postępowaniu badawczym. Próby uporządkowania i opanowania tego swoistego chaosu podejmowane są przez organizacje o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Europejskim liderem w opracowywaniu standardów i zasad postępowania w procedurze testowej jest European Federation of Psychologists' Associations, w Polsce działania takie podjęte zostały przez Polską Grupę Ekspercką EFPA Euro Test – WO. Kultura stosowania testów bardzo dynamicznie się rozwija i trudno oczekiwać, by same regulacje prawne czy przepisy zawarte w kodeksach były wystarczającym rozwiązaniem. Bardzo ważna w tym przypadku jest etyka zawodowa, dla której podstawą powinno być rzetelne przygotowanie merytoryczne osób odpowiedzialnych za politykę personalną niezależnie od specjalizacji.

Pracownicy działów HR to nie tylko psychologowie, są wśród nich również absolwenci zarządzania, socjologii i innych pokrewnych kierunków. Grupa użytkowników testów jest zatem bardzo zróżnicowana pod względem przygotowania merytorycznego, co doprowadziło do tego, że konieczne stało się określenie jednoznacznych reguł dotyczących możliwości dostępu do tego narzędzia. W 2010 r. Zarząd Główny Polskiego Towarzystwa Psychologicznego wznowił działalność Komisji do spraw Testów Psychologicznych, której celem była kategoryzacja testów, w szczególności zaś wskazanie, jakie kwalifikacje powinny mieć osoby posługujące się poszczególnymi testami. W ocenie Komisja brała pod uwagę [*Kategoryzacja testów...* 2012]:

– konsekwencje użycia danego testu dla osoby badanej – testy mające duże konsekwencje dla osoby badanej to takie, których wyniki mogą być podstawą decyzji wpływających na zmianę losu jednostki (orzecznictwo, opinie mające konsekwencje prawne);

– diagnozowane obszary – w jakim stopniu użycie danego testu wymaga pogłębionej wiedzy psychologicznej oraz jaki jest charakter zmiennej. Jako

⁵ Ten rodzaj diagnozy przeprowadzany jest przez psychologa posiadającego dodatkowe kompetencje i uprawnienia. Badania testowe stanowią w tym przypadku jeden z elementów procedury, która kończy się orzeczeniem o możliwości wykonywania przez kandydata danego rodzaju zadań. Jest to jednak specyficzny rodzaj diagnozy.

Tabela 3. Kategoryzacja testów (testy wydawnictw Pracownia Testów Psychologicznych PTP oraz ERDA)

Kategoria testów	Przeznaczenie testów	Wymagane kwalifikacje	Wymagane dokumenty/ informacje	Liczba pozycji w danej kategorii
I	Tylko dla psychologów	Ukończone studia magisterskie z psychologii. Osoby, które mają tytuł doktora psychologii, a nie ukończyły studiów psychologicznych, mogą kupować testy wyłącznie do celów naukowych	Dyplom ukończenia studiów psychologicznych. Dyplom doktorski wraz z oświadczeniem informującym, że test będzie stosowany tylko do celów naukowych	51
II	Dla psychologów; dla innych profesjonalistów po ukończonym szkoleniu	Ukończone studia wyższe magisterskie lub podyplomowe na kierunkach, które przygotowują do pracy z ludźmi (nauki pedagogiczne, społeczne i medyczne) oraz ukończone szkolenie według programu zaakceptowanego przez PTP	Dyplom ukończenia studiów wyższych magisterskich lub podyplomowych z zakresu nauk pedagogicznych, społecznych lub medycznych (w zależności od rodzaju testu) oraz certyfikat ukończenia szkolenia zaakceptowanego przez PTP	18
III	Dla psychologów; dla innych profesjonalistów	Ukończone studia wyższe magisterskie lub podyplomowe na kierunkach, które przygotowują do pracy z ludźmi (nauki pedagogiczne, społeczne i medyczne). W przypadku psychoterapeutów – dowolne studia wyższe	Dyplom ukończenia studiów wyższych magisterskie lub podyplomowych z zakresu nauk pedagogicznych, społecznych lub medycznych. W przypadku psychoterapeutów – dyplom ukończenia studiów wyższych oraz certyfikat psychoterapeutyczny	43

Źródło: [Kategoryzacja testów... 2012].

przykład zmiennej wrażliwej przyjęto inteligencję, a mało wrażliwej – zainteresowania;

– kompetencje psychometryczne – w jakim stopniu poprawne użycie danego testu (ocena i interpretacja wyników) wymaga dogłębnej znajomości psychometrii; czy możliwe jest procedowanie na podstawie informacji zawartych w podręczniku;

– trudność w stosowaniu – czy poprawne użycie testu wymaga specyficznych kompetencji nabywanych w toku studiów lub szkoleń, czy też wystarczy znajomość instrukcji.

W wyniku kategoryzacji dostęp do testów będących w dyspozycji największego w Polsce depozytariusza narzędzi diagnozy psychologicznej został rozszerzony i obecnie z zasobów Pracowni Testów Psychologicznych na określonych zasadach mogą korzystać również osoby nielegitymujące się dyplomem psychologa (tabela 3). Co ciekawe, najwięcej testów rekomendowanych do wykorzystania przez pracowników działów HR lub doradców zawodowych należy do drugiej kategorii, również tych umieszczonych tam na życzenie autora⁶.

Rozwiązania przyjęte przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne uznać należy za pierwszy krok na drodze do stworzenia standardów wykorzystywania testów w biznesie. Można jednak zauważyć wyraźny kierunek tych działań, które zmierzają do adaptacji i wdrożenia w Polsce europejskich projektów afiliowanych przez EFPA, do których należą [*Documents...* 2016]:

– *EFPA meta-code of Ethic* – dokument zawierający podstawowe wytyczne stosowania testów takie jak respektowanie praw drugiego człowieka czy dbałość o odpowiedni poziom kompetencji;

– *Test Review* – ranking testów uwzględniający jakość narzędzi badawczych;

– Euro Test – WO – certyfikat, który pozwala zdobyć kompetencje osobom chcącym zrobić specjalizację z zakresu stosowania testów w biznesie;

– EuroPsy – projekt skierowany wyłącznie do psychologów, umożliwiający im zdobycie dodatkowej wiedzy i kompetencji.

Nawiązując zatem do wymienionych na wstępie tego punktu trzech perspektyw, można stwierdzić, że prawne, etyczne i merytoryczne aspekty stosowania testów psychologicznych w biznesie są ze sobą mocno powiązane. Najważniejsza zmiana, która wydaje się odpowiedzią na potrzeby rynku, dotyczy włączenia do grupy użytkowników testów również osób nieposiadających wykształcenia psychologicznego. Kompetentnym użytkownikiem testu nie musi być bowiem tylko psycholog – to przede wszystkim profesjonalista, który przechowuje i dostarcza materiały testowe, odpowiada za wybór metod testowych, przeprowadza badania, ocenia i interpretuje wyniki, przygotowuje raport i udziela informacji zwrotnych, na podstawie wyników testowych doradza badanym, tworzy testy bądź aktualizuje ich wersje [*Test User...* 2016]. Oczywiście regulatorem wszelkich działań powinna pozostać etyka, która nakazuje zachowanie należytej staranności w diagnozie zarówno psychologom, jak i osobom niebędącym psychologami.

⁶ Dodatkowym kryterium kwalifikacji była decyzja autora testu. Niektórzy z nich, kierując test do publikacji, zastrzegali, że ma być dostępny nie tylko dla psychologów. Testy te oznaczono w spisie PTP literą A.

6. Podsumowanie

Stosowanie testów psychologicznych w zarządzaniu wydaje się pożądaną praktyką. Wspieranie decyzji kadrowych wystandaryzowanymi, zobiektywizowanymi narzędziami może pozytywnie wpływać nie tylko na jakość działań personalnych w ramach organizacji, ale również na rozwój samego pracownika, który ma szansę uzyskać informację na temat swoich predyspozycji i możliwość lokowania ich na tle populacji (w przypadku odniesienia do norm). Dodatkową zaletą stosowania testów jest ich elitaryzm. Wynikający z ochrony prawnej, ale również, a może nawet przede wszystkim z solidarności środowiska, ograniczony dostęp do narzędzi diagnozy sprawia, że osoby postronne nie mają możliwości przygotowania się do badania, a narzędzie zachowuje swoją rzetelność.

Nie sposób jednak pominąć w tym miejscu pewnych ograniczeń wynikających z właściwości samych testów. Często są to narzędzia tworzone z myślą o badaniach naukowych, a zatem ich trafność szacowana jest na podstawie prób ogólnych, podczas gdy funkcjonowanie zawodowe charakteryzuje się pewną specyfiką. Ponadto znaczenie niektórych zmiennych psychologicznych jest silnie uwarunkowane sytuacyjnie, stąd też oceniając kreatywność, należy zwrócić uwagę, czy dotyczy ona kandydata na stanowisko księgowego, czy pracownika działu reklamy. Dla organizacji międzynarodowych kolejnym wyzwaniem może być ujednoczenie narzędzi stosowanych w ramach całej grupy wymagające odpowiedniej walidacji i adaptacji kulturowej.

Biorąc zatem pod uwagę zarówno zalety, jak i wady stosowania testów psychologicznych w biznesie, należy uznać, że przedstawione w niniejszym opracowaniu rozwiązania w zakresie wypracowania standardów środowiskowych wydają się zmierzać w dobrym kierunku. Możliwość obiektywnej oceny zarówno użytkowników testów (np. Euro Test – WO), jak i samych narzędzi (np. *Test Review*) zmniejsza ryzyko popełnienia błędu, a tym samym wpływa na jakość podejmowanych działań. Niezależnie jednak od regulacji najważniejszy jest zdrowy rozsądek, prawo zwyczajowe i silna kultura organizacyjna, która przez wartości i normy kształtować będzie właściwe postawy w zakresie stosowania testów w biznesie.

Literatura

- Anastasi A., Urbina S. [1997], *Psychological Testing*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, NJ.
- APA Dictionary of Psychology* [2006], American Psychological Association, Washington, DC.
- Brzeziński J. [2011], *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Cronbach L.J. [1990], *Essentials of Psychological Testing*, 5th ed., Harper Collins, New York.
- Czarnota-Bojarska J. [2009], *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Documents*, European Federation of Psychologists' Associations [2016], http://www.efpa.com.pl/?page_id=17 (data dostępu: 20.04.2016).
- Evers A., Muñiz J., Bartram D., Boben D., Egeland J., Fernández-Hermida J.R., Frans Ö., Gintiliené G., Hagemester C., Halama P., Iliescu D., Jaworowska A., Jiménez P., Manthouli M., Matesic K., Schittekatte M., Sümer H.C., Urbánek T. [2012], *Testing Practices in the 21st Century: Developments and European Psychologists' Opinions*, „European Psychologist”, vol. 17(4), <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000102>.
- Gerrig R.J., Zimbardo P.G. [2009], *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guilford J.P. [1954], *Theory of Psychological Tests* [w:] J.P. Guilford, *Psychometric Methods*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- Hornowska E. [2005], *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Jaworowska A. [2009], *Co polscy psychologowie sądzą o testach?*, „Nowiny Psychologiczne”, nr 1.
- Jaworowska A. [2011], *Testy w biznesie – wyniki ankiety* [w:] *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*, red. T. Szustrowa, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Kategoryzacja testów psychologicznych* [2012], Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, <http://www.ptp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=463> (data dostępu: 5.05.2016).
- The Standards for Educational and Psychological Testing* [2007], American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, Washington, DC.
- Teoplitz-Wiśniewska M. [2011], *O etyce w stosowaniu testów w biznesie* [w:] *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*, red. T. Szustrowa, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Test User Standards*, European Federation of Psychologists' Associations [2016], <http://www.efpa.eu/professional-development/test-and/testing> (data dostępu: 25.04.2016).
- Zeidler W. [2011], *Kwestionariusze w psychologii: kierunki rozwoju i pierwsze filiacje teoretyczne* [w:] *Kwestionariusze w psychologii. Postępy, zastosowania, problemy*, red. W. Zeidler, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa.

Psychological Testing in Business

(Abstract)

The basis for using psychological testing in management is the assumption that the individual's psychological predisposition is an essential element used to match individuals to professional tasks. The test procedures are therefore used most commonly in organisations in three situations: selecting employees to hire, assigning them to an appropriate job, and development and career planning.

The article presents psychological tests as a tool for use in business practice. It describes the history of psychological measurement and presents the results of research on the use of testing in organisations in the twenty-first century. The final part of the article presents the main directions of change in the rules governing the use of testing in business and identifies areas that require special sensitivity.

Keywords: psychological tests, psychological measurement, standardisation, individual differences.

Anna Pietruszka-Ortyl

Dysfunkcje kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań*

Streszczenie

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące roli kultury organizacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji opartej na wiedzy. Wykazano istotność kultury organizacyjnej jako ważnego składnika zasobów niematerialnych organizacji i konieczność badania występujących w jej obszarze dysfunkcji. Punkt wyjścia stanowi przegląd literatury w zakresie identyfikacji potencjalnych obszarów dysfunkcji i patologii w sferze kultury organizacyjnej. Zasadniczą część pracy dotyczy analizy patologii samej kultury organizacyjnej w kontekście jej funkcji i typów oraz uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy. Finalnie zidentyfikowano symptomy pojawiających się dysfunkcji kultury organizacyjnej i zaproponowano instrumentarium empirycznej analizy i diagnozy badanego zjawiska.

Zaprezentowano wyniki pilotażowych porównawczych badań empirycznych dotyczących dysfunkcji w organizacjach w Polsce. Badania wstępne przeprowadzono w 2015 r., a rozszerzone w 2016 r. Ich wyniki pozwalają wskazać jednoznacznie obszary dysfunkcji i prowadzą do wniosku, że w opinii pracowników badanych przedsiębiorstw ich kultury organizacyjne są dalekie od przyjętych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy kultur wzorcowych, tj. kultury zaufania, współpracy czy wiedzy.

Słowa kluczowe: patologia, dysfunkcja, kultura organizacyjna, gospodarka oparta na wiedzy, empiryczne badania porównawcze.

Klasyfikacja JEL: M12, M14.

1. Wprowadzenie

Rozkwit badań nad problematyką kultury organizacyjnej oraz wnikliwe praktyczne weryfikacje jej wpływu na funkcjonowanie organizacji są charakterystyczne dla końca XX w. Obecnie zainteresowania większości badaczy są zogniskowane wokół innych determinant sukcesu przedsiębiorstw. Należy jednak zaakcentować, że nadal tematyka kultury organizacyjnej jest warta eksploracji, zwłaszcza pogłębionych badań empirycznych, gdyż cechą gospodarki opartej na wiedzy jest redefinicja zasobów przedsiębiorstwa i położenie akcentu na niematerialne determinanty zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednym z kluczowych zasobów niematerialnych organizacji jest właśnie jej kultura, która bezpośrednio wpływa na poziom kapitału społecznego przedsiębiorstwa i efektywność funkcjonowania oraz buduje jego markę jako pracodawcy. W konsekwencji we współczesnej literaturze przedmiotu najczęściej prezentowane są rozważania dotyczące zależności między efektywnością zarządzania wiedzą w organizacji a jej kulturą [Corfield i Paton 2016, s. 88–103], wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw [Laforet 2016, s. 379–407] czy związków między kulturą organizacyjną, dzieleniem się wiedzą i satysfakcją z pracy [Tong 2014, s. 19–28].

W turbulentnym świecie dynamicznych rozwiązań coraz więcej przedsiębiorstw skłania się ku pracownikom – ekspertom, których wiedzę można wykorzystać w konkretnych warunkach. Jest to szczególnie istotne w sytuacji walki o talenty i dążenia organizacji do pozyskania, a nader wszystko utrzymania pracowników o kluczowej wiedzy i rzadkich oraz pożądanых kompetencjach.

Istotność kultury organizacyjnej jako znaczącego elementu kształtującego poziom zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa oraz czynnika sukcesu współczesnej organizacji wymusza wzrost zainteresowania problematyką panujących w jej obszarze dysfunkcji i nieprawidłowości. Zmiana warunków gry na rynku pracy, gdzie często utalentowani pracownicy wybierają organizacje, z którymi chcą być związani, determinuje szczególną koncentrację na obszarach występowania patologii w wymiarze indywidualnym oraz sferach dysfunkcji środowiska pracy, którego częścią jest kultura organizacyjna.

Dlatego celem opracowania jest identyfikacja potencjalnych obszarów występowania dysfunkcji w ramach kultury organizacyjnej, a także spojrzenie na kulturę przedsiębiorstwa jako źródło występujących w nim dewiacji. Analiza teoretyczna stanowiła inspirację do pilotażowych badań empirycznych w tym zakresie, w których grupą respondentów byli pracownicy organizacji działających w Polsce.

2. Teoria patologii

Początkowo termin „patologia” był używany wyłącznie w medycynie, a dopiero pod koniec XIX w. zaczęto odnosić go do zjawisk społecznych. Wywodzi się on z tradycji pozytywistycznej, w której społeczność traktowano holistycznie – jako jeden organizm. Zgodnie z tym podejściem, jeżeli jeden organ zaczyna chorować, to chory jest cały organizm [Pospiszyl 2012, s. 11].

Twórca i popularyzator polskiej szkoły patologii społecznej, A. Podgórecki, określił patologie jako destruktywne i autodestruktywne zachowanie ludzi, grup lub całych społeczeństw – ten rodzaj zachowania, ten typ instytucji, ten typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w zasadniczej, niedającej się pogodzić, sprzeczności ze światopoglądowymi wartościami, które w danym społeczeństwie są akceptowane [Podgórecki 1976, s. 24].

Reasumując, patologię społeczną należy postrzegać jako negatywne zjawisko społeczne, które charakteryzuje się [Pospiszyl 2012, s. 12]:

- naruszeniem norm i wartości,
- destruktywnością zachowania mierzoną skalą potępiania społecznego,
- występowaniem w większej zbiorowości lub w skali masowej,
- koniecznością wykorzystania zbiorowej siły w celu przeciwstawienia się mu.

Problemy, które mogą być podstawą badań w patologii społecznej, można rozpatrywać na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym.

Zakres terminu „dewiacja” (patologia) obejmuje natomiast odchylenie od norm w zachowaniach moralnych (etyka, religia), prawnych (przepisy prawa) i obyczajowych (regiony w kraju) i dotyczy również odmiennych sposobów myślenia (np. alkoholicy) oraz specyficznych zachowań ludzi (np. aspołecznych) [Kozak 2009, s. 29].

3. Dysfunkcje i patologie organizacyjne – próba kategoryzacji pojęć

Patologia jest nauką o chorobach, patologię organizacji można zatem potraktować jako naukę o chorobach organizacji. Stąd patologia organizacji będzie długotrwałą istotną nieprawidłowością w funkcjonowaniu organizacji [Pasieczny 2012, s. 117–118].

Zdaniem W. Kieżuna patologią organizacji jest ekstremalna forma jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu [1978, s. 11] – to względnie trwała niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji [1997, s. 375].

R. Stocki [2005, s. 50] proponuje postrzegać patologię organizacyjną jako każdą dysfunkcję w organizacji, taką, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach. Jednocześnie autor konstruuje pięciowymiarowy model opisu patologii organizacyjnych, w którym każdy z prezentowanych wymiarów umożliwia dogłębną analizę i diagnozę istoty zjawisk patologicznych w organizacji [Stocki 2005, s. 52–64].

Wymiar pierwszy to łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych, który pomoże wyznaczyć kierunek badań zjawisk patologicznych i znaleźć właściwą przyczynę dysfunkcji. Wymiar drugi to nieprawidłowe zachowania kierujących organizacjami, wynikające z relacji, emocji czy złych postaw. Wymiar trzeci dotyczy patologii w organizacji mających swoje źródło w procesach i programach, które na pewnym etapie zostały niewłaściwie wdrożone lub są już przestarzałe i nie funkcjonują w przedsiębiorstwie prawidłowo. Wymiar czwarty to dysfunkcje w danej organizacji, które wynikają z oddziaływania otoczenia. Ostatni, piąty wymiar – rozwój zjawisk patologicznych w czasie, pozwala zaobserwować pojawienie się pierwszych dysfunkcji w organizacji i prześledzić, jak się rozwijały.

Pojęciem podobnym do patologii, a niekiedy używanym jako jej synonim, jest dysfunkcja. Należy ją rozumieć jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny. Wskutek dysfunkcji systemy ulegają napięciom i zmianom w niewskazanym kierunku. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić system do stanu patologicznego [Pasieczny 2012, s. 118].

Z. Janowska definiuje dysfunkcje w organizacji jako zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Są one głównie skutkiem zakłóceń w podstawowych obszarach działania przedsiębiorstwa i relacjach pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem [Lewicka 2010, s. 171].

Zgodnie z przeprowadzonym rozumowaniem dotyczącym definiowania patologii społecznej i patologii organizacyjnej J. Pasieczny definiuje patologię zarządzania. Charakteryzuje ją jako długotrwałą istotną nieprawidłowość w procesach zarządzania organizacją lub wyodrębnioną część nauki o zarządzaniu zajmującą się analizą nieprawidłowości w zarządzaniu. Podsumowuje, że dysfunkcja organizacji prowadzi do zakłóceń sprawnego funkcjonowania organizacji a dysfunkcja zarządzania uniemożliwia lub utrudnia właściwe zarządzanie wybranym systemem organizacyjnym [Pasieczny 2012, s. 118].

Zagraniczne badania dotyczące problematyki patologii organizacyjnych współcześnie najczęściej koncentrują się na kształtowaniu „zdrowych organizacji” [Saeed i Wang 2013, s. 55]. Sam termin oznacza nieprawidłowości jednoznacznie negatywnie wpływające na sprawność i efektywność funkcjonowania

organizacji. Identyfikacja i diagnoza patologii w organizacjach postrzegana jest jako podstawowe wyzwanie dla zarządzających, dlatego proponowane są modele ich badania. Umożliwiają one menedżerom rozpoznanie tych poważnych słabości organizacji oraz koncentrację na ich eliminacji przez jednoznaczne wskazanie ich przyczyn [Karimi, Mahmoudi i Chaghooee 2013, s. 1766]. Najczęściej odwołują się do szczegółowej inferencji pięciu obszernych kategorii nieprawidłowości: dysfunkcji w obszarze strategicznym (np. opór kierownictwa średniego szczebla, brak długoterminowej wizji przedsiębiorstwa, nierealne oczekiwania), dysfunkcji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim (np. brak zaangażowania pracowników, wysoka fluktuacja zatrudnienia, ograniczony rozwój pracowników), dysfunkcji w sferze kultury organizacyjnej (przykładowo brak innowacyjności, trudności w zmianie kultury organizacyjnej, nieodpowiednia kultura organizacyjna), dysfunkcji w zakresie procedur (np. brak orientacji procesowej, słaba orientacja na klienta, biurokracja) oraz barier strukturalnych (np. brak elastyczności organizacyjnej, luka zasobowa, niewłaściwa struktura organizacyjna) [Mosadeghrad 2014, s. 164].

4. Kultura organizacyjna w perspektywie patologii organizacyjnych

Analizy poglądów i sugestii w zakresie definiowania kultury organizacyjnej dokonał C. Sikorski [2002, s. 2–4]. Podsumowując rozważania, stwierdził, że kultura organizacyjna to „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” [Sikorski 2002, s. 4].

Należy zatem podkreślić wielość, różnorodność i zarazem niejednoznaczność formuł określających istotę kultury organizacyjnej. Dlatego nie można wskazać jednej, powszechnie akceptowalnej oraz uniwersalnej definicji tego pojęcia. Warto jedynie zaakcentować, że w powszechnym przekonaniu badaczy zajmujących się istotą zjawiska panuje przeświadczenie, że kultura w organizacji istnieje (nie rozstrzygnięto natomiast do tej pory kwestii, czy przedsiębiorstwo jest kulturą, czy ją posiada), jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna i wyjątkowa dla każdej firmy (jest „osobowością” organizacji) i stanowi płaszczyznę zachowań organizacyjnych na wszystkich poziomach ich analizy. Stąd też najczęściej specyfikę kultury organizacyjnej określa się przez rzetelną analizę jej elementów składowych czy też jej cech charakterystycznych.

Obecnie badacze akceptują w pełni trzy kluczowe założenia. Po pierwsze, kultura organizacyjna jest niewidoczną siecią głęboko zakorzenionych w organizacji znaczeń. Po drugie, kultura organizacyjna nadaje przedsiębiorstwu jego

wyjątkową tożsamość. Po trzecie, kultura organizacji wpływa na zachowania pracowników [Szwiec 2012, s. 9].

Niepodważalny wydaje się również fakt, że uznawana jest ona powszechnie za kluczowy atrybut każdej organizacji, który jest dużo trudniejszy do analizy niż technologia czy zasoby informacyjne, determinuje poziom zaufania inter- oraz intraorganizacyjnego, w tym zdolności relacyjne i przewagę kooperacyjną [Cao i in. 2015, s. 25].

Kulturę organizacyjną można zatem postrzegać dualnie – jako źródło dysfunkcji i patologii organizacyjnych oraz jako obszar ich występowania.

Sięgając do modelu opisu patologii organizacyjnych R. Stockiego, zidentyfikować można poszczególne ich objawy w każdym z wyróżnionych wymiarów (tabela 1).

Na dysfunkcje i patologie organizacyjne spojrzeć można w kontekście kultury organizacyjnej również z innego punktu widzenia, tzn., traktując patologię jako ekstremalną formę dysfunkcji, a dysfunkcję jako niewypełnianą bądź wypełnianą błędnie funkcję kultury organizacyjnej.

Dlatego jako dysfunkcyjny i prowadzący do patologii określić należy brak dostosowania zewnętrznego i wewnętrznego, wynikającego ze zdefiniowanych przez E. Scheina funkcji kultury organizacyjnej (zob. [Kostera, Kownacki i Szumski 1999, s. 462–463; Nogalski 2001, s. 591–592; Zimniewicz 1999, s. 302]).

Obszary występowania dysfunkcji kultury organizacyjnej w zakresie dostosowania zewnętrznego mogą dotyczyć:

- niezrozumienia przez pracowników misji i wizji organizacji,
- braku identyfikacji podstawowego celu organizacji przez jej członków,
- braku integracji organizacji z jej zewnętrznymi interesariuszami,
- braku konsensusu co do tego, jak i z wykorzystaniem których zasobów można i należy działać,
- braku jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów,
- braku strategii wprowadzania zmian i sposobów doskonalenia organizacji.

Wśród prawdopodobnych czynników generujących dysfunkcje kultury organizacyjnej w aspekcie dostosowania wewnętrznego wymienić można:

- brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji,
- brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie,
- brak wyraźnych oznak pozycji i statusu w organizacji oraz jednoznacznych podstaw i zasad władzy,
- brak klarownych indykatorów zachowań w organizacji pożądanych i niepożądanych,
- brak modeli mentalnych, anegdot, opowieści organizacyjnych porządkujących interpretacje nieprzewidzianych zdarzeń.

Tabela 1. Objawy patologii organizacyjnych, które mogą wynikać z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Oś I: łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych
1.1. Objawy finansowe
1.1.4. Niewykorzystywanie istniejącego kapitału
1.1.5. Zbyt niska wartość aktywów niematerialnych (marki)
1.2. Objawy w zakresie zarządzania zasobami
1.2.11. Nieradzenie sobie z niesolidnością dostawców
1.2.12. Odchodzenie dobrych pracowników
1.3. Objawy ujawniające się w relacjach zewnętrznych
1.3.5. Konflikty z klientami
1.3.7. Lęk przed klientami
1.3.10. Nietrafione kontrakty i umowy z klientami i dostawcami
1.3.11. Agresywne zachowania w stosunku do klientów i dostawców
1.3.14. Zatargi i konflikty z lokalną społecznością
1.3.15. Problemy z mediami
1.4. Objawy widoczne w relacjach wewnętrznych
1.4.1. Bierność, brak własnej inicjatywy
1.4.2. Trudności w przekonaniu pracowników do zmian
1.4.3. Rutyna
1.4.4. Niewykonywanie zadań przez pracowników
1.4.5. Brak zaufania do pracowników
1.4.6. Niechęć pracowników do kadry kierowniczej
1.4.7. Trudności w egzekwowaniu poleceń
1.4.8. Niechęć kierownictwa do pracowników
1.4.9. Konflikt kierownictwa ze związkami zawodowymi
1.4.10. Liczne sprawy w sądzie pracy
1.4.11. Nostalgia organizacyjna
1.4.12. Trudności ze znalezieniem współpracowników lub (i) pracowników
1.4.13. Brak motywacji pracowników do intensywnej pracy
1.4.14. Zła atmosfera pracy – konflikty
1.4.15. Niezadowolenie pracowników
1.5. Objawy ujawniające się w zachowaniu członków organizacji (zwłaszcza kierownictwa)
1.5.1. Niechęć do kształcenia się i do uczestniczenia w szkoleniach
1.5.2. Alkoholizm
1.5.3. Nikotynizm
1.5.4. Objawy choroby wieńcowej
1.5.5. Agresja i szantaż emocjonalny
1.5.6. Unikanie spotkań towarzyskich
1.5.7. Narzekanie, obwinianie otoczenia za niepowodzenia
1.5.8. Koncentracja na sprawach bieżących, brak czasu na refleksję i odpoczynek
1.5.9. Niepohamowane gadulstwo
1.5.10. Poczucie zagubienia
1.5.11. Identyfikacja z przedmiotem posiadania lub (i) zarządzania
1.5.12. Brak poczucia realizmu w działaniu

cd. tabeli 1

Oś II: zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami
2.1. Patologie ujawniające się w sferze wartości
2.1.2. Negowanie i niszczenie dorobku kulturowego
2.1.3. Niszczenie tkanki społecznej (np. lokalnych społeczności)
2.1.7. Czerpanie osobistych korzyści majątkowych kosztem firmy lub innych osób
2.1.8. Mówienie nieprawdy w mediach, zwłaszcza w trakcie kampanii reklamowych
2.2. Patologie ujawniające się w sferze przekonań – naiwne teorie organizacyjne
2.2.5. Mania wielkości
2.2.6. Perfekcjonizm
2.2.7. Syndrom sprzeciwu wobec reklamy („dobry produkt sam się obroni”)
2.2.8. Separatyzm („jak nam dadzą spokój, to sobie poradzimy”)
2.2.11. Zabawa w policjantów i złodziei z kierownictwem
2.2.14. Traktowanie klienta z wyższością
2.2.15. Marketing (produkt jest ważniejszy od klienta)
2.2.16. Syndrom zaniku odpowiedzialności Syndrom odroczonej gratyfikacji Dysfunkcyjalny transfer transdomenowy
2.2.17. Idolatria (zapatrzanie w wielkie koncerty)
2.3. Patologie związane z emocjami
2.3.1. Lęk – przesadna ostrożność
2.3.2. Lęk w kontaktach z ludźmi
2.3.3. Lęk przed oceną innych, brak asertywności
2.3.4. Lęk przed ujawnieniem informacji (konspiracyjność)
2.3.5. Lęk egzystencjalny (zagubienie w rzeczywistości)
2.3.6. Lęk przed nowością
2.3.7. Lęk przed inwestycjami
2.3.8. Lęk przed odkryciem przez kogoś własnej niekompetencji
2.4. Ograniczenia osobowościowe
2.4.14. Niechęć do podejmowania ryzyka
2.4.15. Problem z wyznaczaniem granic prywatności
2.4.16. Zaburzenie poczucia własnej wartości i realistycznego spojrzenia na siebie (kompleks niższości), niechęć do delegowania uprawnień, snobizm, pycha, chęć pokazania się
2.4.17. Zaburzenia percepcji w odbiorze innych ludzi
2.4.18. Egocentryzm
2.4.19. Cechy związane z temperamentem – wybuchowość, odporność na bodźce
2.4.20. Cechy osobowościowe
2.4.21. Uległość (poddawanie się wpływowi), podatność na manipulacje
2.4.22. Chęć przynależenia do elity, aby wzmocnić poczucie własnej wartości
2.4.23. Słaba wola
2.4.24. Mitomania
2.5. Ograniczenia poznawcze
2.5.1. Krótka perspektywa czasowa
2.5.5. Nieumiejętność oceny ludzi
2.5.6. Brak kompetencji biznesowych lub merytorycznych
2.5.8. Uraz szkolny (syndrom wyuczonej bezradności intelektualnej)

cd. tabeli 1

2.6. Procesy psychiczne
2.6.1. Syndrom wyczonej bezradności
2.6.2. Syndrom wypalenia zawodowego
2.6.3. Nerwica
2.6.4. Choroby psychosomatyczne
2.6.5. Walka o dominację
2.6.6. Syndrom głodowy (przyjmowanie każdego zlecenia w sytuacji braku zamówień)
2.6.7. Syndrom uodpornienia na zmiany
Oś III: nieprawidłowości operacji i procesów
3.2. Upośledzenie lub patologia podstawowych systemów organizacyjnych
3.2.1. Zanik empatii
3.2.2. Oporność na zmiany otoczenia
3.2.3. Rabunkowa eksploatacja produktu lub usługi (wycieńczenie)
3.2.4. Habitacja w stosunku do klienta (stary klient)
3.2.5. Brak treningu wprowadzającego w organizację
3.2.6. Brak treningu społecznego
3.2.7. Syndrom deficytu uwagi organizacyjnej
3.2.8. Bałagan informacyjny
3.2.9. Wadliwy system rekrutacji
3.2.10. Złe przydzielanie pracowników do określonych zadań (niekompetentni i niedoświadczeni pracownicy)
3.2.11. Wadliwy system ocen pracowników
3.2.12. Wadliwy system zarządzania relacjami z klientami
3.2.13. Brak systemów wybierania dostawców i zarządzania nimi
3.2.14. Wadliwy system zarządzania zadaniami (zarządzanie przez cele) i projektami
3.2.15. Błędna polityka cenowa w danej branży (za niska lub za wysoka cena)
3.3. Obieg kulturowy
Oś IV: patogenne oddziaływanie środowiska organizacji
4.2. Patogenne cechy środowiska organizacyjnego
4.2.1. Ograniczenia sfery budżetowej
4.2.2. Układy
4.2.3. Łapówkarstwo
4.2.5. Złe rozmieszczenie ludzi w pokojach jako proces i jako stan
4.2.6. Złodziejstwo czasu (gry komputerowe, czaty, osoby gadatliwe, stażyści itp.)
4.2.7. Kliki i grupy nacisku
4.3. Drogi nabywania patologicznych zachowań i sposoby zarażenia
4.3.5. Spotkania towarzyskie
4.3.6. Kontakty biznesowe
4.3.11. Podwładni
4.3.12. Przełożeni

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stocki 2005, s. 55–57].

Odwołując się do zaproponowanej przez Ł. Sułkowskiego konwencji identyfikacji funkcji kultury organizacyjnej, wśród jej ewentualnych stref dysfunkcyjnych wymienić można z kolei:

- nieakceptowanie na poziomie jednostkowym lub grupowym wspólnych celów, wartości, norm i poglądów,
- istnienie w organizacji zwartych grup nieformalnych,
- niedocenywanie wagi społecznego życia organizacji,
- brak wspólnych, jednoznacznych i zrozumiałych dla wszystkich uczestników organizacji wzorów myślenia i schematów zachowań,
- brak wspólnego, spójnego i czytelnego wizerunku organizacji dla jej uczestników i obserwatorów,
- brak silnego poczucia wspólnoty jej członków.

Sięgając z kolei do wykładni pojęcia dysfunkcji organizacyjnej zaproponowanej przez Z. Janowską, według której są to zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z działalnością wzorcową, znamiona kultury dysfunkcyjnej, a w rezultacie patologicznej, będzie nosiła każda kultura niedostosowana do aktualnych lub przyszłych zewnętrznych i (lub) wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji.

W określonym kontekście dysfunkcyjne będą zatem konkretne typy kultur organizacyjnych. W innych warunkach dysfunkcyjne będą z kolei wzorcowymi, np. przy silnej konkurencji opartej na zasobach materialnych dysfunkcyjne mogą być kultury o orientacji personalnej czy słabe.

Ogólnie rzecz biorąc, do najbardziej patogennych należą kultury bardzo silne, które zniewalają pracownika, oraz kultury słabe, które nadmiernie rozluźniają więzi. Silna kultura organizacji, nie dając podwładnemu swobody i ograniczając jego wolność, wywołuje bowiem [Kozak 2009, s. 32]:

- niechęć do akceptacji innych poglądów,
- utrwalanie się tradycyjnych wzorów sukcesu (tradycyjnie awans jest rezultatem stażu pracy i znajomości, rzadziej talentu),
- kolektywną postawę uniku, polegającą na tym, że pracownicy wyzbywają się autorefleksji i nie mogą racjonalnie oceniać swego postępowania,
- małą elastyczność, wynikającą z oporu wobec zmian i ignorowania sygnałów o niebezpieczeństwie,
- konformizm polegający na podporządkowywaniu sobie członków organizacji,
- liczne zachowania nieetyczne, np. załatwianie prywatnych spraw w pracy, wyjawianie tajemnic służbowych, wykorzystywanie przedmiotów i narzędzi pracy w celach osobistych.

Koncentrując się z kolei na współczesnych uwarunkowaniach działalności przedsiębiorstw wynikających z funkcjonowania w warunkach gospodarki

opartej na wiedzy, za dysfunkcyjne należałoby uznać te typy kultur organizacyjnych, które czerpią z tradycyjnej szkoły w naukach o zarządzaniu (vs szkoła zasobowa) i podejścia ewolucyjno-rynkowego. Za wzorcowe uznać wówczas należałoby kulturę wiedzy, kulturę współpracy czy kulturę zaufania.

Kulturę wiedzy charakteryzuje wysoki poziom wzajemnego zaufania między pracownikami i wobec otoczenia organizacji, postawa otwartości na kontakty z otoczeniem (uważna jego obserwacja i czujne reagowanie na zachodzące zmiany, a także przyjazny stosunek do podmiotów zewnętrznych) oraz mała potrzeba władzy (brak koncentracji na dążeniu do władzy i rywalizacji) [Glińska-Noweś 2007, s. 231–234].

Kultura współpracy opiera się na interakcji międzykulturowej, w której wyniku do organizacji wnoszone są nowe wartości. Uwzględnianie zarówno podobieństw, jak i różnic kulturowych sprzyja rozwijaniu się tolerancji, otwartości na nowe pomysły oraz zdolności twórczego myślenia, co przewyższa często narodowe style wywodzące się z kultur uczestników. Różnorodność kulturową traktuje się jako zasób możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji, a nie jako barierę utrudniającą nawiązanie współpracy [Kamińska 2012, s. 13].

Kultura zaufania cechuje organizacje bardziej kreatywne, innowacyjne oraz zdolne do angażowania się w produktywne podejmowanie ryzyka. Ich pracownicy mają duży zakres autonomii i samokontroli. Mogą swobodnie dyskutować i chętniej angażują się w rozwiązywanie całościowych problemów, są otwarci na zmiany, chętniej kooperują i działają na rzecz organizacji. W rezultacie są lepiej zmotywowani do pracy, gdyż każdy z nich traktowany jest z szacunkiem, krytyka jest konstruktywna i nie dochodzi do plotek i pomówień [Sankowska 2011, s. 93].

Podsumowując rozważania dotyczące dysfunkcji i patologii organizacyjnych w obszarze kultury przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności należy podkreślić wielowątkowość podejmowanego problemu. Można go rozpatrywać, uwzględniając poziomy od indywidualnego, przez grupowy, do systemowego.

Następnie należy się zastanowić nad dysfunkcjami, które mogą skutkować zjawiskami patologicznymi jako pochodnymi niewypełniania przez kulturę organizacyjną jej podstawowych funkcji.

Sugeruje się również analizować strefy ewentualnych dewiacji z punktu widzenia konkretnych typów kultur organizacyjnych i przyporządkować je do określonych zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, wyłaniając typy wzorcowe i patologiczne.

Na szczególną uwagę zasługują symptomy dysfunkcji w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa; są to [Pospiszyl 2012, s. 18]:

- istnienie konkurencyjnych, pozostających w konflikcie norm i wartości,
- rozluźnienie więzi grupowych, alienacja, izolacja,

- rozwój techniki,
- spadek znaczenia instytucji religijnych,
- wzrost postaw roszczeniowych w zakresie praw i wartości,
- wzrost nałogów i unikanie kontroli społecznej i nadzoru,
- wzrost indywidualizmu, stopniowy zanik konformizmu,
- wzrost preferencji hedonistycznych, poczucie niepowodzenia, poszerzanie wolności osobistej,
- popularność filozofii sukcesu materialnego i coraz częstsze występowanie postaw rywalizacyjnych.

5. Analiza porównawcza wyników badań empirycznych dotyczących dysfunkcji kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w Polsce

Krytyczna analiza literatury przedmiotu stała się przyczynkiem do przeprowadzenia badań dotyczących potencjalnych patologii związanych z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw działających w Polsce. Pilotażową część wykonano w 2015 r., a w 2016 r. podjęto próbę pogłębienia prowadzonych badań.

Pierwsza część kwestionariusza badań służyła identyfikacji potencjalnych patologii organizacyjnych, które mogą wynikać z kultury organizacyjnej. Jej inspiracją stał się pięciowymiarowy model opisu patologii organizacyjnych R. Stockiego – uwzględniała zatem obszar łatwo dostrzegalnych objawów patologii organizacyjnych (segment I), zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami (segment II), nieprawidłowości operacji i procesów (segment III) oraz patogenne oddziaływanie środowiska organizacji (segment IV). Druga część arkusza pytań związana była ze wskazaniem obszarów nieprawidłowo realizowanych funkcji kultury organizacyjnej, identyfikacją stref niedostosowania wewnętrznego oraz symptomów potencjalnych czy nadchodzących dewiacji kultury organizacyjnej.

Badaniami, które przeprowadzono wiosną 2015 r., objęto 98 respondentów – pracowników przedsiębiorstw działających w Polsce. Ze względu na niewielką próbę badawczą uznano je za pilotażowe. 8% badanych reprezentowało szczebel strategiczny zarządzania, 32% zajmowało stanowiska kierownicze charakterystyczne dla szczebla taktycznego zarządzania w swoich organizacjach, a 60% ankietowanych wykonywało zadania operacyjne na rzecz przedsiębiorstw. Stąd można uznać, że prezentowane wyniki informują o oddolnej, wykonawczej perspektywie identyfikowanych dysfunkcji kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach, które w 74% stanowiły firmy usługowe, a w 11% produkcyjne.

Jeśli chodzi o wielkość ujętych w badaniach organizacji, były to: mikroprzedsiębiorstwa – 19%, małe firmy – 26%, średnie organizacje – 8%, i duże korporacje – 47%. Średni czas ich funkcjonowania na rynku wynosi 21 lat, co może sugerować istnienie skryształizowanej kultury organizacyjnej, na pewno w obszarze realizowanych funkcji dostosowania zewnętrznego i wewnętrznego. Pracownicy ze średnim stażem pracy w tych organizacjach wynoszącym 3 lata stosunkowo łatwo mogli zidentyfikować potencjalne obszary nadchodzących dysfunkcji ze względu na ich staż pracy w analizowanych organizacjach i liczbę miejsc pracy (3,5).

Wiosną 2016 r. zdecydowano się ponownie przeprowadzić badania. Zostały one poszerzone o kolejną grupę respondentów – nie stanowiły zatem eksploracji pogłębionych. Tym razem w ramach ankietowania bezpośredniego uzyskano kompletnie wypełnione kwestionariusze od 91 osób. Uznano, że ze względu na porównywalną liczbę ankietowanych podobną charakterystykę respondentów oraz zbliżone cechy weryfikowanych organizacji zasadne jest dokonanie analiz porównawczych.

W drugim etapie badań 4,5% ankietowanych reprezentowało szczebel strategiczny zarządzania, 15,5% szczebel taktyczny, a 80% szczebel operacyjny. W tym przypadku tym bardziej należało uznać, że rezultaty badań informują o oddolnym, pracowniczym postrzeganiu kultury organizacyjnej. Struktura wielkości analizowanych organizacji była podobna: mikroprzedsiębiorstwa – 16,5%, małe firmy – 28,6%, średnie organizacje – 14,4%, duże przedsiębiorstwa – 38,5%. Zdecydowaną większość (69,3%) stanowiły przedsiębiorstwa usługowe. Następnie wymienić należy przedsiębiorstwa produkcyjne (20,7%) oraz produkcyjno-usługowe (10%). Średni wiek organizacji był bardzo podobny – 23 lata. Zbliżony był również średni staż pracy ankietowanych (5 lat), a w ocenianych organizacjach 2 lata, przy średniej liczbie miejsc pracy wynoszącej 3.

Analizy empiryczne dotyczą, zgodnie z przyjętymi w opracowaniu definicjami pojęć, raczej obszarów dysfunkcji kultury organizacyjnej. Identyfikacja patologii kultury organizacyjnej możliwa jest jedynie wówczas, gdy wnikliwie badamy konkretne przedsiębiorstwo i szerszy kontekst jego funkcjonowania, znając uwarunkowania kapitału ludzkiego, a takie badania nie były prowadzone.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2015 r. wskazują, że w Polsce w organizacjach występują najczęściej nieprawidłowości w realizacji funkcji kultury organizacyjnej (30% wskazań) i niedostosowania wewnętrznego (28%). Symptomy nadchodzących dysfunkcji stwierdziło 22% respondentów. Takie wybory potwierdzają rezultaty analiz dopełniających wykonanych w 2016 r. Hierarchia wskazań jest niemal identyczna: 33% ankietowanych identyfikuje w pierwszej kolejności obszary dysfunkcyjne, następnie strefy niedostosowania wewnętrznego (32%) oraz symptomy nadchodzących nieprawidłowości (29,7%). W drugim

etapie badań należy podkreślić wzrastającą liczbę wyborów wskaźników odzwierciedlających potencjalne problemy dysfunkcyjne kultury organizacyjnej w przyszłości. Może to dowodzić zwiększania się świadomości roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu i pewności w identyfikacji działań niepożądanych (tabela 2).

Tabela 2. Obszary dysfunkcyjne kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw (% wskazań respondentów)

Obszar dysfunkcji	2015	2016
Nieprawidłowo realizowane funkcje kultury organizacyjnej	30	33
Istnienie w organizacji zwartych, nieformalnych grup	40	34
Niedocenywanie wagi społecznego życia organizacji	30	36,3
Nieakceptowanie na poziomie jednostkowym lub grupowym wspólnych celów, wartości, norm i poglądów	21	37,4
Brak silnego poczucia wspólnoty członków organizacji	20	38,5
Niedostosowanie wewnętrzne	28	32
Brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie	34	37,4
Brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji	32	43
Brak klarownych indykatorów zachowań pożądanых i niepożądanych w organizacji	32	33
Symptomy nadchodzących dysfunkcji	22	29,7
Istnienie konkurencyjnych, pozostających w konflikcie norm i wartości	32	22,7
Wzrost postaw roszczeniowych w zakresie praw i wartości	29	30,8
Popularność filozofii sukcesu materialnego i coraz częstsze występowanie postaw rywalizacyjnych	20	37,4
Wzrost indywidualizmu, stopniowy zanik konformizmu	15	30,8

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie nieprawidłowości realizowanych funkcji kultury organizacyjnej respondenci w badaniach 2015 r. podkreślali istnienie w organizacji zwartych, nieformalnych grup (40%), niedocenywanie wagi społecznego życia organizacji (30%) oraz nieakceptowanie na poziomie jednostkowym lub grupowym wspólnych celów, wartości, norm i poglądów (21%).

W przypadku niedostosowania wewnętrznego najczęściej wskazywano brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie (32%), brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji (32%) oraz brak klarownych indykatorów zachowań pożądanых i niepożądanych w organizacji (32%).

Rezultaty badań nasuwają wniosek, że kultura organizacyjna nie stanowi przedmiotu szczególnych działań osób zarządzających, nie próbują jej kształtować, identyfikować elementów, które ją tworzą. Może się to przekładać na brak zaangażowania pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, z którym są związani, brak lojalności względem konkretnych grup działających w organizacji, a tym samym brak otwartości w zakresie dzielenia się wiedzą. Mogą być również ograniczone działania w zakresie pracy zespołowej, a najważniejsze są nadal partykularne interesy.

Potwierdzeniem takich spostrzeżeń mogą być zidentyfikowane występujące bardzo często w badanych przedsiębiorstwach symptomy nadchodzących dysfunkcji, w postaci istnienia konkurencyjnych, pozostających w konflikcie norm i wartości (32% wskazań) oraz wzrostu postaw roszczeniowych w zakresie praw i wartości (29% wskazań).

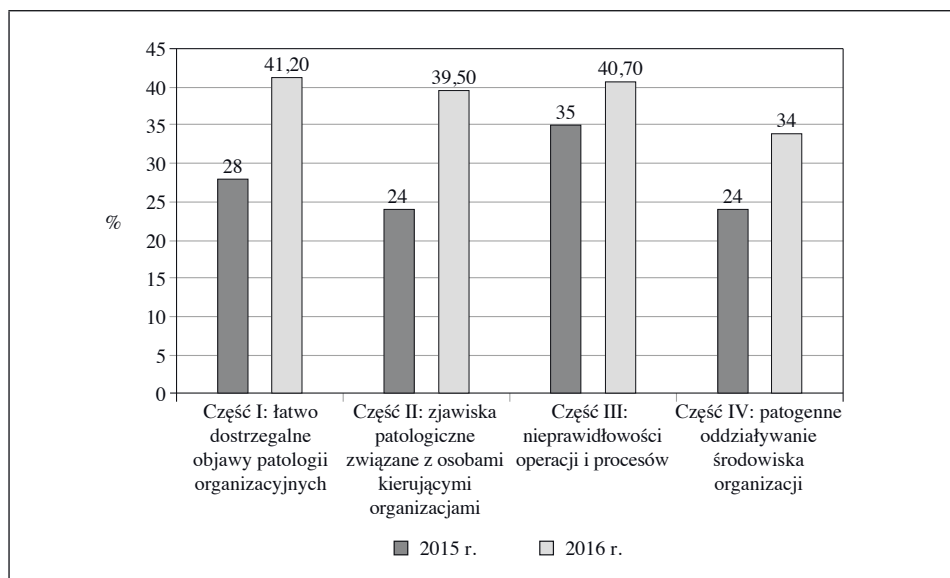
W badaniach przeprowadzonych w 2016 r. na uwagę zasługują trzy podstawowe różnice występujące w każdej z analizowanych stref. W obszarze nieprawidłowo realizowanych funkcji kultury organizacyjnej na pierwszy plan wylania się, wskazany przez 38,5% ankietowanych, brak silnego poczucia wspólnoty członków organizacji. W ramach niedostosowania wewnętrznego dominujący jest brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji (43% wskazań). Natomiast w kategorii symptomów nadchodzących dysfunkcji w 2016 r. najważniejsze okazały się wzrost indywidualizmu, stopniowy zanik konformizmu (30,8%) oraz popularność filozofii sukcesu materialnego i coraz częstsze postawy rywalizacyjne (37,4%) (tabela 2).

Takie wybory badanych wskazują na rozbieżność z zaleceniami dotyczącymi kształtowania kultury organizacyjnej opartej na współpracy, zaufaniu i dzieleniu się wiedzą. Brak poczucia wspólnoty, wspólnego języka i aparatu pojęciowego, wzrost indywidualizmu czy coraz częstsze postawy rywalizacyjne uniemożliwiają bowiem wspieranie innowacyjności pracowników, ich kreatywności czy otwartości w zakresie dzielenia się wiedzą, a tym samym budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby niematerialne. Jest to widoczne zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstw usługowych jest najwięcej, a redefinicja zasobów oraz uznanie atrybutu dominacji wiedzy są warunkiem koniecznym. Bez poczucia wspólnoty nie może być przecież rozbudowanego kapitału społecznego. Dochodzi do zaniku lojalności i ucieczki utalentowanych, kluczowych pracowników. Tendencję tę potwierdzają wyniki prowadzonych badań.

Najważniejszy wniosek z analiz stanowią wskazane wymiary potencjalnych patologii organizacyjnych, które mogą mieć źródło w słabej, niedocenionej przez zarządzających kulturze organizacyjnej. W 2015 r. najwięcej badanych zidentyfikowało obszary potencjalnych dysfunkcji w: części III (nieprawidłowości

operacji i procesów) – 35%, w części IV (patogenne oddziaływanie środowiska organizacji) – 30%, w części I (łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych) – 28%, i części II (zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami) – 24%.

W badaniach prowadzonych w 2016 r. szczególną uwagę zwraca liczba wskazań dotyczących odpowiednich części (I, II, III i IV). Najwięcej wskazań tym razem odnotowano w części I – 41,2% (w zakresie zarządzania zasobami), w części III – 40,7%, oraz części II – 39,5% (rys. 1).



Rys 1. Obszary patologii w zakresie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2015 i 2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Rezultaty sygnalizują brak świadomej polityki kształtowania kapitału ludzkiego i społecznego. Największą bolączką jest bowiem odchodzenie dobrych pracowników (55,7%) oraz niekorzystne relacje wewnętrzne w organizacjach (37,2%). Respondenci podkreślali rutynę (68%), brak motywacji pracowników do intensywnej pracy (57,7%), trudności w przekonaniu pracowników do zmian (53,6%) oraz niezadowolenie pracowników (48,5%). Zaakcentowano zatem większość przeszkód w funkcjonowaniu organizacji opartych na wiedzy, a takimi powinny być współczesne firmy usługowe.

Podobnie było w 2015 r. – 50% wskazań dotyczyło odchodzenia dobrych pracowników (w zakresie zarządzania zasobami), bierności, braku własnej inicja-

tywy, trudności w przekonaniu pracowników do zmian, rutyny (w zakresie relacji wewnętrznych). W 2015 r. najczęściej objawów zidentyfikowano w zakresie relacji wewnętrznych; były to: trudności ze znalezieniem współpracowników i pracowników (42%), brak motywacji pracowników do intensywnej pracy (42%), niechęć pracowników do kadry kierowniczej (37%) i niezadowolenie pracowników (34%). Wyniki z 2016 r. potwierdziły nie tylko tę prawidłowość, ale również niepokojący wzrost w tym zakresie.

Spośród wskazywanych symptomów nieprawidłowości organizacyjnych zgrupowanych w najpopularniejszej w 2015 r. części trzeciej kwestionariusza najczęściej wybierane były: opór wobec zmian otoczenia (50%), zanik empatii (47%), bałagan informacyjny (45%) oraz wadliwy system zarządzania zadaniami i projektami (39,5%). W zakresie oddziaływania środowiska organizacji najczęściej wskazywano: ograniczenia budżetowe (45%), układy (42%; jako patogenne cechy środowiska organizacji) oraz spotkania towarzyskie (37%) i spotkania biznesowe (34%; jako sposoby nabywania patologicznych zachowań i sposoby zarażania).

Z kolei w 2016 r. w części trzeciej w zakresie dysfunkcji podstawowych systemów organizacyjnych respondenci wskazali kolejno: wadliwy system zarządzania zadaniami i projektami (53,6%), bałagan informacyjny (48,5%), wadliwy system ocen pracowników (47,4%), wadliwy system zarządzania relacjami z klientami (46,4%), zanik empatii (43,3%) i opór wobec zmian otoczenia (43,3%).

W przypadku patogenicznych cech środowiska organizacji weryfikowanych w części czwartej ankiety wskazywano: ograniczenia budżetowe (40,2%), układy (39,2%), „złodziei czasu” (stażyści, osoby gadatliwe, czaty, gry komputerowe – 34%).

Niestety w równie niekorzystnym świetle jawią się przełożeni. Profil współczesnego lidera 2016 r., który można nakreślić na podstawie wyników uzyskanych w drugiej części ankiety (zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami), jest następujący: jednostka o największych ograniczeniach poznawczych (39,5% wskazań), nieplanująca długofalowo (42,3%) oraz cechująca się nieumiejętnością oceny ludzi (41,2%).

Z punktu widzenia respondentów przełożeni wykazują się lękiem przed odkryciem ich niekompetencji (42,3% wskazań), przesadną ostrożnością (40,2%), lękiem przed ujawnieniem informacji (38,1%). Ankietowani postrzegają swoich przełożonych jako jednostki niepewne, niepotrafiące dobrze ocenić pracowników, zamknięte i mało komunikatywne. W dodatku mają oni skłonności do mitomanii (50%), niechętnie podejmują ryzyko (46,4%) i mają słabą wolę (40,2%). Zdaniem ankietowanych przełożeni dalecy są zatem od koncepcji przywództwa organicznego Avery'ego czy koncepcji przywództwa służebnego Gobbillota.

Wszystkie wskazane potencjalne obszary patologii organizacyjnych mogą mieć źródło w kulturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, jakże odmiennej od pożądanych typów kultury opartej na wiedzy czy zaufaniu.

6. Wnioski

Współcześnie wśród podstawowych wyzwań funkcjonowania organizacji w konkurencyjnym otoczeniu wskazuje się kształtowanie jej twórczego potencjału. Zakłada się, że twórczy potencjał organizacji oznacza możliwości tworzenia nowych rozwiązań (wiedzy), uczenia się, wprowadzania innowacyjnych zmian w organizacji przez uczenie się, zmianę i świadomy rozwój pracowników.

Odkrycie lub wyzwolenie pokładów twórczego potencjału organizacji powinno opierać się na sprzyjającej temu kulturze organizacyjnej, czyli na pewno wolnej od dysfunkcji czy patologii. Z punktu widzenia organizacji opartych na wiedzy pożadanymi kulturami będą więc kultura zaufania, współpracy czy wiedzy.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, choć ich statystyczna reprezentatywność może budzić wątpliwości (2015 r. – 98 respondentów, 2016 r. – 91 respondentów), wskazują jednoznacznie, że kultury badanych organizacji w Polsce z punktu widzenia ich pracowników są dalekie od wzorcowych. W aktualne koncepcje przywódcy idealnego nie wpisuje się też wizerunek przełożonego. Stąd zapewne podstawowe, wyłonione w badaniach, problemy związane z pozyskaniem i utrzymaniem najcenniejszych pracowników. Większość ankietowanych przyznaje bowiem, że poziom zaspokojenia ich oczekiwań jest niski, a tym samym niewielka jest też motywacja do pracy.

Literatura

- Cao Z., Huo B., Li Y., Zhao X. [2015], *The Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration: A Contingency and Configuration Approach*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 20, nr 1, <https://doi.org/10.1108/scm-11-2013-0426>.
- Corfield A., Paton R. [2016], *Investigating Knowledge Management: Can KM Really Change Organisational Culture?*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 20, nr 1, <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2014-0502>.
- Glińska-Neweś A. [2007], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Kamińska B. [2012], *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Karimi M., Mahomoundi R.K., Chaghoeue Y. [2013], *Organizational Pathology in the Area of Human Resource Productivity (Case Study: Iranian Airports Company)*, „International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science”, vol. 1, nr 10.

- Kieżun W. [1997], *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Kieżun W. [1978], *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności [w:] Bariery sprawności organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. [1999], *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa.
- Kozak S. [2009], *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa.
- Laforet S. [2016], *Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 23, nr 2, <https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2015-0020>.
- Lewicka D. [2010], *Nieprawidłowości i dysfunkcje w organizacji. Rezultaty badań empirycznych [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 3, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mosadeghrad A.M. [2014], *Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach*, „The TQM Journal”, vol. 26, nr 2, <https://doi.org/10.1108/tqm-12-2010-0041>.
- Nogalski B. [2001], *Kultura organizacyjna w procesie zmian [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, A. Apanowicz, Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Pasieczny J. [2012], *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zarządzanie i Finanse, nr 4/2, Gdańsk.
- Podgórecki A. [1976], *Zagadnienia patologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Pospiszyl I. [2012], *Patologie społeczne. Resocjalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Saeed B.B., Wang W. [2013], *The Art of Organisational Diagnosis: Pathogens and Remedies*, „I Business”, vol. 5, nr 2.
- Sankowska A. [2011], *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sikorski C. [2002], *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stocki R [2005], *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szwiec P. [2012], *Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Tong C. [2014], *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*, „International Journal of Human Resources Studies”, vol. 5, nr 1, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i1.6895>.
- Zimniewicz K. [1999], *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

The Dysfunctions of Organisational Culture in Enterprise – Research Results (Abstract)

The article examines the role of organisational culture in building competitive advantage in a knowledge-based organisation. The importance of organisational culture as the main component of intangible resources is highlighted and organisations'

need to study the conditions of dysfunctional organisational culture are emphasised. The article begins with a theoretical synthesis of the literature with a view to describing the dysfunctions and pathologies of organisational culture. The main part analyzes the pathology of organizational culture in the context of its functions and the types and conditions of the knowledge economy. Finally, the theoretical symptoms of emerging dysfunctions are identified, and instruments to be used for the empirical analysis and diagnosis of those dysfunctions are proposed.

In this context, the results of pilot comparative empirical research of dysfunctions identified in organisations in Poland are presented. Preliminary research was carried out in 2015 and extended in 2016. The results clearly indicate specific areas of dysfunction. In the opinion of the employees surveyed, the organisational culture they work in offers conditions far from those accepted in a model knowledge-based economy culture – that is, a culture of trust, collaboration and knowledge.

Keywords: pathology, dysfunction, organisational culture, knowledge-based economy, empirical comparatives researches.

Tomasz Kwarciniński

Spór o możliwość i sensowność przypisywania korporacjom moralnej odpowiedzialności. Analiza argumentacji*

Streszczenie

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy można przypisywać korporacjom moralną odpowiedzialność. W artykule przeanalizowano stanowiska dotyczące moralnej odpowiedzialności korporacji, poczynając od poglądu negującego taką możliwość, poprzez uznanie, że odpowiedzialność ta opiera się na odpowiednio rozumianej koncepcji moralnej podmiotowości korporacji, aż po stanowisko, zgodnie z którym do przypisania moralnej odpowiedzialności korporacji nie jest konieczne uznanie jej moralnej podmiotowości. W analizie wzięto pod uwagę charakter argumentacji formułowanej przez strony dyskusji, implikacje poszczególnych stanowisk dla teorii interesariuszy oraz wpływ przyjętych rozstrzygnięć na realizację oczekiwań społecznych.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność moralna, podmiotowość korporacji, teoria interesariuszy, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Klasyfikacja JEL: M14.

Tomasz Kwarciniński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Filozofii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: tomasz.kwarcinski@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach realizacji projektu „Społeczna odpowiedzialność korporacji jako forma odpowiedzialności zbiorowej”, nr 062/WE-KF/01/2014/S/4258, dofinansowanego ze środków na badania statutowe przyznane Katedrze Filozofii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

1. Wprowadzenie

Artykuł stanowi kontynuację rozważań stanowiących próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy na podstawie prezentowanej w literaturze przedmiotu argumentacji można w sposób przekonujący przypisać korporacji moralną odpowiedzialność. W artykule autora dotyczącym stanu badań tej kwestii [Kwarciański 2016] dokonano systematyzacji stanowisk dotyczących moralnej odpowiedzialności korporacji, za podstawę przyjmując stosunek autorów do kwestii moralnej podmiotowości korporacji. Wyróżniono trzy grupy stanowisk: 1) negujące moralną podmiotowość korporacji, a wraz z nią możliwość przypisania korporacjom moralnej odpowiedzialności, 2) aprobujące moralną podmiotowość korporacji oraz ich moralną odpowiedzialność, 3) przypisujące moralną odpowiedzialność korporacji przy jednoczesnym unikaniu przyznawania jej moralnej podmiotowości.

Zwolennicy poglądu negującego moralną podmiotowość korporacji [Friedman 1970, Ladd 1997, Velasquez 1997] swoją argumentację opierają na założeniach indywidualizmu metodologicznego oraz indywidualizmu normatywnego, dochodząc do wniosku, że za działania firmy, których nikt nie planował i nie przewidywał jako możliwego skutku swojego postępowania, a które są rezultatem zających się czynności różnych pracowników korporacji, nikt nie odpowiada. W ten sposób akceptują możliwość występowania skutków, za które nikt nie ponosi odpowiedzialności (problem nieredukowalności), oraz sytuacji, w której może nie być nikogo, kto czuje się zobowiązany do naprawienia powstałych w związku z tym krzywd (problem odpowiedzialności wyrównawczej).

Przedstawione wnioski są nie do zaakceptowania dla zwolenników poglądu aprobującego przypisywanie korporacji moralnej podmiotowości [French 1997, Goodpaster, Matthews 1997, Pettit i List 2011]. Stanowisko to jest jednak wewnętrznie zróżnicowane w zależności od tego, czy akceptowana jest mocna czy słaba forma moralnej podmiotowości. Podmiotowość w sensie mocnym wiąże się z przyznaniem podmiotowi statusu osoby, ze wszystkimi przysługującymi jej prawami i obowiązkami, natomiast podmiotowość w sensie słabym wymaga tylko uznania, że dana organizacja (korporacja) ma zdolność bycia sprawcą (*agent*).

Autorzy opowiadający się za unikaniem moralnej podmiotowości korporacji [Dempsey 2013, Gibson 2000] uznają, że korporacja jest tego typu bytem, który ponosi odpowiedzialność moralną nawet wtedy, gdy nie jest podmiotem moralnym ani w mocnym sensie bycia osobą, ani w sensie słabym bycia jedynie sprawcą moralnym. Twierdzą bowiem, że fakt, iż korporacja jest systemem skonstruowanym przez podmioty moralne (indywidualnych ludzi) lub iż w ramach korporacji niezależnie od formalnej struktury tworzona jest specyficzna kultura

organizacyjna, sam w sobie jest wystarczającym uzasadnieniem przypisania korporacji moralnej podmiotowości.

Etap drugi rozważań autora artykułu, następujący po przedstawieniu stanu badań omawianych zagadnień, polega na krytycznej analizie zaprezentowanych stanowisk: zbadaniu charakteru argumentacji formułowanej przez strony dyskusji, przeanalizowaniu implikacji poszczególnych stanowisk dla teorii interesariuszy oraz określeniu wpływu przyjętych rozstrzygnięć na realizację oczekiwań społecznych, które są artykułowane w stosunku do korporacji.

2. Charakter argumentacji

2.1. Uwagi ogólne

Zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy przypisywania korporacji statusu moralnego odwołują się do dwóch typów argumentacji, są to po pierwsze argumenty z analogii, po drugie argumenty pragmatyczne. Argumentacja przez analogię ma charakter indukcyjny i wymaga wskazania istotnego podobieństwa lub podobieństw między przypadkiem, w którym nie mamy wątpliwości, że dany byt jest osobą (posiada status moralny), a przypadkiem korporacji, o której moralnym statusie chcemy dopiero przesądzić. Krytyka tego typu argumentacji ma na celu wykazanie, że o takim istotnym podobieństwie nie może być mowy.

W argumentacji pragmatycznej istotne jest wykazanie, że przyznanie korporacji statusu moralnego jest warunkiem koniecznym realizacji pożądaných celów praktycznych, którymi są przede wszystkim możliwość egzekwowania odpowiedzialności wyrównawczej oraz uwzględnienie słusznych racji słabo reprezentowanych interesariuszy. Krytycy tego typu argumentacji starają się pokazać, że wspomniane cele można skutecznie osiągać również wtedy, gdy korporacja jest pozbawiona statusu moralnego. Co więcej, twierdzą oni, że personifikowanie korporacji prowadzi do szeregu trudności, jak podwójne przypisywanie odpowiedzialności (*double counting*) lub unikanie odpowiedzialności przez zwykłych ludzi.

2.2. Argumenty z analogii

Argumentacja z analogii wykorzystywana w sporze o możliwość i sensowność przypisywania korporacji moralnej odpowiedzialności przyjmuje jedną z trzech form: 1) formę ontologiczną, gdy twierdzi się, że natura korporacji, przede wszystkim przez jej wewnętrzną strukturę decyzyjną, jest w jakiś sposób podobna do natury zwykłych ludzi; 2) formę epistemologiczną, gdy uznaje się, że korporacja ma zdolność formułowania swoich przekonań na temat rzeczywistości

w sposób podobny do zwykłych ludzi, oraz 3) formę semantyczną, gdy uważa się, że takie kategorie moralne jak prawo, obowiązek, cnota, wada, wina i kara mogą być stosowane do korporacji w podobnym sensie, w jakim są odnoszone do zwykłych ludzi.

Jednym z kluczowych założeń zwolenników przypisywania korporacjom moralnej osobowości jest możliwość przeprowadzenia wyraźnej granicy między grupami dobrze ustrukturyzowanymi (konglomeratami), takimi jak korporacja a zgromadzeniami ludzi o luźnej strukturze organizacyjnej (agregatami), takimi jak tłum. Jak zauważono w pracy [Kwarciański 2016], P.A. French uznaje, że tylko konglomeratom należy się status podmiotów moralnych, gdyż tylko one charakteryzują się: wewnętrzną organizacją i procedurami decyzyjnymi, egzekwowaniem obowiązujących standardów zachowań oraz definiowaniem ról organizacyjnych, za których pośrednictwem jedni członkowie organizacji realizują swoją władzę nad innymi.

W praktyce jednak możliwość wskazania takiej linii demarkacyjnej wydaje się mocno ograniczona. Zdaniem R. Pfeiffera [1990, s. 475] również grupy typu agregatowego mogą czasem wykazywać własności zbliżone do wskazanych przez Frencha. Z drugiej zaś strony grupy, które określamy mianem konglomeratów, mogą czasem utracić wyróżniające je właściwości, rozluźniając swoją strukturę organizacyjną, jak np. korporacja, w której zaczyna panować chaos decyzyjny [Moore 1999, s. 334]. Wątpliwość ta nie stanowi jednak rozstrzygającego argumentu przeciwko możliwości przypisywania konglomeratom moralnej podmiotowości. Jest raczej sugestią, że podmiotowość moralna może mieć charakter stopniowalny [Moore 1999, s. 334], zależny od tego, w jakim stopniu funkcjonowanie organizacji opiera się na wewnętrznej strukturze decyzyjnej, i charakter czasowy¹.

Trudności z utrzymaniem analogii osoba–korporacja stają się zdaniem takich autorów jak M.G. Velasquez [2003] czy N. Ranken [1987] widoczne, gdy przyjrzymy się problemowi intencjonalności działań i wewnętrznej motywacji korporacji. Zdaniem Velasqueza nie ma faktycznie żadnych podstaw do uznania, że przypisywanie korporacji intencjonalności², czyli celowego, zamierzonego działania, jest czymś więcej niż metaforycznym sposobem wysławiania się. Wewnętrzna struktura decyzyjna korporacji nie sprawi, że korporacja zacznie działać inten-

¹ Przekonanie o stopniowalności i czasowości osobowego statusu korporacji jest zgodne z deskryptywną koncepcją osoby wprowadzoną przez J. Locke'a, nie da się go jednak pogodzić z poglądami Boecjusza, na które powołuje się French. Boecjusz uznawał bowiem, że w związku z tym, iż do istoty człowieka należy rozumność, to pozostaje on osobą bez względu na to, czy i jak dalece jest w stanie tę rozumność przejawiać w praktyce.

² Przyjmuje się, że podmiot działa w sposób intencjonalny, gdy zmierza mniej lub bardziej racjonalnie do realizacji swoich pragnień (celów), opierając się na żywionych przez siebie przekonaniach [Pettit i List 2011, s. 13].

cjonalnie, dokładnie tak samo jak, przynajmniej czasami, robią to ludzie z krwi i kości. Możemy najwyżej powiedzieć, że firma działa „tak jakby” intencjonalnie. Owa intencjonalność korporacji polega bądź na tym, że grupie, którą jest korporacja, przypisujemy intencjonalność, dostrzegając w niej jakąś analogię do nas samych, bądź na tym, że deklarujemy, iż dany sposób funkcjonowania korporacji będziemy odtąd uznawać za działania intencjonalne [Velasquez 2003, s. 549]. Za każdym razem jednak podstawa do uznania intencjonalności korporacji tkwi w nas samych (realnych ludziach, obserwatorach funkcjonowania korporacji), a nie w sposobie funkcjonowania samej korporacji. Za każdym razem jest to bardziej kwestia naszego sposobu mówienia o świecie niż samej rzeczywistości.

M. Velasquez ma rację, twierdząc, że intencjonalność korporacji nie ma dokładnie takiego samego charakteru jak intencjonalność zwykłych ludzi; korporacje nie mają umysłu, a przynajmniej nie mają umysłu dokładnie takiego jak my. Jest to jednak dosyć trywialna konstatacja. Nietrywialne jest natomiast rozróżnienie intencjonalności przypisywanej korporacji (*descriptive attribution*) oraz intencjonalności deklarowanej (*prescriptive attribution*) wobec działań podejmowanych przez korporację [Velasquez 2003, s. 548]. Choć ten drugi sposób mówienia o intencjonalności bez wątplenia ma źródło poza samą korporacją (w podmiocie deklarującym), nie musi tak być w przypadku intencjonalności przypisywanej korporacji. Być może sposób mówienia niektórych z nas (np. zwolenników personifikowania korporacji) ma jednak pewne oparcie w rzeczywistości, a „tak jakby” intencjonalne działania korporacji mają jakieś cechy wspólne z działaniami *sensu stricto* intencjonalnymi, które podejmują zwykli ludzie³. Taką cechą jest dla niektórych autonomia podmiotu.

Drugim problemem dotyczącym budowania analogii między człowiekiem-osobą a korporacją-osobą jest kwestia wewnętrznej motywacji korporacji. Zdaniem N. Ranken [1987, s. 634] podstawowa różnica między człowiekiem a korporacją polega na tym, że ten pierwszy, by stać się odpowiedzialnym, musi rozwinąć swoje dyspozycje, dobrze ukształtować własny charakter, natomiast korporacja staje się odpowiedzialna wówczas, gdy zinstytucjonalizuje cechy, które zwykliśmy łączyć z odpowiedzialnością (np. przewidywanie wpływu swojego funkcjonowania na interesariuszy). Jednak podczas gdy człowiek jest w stanie sam siebie zmotywować do pracy nad własnym charakterem (rozwijania swoich cnót moralnych), korporacja nie jest zdolna sama siebie zmotywować do zinstytucjonalizowania czegokolwiek. Sama jest bowiem jedynie instytucją powołaną do życia przez inną instytucję, czyli prawo. W związku z tym może być zmieniana tylko od zewnątrz, przez ludzi, brak jej wszakże wewnętrznego

³ I. Ashmani i D. Winstanley [2007, s. 88] nie zgadzają się z tym stwierdzeniem. Wskazują, że intencjonalność zwykłych ludzi ma aktywny, a nie pasywny charakter jak w przypadku korporacji.

mechanizmu motywacyjnego, który byłby podobny do tego posiadanego przez zwykłych ludzi.

Zwolennicy przyznania korporacji podmiotowości w sensie słabym [Pettit i List 2011] zgadzają się z krytykami stanowiska personifikującego korporację w tym, że korporacja nie ma autonomii ontycznej, twierdzą jednak, że podobnie do zwykłych ludzi posiada ona autonomię epistemiczną. Korporacja nie ma np. wrażliwości na los innych ludzi, brak jej także wewnętrznej motywacji oraz życia emocjonalnego. W związku z tym nie przysługują jej prawa przynależne osobie, choć zasługuje na przypisanie moralnej odpowiedzialności.

Brak analogii dotyczący motywacji człowieka i instytucji, którą jest korporacja, leży u podstaw wątpliwości związanych z możliwością odnoszenia do niej pojęć moralnych, takich jak prawo, obowiązek, cnota, wada, wina i kara. Podstawowe (naturalne) prawa przynależne ludziom jako podmiotom moralnym to m.in. prawo do życia, wolności i własności (Locke). Krytycy moralnej podmiotowości korporacji wskazują, że przyznanie tego typu praw podmiotom zbiorowym prowadzi do osobliwych wniosków – jednym z nich jest przekonanie, że wrogie przejęcie jednej firmy przez drugą jest rodzajem morderstwa lub niewolnictwa [Manning 1988]. Korporacja nie jest nosicielem praw moralnych, ponieważ nie ma wrażliwości, którą posiadają zwykli ludzie [Hindriks 2014, s. 1583]. Trudno oczekiwać, by firma rozwinęła w sobie poczucie dobra i zła, trudno również spodziewać się, że będzie się ona przejmować losem innych firm i ludzi. Od korporacji można wymagać jedynie tego, by wypełniała swoje obowiązki. Jeśli jednak jakiś podmiot ma obowiązki, to wydaje się, że powinny mu być również przynależne pewne prawa. Na tę wątpliwość można odpowiedzieć w dwojaki sposób. Zauważmy, po pierwsze, że obowiązkom jednych podmiotów odpowiadają prawa innych. Nie musi być zatem tak, że uznanie, iż korporacja ma obowiązek poszanowania przynależnego człowiekowi prawa do życia, prowadzi nas niezawodnie do wniosku, że jej samej również przysługuje identyczne prawo. Po drugie korporacja może mieć prawa i obowiązki wynikające z oczekiwań społecznych lub nakazów prawnych. Nie wydaje się niespójny pogląd, zgodnie z którym korporacja, sama nie posiadając praw moralnych, jest zobowiązana (ze względu na prawo lub oczekiwania społeczne) do podejmowania określonych działań w celu ochrony praw moralnych zwykłych ludzi.

Inna wątpliwość związana z odnoszeniem pojęć moralnych do korporacji dotyczy mówienia o jej cnotach lub wadach. O ile korporacja może np. wypełniać obowiązki sprawiedliwości, o tyle nie jest ona jednak w stanie wyrobić w sobie cnoty sprawiedliwości. Korporacja, nie mając życia emocjonalnego takiego jak zwykli ludzie, nie może samodzielnie kształtować swojego charakteru i kierować się motywacją podobną do ludzkiej [Ewin 1991, s. 751–753]. Jeśli funkcjonowanie korporacji jest zgodne z obowiązkami sprawiedliwości, nie musi to oznaczać, że

obchodzi ją sprawiedliwość ani że poczucie sprawiedliwości jest zasadniczym motywem jej „postępowania”. Wystarczy, że zinstytucjonalizuje ona wymogi sprawiedliwości, których oczekuje społeczeństwo.

Oba sformułowane tu argumenty, czyli argument braku wrażliwości oraz argument braku życia emocjonalnego, mają charakter argumentów ontologicznych, ale przesądzają o niemożliwości zastosowania do korporacji takich pojęć moralnych jak prawa czy cnoty, co z kolei każe podać w wątpliwość tezę głoszącą, że korporacja jest *sensu stricto* osobą. Gdyby wspomniane argumenty okazały się niewystarczające, przeciwnicy personifikowania korporacji wskazują na problemy związane z odnoszeniem do korporacji kategorii winy i kary. Zgodnie ze zdroworozsądkowym przekonaniem ukarana powinna być wyłącznie osoba winna popełnienia nagannych czynów. Nawet jeśli zgodzimy się, że w pewnych sytuacjach winę za wywołanie negatywnych skutków ponosi korporacja jako taka, a nie któryś z jej pracowników, to i tak kara za takie działanie zostanie ostatecznie przerzucona na tych właśnie ludzi. Korporacji jako organizacji nie sposób bowiem uwięzić, a jej likwidacja lub nakaz zapłaty wysokiej grzywny z pewnością odbije się na jej interesariuszach. W stosunku do tego stanowiska G. Moore [1999, s. 337] zgłasza dwie wątpliwości. Po pierwsze zauważa, że również kara nakładana na indywidualnych ludzi nie pozostaje bez wpływu np. na ich najbliższych, w związku z czym trudno jest oczekiwać, by kara do pewnego stopnia nie dotykała również osób niezaangażowanych w popełnienie nagannego czynu. Po drugie, twierdzi Moore, można uznać, że ludzie, którzy decydują się pracować w danej firmie, identyfikują się z nią i w związku z tym przyjmują na siebie odpowiedzialność za działania organizacji, której są członkami.

O ile pierwszy, pragmatyczny argument, wydaje się dość przekonujący, o tyle argument z członkostwa przesuwa problem z odpowiedzialności kolektywnej na odpowiedzialność zbiorową. Jeśli uznamy, że każdy z członków odpowiada za działania całej grupy, to cały problem odpowiedzialności korporacyjnej przestaje istnieć, a w związku z tym przestaje mieć znaczenie to, czy korporacji można przypisać takie pojęcia moralne jak wina i kara.

Podsumowując, najmniej wątpliwości budzi argumentacja epistemiczna. Analizowany w artykule [Kwarciański 2016] argument P. Pettita i Ch. Lista, w którym odwołują się do dylematu dyskursywności, wydaje się przekonujący. Konglomerat, którym jest korporacja, poprzez sposób podejmowania decyzji staje się podobny do zwykłego człowieka w tym, że decyzje te są niezależne od woli innych pomiotów, w tym ludzi tworzących tę korporację. Najmniej przekonuje argumentacja ontologiczna i oparta na niej argumentacja semantyczna. Krytycy skutecznie wskazują na brak po stronie korporacji wielu istotnych cech, które zazwyczaj łączymy z moralną podmiotowością ludzi. Wnioski, zgodnie

z którymi wrogie przejęcie jednej firmy przez drugą jest rodzajem morderstwa lub niewolnictwa, można interpretować jako próbę sprowadzenia argumentacji semantycznej *ad absurdum*.

2.3. Argumenty pragmatyczne

Zgodnie z argumentacją pragmatyczną uznanie moralnej odpowiedzialności korporacji sprzyja realizacji celów praktycznych. W tym kontekście wymienia się przede wszystkim realizację wymogów odpowiedzialności wyrównawczej oraz uwzględnianie w procesie decyzyjnym korporacji słusznych racji słabo reprezentowanych grup interesariuszy.

Odpowiedzialność wyrównawcza domaga się wskazania podmiotu, który byłby odpowiedzialny za naprawienie wyrządzonej krzywdy. Przykładowo do katastrofy tankowca Exxon Valdez u wybrzeży Alaski, która miała miejsce w 1989 r., doprowadziło nie tylko pijaństwo kapitana, ale również ignorowanie tego faktu przez jego przełożonych oraz liczne zaniedbania dotyczące technicznego wyposażenia statku⁴. Stajemy przed problemem praktycznym, kto i w jakim stopniu w takich sytuacjach powinien ponosić koszty naprawienia szkód. Poza tym skala zniszczeń może być tak duża, że poszczególni pracownicy, nawet jeśli wydatnie przyczynili się do katastrofy, mogą być niezdolni do ich zrehabilitowania. Rozumowanie zwolenników personifikowania korporacji w tym punkcie jest klarowne – odpowiedzialność wyrównawcza w takich przypadkach spoczywa na korporacji jako takiej, a nie na którymś z jej pracowników. W ten sposób unikają oni również teoretycznego problemu nieredukowalności, zawsze bowiem istnieje podmiot odpowiedzialny za wywołanie danych skutków, są to bądź indywidualni ludzie, np. pracownicy firmy, bądź sama korporacja jako odrębny byt. Upodmiotowienie korporacji daje nadzieję na realizację sprawiedliwości wyrównawczej [Ashman i Winstanley 2007, s. 92].

Zaprezentowane rozumowanie, choć spójne, wydaje się jednak mało przekonujące. Kwestie odpowiedzialności wyrównawczej można bowiem rozstrzygnąć na drodze czysto konwencjonalnej. Ewentualnie można opowiedzieć się za którąś ze strategii unikających przypisywania korporacji statusu moralnego bez jednoczesnego pozbawiania jej moralnej odpowiedzialności. Na przykład uznając, że korporacja jest systemem moralnie znaczącym, „nadwyżkową” odpowiedzialność można przypisać samemu systemowi. W każdym razie zwolennicy personifikowania korporacji dalecy są od wykazania, że takie założenie stanowi warunek konieczny rozwiązania problemu odpowiedzialności wyrównawczej.

⁴ Raport Narodowej Rady Bezpieczeństwa Transportu USA (NTSB) część winy przypisuje również nieodpowiedniemu systemowi regulacji ruchem, który stosowała amerykańska straż przybrzeżna, <http://www.britannica.com/event/Exxon-Valdez-oil-spill> (data dostępu: sierpień 2016).

Bardziej obiecujący argument oparty jest na wymogu uwzględnienia w procesie decyzyjnym spółki stanowiska także tych grup interesariuszy, które w ramach tego procesu są słabo reprezentowane lub nie są reprezentowane wcale [Goodpaster i Matthews 1997, s. 106, 114]. Może się na przykład zdarzyć, że rdzenna ludność na terenach eksploatowanych przez korporację nie będzie miała wystarczających środków, by zabezpieczyć swoje prawa. Jeśli korporacja jest podmiotem moralnym, to w takiej sytuacji w swoich decyzjach powinna uwzględnić interesy także tych, którzy nie wywierają na jej działalność istotnego wpływu, ale sami takiemu wpływowi podlegają. Zakłada się tutaj bezwarunkowość obowiązków moralnych. Zauważmy, że zgoda na przypisanie korporacjom moralnej podmiotowości pociąga za sobą nie tylko uznanie ich społecznej (wrażliwej na oczekiwania empiryczne i normatywne), ale i moralnej (bezwarunkowej) odpowiedzialności za swoje działania.

Argumentacja pragmatyczna jest osłabiana przez to, że personifikacja korporacji prowadzi do generowania nowych problemów, wśród których najczęściej podnoszone są: zagrożenie podwójnym przypisywaniem odpowiedzialności, unikanie odpowiedzialności i groźba podporządkowania jednostek zbiorowości.

Problem podwójnego przypisywania odpowiedzialności (*double counting*) powstaje w związku z przyznaniem korporacji statusu podmiotowego, który sprawia, że tworzący ją ludzie zdają się odpowiadać podwójnie za wywołanie jednorazowego skutku, raz jako indywidualne podmioty, drugi raz jako członkowie korporacji [Gibson 2000, s. 251, 253]. Pojawia się tutaj, analizowana przy okazji argumentacji z analogii, kwestia adekwatności winy i kary poszczególnych ludzi.

Upodmiotowienie korporacji wydaje się stanowić zagrożenie dla idei moralnej odpowiedzialności indywidualnych ludzi. Problem ten jest widoczny w argumentacji Velasqueza [1997, s. 150, 151]. Z jednej strony twierdzi on, że uznanie korporacji za podmiot moralnej odpowiedzialności sprawi, iż będziemy skrywać winę jednostek za zasłoną odpowiedzialności korporacyjnej i zamiast karać winnych, poprzestaniemy na bezskutecznych gestach wobec firmy. Z drugiej zaś strony uważa, że uznanie korporacji za podmiot moralny, czyli rodzaj organizmu, którego komórkami są indywidualni ludzie, doprowadzi do zakwestionowania autonomii poszczególnych ludzi, którzy, jako części większej całości, zaczną być traktowani instrumentalnie. Personifikacja korporacji zagraża więc idei indywidualnej odpowiedzialności w dwojaki sposób, bądź jako rodzaj uniku, bądź jako rodzaj podporządkowania jednostki większej całości. Pierwsze z wymienionych zagrożeń jest związane z zakwestionowaniem indywidualizmu normatywnego, w przypadku drugiego z nich podważony zostaje również indywidualizm metodologiczny.

3. Implikacje dla teorii interesariuszy

3.1. Uwagi ogólne

W ramach ekonomii neoklasycznej twierdzi się, że główną funkcją przedsiębiorstwa jest generowanie zysków dla właścicieli, czyli osób bądź instytucji posiadających udziały w firmie (*shareholders*). W połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w teorii zarządzania zapoczątkowany został nowy trend, w którym uznano, że podejmując strategiczne decyzje, firma musi brać pod uwagę wpływ, jaki będą one wywierać na różne grupy interesariuszy (*stakeholders*) [Freeman 1984].

Przez interesariuszy danej firmy zazwyczaj rozumie się poszczególnych ludzi, grupy i organizacje, których interesy są związane z funkcjonowaniem firmy (wdrażanymi procesami i osiąganymi rezultatami) oraz od których zależy realizacja celów firmy. Wyróżnia się tzw. interesariuszy podstawowych (*primary stakeholders*) oraz interesariuszy drugorzędnych (*secondary stakeholders*)⁵, do grona tych pierwszych zaliczając pracowników, menedżerów, akcjonariuszy, dostawców, instytucje finansowe, konsumentów, zaś w drugiej grupie umieszczając społeczności lokalne, grupy zaangażowane w realizację celów społecznych lub ochronę środowiska, media bądź nawet społeczeństwo jako całość [Harrison, Freeman i Cavalcanti Sá de Abreu 2015, s. 859].

Główna teza teorii interesariuszy głosi, że proces zarządzania firmą jest nastawiony na realizację interesów i osiąganie dobrobytu jej interesariuszy. Twierdzi się ponadto, że tak zarządzane przedsiębiorstwa będą w stanie osiągać przewagę konkurencyjną [Harrison, Bosse i Phillips 2012].

Teoria interesariuszy daje się interpretować na trzy sposoby: 1) jako teoria deskryptywna, 2) jako teoria instrumentalna oraz 3) jako teoria normatywna. Teoria interesariuszy ma charakter deskryptywny, gdyż prezentuje model opisujący, czym jest firma. Teoria ta ma również charakter instrumentalny, ponieważ rozważa się w niej związek między zarządzaniem interesariuszami a osiąganiem przez firmę celów biznesowych (zysku). Wreszcie teorii interesariuszy nadaje się interpretację normatywną, zgodnie z którą przynajmniej niektóre interesy poszczególnych grup interesariuszy mają wartość „wewnętrzną” (są uzasadnionymi interesami), czyli niezależną od korzyści, które w związku z ich zaspokojeniem może osiągnąć firma. Twierdzi się ponadto, że korporacja powinna w miarę możliwości dążyć do równoczesnej realizacji uzasadnionych interesów (*legitimate interests*) swoich interesariuszy [Donaldson i Preston 1995, s. 66, 67].

⁵ Występują różne sposoby kategoryzacji interesariuszy, a samo pojęcie interesariuszy jest przedmiotem licznych kontrowersji [Miles 2015].

Wyróżnienie normatywnej interpretacji teorii interesariuszy, powiązane z przekonaniem, że rdzeń tej teorii ma charakter normatywny [Donaldson i Preston 1995, s. 74] dało impuls do poszukiwania moralnych podstaw teorii interesariuszy [Gibson 2000]. Upatrywanie ich zaś w etyce deontologicznej zdaje się domagać przyznania korporacji statusu moralnego.

3.2. Deontologizm jako podstawa teorii interesariuszy

Zgodnie z teorią interesariuszy zarządzający korporacją, podejmując decyzje, powinni brać pod uwagę interesy różnych ludzi, grup oraz instytucji, na które firma wywiera wpływ i (lub) które mogą wywierać wpływ na firmę. Ten sam człowiek może być jednak akcjonariuszem, pracownikiem, członkiem społeczności lokalnej czy konsumentem. Oznacza to, że jednocześnie jest członkiem różnych grup, które stawiają sobie odmienne cele i mają sprzeczne interesy. Skoro zaś cele grup są odmienne od celów i interesów tworzących je ludzi, a ponadto jeśli uzasadnione interesy grup mają również wartość „wewnętrzną”, teoria interesariuszy zdaje się wymagać przyznania statusu moralnego takim podmiotom zbiorowym jak korporacje lub inne organizacje [Gibson 2000, s. 251].

Zaprezentowane rozumowanie prowadzi do wniosku, że jeśli teoria interesariuszy ma być w pełni stosowalna, musi zakładać nadanie korporacji statusu moralnego. Założenie to jest jednak zbyt mocne, i to co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze można konsekwentnie utrzymywać, że odpowiedzialność korporacji nie sprowadza się wyłącznie do odpowiedzialności tworzących ją ludzi, bazując na strategiach unikania moralnej podmiotowości korporacji. W artykule [Kwarciański 2016] poddano analizie dwa stanowiska składające się na tę strategię, były to: traktowanie korporacji jako systemu moralnie znaczącego oraz zwrócenie uwagi na rolę kultury organizacyjnej w korporacji. Po drugie rozumowanie to wymaga, by status podmiotowy został nadany nie tylko korporacjom, lecz także wszystkim grupowym interesariuszom korporacji.

3.3. Personifikacja interesariuszy

Jeśli zgadzamy się z poglądem personifikującym korporację, to w ramach teorii interesariuszy musimy również być skłonni do uznania, że korporacja sama jest jednym z interesariuszy oraz że instytucjonalni, grupowi interesariusze (np. inne firmy lub organizacje) również mają podmiotowość moralną. W związku z tym dochodzimy do wniosku, że nie tylko korporacje jako podmioty moralne mają obowiązki względem indywidualnych ludzi, lecz także mają takie obowiązki względem innych bytów zbiorowych (firm bądź organizacji) niezależnie od tego, jakie obowiązki spoczywają na tworzących je ludziach. Ponadto powstaje problem, czy jeśli indywidualni interesariusze zaczynają działać

wspólnie, powinniśmy traktować ich wyłącznie jako agregaty jednostek czy też jako konglomeraty, którym przysługują prawa i obowiązki moralne [Moore 1999, s. 340, 341].

Przyznanie korporacjom statusu moralnego w powiązaniu z teorią interesariuszy w istotny sposób komplikuje moralny ogląd rzeczywistości, multiplikując byty, którym przynależne są prawa i obowiązki moralne, oraz zwielokrotniając relacje o charakterze moralnym. Powstaje pytanie, czy takie założenia są konieczne i czy rdzeń teorii interesariuszy ma rzeczywiście normatywny charakter.

3.4. Preskryptywność vs normatywność teorii interesariuszy

Można wskazać co najmniej cztery powody, dla których zaleca się, by zarząd traktował wszystkich interesariuszy z szacunkiem, a nawet z hojnością: 1) przyczynia to się do realizacji długoterminowych celów firmy, 2) takie są oczekiwania społeczne, 3) interesy każdego z interesariuszy są ważne same w sobie (mają wartość „wewnętrzną”) oraz 4) korporacja jest podmiotem moralnym, na którym spoczywają moralne obowiązki.

Każdy z wyróżnionych powodów wystarcza do uznania, że teoria interesariuszy ma charakter preskryptywny (zalecający określone działania), lecz tylko dwie ostatnie racje wskazują na normatywność tej teorii. Preskryptywność bowiem obejmuje zarówno instrumentalne powody troski o interesariuszy (imperatywy hipotetyczne), jak i bezwarunkowe racje (imperatywy kateryczne) spełniania wymogów sprawiedliwości [Donaldson i Preston 1995, s. 72]. Twórcy teorii interesariuszy zwracają uwagę, że teoria ta jest teorią zarządzania, a nie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) lub etyką biznesu [Harrison, Freeman i Cavalcanti Sá de Abreu 2015, s. 860]. Nie wszyscy interesariusze są równie ważni dla korporacji; istotni są ci, którzy mają wpływ na osiągnięcie długofalowych celów firmy. Co więcej, uznanie, że interesy wszystkich interesariuszy są równie ważne, stało się jedną z barier rozwoju teorii interesariuszy [Freeman i McVea 2001].

Przyznanie korporacji osobowego statusu pozwala wprawdzie na zastosowanie do niej teorii moralnych takich jak kantyzm, etyka cnót czy teoria umowy społecznej, jest to jednak wyjście poza teorię zarządzania w kierunku poszukiwania jej filozoficznego uzasadnienia. Uzasadnienie to może mieć także charakter utylitarystyczny i odwoływać się nie do bezwarunkowych obowiązków moralnych, lecz do konieczności maksymalizowania dobrobytu jak największej liczby ludzi. Jest tylko jeden powód, dla którego personifikowanie korporacji może mieć znaczenie w teorii interesariuszy – jest nim możliwość uwzględnienia stanowiska tych, których racje są słabo reprezentowane. Jeśli jednak teoria ta

programowo odrzuca tezę, zgodnie z którą interesy wszystkich stron mają taką samą wartość, to przedstawiona argumentacja przestaje być przekonująca.

Okazuje się, że stanowiska personifikujące korporacje nie wnoszą do teorii interesariuszy istotnych rozstrzygnięć. Co więcej, generują rozmaite problemy natury ontologicznej, moralnej i semantycznej. Pragmatyczne podejście do zarządzania interesariuszami wydaje się wystarczające dla realizacji przez korporację jej długofalowych celów, do czego teoria ta ma się przyczyniać [Freeman i McVea 2001].

4. Oczekiwania społeczne wobec korporacji

Można wyróżnić cztery główne rodzaje oczekiwań zgłaszanych przez społeczeństwo wobec korporacji; są to oczekiwania o charakterze: 1) ekonomicznym, 2) prawnym, 3) etycznym oraz 4) filantropijnym. W pierwszej kolejności oczekuje się, że firma będzie produkować dobra lub świadczyć usługi, których społeczeństwo potrzebuje, osiągając przy tym zysk. Dalej społeczeństwo oczekuje, że firma będzie realizować swoje zadania ekonomiczne, mieszcząc się w granicach prawa. Oczekiwania o charakterze etycznym⁶ to (w tradycji anglosaskiej) stawiane firmie przez społeczeństwo wszelkie wymagania, które wykraczają poza zakres obowiązków prawnych. Wreszcie oczekuje się również, że osoby kierujące firmą będą podejmować dobrowolne działania o charakterze filantropijnym skierowane na osiągnięcie określonych celów społecznych [Carroll 1979, s. 499].

Wymienione oczekiwania są w sposób spójny formułowane w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W artykule [Kwarciński 2016] CSR scharakteryzowane zostało jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem, w ramach którego odpowiada się na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy, co ma zapewnić firmie uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz prowadzić do trwałego rozwoju ekonomicznego i społecznego. Zwróćmy uwagę na trzy kwestie związane z przedstawionym sformułowaniem. Po pierwsze nacisk jest tam położony nie na odpowiedzialność moralną firmy, lecz na to, że powinna ona odpowiadać na oczekiwania interesariuszy⁷. Po drugie w świetle tej definicji funkcjonowanie firmy powinno być oceniane nie tylko przez pryzmat osiąganych celów biznesowych (maksymalizacja zysku), lecz także z punktu widzenia realizacji celów społecznych i troski o środowisko naturalne (trwały,

⁶ Oczekiwania etyczne należy łączyć z etosem danej społeczności, czyli z dobrym obyczajem, dotyczącym tego, jak należy postępować.

⁷ W. Frederick [1994] określa to jako przejście od *corporate social responsibility* (CSR1) do *corporate social responsiveness* (CSR2).

zrównoważony rozwój). Jest to tzw. potrójne kryterium oceny (*triple bottom line*). Po trzecie przedstawiona charakterystyka CSR odwołuje się do teorii interesariuszy, chociaż się z nią nie utożsamia⁸.

Oczekiwania społeczne dotyczą zarówno eliminowania negatywnych zachowań i naprawiania spowodowanych przez nie szkód (odpowiedzialność negatywna), jak i wnoszenia pozytywnego wkładu do społeczeństwa (odpowiedzialność pozytywna). Wymóg ponoszenia odpowiedzialności negatywnej pokrywa się z argumentacją pragmatyczną, w ramach której postuluje się, by korporacja realizowała wymagania sprawiedliwości wyrównawczej.

Kwestią otwartą pozostaje to, jak daleko sięga odpowiedzialność korporacji. W ramach takich inicjatyw jak Global Compact czy norma ISO 26 000 wykorzystano koncepcję tzw. sfery wpływu (*sphere of influence*), zgodnie z którą korporacja jest odpowiedzialna w obszarze swojej sfery wpływu. Choć krytycy wskazują na nieostrość tego sformułowania, zazwyczaj rozumie się przez nie cały łańcuch wartości firmy. Wyróżnia się również wpływ o charakterze bezpośrednim, związany z działaniami korporacji, oraz wpływ pośredni, który korporacja może wywierać na tych, z którymi w jakiś sposób ma do czynienia, np. kooperantów, administrację rządową [Wood 2011]. Wskazane inicjatywy odwołują się również do języka praw człowieka. Wymaga się bowiem, by firmy szanowały prawo do życia, zdrowia, edukacji, pracy itp. i promowały poszanowanie takich praw w obszarach swoich sfer wpływu.

Jakie znaczenie dla realizacji oczekiwań społecznych może mieć akceptacja któregoś ze stanowisk w kwestii moralnej odpowiedzialności korporacji? Z jednej strony kuszącym rozwiązaniem jest przyjęcie, że skoro mamy wymóg odpowiedzialności, przedmiot tej odpowiedzialności, którym są kwestie wyrażane w oczekiwaniach społecznych, i podmiot, wobec którego ta odpowiedzialność jest podejmowana, czyli społeczeństwo, to możemy jasno wskazać, na kim ta odpowiedzialność spoczywa, czyli uznać korporację za podmiot moralny. Otrzymujemy więc prosty schemat, w którym społeczna odpowiedzialność biznesu jest obowiązkiem spoczywającym na spersonifikowanej korporacji.

Strategia taka jest jednak nie tylko niekonieczna dla realizacji celów stawianych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, lecz także powoduje wiele trudności teoretycznych i problemów praktycznych, wspomnianych wcześniej w artykule. Personifikacja korporacji jest rozwiązaniem niekoniecznym, gdyż koncepcja CSR w ramach społecznych oczekiwań uwzględnia moralne przekonania poszczególnych ludzi (indywidualizm normatywny). To w odniesieniu do indywidualnych ludzi można mówić o podmiotowości moralnej i moralnych

⁸ Teoria interesariuszy jest zakresowo szersza i może być wykorzystywana zarówno w koncepcji CSR, jak i w etyce biznesu, teorii organizacji lub zarządzaniu strategicznym [Freeman i McVea 2001].

obowiązkach, to tam jest miejsce na stosowanie teorii etycznych. Idea społecznych oczekiwań może być traktowana jako swoisty pas transmisyjny, przesyłający wymagania oparte na przekonaniach moralnych od indywidualnych ludzi do instytucji, którą jest korporacja.

Dążenie do nadania korporacji moralnego statusu po to, by można było utrzymywać spójny pogląd, że za wywołane skutki zawsze odpowiada jakiś podmiot, np. korporacja, w konsekwencji prowadzi do prób przyznania tego typu bytom nie tylko obowiązków, ale również korespondujących z nimi praw. Autonomia moralna zwykłych ludzi łączy się z takimi prawami jak prawo do życia, wolności, własności, partycypacji politycznej itp. Pytanie brzmi, czy moglibyśmy się zgodzić na przyznanie analogicznych praw korporacjom. Rozwiązanie, które zaproponowali Pettit i List, sprowadzające się do uznania, że ze względu na posiadanie autonomii epistemicznej przy jednoczesnym braku autonomii ontycznej korporacja jest osobą sztuczną, choć nie fikcyjną, budzi pewne wątpliwości, o czym wspomniano w artykule [Kwarciniński 2016].

W związku z tym dla realizacji oczekiwań społecznych nie jest konieczne personifikowanie korporacji. Jeśli już, mając na względzie argumentację pragmatyczną i wymóg realizacji odpowiedzialności wyrównawczej, chcielibyśmy przyjąć jakąś formę moralnej odpowiedzialności korporacji, to najbardziej owocne wydają się stanowiska unikające personifikowania korporacji, które odwołują się do idei systemu moralnie znaczącego lub kultury organizacyjnej.

5. Zakończenie

Analiza argumentacji wykazała, że w dyskusji na temat możliwości i sensowności przypisywania korporacjom odpowiedzialności moralnej stosowane są przede wszystkim argumenty z analogii oraz argumenty pragmatyczne. Często również wskazuje się na trudności teoretyczne każdego ze stanowisk. Za zwolennikami personifikowania korporacji najmocniej przemawia argumentacja wskazująca na możliwość uwzględnienia w procesie decyzyjnym korporacji stanowiska słabo reprezentowanych grup interesariuszy. Przeciwnicy przypisywania korporacjom statusu moralnego są natomiast najbardziej przekonujący, wskazując, że konsekwencją tego posunięcia mogłoby być przyjęcie nie tylko obowiązków, ale i praw przynależnych zwykłym ludziom. Zyskują więc na znaczeniu strategie dopuszczające moralną odpowiedzialność korporacji bez jednoczesnego przyznawania jej moralnej podmiotowości.

Stanowiska unikające personifikowania korporacji stają się szczególnie warte uwagi, gdy uświadomimy sobie, że ani teoria interesariuszy, ani koncepcja CSR, w ramach której formułowane są oczekiwania społeczne wobec korporacji, nie

wymagają przypisywania jej moralnej podmiotowości. Co więcej, nadawanie korporacji statusu moralnego prowadzić może do niepotrzebnego komplikowania wspomnianych teorii.

W związku z tym, czy zrekapitulowana w artykule [Kwarciański 2016] i przeanalizowana w niniejszej pracy dyskusja na temat personifikowania korporacji jest w ogóle istotna. Odpowiedź wydaje się pozytywna, i to co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dyskusja ta pokazuje ograniczenia, przed jakimi stają, i problemy, z którymi muszą się liczyć zwolennicy wszystkich wyróżnionych stanowisk. Po drugie strategia unikająca personifikowania korporacji uświadamia nam, że można rozwijać pożądane społecznie koncepcje korporacji i strategię zarządzania nimi, przyjmując minimalistyczne założenia ontologiczne, epistemologiczne i moralne.

Jeżeli jednak opowiemy się za wspomnianym minimalizmem założeń, czy nie prowadzi to do wyrugowania teorii moralnej (etyki) z rozważań dotyczących korporacji? Wydaje się, że nie, gdyż poza korporacją jako swoistym konglomeratem jednostek mamy przecież realnych ludzi (pracowników), indywidualnych interesariuszy czy obywateli, których przekonania moralne można i należy analizować z punktu widzenia teorii etycznych.

Literatura

- Ashman I., Winstanley D. [2007], *For or Against Corporate Identity? Personification and the Problem of Moral Agency*, „Journal of Business Ethics”, vol. 76, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9270-7>.
- Carroll A. [1979], *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „The Academy of Management Review”, vol. 4, nr 4.
- Dempsey J. [2013], *Corporations and Non-Agential Moral Responsibility*, „Journal of Applied Philosophy”, vol. 30, nr 4, <https://doi.org/10.1111/japp.12029>.
- Donaldson T., Preston L.E. [1995], *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review”, vol. 20, nr 1, <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>.
- Ewin R.E. [1991], *The Moral Status of the Corporation*, „Journal of Business Ethics”, vol. 10, nr 10, <https://doi.org/10.1007/BF00705709>.
- Frederick W.C. [1994], *From CSRI to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*, „Business & Society”, vol. 33, nr 2, <https://doi.org/10.1177/000765039403300202>.
- Freeman R.E. [1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, HarperCollins College Div.
- Freeman R.E., McVea J. [2001], *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02.
- French P.A. [1997], *Spółka jako podmiot moralny*, tłum. J. Sójka [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, W drodze, Poznań.

- Friedman M. [1970], *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13.
- Friedman M. [1997], *Společnq powinnościq biznesu jest pomnażanie zysków*, tłum. J. Sójka [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, W drodze, Poznań.
- Gibson K. [2000], *The Moral Basis of Stakeholder Theory*, „Journal of Business Ethics”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1023/A:1006110106408>.
- Goodpaster K., Matthews Jr. J. [1997], *Czy spółka może mieć sumienie?*, tłum. E. Dratwa [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, W drodze, Poznań.
- Harrison J., Bosse D., Phillips R. [2012], *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage* [w:] *New Directions in Business Ethics*, vol. IV, Sage, Los Angeles.
- Harrison J.S., Freeman R.E., Cavalcanti Sá de Abreu M. [2015], *Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts*, „Review of Business Management”, vol. 17, nr 55, <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>.
- Hindriks F. [2014], *How Autonomous Are Collective Agents? Corporate Rights and Normative Individualism*, „Erkenntnis”, vol. 79, suppl. 9, <https://doi.org/10.1007/s10670-014-9629-6>.
- Kwarciniński T. [2016], *Spór o możliwość i sensowność przypisywania korporacjom moralnej odpowiedzialności. Stan badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(952), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0952.0406>.
- Ladd J. [1997], *Moralność a ideał racjonalności w organizacjach formalnych*, tłum. J. Sójka [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, W drodze, Poznań.
- Manning R. [1988], *Dismemberment, Divorce and Hostile Takeovers: A Comment on Corporate Moral Personhood*, „Journal of Business Ethics”, vol. 7, nr 8, <https://doi.org/10.1007/BF00382798>.
- Miles S. [2015], *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, „Journal of Business Ethics”, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>.
- Moore G. [1999], *Corporate Moral Agency: Review and Implications*, „Journal of Business Ethics”, vol. 21, nr 4, <https://doi.org/10.1023/A:1006020214228>.
- Pettit P., List Ch. [2011], *Group Agency. The Possibility, Design and Status of Corporate Agents*, Oxford University Press.
- Pfeiffer R.S. [1990], *The Central Distinction in the Theory of Corporate Moral Personhood*, „Journal of Business Ethics”, vol. 9, nr 6, <https://doi.org/10.1007/BF00382840>.
- Ranken N.L. [1987], *Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's 'Principle of Moral Projection'*, „Journal of Business Ethics”, vol. 6, nr 8, <https://doi.org/10.1007/BF00705779>.
- Velasquez M.G. [1997], *Dlaczego spółki nie są za nic moralnie odpowiedzialne?*, tłum. E. Dratwa, J. Sójka [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan CSV, J. Sójka, W drodze, Poznań.
- Velasquez M.G. [2003], *Debunking Corporate Moral Responsibility*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 14, nr 4, <https://doi.org/10.5840/beq200313436>.
- Wood S. [2011], *Four Varieties of Social Responsibility: Making Sense of the „Sphere of Influence” and “Leverage” Debate via the Case of ISO 26000*, „Osgoode CLPE Research Paper 14/2011”, vol. 7, nr 4.

On the Sense and Practicability of Ascribing Moral Responsibility to Corporations – Critical Analysis

(Abstract)

The article seeks to determine if corporations can be expected to act in a morally responsible manner and what possible factors can make such a view sensible. In the article, I analyse three different views of corporate moral responsibility: first, that it is not possible; second, that such a responsibility is based on an appropriately understood conception of moral corporate subjectivity; and, third, that it is not necessary to acknowledge its moral subjectivity in order to assign moral responsibility to a corporation. I consider different types of argumentation, the implications regarding stakeholder theory and social expectations included in the concept of corporate social responsibility.

Keywords: moral responsibility, group agency, stakeholder theory, corporate social responsibility.

ISSN 1898-6447

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

WYDAWNICTWO

www.uek.krakow.pl

Zamówienia na wydane prace przyjmuje
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl