

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (174) ROK 2016

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach)
Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Ewa Stańczyk-Hugiet (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (174) ROK 2016

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, POLSKA AKADEMIA NAUK
I KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

prof. Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zastępca redaktora naczelnego**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **zastępca redaktora naczelnego**
dr Sylwester Gregorzczak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Marek Ćwiklicki, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**
Aldona Glińska-Neweś, prof. UMK (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**
Karolina Mazur, prof. UZ (Uniwersytet Zielonogórski) – **metodologia nauk o zarządzaniu**
Rafał Mrówka, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**
Estera Piwoni-Krzyszowska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**
Edyta Rudawska, prof. US (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Agata Sudolska, prof. UMK (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**
Agnieszka Szpitter, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**
Grzegorz Urbaneł, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa, modele biznesu**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**
Piotr Wachowiak, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**
Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**
Przemysław Zbierowski, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**
Bernard Ziębicki, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl
Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl
Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl
Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl
Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: albert.tomaszewski@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2016
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.
All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Beata Buchelt, Bartłomiej J. Gabryś, Aleksandra Grzesiuk, Tomasz Ingram, Marek Jabłoński, Jarosław Karpacz, Piotr Kulyk, Grażyna Leśniak-Łebkowska, Czesław Mesjasz, Janusz Nesterak, Sebastian Saniuk, Magdalena Sobocińska, Cezary Suszyński, Jarosław Waśniewski, Sławomir Winch, Elżbieta Wojnicka-Sycz.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska
Skład i łamanie: DM QUADRO
Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 260 egz.

Zamówienie 202/XI/15

SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Jacek Szoltysek	
PUŁAPKI PRACY NAUKOWEJ – REFLEKSJE METODYCZNE	11
TRAPS OF THE SCIENTIFIC WORK – METHODOLOGICAL REFLECTION	26
Jarosław Karpacz	
AUTONOMIA W KONTEKŚCIE ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ: WYMIAR ORGANIZACYJNY I INDYWIDUALNY	27
THE AUTONOMY IN THE CONTEXT OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: THE ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL DIMENSION	37
Andrzej Kozina	
RODZAJE NEGOCJACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI	39
THE TYPES OF NEGOTIATIONS WITHIN PROJECT MANAGEMENT	55
Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec	
PARADOKS RENTOWNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA	57
PROFITABILITY VERSUS COMPETITIVENESS IN MANAGING STRATEGIC FIRM GROWTH	69
Piotr Tarka	
ORIENTACJA RYNKOWA I KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ A SKUTECZNOŚĆ BADAŃ MARKETINGOWYCH – PRÓBA ZDEFINIOWANIA ZALEŻNOŚCI	71
THEORETICAL MODEL OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN CONSTRUCTS FORMING IN THE COMPANIES: MARKET ORIENTATION, ORGANIZATIONAL LEARNING AND MARKETING RESEARCH EFFECTIVENESS	82
Kazimierz Perechuda, Daria Hołodnik	
W STRONĘ POSTMODERNISTYCZNYCH METODOLOGII BADANIA BYTÓW PUSTYCH W BIZNESIE	83
IN A SEARCH OF THE BUSINESS EMPTY BEINGS IN THE POSTMODERN METHODOLOGY	99
Bronisław Bombała	
PRZYWÓDZTWO W PERSPEKTYWIE PERSONALISTYCZNO- -FENOMENOLOGICZNEJ	101
LEADERSHIP IN PERSONALISTIC-PHENOMENOLOGICAL PERSPECTIVE	117

Małgorzata Chrupała-Pniak, Monika Sulimowska-Formowicz	
WPŁYW ZAUFANIA NA WYNIKI FIRMY W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH	119
THE IMPACT OF INTERPERSONAL TRUST ON THE OUTCOMES OF A FIRM IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS	137
Anna Sołtysik-Piorunkiewicz, Piotr Ziuziański	
ZNACZENIE KOKPITU MENEDŻERSKIEGO W SYSTEMIE WCZESNEGO OSTRZEGANIA W PODMIOTACH LECZNICZYCH	139
THE ROLE OF PERFORMANCE DASHBOARDS IN EARLY WARNING SYSTEM FOR HEALTH UNIT	152
Ulyana Dzyuma-Zaremba	
POZIOM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – UJĘCIE REGIONALNE	153
THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF ENTREPRENEURSHIP AND THE INTENSITY OF THE BANKRUPTCY OF COMPANIES IN POLAND	172
WYDARZENIA	173
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	180
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	181

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Globalizacja gospodarki, upowszechnienie technologii ICT, a także niwelowanie barier i ograniczeń w procesach ekspansji znajdują swoje przełożenie na możliwość relatywnie łatwego wchodzenia na rynki w dowolnych miejscach świata. W konsekwencji powyższych zjawisk wiedza, technologie i informacje są lokowane na globalnym rynku posiadającym asymetryczną strukturę, zaś prawo własności informacji technologicznych odgrywa niezwykle istotną rolę w kreowaniu i utrzymywaniu przewag konkurencyjnych. Jednocześnie dynamika opisanych powyżej zjawisk znajduje swoje przełożenie na wyzwania, których konsekwencje są obarczone wysokim poziomem niepewności. Analiza tych zjawisk, charakterystyka ich natury i istoty, identyfikacja źródeł, a także odtworzenie mechanizmów ich kształtowania stanowią niezwykle złożone przedsięwzięcie. Jednak ignorowanie tych wyzwań i niedocenywanie ich znaczenia może mieć istotne konsekwencje dla efektywności funkcjonowania organizacji. Wyzwań tych nie można postrzegać wyłącznie w kategoriach zagrożeń i działań wymuszających na organizacjach konieczność minimalizacji ich negatywnych konsekwencji – mogą one stanowić źródło potencjalnych szans dla organizacji, co oznacza, że identyfikacja i poszukiwanie możliwości ich efektywnego wykorzystania powinny być równie ważnym zadaniem jak minimalizacja negatywnych konsekwencji ich oddziaływania.

Jacek Szołtysek zwraca uwagę na wzrost poziomu zagmatwania i niespójności teorii w obrębie dyscypliny nauk o zarządzaniu, co w Jego ocenie wynika z braków metodycznych pojawiających się podczas przygotowywania prac awansowych. Szczególnie wartościowe są przedstawione przez Autora „pułapki nieekonomicznego podejścia do uprawiania nauki”, na jakie mogą natknąć się osoby podejmujące próbę ustanowienia własnego wkładu w rozwój dyscypliny.

Jarosław Karpacz podejmuje próbę poszukiwania odpowiedzi na pytanie o miejsce i rolę autonomii w strategicznym ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na rozwój. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła Autorowi na wyprowadzenie spostrzeżenia o dualnej naturze autonomii w badaniach orientacji przedsiębiorczej. W prezentowanym ujęciu

* Prof. dr hab. Szymon Cyfert – Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.

autonomia należy bowiem zarówno do komponentów orientacji przedsiębiorczej, jak i stanowi antecedencję orientacji przedsiębiorczej.

Wskazując na znaczenie negocjacji w procesach podejmowania decyzji menedżerskich i rozwiązywania konfliktów we współdziałaniu, Andrzej Kozina podejmuje próbę klasyfikacji i opisaną charakterystyki negocjacji projektowych. Autor wskazując na użyteczny walor scharakteryzowanych w opracowaniu propozycji, podkreśla ich uniwersalność i wieloaspektowość, dowodząc, iż mechanizmy negocjacji powinny być traktowane jako jeden z istotnych instrumentów zarządzania projektem.

Włączając się w dyskusję nad istotą i naturą strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, Katarzyna Bratnicka-Mysłiwiec formułuje spostrzeżenie o marginalizowaniu w literaturze przedmiotu wpływu paradoksów strategicznych na procesy rozwojowe. Analiza sposobów, w jakie zespoły zarządzające angażują się w godzenie sprzeczności rentowność–konkurencyjność w czasie rozwoju przedsiębiorstw, została przeprowadzona w odniesieniu do zjawisk występujących wewnątrz granic przedsiębiorstwa, a w szczególności analizie poddano związki rozwoju przedsiębiorstwa z zarządzaniem paradoksami strategicznymi.

Piotr Tarka podejmuje próbę zdefiniowania zależności pomiędzy orientacją rynkową i koncepcją organizacji uczącej się a skutecznością badań marketingowych. Przeprowadzone postępowanie badawcze, oparte na analizie literatury przedmiotu, pozwoliło Autorowi na sformułowanie wniosku, iż koncepcja orientacji rynkowej pozostaje w bliskiej relacji do założeń konceptualnych organizacji uczącej się i skuteczności badań marketingowych.

Kazimierz Perechuda i Daria Hołodnik prezentują koncepcję analizy bytów pustych w biznesie, zorientowaną na badanie procesów konstrukcji i dekonstrukcji „wirtualizujących się” organizacji gospodarczych i pozagospodarczych.

Bronisław Bombała podejmując próbę analizy porównawczej głównych teorii i koncepcji przywództwa XX wieku przy zastosowaniu metametody fenomenologicznej, poszukuje odpowiedzi na pytanie, które koncepcje przywództwa zapewniają spójność ontologiczno-ontyczną zarządzania i mogą być uznane wzorcowe? Zdaniem Autora koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego, które umożliwiają zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania, mogą być uznane za wzorcowe.

Przeprowadzone postępowanie badawcze nad wpływem zaufania na wyniki firm w relacjach międzyorganizacyjnych stanowiło dla Małgorzaty Chrupały-Pniak oraz Moniki Sulimowskiej-Formowicz podstawę do sformułowania spostrzeżenia o istnieniu słabych i umiarkowanie pozytywnych związków pomiędzy wynikami firm w relacjach kooperacyjnych a zaufaniem interpersonalnym członków zespołów. Autorki wskazują na istnienie statystycznie istotnego pośredniego wpływu zaufania interpersonalnego na skuteczność i wydajność firmy w relacjach kooperacyjnych poprzez zaufanie organizacyjne, które stosowane do wyników przeprowadzonego postępowania badawczego należy uznać za mediatora tego związku.

U podstaw opracowania Anny Sołtysik-Piorunkiewicz oraz Piotra Ziuziańskiego leży założenie o wpływie systemów informatycznych na efektywność i szybkość procesów decyzyjnych. Autorzy podejmując próbę identyfikacji obszarów zastosowania kokpitu menedżerskiego w systemie wczesnego ostrzegania w podmiotach leczniczych, wskazują na korzyści wynikające z tego typu implementacji.

Podkreślając istnienie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów zjawiska upadłości, Ulyana Dzyuma-Zaremba przedstawia wyniki postępowania badawczego nad zjawiskiem przedsiębiorczości z perspektywy upadłości w Polsce w przekroju regionalnym. Autorka wskazując na istnienie zależności między liczbą ogłoszonych upadłości a nowo zarejestrowanymi podmiotami, podkreśla, iż związek ten maleje wraz ze sposobem badania zjawiska upadłości oraz przedsiębiorczości w Polsce.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

PUŁAPKI PRACY NAUKOWEJ – REFLEKSJE METODYCZNE

Wprowadzenie – pod presją tworzenia przyrostu wiedzy naukowej

Pisanie artykułów, rozpraw seminaryjnych czy książek, jak również aktywne uczestnictwo w konferencjach naukowych, to nie tylko obowiązkowe składniki, które są brane pod uwagę przy pokonywaniu kolejnych szczebli kariery akademickiej (uzyskiwanie wyższych stopni naukowych i – jako ukoronowanie – tytułu naukowego), ale też jest to element pracy wielu spośród czytelników – pracowników naukowych (naukowo-dydaktycznych) szkół wyższych, instytutów naukowo-badawczych i innych. W Polsce te kwestie reguluje w głównej mierze Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, opublikowana w Dzienniku Urzędowym z 2003 roku (nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami) – w tym artykule swoje rozważania odnoszę do tejsze Ustawy według stanu na 2015 rok). Pomysł zaprezentowany w tej Ustawie jest stosunkowo prosty: na podstawie bazowego wyższego wykształcenia kandydat do pracy naukowej najpierw – pod kierunkiem promotora – uczy się samodzielności w zakresie: 1) rozpoznania problemu naukowego; 2) metodologii – w tym wyjawienia problemu, który należy rozwiązać; 3) prowadzenia badań naukowych. Po doktoracie, już samodzielnie, mając posiadane kompetencje, kandydat do stopnia doktora habilitowanego: 1) umie rozpoznać problem naukowy; 2) potrafi prowadzić badania naukowe; 3) jest w stanie, na podstawie nagromadzonej wiedzy, metodologicznie prawidłowo rozwijać wiedzę, czyli wносить wkład w rozwój dyscypliny naukowej. Gdy doktor habilitowany uzna za zasadne kontynuowanie tej ścieżki i sprawdzi się w charakterze promotora rozpraw doktorskich, kierownika projektów badawczych itd. (szczegółowy wykaz w Ustawie), wówczas jest realna szansa na to, że ten przyrost wiedzy

* Prof. dr hab. inż. Jacek Szoltysek – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

będzie znaczniejszy niż przy habilitacji – wtedy może aplikować o tytuł naukowy profesora. Cała ta ścieżka – jak widać – jest oparta o wzrost wiedzy¹. Czy można przyrost wiedzy skompensować pracami projektowymi? Takie opinie – niestety, nieuzasadnione, a często wprowadzające w błąd – pojawiają się coraz częściej w kulurowych rozmowach. Niestety (a może – na szczęście), nie da się przyrostu wiedzy zastąpić tzw. „pracami konstrukcyjnymi, projektowymi, technologicznymi”. Ustawa o stopniach dopuszcza przedstawienie w ramach rozprawy doktorskiej lub habilitacyjnej takich prac o wymiarze praktycznym (użytecznym), ale z zastrzeżeniem, że spełniają one warunki odpowiednio: art. 13.1 w przypadku doktoratu (rozwiązanie problemu naukowego i wykazanie umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych) lub art. 16 w przypadku habilitacji (znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej). Często zatem stajemy przed koniecznością realizacji któregoś z wymienionych składników i poszukujemy ciekawego tematu.

1. Co jest naukowe, a co prawdopodobnie nie jest?

To pierwsze pytanie, na które musimy sobie odpowiedzieć. Jest to najważniejszy problem, który każdy z nas musi rozwiązać (i to nie tylko dla siebie – lecz także musi przekonać co do swojego stanowiska otoczenie, gdyż w nim znajdują się odbiorcy naszych prac, w tym recenzenci). Co najważniejsze – ilu naukowców, tyle opinii. Przedstawię tu mój punkt widzenia. Rozpocznijmy krótko od zdefiniowania nauki. „Nauka jest szczególnego rodzaju **wiedzą** zobjektywizowaną w postaci określonych **wytworów**, a także szczególnego rodzaju działalnością zbiorową ludzi, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowaną, wytwarzającą taką wiedzę. Cel główny nauki to poszukiwanie *wiedzy prawdziwej* lub *dobrze uzasadnionej* o jakiejś dziedzinie rzeczywistości. Działalność naukotwórcza uczonych podlega określonym normom, które wskazują przede wszystkim warunki, jakie winny spełniać utwory. Normy te określają także sposoby otrzymywania wiedzy naukowej” [13, s. 1]. Normy naukowości stanowią ważny składnik kultury (podobnie jak normy etyczne i estetyczne) i jako takie są przedmiotem zainteresowania socjologii nauki, dla której są czymś „realnym” o tyle, o ile są uznawane za „obowiązujące” przez społeczność uczonych.

¹ Już na etapie przygotowywania się do wszczęcia przewodu doktorskiego jest wymagane posiadanie wydanej lub przyjętej do druku publikacji naukowej w recenzowanym czasopiśmie naukowym (art. 11.2). Od kandydatów do kolejnych stopni i do tytułu wymaga się przyrostu wiedzy własnej oraz (od stopnia doktora habilitowanego wwyż) wkładu w rozwój dyscypliny naukowej (od kandydata do stopnia doktora habilitowanego – art. 16 – „znacznego wkładu w rozwój określonej dyscypliny naukowej, zaś od kandydata do tytułu naukowego” – art. 26 – wymaga się „osiągnięć naukowych znacznie przekraczających wymagania stawiane w postępowaniu habilitacyjnym”). Jedynie od kandydata do stopnia naukowego doktora jest wymagane „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego” (art. 13.1), zaś jako kompetencję uzyskaną wraz ze stopniem doktora wskazuje się „umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej” (art. 13.1).

Metodologia nauk musi jednak traktować owe normy jako obowiązujące absolutnie, bez względu na to, co „ludzie nauki” faktycznie robią i co myślą o tym co robią i mogą robić [13, s. 2]. Dyscyplinę naukową (wyodrębnioną z nauki) można pojmować bądź 1) jako określony, specyficzny zespół czynności badawczych, bądź 2) jako zespół wytworów tych czynności, a więc system przyjętych twierdzeń naukowych, między którymi zachodzą odpowiednie relacje dające się scharakteryzować za pomocą pojęć logiki formalnej. Przyjmujemy obecnie ten drugi sposób rozumienia terminu „dyscyplina naukowa” i na tym gruncie scharakteryzujemy różnicę dzielącą „dyscypliny formalne” od „empirycznych” w następujący sposób: każda dyscyplina formalna jest wyłącznie językiem, natomiast każda dyscyplina empiryczna składa się ze zdań syntetycznych określonego języka oraz tego języka [5, s. 113]. To implikuje konieczność zapewnienia intersubiektywnej komunikowalności. Oba pojęcia – zarówno nauka, jak i dyscyplina naukowa z niej się wywodząca – cechują się tworzeniem wiedzy, zaś samo tworzenie podlega pewnemu rygorowi metodologicznemu. „Wiedzę naukową produkowaną przez komunikującą się społeczność uczonych tworzą przede wszystkim twierdzenia, w tym prawa. Do ich sformułowania potrzebne są także »pojęcia« (terminy). Zarówno terminy, jak i twierdzenia powinny tworzyć zbiory maksymalnie usystematyzowane: terminologie i teorie. Systematyczna rozbudowa terminologii opiera się na operacji definiowania. Teorie uważa się za wytwory naukowe wyższej rangi. Efektywne »uprawianie teorii« to stawianie właściwych problemów naukowych i konstruowanie trafnych rozwiązań. Sukcesu w nauce nie da się zaprogramować, wszelako oprócz »talentu teoretycznego« ważna jest znajomość »stanu badań» oraz »kompetencja metodologiczna» [13, s. 3]. Budowa teorii empirycznej zaczyna się zwykle od odkrycia jakiegoś faktu i postawienia pytania: „dlaczego ma on miejsce?”. Uczony musi jednak jakoś uzasadnić swe przekonanie, że fakt ten „nadaje się do badania”, a ponadto jest „problematyczny”, tzn. niewytłumaczalny w świetle wiedzy zastanej, a mający znamiona nieprzypadkowości. W tym punkcie pojawia się pewien kłopot. Próba odpowiedzi na pytanie: „czym jest nauka?” zdaje się narzucać pytanie: „o czym jest nauka?”, tzn. jaki jest zakres zjawisk nadających się do analizy naukowej. Jeżeli, jak przyjęliśmy, działalność naukową cechuje podleganie określonym normom, to czemuż to wybór dziedziny i przedmiotu badań i problemów badawczych nie miałby być także objęty normatywną regulacją? Wszak uczeni w praktyce nie tylko oceniają „warsztat” swoich kolegów, lecz także i ważność, czy wręcz sensowność, stawianych przez nich problemów, powołując się przy tym na różne mniej lub bardziej sprecyzowane kryteria [13, s. 3]. Teraz następuje pytanie o naukowość. Naukowym – w moim przekonaniu – jest działanie zmierzające do wzbogacenia wiedzy w dyscyplinie naukowej, w której prowadzimy badania. Nauka w odróżnieniu od wiedzy potocznej powinna dostarczyć „bogatszej” wiedzy o świecie, oczekuje się od niej rozwiązywania problemów „niebanalnych” i ważnych z punktu widzenia czysto poznawczych potrzeb ludzi, jak i praktyczno-życiowych.

Takich pomysłów na to, jak można wzbogacać wiedzę jest wiele – począwszy od uwzględnienia w badaniu *nowego, dotychczas nieuwzględnionego* przez innych badaczy czynnika, składnika, fragmentu a nawet całego przedmiotu badań, *dodawanie elementów lub całych fragmentów* do konstrukcji rozpowszechnionych rozwiązań teoretycznych, *wzbogacanie* nowych i rozwijanie dopiero rodzących się idei, *łączenie wiedzy ze swojej dziedziny z wiedzą innych teorii*, *budowanie nowej teorii* na fundamencie innych teorii [por. 14, s. 52]. Ten katalog nie wyczerpuje wszelkich możliwości, ale – jak wynika z obecności słów kluczowych, oznaczonych kursywą – mamy tu do czynienia z tworzeniem czegoś nowego, nie zaś „opisem”, „porządkowaniem”, „przejrzeniem”, „prezentowaniem”, z których to czynności nie wynika „tworzenie”, „wzbogacanie”, „odkrywanie” itd. Jak to wyjątkowo precyzyjnie określił T. Sozański: „(...) »Rozróżnienie między „opisem« a »teorią« nie daje się jednak przeprowadzić precyzyjnie. Wyjaśnienie zasługujące na miano teorii odznacza się nie tym, że czyni dane zjawisko subiektywnie »zrozumiałym«, lecz tym, że oferuje »opis zachowania« badanego obiektu czyniący zadość pewnym normom teoretyczności. (...) »Teoretyczność« znaczy tu nie tylko »elegancję« formy (*ogólność, ścisłość, abstrakcyjność*), ale również i przede wszystkim *testowalność*: teoretyczny (przewidywany) ruch ciała daje się porównać z danymi obserwacyjnymi uzyskanymi przez pomiar stosownych parametrów w kontrolowanych warunkach i w sposób podyktowany przez teorię” [13, s. 5]. Nie jest zatem naukowe: „opracowanie tematu”, „opis zjawiska”, „analiza zjawiska”, zastosowanie jakiegoś znanego modelu z innej dyscypliny w naszej dyscyplinie, przeprowadzenie audytu, dokonanie oceny standingu finansowego, wyceny podmiotu, usprawnienie procesu, odnalezienie przyczyny złego funkcjonowania, znalezienie błędu itp., jeżeli za tymi opracowaniami nie idą wnioski o charakterze wzbogacającym wiedzę w sposób naukowy. Trzeba zatem odróżnić pracę naukową od pracy publicystycznej czy konsultingu.

2. Intersubiektywna komunikowalność

Prace naukowe w danej dyscyplinie powinny być zrozumiałe przynajmniej dla innych badaczy (naukowców) w danej dyscyplinie. Spełnienie tego wymogu zakłada w pierwszym rzędzie jakąś kodyfikację dyskursu naukowego w obrębie danej dyscypliny. Kodyfikacja polega na sporządzeniu słownika technicznego oraz doprecyzowaniu reguł budowania sensownych wypowiedzi, by wzajemne rozumienie się uczonych miało intersubiektywne podstawy [13, s. 2]. Do tego celu wykorzystywany jest język naukowy. Język naukowy (mam tu na myśli metafizyk teorii i język dyskursu o teorii) nie powinien (a nawet nie może) posługiwać się pojęciami niezdefiniowanymi (w tej kategorii myślę również o pojęciach o niejednoznacznej interpretacji). Warto tu zwrócić uwagę na dwie kwestie – języka teorii i metafizyka. „Przez język teorii

zawsze rozumieć będziemy język, którego aparat pojęciowy redukuje się do **terminów specyficznych teorii** oraz terminów formalnych (matematycznych i logicznych) **pochoǳących z tych dyscyplin** matematycznych, **na których dana teoria jest oparta**” [13] (podkreślenia J.S.). Język teorii rozumiany tak, jak go określiliśmy, nazywany jest często językiem przedmiotowym. Zdaniem tego języka są tylko takie wypowiedzi, które bezpośrednio odnoszą się do przedmiotu badań. Język przedmiotowy zawiera więc tylko pewien fragment aparatu pojęciowego, jaki jest niezbędny do uprawiania teorii, jest to jednak fragment ważny i wyodrębniony w sposób naturalny. Warto też przypomnieć, że problematyka przedmiotowa nauk szczegółowych zawsze w wyraźny sposób różni się od ich problematyki metodologicznej. „Język, w którym wypowiada się twierdzenia dotyczące teorii Θ , w szczególności przeprowadza się rozważania metodologiczne dotyczące tej teorii, nosi nazwę matejęzyka teorii Θ ” [18]. Wreszcie wykład teorii (np. treść artykułu czy pracy naukowej, jak również wykład akademicki) prowadzony jest zawsze w języku, który stanowi swoiste połączenie języka przedmiotowego (języka teorii) i metajęzyka. Wybierając narrację o mobilności (w domyśle na terenie miast i w kontekście podróży miejskich), należy zdecydować, czy tym językiem jest język dyscypliny nauk o zarządzaniu, logistyki, transportu, czy może socjologii, urbanistyki, zagospodarowania przestrzennego czy architektury. Każdy z nich może posługiwać się swoistym metajęzykiem oraz językiem przedmiotowym, chociaż nie wykluczone są wspólne zgodne interpretacje poszczególnych pojęć kluczowych.

3. „Klarowanie pojęcia”

W dowolnej dyscyplinie naukowej istotne jest posługiwanie się doprecyzowanym aparatem pojęciowym. O tym piszę w części pierwszej tego artykułu. Niestety, z tym wiele dyscyplin naukowych ma ciągłe problemy. W polskiej myśli organizatorskiej podejmowano (i nadal podejmuje się) próby uporządkowania terminologii, niekiedy odwołując się do polskiej szkoły prakseologicznej i systemowej. Istotę dociekań semantyczno-logicznych w tej kwestii T. Kotarbiński ujmował następująco: „Czym się tedy zajmują prakseologowie?: Przed wszystkim **uprawiają klarowanie pojęć** (...) **ujawniają wieloznaczność terminów** (...) **konstruuja definicje** analityczne – sprawozdawcze i regulujące, **zaostrzają znaczenia terminów**” [8]. Kwestia nazewnictwa, a następnie definiowania jest istotna zarówno, gdy chodzi o uogólnienia teoretyczne, jak i o popularyzację nowej wiedzy. W 1985 roku nad trudnościami z definiowaniem, czy nazewnictwem nauk o zarządzaniu ubolewał L. Krzyżanowski. W „Podstawach nauki zarządzania” pisał: „Z faktu, że terminy o zasadniczym znaczeniu nie są wprowadzane do nauki zarządzania za pomocą wyraźnie sformułowanych definicji, lecz są na ogół przyjmowane z mowy potocznej, przeważnie w ich intuicyjnym znaczeniu,

wynika, iż są one obarczone licznymi niedociągnięciami. Są one na ogół **nieostre**, tzn. że **nie mają dokładnie ustalonego zakresu**, nie mają też prawie nigdy **ustalonej treści**, ich **znaczenie jest często chwiejne, zmienne**, w każdym razie **niejednoznaczne**, przez co stają się źródłem wielu nieporozumień w dyskusjach naukowych, w konfrontacjach nauki z praktyką, a co więcej – źródłem niejednego błędu w rozważaniach poszczególnych uczonych” (podkreślenia J.S.) [10]. Podobne uwagi zgłaszają socjologowie: „Systematyczna rozbudowa terminologii opiera się na operacji definiowania. W tej kwestii panuje w socjologii wiele nieporozumień. Bezskrytycznie akceptuje się jako »definicje« potoczne sformułowania naprowadzające jedynie na znaczenie terminu lub ubolewa się, że liczne terminy pozostają niezdefiniowane, zapominając o tym, że pierwszym krokiem powinno być zawsze wskazanie »terminów pierwotnych«, niedefiniowalnych inaczej jak poprzez kontekst określający sposób ich łącznego użycia. W oparciu o taką bazę można następnie definiować w miarę potrzeby dalsze terminy” [13, s. 3]. Jeszcze większe problemy występują wtedy, gdy z jakiejś teorii zaczyna się wyodrębniać jakąś subteorię, która szybko (jak się często zdaje jej autorom) traci związki z teorią główną i zaczyna pretendować do miana samodzielnej, niezależnej teorii. R. Wójcicki w „Wykładach z metodologii nauk” napisał: „krokiem, bodaj najtrudniejszym, jest wyraźne wyodrębnienie formalizowanej teorii z całości, jaką tworzy dyscyplina, do której teoria należy” [1]. To nie kwestia odwagi odcięcia danej teorii od zależności, wiążących ją ze spójnym układem teoretycznym, z aparatem pojęciowym, z twierdzeniami itd., lecz również, a może przede wszystkim, skonfrontowania teorii w jej sformalizowanej postaci z teorią w jej naturalnej postaci, gdyż do tego niezbędne jest dysponowanie odpowiednio dobranym metajęzykiem [1]. Formalizacja teorii (a jest to zabieg nietrywny, a często nienaturalny) polega na formalizacji jej języka oraz ścisłym określeniu jej zawartości. „Zgódźmy się jednak od razu – pisze R. Wójcicki – że tylko bardzo ważne powody mogą uzasadnić podjęcie żmudnego i skomplikowanego wysiłku przekształcania teorii w teorię sformalizowaną. Takim powodem mogą być np. sprzeczności trapiące teorię, których źródło jest niejasne, niejednorodność aparatu matematycznego, stosowanego w obrębie danej dyscypliny naukowej, powodująca, że podstawy formalne teorii stają się zagadkowe lub też kontrowersyjny charakter pewnych pojęć lub twierdzeń dyscypliny macierzystej” [5]. Formalizacja języka (w obu jego zaprezentowanych odmianach) prowadzi często do pokusy zapożyczenia nazwy (rzeczy, zjawiska) i nadawania tej nazwie nowego znaczenia (częściowo lub zupełnie). Wtedy w dyskursie, gdy rzecz bądź zjawisko nie jest de facto zdefiniowane, uprawnione są różne znaczeniowo interpretacje (rzeczy lub zjawiska), będące pokłosiem formalnej wiedzy czytelnika². Taki stan doprowadza zazwyczaj do różnych (często logicznie uprawnionych) od zamierzeń autora tekstu wniosków.

² Z takim przypadkiem mamy do czynienia w obszarze zarządzania międzynarodowego, gdy w Polsce przyjęto określenie „dystans psychiczny” na opisanie zjawiska de facto psychologiczno-społecznego. Przyjęcie

4. Antropologizacja pojęcia

Analiza wielu współczesnych tekstów naukowych (szczególnie habilitacji), plasowanych na pograniczu dyscyplin, wskazuje na to, że obecnie „coraz bardziej widoczna staje się ekspansja myśli antropologicznej na zewnątrz „profesji”, której towarzyszy „wzrost rangi całej dyscypliny, (...) jej społecznej widoczności”, (...) antropologizacja myślenia w sensie uznania dla wartości, na jakich opiera się swoistość perspektywy antropologicznej” [4]. O tym procesie mówi się coraz powszechniej i warto być może mieć świadomość pułapek, jakie on za sobą niesie. „Antropologizacja nauk humanistycznych ujawnia się już na poziomie terminologicznym, w formie **upowszechnienia nomenklatury przejętej z języka antropologii kulturowej**, charakterystycznej dla szkolnictwa anglosaskiego. Kolejnym symptomem tego zjawiska jest **ukonstytuowanie się nowych dziedzin badawczych**, zwłaszcza różnych form kulturoznawstwa (*Cultural Studies*), aspektywnie **scalających dokonania dyscyplin filozoficznych, humanistycznych i społecznych**. Zjawisko to obrazuje wzrastająca liczba przekładów opracowań z zakresu antropologii kulturowej na język polski oraz polskich opracowań z tej dziedziny” [2, 6, 12]. „Proces ten wskazuje nie tylko na zadomowienie się antropologii kulturowej w nauce polskiej, a także na programową próbę ugruntowania tego podejścia w naukach humanistycznych, a nawet społecznych” [11]. Przywołuję te myśli w jednym celu – uświadomienia czytelnikom (i po raz kolejny sobie), że często dokonujemy takich zabiegów „naukowych”, by (prawdopodobnie) wyróżnić się na tle innych badaczy i „wnieść coś nowego” w rozwój uprawianej przez nas dyscypliny. Przeniosę jakiś pomysł z innego obszaru nauki, zmienię mu otoczenie (uwarunkowania) i otrzymam „wkład w rozwój nauki”³. Powrócę też do zasygnalizowanej interdyscyplinarności, która dla jej autorów ma być uzasadnieniem do sięgania po instrumentarium cudzych dyscyplin i „dostosowywania” go do potrzeb własnej dyscypliny (co często jest również wskazywane przez tych autorów jako osiągnięcie naukowe, określane mianem „wkład w rozwój dyscypliny”). Otóż z natury rzeczy dyscyplina, w ramach której prowadzone są badania naukowe, nie może być „interdyscyplinarna”, gdyż wówczas straciłaby przymioty dyscypliny („monodyscypliny” – jeśli można wymyśleć takie określenie). Interdyscyplinarne są natomiast problemy, które ze względu na swoją złożoność wymagają, w celu ich rozwiązania, skorzystania z podejść i narzędzi wielu dyscyplin. Pisali o tym S. Sudoł [15] i L. Krzyżanowski [9].

określenia „psychiczny” w odmiennym od znanego z psychologii powoduje wiele niepotrzebnych emocji i nie wnosi nic do teorii internacjonalizacji podmiotów.

³ W pewnej habilitacji jej autor zapożyczył manifest programistów (informatyków) i przeniósł go na grunt logistyki. W ten sposób oświadczył, że „opracował nową metodę”, a swoją pracę określił jako „konceptyjno-projektową”. Ten zamysł nie zapewnił jednak jej autorowi sukcesu.

5. Rozwój nauki a brzytwa Ockhama

Niestety, wielu naukowców, w dążeniu do osiągnięcia kolejnych szczebli kariery, stając wobec braku koncepcji na własną ścieżkę naukową, stara się „wnieść przyczynki” do dyscypliny naukowej poprzez tworzenie nowych pojęć, nowe definiowanie pojęć już znanych. „Kluczowe znaczenie w dziele organizowania wiedzy ma bez wątpienia terminologia. Jej wady, takie jak brak spójności, niekonsekwencja w posługiwaniu się pojęciami czy nieuzasadniony, przesadny rozrost – utrudniają, a często wręcz uniemożliwiają procesy tak istotne dla rozwoju nauk społecznych i humanistycznych jak dyskusja naukowa czy studia komparatystyczne. Można wskazać wiele powodów nieładu terminologicznego, poczynając od zwykłej ignorancji, przez niedostateczną popularyzację dorobku innych autorów, a kończąc na częstej wśród badaczy łatwości w mnożeniu bytów ponad potrzebę, przejawiającej się w tworzeniu niezliczonych podziałów, klasyfikacji i kategorii naukowych” [17]. W nawiązaniu do zacytowanej myśli tę część rozważań rozpoczynam od brzytwy Ockhama: „bez konieczności nie należy zakładać wielości. Na darmo dzieje się za pośrednictwem wielości to, co może dokonać się przez mniejszą ilość” [16]. Poza tym, że w swoim zamierzeniu służy ona do tego, by nie mnożyć bytów ponad konieczność oraz by pozbywać się zbędnych hipotaz, ma ona jednocześnie na celu ekonomizację⁴ wysiłku poznawczego (gdyż oszczędza wysiłek tracony na niepotrzebną pracę). Ockham do takich wniosków doszedł w XVII wieku. Prawie 300 lat później, w 1978 roku, Grice zaproponował zasadę metodologiczną nazwaną przez niego „zmodyfikowaną brzytwą Ockhama”: nie należy mnożyć sensów ponad konieczność [3]. Współcześnie obie te zasady metodologiczne można sprowadzić do stwierdzenia: **nie twórz nowych czynników, jeżeli nie istnieje taka potrzeba, a jeżeli już, to udowodnij najpierw ich potrzebę**. Postulat ten nakazuje budować teorię w oparciu o jak najmniejszą liczbę terminów pierwotnych, aksjomatów, praw, zmiennych, stanów, stopni swobody itp. – zaleca w tym zakresie oszczędność.

6. Intersubiektywna uzasadnialność twierdzeń naukowych

Skoro celem nauki jest poszukiwanie wiedzy prawdziwej lub dobrze uzasadnionej o jakiejś dziedzinie rzeczywistości, to nie jest zapewne dla nikogo zaskoczeniem, że owa wiedza powinna być zaprezentowana w taki sposób, by móc sprawdzić

⁴ Mam tu na myśli stosunek efektów pracy naukowej do nakładów (wysiłku włożonego w uzyskanie tych efektów).

(przetestować) jej prawdziwość. Wymóg intersubiektywnej uzasadnialności przewidyje stosowanie procedur badawczych, które umożliwiają przeprowadzenie identycznych badań przez kogoś innego. Jeżeli eksperyment został powtórzony w warunkach zasadniczo identycznych (np. w innym laboratorium, ale przy zastosowaniu tej samej aparatury i procedur badawczych), lecz „nie udał się”, wniosek może być dwojaki: albo podważenie wyniku uzyskanego wcześniej przez kogoś innego (czasem może to się łączyć z oskarżeniem o sfałszowanie wyników pomiaru lub o zastosowanie dodatkowej manipulacji), albo przypisanie błędu sobie, tzn. dopuszczenie przez badacza powtarzającego eksperyment, że to jemu z jakichś przyczyn nie udało się wytworzyć warunków zakresowych [13, s. 10]. Tak więc w naukach empirycznych ten wymóg oznacza empiryczną testowalność twierdzeń i całych teorii: wprost lub poprzez ich konsekwencje podatne na sprawdzanie. Uzasadnianie wymaga zawsze odwołania się do jakichś twierdzeń uznanych za już uzasadnione. Baza nie ma jednak charakteru absolutnego ani w sensie „pewności” (tzn. nie są to jakieś „niepodważalne prawdy”), ani w sensie swej „bazowości” (to, co przyjęto jako bazę, może zostać uznane za wymagające uzasadnienia) [13, s. 6]. W jednym z projektów badawczych, prowadzonych pod moim kierunkiem, została pozyskana wiedza na temat zachowań mieszkańców miast w określonych uwarunkowaniach oraz – jako efekt poboczny – pewnych poglądów. Po dłuższym czasie okazało się, że w innych badaniach, prowadzonych w Uniwersytecie Medycznym, owe poglądy mieszkańców uzyskały potwierdzenie. Oznacza to, że wiedza, zgromadzona w obu badaniach różnych ośrodków naukowych, była zbieżna, zatem w określonych uwarunkowaniach spełniała cechę prawdziwości.

7. Kwerenda publikacji naukowych

Warto uczulić czytelników na kilka elementów związanych z prowadzeniem pracy naukowej, często traktowanych jako kanon, a jednak, niestety, z pewną niefrasobliwością stosowany. Mam tu na myśli poszukiwanie luk badawczych w analizie tekstów naukowych, czyli w kwerendzie publikacji naukowych. Z mojej praktyki osoby recenzujące prace naukowe wynika smutna refleksja – często pretendenci do stopni naukowych „opracowują literaturę przedmiotu” w sposób chaotyczny, przypadkowy – i co gorsza – z nieznaną dorobku wiodących autorów krajowych. Zdarza się to nie tylko wtedy, gdy tematyka rozpraw (czy artykułów) ma swoje źródła w kilku dyscyplinach naukowych, ale często również wtedy, gdy tą samą tematyką zajmują się osoby z innych ośrodków naukowych w Polsce. W dobie szybkiego dostępu do informacji, szerokiego zakresu publikacji w wolnym dostępie w internecie, zaniechanie poszukiwań publikacji z własnego zakresu badań może świadczyć o tym, że autor za cel nie stawia sobie rozwoju wiedzy, lecz cel utylitarny jego pracy (napisanie pracy promocyjnej, artykułu itp.) przeważa nad celem naukowym. To poważny sygnał, jaki

otrzymuje recenzent. Nie jest to zjawisko nowe, chociaż nasilające się w ostatnich latach w obszarze nauk o zarządzaniu. O tym, że nie jest nowe, niech świadczy ten fragment z 1915 roku autorstwa T. Kotarbińskiego: „To samo się dzieje, gdy wewnątrz dużej Nauki przez duże N wyodrębniają się osobne dyscypliny, nie chcąc wzajem o sobie nic wiedzieć. Proces przebiega te stadia kolejne: zrazu dyscyplina dana jest służebną, potem się wyodrębnia, poszukując celów immanentnych, wreszcie i te cele immanentne stają się tylko środkami do tego, by jakoś organizować działanie, prawdziwym zaś celem staje się ono samo. To jest studium sybarytyzmu⁵” [7, s. 274–275]. Jest to niezwykle ważne w warsztacie badawczym, szczególnie gdy po uplasowaniu swojej teorii w paradygmacie powinniśmy zidentyfikować efekt wysiłków naszych poprzedników. „Prowadzenie badań naukowych jest podporządkowane zasadzie ciągłości rozwoju wiedzy. Bez względu na to, czy rezultatem wysiłku badawczego będzie przyczynek do rozwoju wiedzy w ramach istniejących wyjaśnień teoretycznych, czy skokowa, nieciągła zmiana w wyjaśnianiu rzeczywistości, niezbędne jest rozpoznanie istniejącego jej stanu. Oznacza to, że zanim podejmie się własne badania, trzeba zapoznać się z wynikami osiągniętymi przez poprzedników, którzy mierzyli się z danym problemem naukowym. Pozwala to określić dotychczasowe ustalenia, ale także niespójności i luki poznawcze, jakie uzasadniają podjęcie nowych badań” [1]. Ta uwaga powinna jeszcze zostać wzmocniona – współcześnie nie wystarcza dokończyć „zwykłego” przeglądu literatury, zazwyczaj polegającego na dotarciu do jakiejś liczby publikacji według klucza przypadkowości, ale na „systematycznym” przeglądzie, podlegającym określonym rygorom metodycznym.

8. Jak oceniać przyrost wiedzy?

To poważny problem, nieposiadający dobrego (satisfakcjonującego wszystkich) rozwiązania. Mówię o wiedzy w znaczeniu naukowym. Nowa wiedza nie ma istotnego znaczenia, póki nie jest upowszechniona oraz poddana testowaniu kontrolnemu, bądź zaaprobowana przez grono fachowców. Stąd najpierw musi być opublikowana, a następnie – z tej wiedzy ktoś powinien skorzystać. Wymiarem przyrostu wiedzy w naszym państwie jest liczba publikacji (w tym w języku obcym – preferowany jest j. angielski), liczba cytowań i indeks Hirscha, Impact factor, wreszcie fakt opublikowania artykułu w czasopiśmie punktowanym z listy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (A – lista filadelfijska, B, C). Fakt opublikowania artykułu nie przesądza o jego wartości merytorycznej, co nie jest powodem, by taki artykuł nie był cytowany (niekiedy jest cytowany z niewiedzy cytującego czy jego bezmyślności, innym razem – by do danego tekstu móc się odnieść – często negatywnie). Nie wymyślono

⁵ Lenistwa, wygodnictwa.

na razie innego sposobu mierzenia przyrostu wiedzy. Sądzę, że nieprędko coś zostanie wymyślone. Często jest mi zadawane pytanie, jaki przyrost wiedzy jest potrzebny, by uzyskać stopień doktora habilitowanego⁶? Zazwyczaj wyjaśniam, że ocena jest kwestią nie liczby publikacji, a ich jakości. O jakości można sądzić pośrednio na podstawie cytowań, ale nic nie zastąpi własnej oceny recenzenta – stąd w procedurach habilitacyjnych i w postępowaniach w sprawie nadania tytułu naukowego dołączane są kopie najważniejszych artykułów, na podstawie których łatwiej sobie wyrobić opinię. Ważne też jest to, na ile owe artykuły są dostępne dla innych czytelników – publikowanie w niskonakładowych czasopismach o zasięgu lokalnym (często taka charakterystyka opisuje czasopisma lub inne wydania uczelniane), niedostępnych w szerokim obiegu i nieistniejących w formie elektronicznej, nie gwarantuje szerokiego dostępu do treści. Wówczas taka wiedza, choćby i najciekawsza naukowo, ma niewielkie szanse przedostać się do szerszego grona odbiorców, ma także mniejsze szanse na dalszą eksploatację na polu nauki i przyniesienie jej autorowi pożytku. Stąd sugestia, by starać się publikować w recenzowanych czasopismach o zasięgu ponaduczelnianym. Ważnym elementem pracy naukowej jest poddawanie swoich koncepcji dyskusji środowiskowej – stąd również zalecane jest aktywne uczestniczenie w konferencjach naukowych – wygłaszanie referatów i chętnie uczestniczenie w dyskusjach⁷. Nie mogę jeszcze oprzeć się pokusie skomentowania publikowania w języku obcym. Mamy taką tendencję recenzyjną, że na podstawie liczby artykułów w językach obcych próbujemy wyciągać wnioski o internacjonalizacji dorobku. Mam dwie wątpliwości: pierwsza – czy faktycznie w naukach o zarządzaniu jesteśmy w stanie zaproponować tyle nowatorskich koncepcji, że obcokrajowcy będą rozchwytywali numery czasopisma, w których te artykuły się ukażą (szczególnie, gdy są to artykuły publikowane w polskich czasopismach, wydawanych jedynie w języku angielskim). Jestem przekonany (mówię o naukach o zarządzaniu), że jedynie artykuły odnoszące się do specyfiki Polski⁸, bądź przeprowadzone w Polsce weryfikujące wyniki badań zagranicznych, mają szanse na cytowania za granicą. Druga – to już wymieniona uwaga o lokalnym charakterze części czasopism krajowych, które jedynie są wydawane w języku angielskim. Prawdę mówiąc, często język tych publikacji nie jest „wystarczająco” angielski (poprawny w sensie metajęzyka), a sam fakt opublikowania tego artykułu w języku obcym zmniejsza szanse na cytowania tegoż artykułu w Polsce⁹. Podsumowując, polityka publikacyjna, uwzględniająca szereg

⁶ Z informacją, że „ktoś gdzie powiedział, że wystarczy 40 artykułów”. Recenzowałem taki dorobek, gdzie artykułów było ponad dwa razy więcej, a procedura habilitacyjna zakończyła się niepowodzeniem.

⁷ Dążenie części uczestników konferencji do tego, by mieć swoje prezentacje w ostatniej sesji, gdy większość uczestników już wyjechała, mija się z celem.

⁸ Na przykład badające specyficzne zachowania konsumentów na rynkach, czy reakcję polskich podmiotów na różnego rodzaju bodźce, odróżniającą ich reakcję od zbadanych podmiotów w innych warunkach, czy różnicujące wyniki uwarunkowań kulturowych itp.

⁹ Łatwiej jest zacytować artykuł napisany w języku polskim, gdy piszemy artykuł w tymże języku.

aspektów tu wymienionych, ma w tym zakresie istotne znaczenie dla powodzenia procedury habilitacyjnej.

9. O recenzentach

Poza wymiarem ilościowym, służącym pomiarowi przyrostu wiedzy, niezbędne jest dokonanie oceny merytorycznej, czyli poddanie publikacji (jak również całego dorobku) ocenie fachowca. Recenzowanie prac innych autorów to zadanie będące obowiązkiem pracownika naukowego. Ten obowiązek powinien być wykonywany rzetelnie. Rzetelność opisuje dobrze Kodeks etyki pracownika naukowego (załącznik do uchwały nr 10/2012 Zgromadzenia Ogólnego PAN z dnia 13 grudnia 2012 roku)¹⁰. Obiektywizm recenzji jest w opinii wielu osób wzmacniany przez usuwanie z tekstu nazwiska autora. Takie recenzowanie w postaci *blind review* jest często fikcją, gdyż jeżeli recenzent jest faktycznie fachowcem w swojej dziedzinie, wówczas na podstawie tematyki i doboru literatury źródłowej (w Polsce w obszarze nauk o zarządzaniu istnieje szczególne upodobanie do cytowania autorów z własnej katedry, tudzież cytowanie samych siebie) taki recenzent łatwo domyśli się, kto jest autorem tekstu. Recenzent powinien umieć sformułować ostateczną ocenę – pozostawienie recenzji bez ostatecznej konkluzji czyni ją często formalnie bezużyteczną¹¹. Formułowanie zdecydowanych opinii często jest powiązane z wydaniem negatywnego sądu o ocenianej pracy. Wtedy, niestety, może to wywoływać reakcje pozamerytoryczne – obrazę (niekiedy nie tylko danego autora, lecz także jego macierzystego środowiska) oraz zmniejszanie popularność recenzenta jako kandydata do recenzowania kolejnych prac. Te fakty powodują, że dobry recenzent powinien cechować się odwagą (w Kodeksie etyki mowa jest o „sprzeciwianiu się poglądom sprzecznym z wiedzą naukową oraz praktykom niezgodnym z zasadami rzetelności naukowej”). W 1915 roku, w cytowanej już w tym artykule pracy, T. Kotarbiński napisał o recenzentach następująco

¹⁰ Oznacza to, po pierwsze – że recenzent nie powinien podejmować się recenzji prac usytuowanych poza jego obszarem kompetencji. Gdy uczyni inaczej – jego recenzja nie będzie miała charakteru rzeczowego i może wystawić na pośmiewisko zarówno tegoż recenzenta, jak i środowisko, z którego się wywodzi. Po drugie – recenzent nie powinien wykonywać recenzji prac, których autorzy są w jakiś sposób z nim powiązani (np. przez wspólne prowadzenie innych działalności). Po trzecie – recenzent powinien w procesie recenzowania zachować obiektywizm i być uczciwym. Oznacza to, że nie można wystawić pozytywnej oceny, bo „nie chcę temu autorowi zaszkodzić” albo „tyle razy się już starał, to niech ma” lub: „inni piszą jeszcze gorsze rzeczy”. Z tego typu wyjaśnieniami spotykam się stosunkowo często. Recenzowanie prac z uwzględnieniem „pochodzenia” autora recenzowanego tekstu (czyli w przymacie ośrodka naukowego, z którego autor pochodzi) również nie powinno mieć miejsca.

¹¹ Uczestniczyłem w takim postępowaniu oceniającym, w którym autor rozprawy habilitacyjnej nie uwzględnił uwag jednego z recenzentów wydawniczych – zaś wydawnictwo na ten fakt nie zwróciło uwagi. Natomiast z punktu widzenia formalnego okazało się, że ominięta (rzeczowa) recenzja wydawnicza nie kończyła się konkluzją zalecającą wprowadzenie stosownych zmian do książki. W rezultacie uznano, że formalnie autor książki mógł do zaleceń recenzenta się nie dostosować.

słowa: „Jednym z zadań krytyki jest **stwierdzić wszelkie niepoprawności w wytworze**: zadanie stosunkowo łatwe, dla ludzi zwłaszcza wprawnych w krytykę, zadanie, które samo może być stosunkowo łatwo wykonane tak, by to wykonanie z kolei nie podlegało zarzutom krytyki. Trzeba tylko **dobrze zrozumieć cudzy tekst i poprawnie sprowadzić do absurdu**” [7, s. 274]. To zadanie, wykonywane przez recenzentów, niekiedy jest odczytywane jako „niepotrzebne okrucieństwo” lub „przerzucanie formy recenzji z merytorycznej na osobistą”, gdyż w istocie wykazanie absurdu można odczytać jako osobowościowy brak pewnych kompetencji autora recenzowanej pracy (do pracy naukowej, wiedzy, logiki itp.). Kodeks etyki nakazuje, by „recenzje i opinie były skrupulatne, dokładne i obiektywne, a oceny uzasadnione” oraz przestrzega, że „nieuzasadnione recenzje pozytywne są równie naganne, jak i nieuzasadnione recenzje negatywne”. Są też tacy recenzenci, którzy dokonują znacznej liczby recenzji, często z jednakowym wynikiem – np. praktycznie wszystkie recenzje są negatywne. To też nie nowe zjawisko – wracając do myśli T. Kotarbińskiego sprzed 100 lat – „Ci najbardziej wyrafinowani, którzy sami nie posuwają naprzód danej nauki z powodu oporu sumienia skrupulatnego, znajdują jednak możliwość tamowania cudzej twórczości przez surową krytykę jej owoców. Wytwarza to ów stan grozy, w którym i cudza twórczość zwolna gaśnie” [7, s. 274]. Ocena pracy może zatem zależeć od osoby recenzenta – od jego wiedzy, charakteru, poglądów, stanowczości, empatii i asertywności. Nie do rzadkości należą przypadki, gdy jeden artykuł otrzymuje skrajnie różne oceny (np. 10 i 100 w skali 1–100), bądź gdy recenzent nie przeczytał pracy i wydał opinię o braku celowości prac w danym obszarze¹². Nie należy zatem załamywać się, gdy opinia jest niekorzystna, lecz spojrzeć na zawarte w niej uwagi i spróbować wykorzystać je dla poprawy jakości własnej pracy, o ile recenzja wyda się autorowi wystarczająco przekonywającą.

Podsumowanie

Jeżeli założymy, że istnieją równoległe dwie ścieżki motywacyjne kandydatów do stopni naukowych i do tytułu naukowego, a są nimi: rozwój dyscypliny naukowej i spełnienie wymogów formalnych, by owe stopnie i tytuł osiągnąć, to ważne jest, by te wysiłki były adekwatne do celów. Każde odstępstwo od uzasadnionego wysiłku naukowego i organizacyjnego zmniejsza ekonomiczność pracy naukowej. Dużym obszarem nieekonomiczności w tym zakresie jest niedoskonałość warsztatowa kandydatów. Na nią zwracam w tej wypowiedzi sporo uwagi – odnoszę bowiem wrażenie, że jest to spowodowane brakiem kompetencji warsztatowych, a te są warunkiem *sine qua non* rzetelności prac naukowych. Oczekiwanie, że liczbą publikacji da się

¹² „To już jest opracowane, więc nie ma powodu, by dalej się nad tym pochylać”.

pokonać jakość prac, powinno być skomentowane stanowczo – nie ma miejsca dla takiej przesłanki ocennej. Ocena wyników wysiłku publikacyjnego podlega pewnej zobiektywizowanej estymacji (system punktowy, współczynniki cytowań), jak również subiektywnej – jest nią wysiłek recenzentów. Proces recenzowania jest sporym wyzwaniem dla recenzentów – muszą oni wydać opinię nie tylko w świetle własnej wiedzy i przekonań, ale często muszą charakteryzować się odwagą w wyrażaniu sprawiedliwych sądów. Ta wiedza o pracy i zróżnicowaniu środowiska recenzentów pozwala kandydatom do stopni naukowych i tytułu naukowego zrozumieć, że recenzja jest również dla nich szansą na poprawę jakości prac naukowych oraz nie przekreśla (w przypadku opinii negatywnej) całego ich dorobku, a powinna stanowić bodziec dla dalszych wysiłków.

Bibliografia

- [1] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydanie III rozszerzone, W. Czakon (red.), Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 119.
- [2] Fereński P.J., *O pochodzeniu idei. Relatywizm w amerykańskiej antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
- [3] Grice H.P., *Further notes on logic and conversation*, [w:] Cole P., Morgan J.L. (eds.), *Syntax and Semantics*, t. 9, Academic Press, New York 1978.
- [4] Kempny M., Nowicka E., *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, PWN, Warszawa 2003.
- [5] Kmita J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1975.
- [6] Kopczyńska E., *Metoda i pasja. Antropologia kulturowa Franza Boasa. Z wyborem pism*, Nomos, Kraków 2012.
- [7] Kotarbiński T., *Dążności rozkładowe postępu wiedzy*, [w:] *Wybór pism. Tom II – Myśli o myśleniu*, T. Kotarbiński, PWN Warszawa 1958.
- [8] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum Wrocław 1982, s. 19–22.
- [9] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- [10] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN Warszawa 1985, s. 82.
- [11] Piasek W., *Antropologizowanie humanistyki. Zjawisko – proces – perspektywy*, Kowalewski J., Piasek W. (red.), *Colloquia Humaniorum*, Instytut Filozofii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009.
- [12] Piasek W., *Historia jako wiedza lokalna. „Antropologiczne przesunięcie” w badaniach nad historiografią PRL*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

- [13] Sozański T., *Co to jest nauka*, [w:] *Nauka. Tożsamość i tradycja*, J. Goćkowski, S. Marmuszewski (red.), Universitas, Kraków 1995.
- [14] Strużyna J., *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red. nauk.), Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [15] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń 2007.
- [16] Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, tom I, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 338, 341.
- [17] Wiszowaty M.M., *Papierowy relik, czyli o zasadności posługiwania się określeniem „monarchia absolutna” w stosunku do państw współczesnych*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2014, t. XXXI.
- [18] Wójcicki R., *Wykłady z metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1982, s. 110.

PUŁAPKI PRACY NAUKOWEJ – REFLEKSJE METODYCZNE

Streszczenie

Pojawiająca się (szczególnie w obszarze logistyki i transportu) publikacyjna moda na tworzenie nowych pojęć, definiowanie ich, poddawanie klasyfikacjom, bez wyraźnej potrzeby często powoduje, że konstrukcja teorii staje się zagmatwana, niespójna, a to prowadzi do wielu nieporozumień. Jest to prawdopodobnie skutek natężonych wysiłków habilitacyjnych, w których dążenie do ustanowienia własnego wkładu w rozwój dyscypliny niekiedy przeważa nad zdrowym rozsądkiem. Świadczy to często o brakach metodycznych, a zatem o nieekonomicznym podejściu do uprawiania nauki. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na pułapki, na jakie mogą natknąć się osoby postępujące według takiego schematu.

SŁOWA KLUCZOWE: WIEDZA NAUKOWA, ANTROPOLOGIZACJA POJĘĆ, BRZYTWIA OCKHAMA, INTERUSBIEKTYWNA KOMUNIKOWALNOŚĆ

TRAPS OF THE SCIENTIFIC WORK – METHODOLOGICAL REFLECTION

Abstract

A publishing fashion to create new notions, to define such notions and to classify them without any apparent need, that is being observed nowadays (especially in the context of logistics and transportation), frequently results in generation of unnecessarily complex and inconsistent theories, which leads to numerous misunderstandings. This probably stems from intensive post-PhD efforts that are characterised by some domination of the will to develop a particular scientific domain over common sense. It often proves methodological gaps, that can also be understood to be a non-economic approach to science. The article aims at providing readers with some insights into different traps that may be encountered by individuals who follow the above-mentioned pattern.

KEY WORDS: SCIENTIFIC KNOWLEDGE, ANTHROPOLOGIZATION OF NOTIONS, OCKHAM’S RAZOR, INTER-SUBJECTIVE COMMUNICABILITY

AUTONOMIA W KONTEKŚCIE ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ: WYMIAR ORGANIZACYJNY I INDYWIDUALNY¹

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich dziesięcioleci badanie przedsiębiorczości cieszy się stale rosnącym zainteresowaniem badaczy. Przedsiębiorczość opiera się na strategicznym ukierunkowaniu na rozwój, chęci do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancji nieokreśloności, uczeniu się na porażkach, promowaniu elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy, która jest typem przedsiębiorczości strategicznej, gdzie organizacja dokonuje ponownego zdefiniowania swoich relacji z otoczeniem w drodze fundamentalnego przekształcenia sposobu konkurowania [6, s. 507–513].

Przedsiębiorczość wymaga odważnego wychodzenia poza utarte schematy, i dlatego też nie da się jej zaplanować. Co więcej, jest ona przeciwieństwem racjonalnych wyborów spośród dobrze zdefiniowanych wariantów, czy też przywiązania do wizji urzeczywistnianej dzięki władzy albo przekonywaniu [7, s. 67]. Pozornie przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne to dwa sprzeczne konstrukty. Zarządzanie strategiczne wiąże się z procesem planowania, a przedsiębiorczości – jak to już wspomniano – zaplanować się nie da. Dążeniem strategii jest odpowiednia pozycja na konkurencyjnym rynku, zaś dążeniem przedsiębiorczości jest rozpoznawanie, odkrywanie albo wykreowanie szans w celu wytworzenia nowej wartości dla społeczeństwa. Błąd jest kategorią niepożądaną w zarządzaniu strategicznym, natomiast przedsiębiorczość wymagająca niestandardowego myślenia i działania może skutkować błędami [13, s. 8].

* Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK – Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

Zarządzanie strategiczne kojarzy się ze zdyscyplinowanymi procesami porządkowania, diagnozowania, oceniania określonych zasobów i wyznaczania terminów, zaś przedsiębiorczość jest łączona z trudnym i niepredyktownym procesem wypełnionym politykowaniem [5, s. 16–19]. Popycha to organizacje do podejmowania dodatkowych wysiłków w celu wspierania zachowań przedsiębiorczych, co często wymaga uwalniania członków organizacji (poszczególnych osób/zespołów), by mogli działać poza istniejącymi normami i strategiami organizacji, żeby myśleć i działać bardziej niezależnie [17, s. 7–30].

Skłania to do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o miejsce i rolę autonomii w strategicznym ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na rozwój. Dlatego też celem artykułu jest przedstawienie argumentów przemawiających za tym, czy autonomię należy traktować jako jeden z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, czy też jako jej antecedencję. Rozważania będą prowadzone na dwóch poziomach: organizacyjnym i indywidualnym.

1. Pojęcie i istota autonomii w badaniach przedsiębiorczości

W literaturze z zakresu przedsiębiorczości autonomia definiowana jako stopień, w jakim osoby lub zespoły są w stanie działać niezależnie, tworząc nowe pomysły i doprowadzając je do realizacji [24, s. 135–172]. Autonomia traktowana jest więc jako zdolność i wola bycia samodzielnym w podążaniu za szansami [29, s. 761–787].

W kontekście organizacyjnym autonomia odnosi się do swobodnego podejmowania działań, niezależnie od ograniczeń organizacyjnych związanych z utworzeniem i sprawnym funkcjonowaniem przedsięwzięcia. Niezależne działania przedsiębiorcze zapewniają impuls potrzebny do eksploracji szans biznesowych, wyłaniania koncepcji biznesowych i doprowadzania ich aż do realizacji [23, s. 47–69]. Przywołane definicje autonomii stanowią odbicie jakiegoś konsensusu, pewnej konwencji co do użycia tego pojęcia przez badaczy.

Autonomia historycznie była traktowana jako konstrukt jednowymiarowy z niejednoznacznymi wynikami badań obnażającymi słabość tego spojrzenia [29, s. 761–787]. W praktyce autonomia może odzwierciedlać wiele warunków, takich jak: ścisła vs. luźna kontrola, jednolita vs. dopasowana polityka, scentralizowane vs. zdecentralizowane procesy, które w początkowych badaniach uważano za wpływające na wyniki istniejących organizacji. Obecnie naukowcy sugerują, że autonomię powinno się poddawać badaniu jako konstrukt wielowymiarowy opisywany przez [13, s. 100]:

- niezależne działania przedsiębiorcy;
- wprowadzanie w życie pomysłu, wizji i doprowadzanie ich do końca;
- zdolność do bycia samoukierowanym w procesie poszukiwania szans;

- działania podejmowane w organizacji niezależnie od sztywnych ram organizacyjnych,
- kontekstualność, gdyż autonomia zależy od wielkości organizacji, stylu zarządzania, struktury i własności.

We wspieraniu autonomii w kontekście organizacyjnym może być skuteczne zarówno podejście „z góry na dół”, jak i „z dołu do góry” [27, s. 37–49]. Organizacje z przedsiębiorczą misją, aby stymulować przedsiębiorczość, stosują podejście „z góry na dół” [2, s. 207–229]. W tych organizacjach naczelne kierownictwo wspiera programy i inicjatywy sprzyjające tworzeniu klimatu przedsiębiorczości, który należy traktować jako specyficzną odmianę dostrzeganego przez uczestników wsparcia organizacyjnego [4, s. 5–16] i przyjmuje z zadowoleniem autonomiczne podejmowanie decyzji. Wsparcie niezależnego myślenia i działania przez kierownictwo przejawia się w zachęcaniu pracowników do spędzenia do dziesięciu procent swojego czasu na tworzeniu nowych pomysłów, pozwalaniu na podejmowanie nowych ryzykownych przedsięwzięć przez każdego członka organizacji oraz wspieraniu małych zespołów [23, s. 47–69]. Dla takich organizacji autonomia jest cechą charakterystyczną ich projektu organizacyjnego (*organizational design*). Badania wskazują, że taki projekt organizacyjny może być równie ważny dla sukcesu przedsiębiorczości, jak inne wymiary orientacji przedsiębiorczej, ponieważ organizacje mogą się stać bardziej przedsiębiorcze poprzez procesy i struktury, a także poprzez wprowadzenie nowych produktów i/lub wchodzenie na nowe rynki [11, s. 351–378].

Choć część przedsiębiorczych przedsięwzięć jest tworzona jednak „z dołu do góry”, to zachęcenie do autonomicznego podejmowania decyzji w organizacji może wymagać tworzenia specjalnych zachęt i rozwiązań strukturalnych mających na celu budowanie wsparcia dla podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. Nie można pominąć i tego, że w niektórych organizacjach nawet najlepsze pomysły nie są mile widziane przez naczelne kierownictwo [12, s. 1120–1153]. Jeśli inicjatywy przedsiębiorcze nie są wspierane, ewentualnie są tłumione, to aktywność kluczowych (przedsiębiorczych) osób może być przenoszona na zewnątrz, by tam generować przedsiębiorcze efekty. Takie osoby są dla organizacji szczególnie wartościowe, gdyż zapewniają impet potrzebny do realizacji szans i implementacji przedsiębiorczej wizji [1, s. 442–453]. Osoby działające poza rutynami i praktykami stymulują rozwój przedsiębiorczości w organizacji, stanowiąc dla niej ważne źródło twórczości i inicjatyw oraz promowania uruchamiania przedsiębiorczych przedsięwzięć [23, s. 47–69].

Zgodnie z koncepcją Lumpkina i in. [23, s. 47–69] autonomia ma konstrukcję typu hierarchicznego, czyli różne poziomy lub stopnie autonomii mogą być kontrolowane przez grupę w zależności od rodzaju działań lub decyzji. Zakres, w którym grupa ma kontrolę i może podejmować decyzje dotyczące czynników w środowisku pracy, jest określanym mianem autonomii strukturalnej. Ten rodzaj autonomii umożliwia zespołowi rozwiązanie problemu z samostanowieniem o sposobach wykorzystania

zasobów w ramach danego ograniczenia zasobowego. Autonomia strukturalna jest określonym zachowaniem, które wykorzystuje przewagę sieci do gromadzenia różnorodnych informacji i ograniczania relacji między ludźmi. Natomiast autonomia strategiczna lub „autonomia celów” odnosi się do stopnia, w którym grupa ma kontrolę nad swoimi celami. Autonomia strategiczna pozwala zespołowi działać poza zwykłymi ograniczeniami organizacyjnymi poprzez ustalanie celów i sposobów ich osiągnięcia. Hierarchizując autonomię na skali, autonomia strategiczna jest położona na niej (skali) wyżej względem autonomii strukturalnej. Z perspektywy przedsiębiorczości autonomia odnosi się przede wszystkim do autonomii strategicznej. Wyższy poziom lub strategiczne wymiary autonomii umożliwiają zespołowi (lub osobie) nie tylko rozwiązać problemy, ale faktycznie definiować problemy i cele, które mają być spełnione na rzecz rozwiązania tego problemu. Poziom autonomii strategicznej można porównać do sposobu realizacji strategii lub jakościowej autonomii celu. Zachowania członków organizacji nastawione na innowacje zależą od rodzaju autonomii. Rolą zaś kadry kierowniczej jest zachęcanie pracowników do eksperymentowania i podejmowania ryzyka za pośrednictwem systemów organizacyjnych i procesów nieformalnych zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Posiadany przez zespół poziom autonomii jest pozytywnie powiązany z efektywnością zarządzania wiedzą, gdyż wyższy poziom autonomii ułatwia kreowanie transferu i aplikację wiedzy. W miarę tego, jak autonomia staje się coraz bardziej strategiczna, narasta dzielenie się różnymi typami wiedzy, co sprzyja przedsiębiorczym wynikom.

W perspektywie indywidualnej przedsiębiorczość obraca się wokół osób, które wychodzą z inicjatywą i angażują się w nowe przedsięwzięcia organizacyjne [29, s. 761–787]. Stąd dla organizacji zorientowanych przedsiębiorczo istotne jest, aby osoby miały możliwość podejmowania decyzji i działań, które nie będą utrudnione przez ograniczenia organizacyjne lub normy strategiczne, które często mogą utrudniać postęp.

Autonomia jest konieczna, by stymulować twórczość pracownika [10, s. 981–995]. Autonomia na poziomie indywidualnym oznacza „stopień, w jakim praca zapewnia znaczną niezależność jednostki w planowaniu pracy oraz w ustalaniu procedur stosowanych w jego realizacji” [10, s. 981–995]. Innymi słowy, wytycza ona zakres, w jakim pracownicy mogą decydować, jakie zadania i jak będą je wykonywać [28, s. 357–374]. W konsekwencji autonomia zapewnia pracownikom możliwość samostanowienia, a tym samym możliwość wywierania bardziej bezpośredniego wpływu na wyniki.

Nadanie przez kierownictwo pracownikom większego poziomu autonomii jest ściśle powiązane z proaktywnymi zachowaniami pracowników, które są związane z większym przewidywaniem i rozwiązywaniem problemów oraz przyczyniają się do wzrostu efektywności pracowników [28, s. 357–374], która w prakseologii jest definiowana jako dodatnia cecha działań dających oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to czy był on zamierzony, czy też nie [37, s. 22]. Zdaniem niektórych badaczy autonomia stanowi jedno z kryteriów oceny osiągnięć osobistych pracowników [32, s. 91].

Autonomia umożliwia i motywuje ludzi do tego, by wnosili swój wkład w organizację. Zachęca pracowników na wszystkich poziomach organizacji do samodzielnego działania i podejmowania inicjatyw. Na przykład pracownicy działu sprzedaży częściej mają do czynienia z żądaniem klientów w „czasie rzeczywistym” i w związku z tym muszą działać poza bezpośrednią kontrolą menedżerów. Wydaje się, że wyższy poziom autonomii tych pracowników pozwoli im aktywnie działać w kierunku szans, które ujawniają się w kontaktach z klientami i/lub rozwiązywania problemów, które pojawiają się w takich interakcjach [28, s. 357–374].

Autonomia oznacza dla pracowników, że są upoważnieni, niezależni i samodzielni, a zatem mogą wykorzystywać wszystkie dostępne zasoby, bez każdorazowego uzgadniania z menedżerami, kiedy mają do czynienia z nadzwyczajnymi sytuacjami [28, s. 357–374]. Z organizacyjnego punktu widzenia autonomia pracy ma zasadnicze znaczenie dla indywidualnego pracownika. Jednakże choć wartościowe, ale takie praktyki wydają się być także czasochłonne, destrukcyjne i bardziej kosztowne do przyjęcia niż środowiska pracy oparte na zasadach i procedurach [22, s. 241–264].

2. Autonomia – antecedenca czy składowa orientacji przedsiębiorczej?

W nauce organizacji i zarządzania występuje pewna liczba konstrukcji określanych jako orientacje. Są one próbą zbudowania zintegrowanego narzędzia zrozumienia i pomiaru pewnego typu nastawienia organizacji, jej inklinacji w kierunku takiego czy innego zjawiska. Do najpopularniejszych orientacji należą: orientacja zasobowa, orientacja przedsiębiorcza, orientacja przyszłościowa, orientacja rynkowa oraz orientacja na interesariuszy [36, s. 101]. Orientacja organizacji składa się z filozofii, które determinują charakter i ukierunkowanie jej działalności i planów. Jest zatem podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji [36, s. 101]. Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów, który obejmuje gotowość do innowacji, poszukiwania ryzyka, samokierowania działaniami oraz bycia bardziej proaktywnym i agresywnym niż konkurenci wobec nowych szans rynkowych.

Jeżeli osoba/organizacja jest zorientowana przedsiębiorczo, oznacza to, że posiada umiejętność/zdolność do odkrywania i wykorzystania nowych szans rynkowych [16, s. 2691–2702]. W orientacji przedsiębiorczej upatruje się sukcesu niektórych organizacji. Badania dostarczają niejednoznacznych wyników dotyczących związku między tą orientacją a wynikami organizacji [34, s. 71–91], choć praktyczną wartość uzyskiwanych w tym zakresie wyników badań empirycznych pomniejsza ograniczona swoboda doboru otoczenia (przykładowo przejawiająca się w wyborze dostawców) [35, s. 406], w jakim tkwi organizacja.

Dlatego orientacja przedsiębiorcza jest postrzegana jako nadzieja dla organizacji, by te mogły prosperować w konkurencyjnych środowiskach biznesowych [15, s. 524–546], gdyż pozwala ona ludziom dostrzegać nowe szanse, które nie są widoczne dla innych osób [19, s. 1–27]. Orientacja przedsiębiorcza jest wyższa w podmiotach nowo powstałych, tj. prowadzących działalność od roku do 5 lat [31, s. 103].

Orientacja przedsiębiorcza jest uważana za siłę napędzającą organizację ku aktywności przedsiębiorczej [9, s. 677–702]. Takie jej pojmowanie oddaje istotę przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości. Reprezentuje sposób myślenia o przedsiębiorczości, który znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej i realizowanych procesach. Orientacja ta jest związana z formułowaniem strategii organizacji i kształtowaniem postaw, jak również zachowań poszczególnych jej uczestników. W niektórych badaniach orientacja przedsiębiorcza jest traktowana jako wskaźnik przedsiębiorczości organizacji obrazujący jej gotowość do zejścia z drogi, na której rzeczy zawsze były wykonywane [21, s. 1–11]. Warto dodać, że podczas gdy część badaczy orientację przedsiębiorczą utożsamia z zachowaniami przedsiębiorczymi, pozostali wskazują na konieczność rozróżniania między tymi dwoma pojęciami. Orientacja przedsiębiorcza nie jest bezpośrednią miarą zachowań przedsiębiorczych. Odzwierciedla raczej skłonności ku niż rzeczywiste zaangażowanie w aktywność przedsiębiorczą [20, s. 1001–1026].

Większość badań dotyczących orientacji przedsiębiorczej jest w mniejszym lub większym stopniu oparta na pracy Millera i Friesena (1978), którzy zidentyfikowali jedenaście wymiarów realizacji strategii, w tym: adaptacyjność, analiza, integracja, podejmowanie ryzyka i innowacje produkt–rynek [33, s. 82–92]. Wymiary te zostały wykorzystane w późniejszych badaniach Millera, który przedstawił najprawdopodobniej pierwszą operacjonalizację konstruktów „orientacja przedsiębiorcza” [26, s. 770–791]. Jego zdaniem orientacja ta może zostać opisana przez trzy wymiary: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. W wielu późniejszych badaniach przyjmowano te trzy wymiary w celu określenia cech organizacji przedsiębiorczych. Covin i Slevin potwierdzili, że firmy są przedsiębiorcze, jeżeli są proaktywne, innowacyjne i podejmują ryzyko. Dodatkowo podkreślili, że orientacja przedsiębiorcza jest niezbędnym atrybutem wysokiej efektywności organizacji. Następnie w 1996 roku Lumpkin i Dess wprowadzili dwa dalsze wymiary – konkurencyjną agresywność i autonomię pojmowaną jako zdolność do niezależnego działania. Ostatecznie ich zdaniem wymiarami konstruktów orientacja przedsiębiorcza są: innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywność i autonomia [24, s. 135–172; 25, s. 1055–1085].

Pojęcie orientacji przedsiębiorczej występuje zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym. Indywidualna orientacja przedsiębiorcza obejmuje głęboko zakorzenione przekonania i wartości powiązane ze skłonnością do równoczesnego bycia proaktywnym, innowacyjnym i podejmującym ryzyko [18, s. 1–18].

Najnowsze badania pojmują indywidualną orientację przedsiębiorczą jako psychologiczny konstrukt szczególnie istotny dla zrozumienia indywidualnych zachowań i wyborów w miejscu pracy [3, s. 219–233]. Z tego względu wzrasta nacisk na rozwój i wspieranie skłonności i praktyk przedsiębiorczych wśród pracowników na wszystkich poziomach organizacji. W tym okolicznościach badanie indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, a w szczególności roli autonomii pracowników (autonomii na poziomie indywidualnym) jest czasowo i praktycznie wysoce użyteczne.

Skutkuje to tym, że generalnie w badaniach związku orientacja przedsiębiorcza – wyniki biznesowe autonomia sporadycznie jest traktowana jako jeden z wymiarów wykorzystywanych w pomiarze tej orientacji. Kierując się wynikami metaanalizy opracowanej przez Raucha i in. [29, s. 761–787] tylko w trzech na pięćdziesiąt jeden badań empirycznych autonomia została włączona do narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że autonomia znacznie częściej jest traktowana przez badaczy jako antecedenca orientacji przedsiębiorczej, a nie jej wymiar.

Ustalenia badaczy wskazują na związek między autonomicznym zachowaniem w małych przedsiębiorstwach a poziomem centralizacji [30, s. 683–690]. Stwierdzono między innymi, że wysoki poziom zachowań przedsiębiorczych odnosi się przeważnie do niezależnych liderów, którzy posiadają silną scentralizowaną władzę w małych przedsiębiorstwach. Autonomia jest niezbędna jako dźwignia w procesach wykorzystywania atutów danego przedsiębiorstwa na rzecz identyfikowania szans, które są poza obecnymi możliwościami organizacji i wspierania rozwoju nowych przedsięwzięć i/lub ulepszonych praktyk biznesowych. Wielu badaczy twierdzi, że autonomia jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym pojawiania się i rozwijania inicjatyw przedsiębiorczych. Członkowie organizacji mają swobodę w aktywnym podążaniu za nowymi szansami, nieograniczoną istniejącymi procesami organizacyjnymi i oczekiwaniami interesariuszy. Dlatego też autonomia jest powiązana z innowacjami, tworzeniem nowych biznesów i efektywnością organizacji. Stanowi więc podstawową cechę przedsiębiorczo zorientowanych organizacji [29, s. 761–787].

Podsumowanie

Literatura wskazuje, że aktywność przedsiębiorcza ma duże znaczenie dla gospodarki i społeczeństwa [8, s. 1496–1500]. Ekonomicznie cenna twórcza destrukcja, społeczne uzasadnienie poszukiwania legitymizacji, jak też poznawcze tworzenie szans podkreślają, że przedsiębiorczość jest procesem trudnym i niepredyktywnym przepelnionym politykowaniem. Oznacza to potrzebę włączenia do badań przedsiębiorczości zagadnień swobodnego działania. Jednakże nie należy popadać w krańcowość, ponieważ prowadzi ona do marginalizowania niezamierzonych skutków działania, które przecież są istotnym elementem wyłaniających się nowości (praktyk organizacyjnych,

norm, wartości, modeli mentalnych). Zwracanie uwagi głównie na niezależne działania promujące heroiczne modele przedsiębiorców jest ahistoryczne, uniwersalistyczne oraz ignoruje bogaty kontekst działalności przedsiębiorczej [5, s. 16–19]. Współcześnie autonomia na poziomie indywidualnym jest postrzegana jako prawo pracownika do decydowania o tym, jaki rodzaj pracy i jak będzie wykonany.

W wypadku ograniczonej dostępności zasobów, czy intensywnych działań konkurencji, organizacja zorientowana przedsiębiorczo nie zaniecha autonomicznych procesów kładących nacisk na nowe przedsięwzięcia, gdyż jej uczestnicy charakteryzują się swobodą działania w podejmowaniu decyzji [13, s. 98].

Badacze zakładają, iż zawsze istnieje jakiś poziom autonomii jako warunek konieczny do strategicznego ukierunkowania przedsiębiorstwa na rozwój. Jednocześnie autonomia jest traktowana przez nich raczej jako antecedenca niż wymiar orientacji przedsiębiorczej, zarówno z perspektywy organizacyjnej, jak i indywidualnej.

Ważnym kierunkiem badań wyłaniającym się z tych studiów jest związek między orientacją przedsiębiorczą a efektami tej orientacji na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Tym bardziej, że uzyskiwane dotychczas wyniki badań w tym zakresie są niejednoznaczne. Ponadto badania orientacji i wyników na poziomie indywidualnym były prowadzone przy zastosowaniu (adoptowaniu) narzędzi pomiaru tej orientacji na poziomie organizacyjnym.

Bibliografia

- [1] Bird B., *Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention*, „Academy of Management Review” 1988, No. 13.
- [2] Birkinshaw J., *Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives*, „Strategic Management Journal” 1997, No. 18.
- [3] Bolton D.L., Lane M.D., *Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument*, „Education Training” 2012, No. 54(2/3).
- [4] Bratnicka K., *Twórczość jako arena badań zarządzania. Podstawowe zagadnienia i pojęcia*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2.
- [5] Bratnicki M., *Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.
- [6] Bratnicki M., *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 128.
- [7] Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Antoszkiewicz J.D. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

- [8] Castaño M.-S., Méndez M.-T., Galindo M.-Á., *The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship*, „Journal of Business Research” 2015, No. 68.
- [9] Covin J.G., Wales W.J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2012, No. 36(4).
- [10] de Jong J.P.J., Parker S.K., Wennekers S., Wu Ch.-H., *Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2015, No. 39(4).
- [11] Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J., *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, No. 29.
- [12] Dougherty D., Hardy C., *Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems*, „Academy of Management Journal” 1996, No. 39.
- [13] Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.
- [14] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [15] Eggers F., Kraus S., Hughes M., Laraway S., Snyckerski S., *Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth*, „Management Decision” 2013, No. 51(3).
- [16] Ferreira F.A.F., Marques C.S.E., Bento P., Ferreira J.J.M., Jalali M.S., *Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques*, „Journal of Business Research” 2015, No. 68.
- [17] Filser M., Eggers F., Kraus S., Málovics É., *The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary*, „Journal for East European Management Studies” 2014, No. 19(1).
- [18] Gökten A.B., Gupta V.K., *Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2015, No. 11.
- [19] Gupta V.K., Niranjana S., Goktan B.A., Eriskon J., *Individual entrepreneurial orientation role in shaping reactions to new technologies*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2015.
- [20] Kollmann T., Stöckmann Ch., *Filling the entrepreneurial orientation – performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2014, No. 38(5).
- [21] Kuratko D.F., *Entrepreneurial leadership in the 21st century*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2007, No. 13(4).
- [22] Lumpkin G.T., Brigham K.H., Moss T.W., *Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2010, No. 22 (3–4).

- [23] Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D.R., *Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, No. 33(1).
- [24] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, No. 21(1).
- [25] Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, „Journal of Management” 2000, No. 26(5).
- [26] Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, No. 29(7).
- [27] Quinn R.C., Spreitzer G.M., *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*, „Organizational Dynamics” 1997, No. 25.
- [28] Rapp A., Agnihotri R., Baker T.L., Andzulis J., *Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers’ recognition and autonomy moderate individual performance*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2015, No. 43.
- [29] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, No. 33(3).
- [30] Shan P., Song M., Xiaofeng J., *Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?*, „Journal of Business Research” 2016, No. 69.
- [31] Sopińska A., *Kierunki i metody badań orientacji zasobowej w tworzeniu strategii*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Krupski R. (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- [32] Stabryła A., *Produktywność kapitału ludzkiego jako warunek efektywności organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2007, nr 1.
- [33] Todorovic Z.W., Todorovic D., Ma J., *Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation in corporate environment: A discussion*, "Academy of Entrepreneurship Journal" 2015, No. 21(1).
- [34] Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, No. 20(1).
- [35] Wójcik-Karpacz A., *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(2).
- [36] Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [37] Ziębecki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

AUTONOMIA W KONTEKŚCIE ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ: WYMIAR ORGANIZACYJNY I INDYWIDUALNY

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie argumentów przemawiających za tym, czy autonomię należy traktować jako jeden z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, czy też jako jej antecedencję. Rozważania były prowadzone na dwóch poziomach: organizacyjnym i indywidualnym. Studia literatury odsłoniły alternatywną rolę autonomii w badaniach orientacji przedsiębiorczej. Z jednej strony jest ona zaliczana do komponentów tej orientacji organizacji. Z drugiej zaś – uznawana jest za antecedencję orientacji przedsiębiorczej. Przedstawione rozważania otwierają pole do dalszych dyskusji.

SŁOWA KLUCZOWE: ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA, AUTONOMIA, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

THE AUTONOMY IN THE CONTEXT OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: THE ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL DIMENSION

Abstract

The aim of the article is to present the arguments whether the autonomy should be regarded as one of the dimensions of the entrepreneurial orientation or rather as its antecedence. There were two levels of considerations: individual and organizational. The specialist literature showed alternative role of the autonomy in the researches on entrepreneurial orientation. On the one hand, it is treated as one of the components of the orientation of the organization. On the other hand, it is recognized as the antecedence of entrepreneurial orientation. The presented considerations serve as a basis for further discussion.

KEY WORDS: ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, AUTONOMY, ENTREPRENEURSHIP

RODZAJE NEGOCJACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Wprowadzenie

Dla współczesnych przedsiębiorstw negocjacje stanowią jeden z instrumentów zarządzania, a w szczególności podejmowania decyzji menedżerskich i rozwiązywania konfliktów we współdziałaniu. Wykorzystywane są w ramach wszelkiego rodzaju przedsięwzięć ukierunkowanych na wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynikają z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Obejmują zarówno te przypadki, w których stanowi ono ich środowisko, jak i te, dla których jest ich stroną. Są prowadzone zarówno pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi, np.: pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp., jak i przez reprezentantów firmy z podmiotami zewnętrznymi, np.: dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp.

Jednym z obszarów, w których negocjacje odgrywają istotną rolę, jest zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Można je w skrócie określać mianem „negocjacji projektowych”. Stanowią one jeden z instrumentów planowania, wykonania i oceny projektów. Efektywna realizacja wszelkich przedsięwzięć, w tym: stworzenie odpowiednich warunków, pozyskanie niezbędnych zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych), rozplanowanie i koordynacja działań w czasie i przestrzeni, osiągnięcie wymaganych standardów jakościowych, wypracowanie skutecznych mechanizmów monitorowania i oceny działań itp., wymaga prowadzenia wielu negocjacji pomiędzy interesariuszami danego projektu. Pojawia się zatem istotny problem badawczy i praktyczny, tj. konieczność stworzenia typologii oraz dokonania identyfikacji i analizy rodzajów negocjacji projektowych. Próbę rozwiązania tego problemu podjęto w niniejszym artykule.

* Dr hab. Andrzej Kozina, prof. UEK – Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Pomimo istotnego znaczenia rozważanych negocjacji w literaturze przedmiotu wciąż odczuwa się niedosyt opracowań, które charakteryzowałyby je wyczerpująco. Nie wypracowano dotąd ich kompleksowego i spójnego modelu do zastosowania w praktycznej realizacji projektów. Oto najważniejsze wnioski wynikające z krytycznej analizy literatury przedmiotu z zakresu negocjacji projektowych.

1. Najczęściej negocjacje traktuje się jako jedną z funkcji w zakresie kierowania projektem bądź niezbędnych kompetencji menedżerskich [18, s. 17, 21]. Kompetencje tego rodzaju, dotyczące szefa projektu, omówiono obszernie w pracach [8] i [15], a w [23] zaproponowano model negocjacji oparty na postawach i poglądach menedżerów.
2. W niektórych pracach są charakteryzowane zagadnienia rozwiązywania konfliktów w realizacji projektu [7; 18, s. 104–106; 21, s. 116–121; 22, s. 152–163]. Na uwagę zasługuje obszerny przegląd dotychczasowych podejść w tym zakresie, ze względu na kryterium przyczyn konfliktów oraz klasycznych strategii ich rozwiązywania, zamieszczony w artykule [20].
3. Stosunkowo rzadko wyodrębnia się kwestię negocjacji jako jednego z istotnych zagadnień w zarządzaniu projektami [2; 6; 4, s. 117 i nast.; 16].
4. Są to zarówno koncepcje ogólne, np. w opracowaniu [3] zestawiono pięć modelowych ujęć negocjacji projektowych, jak i bardziej szczegółowe, np. w pracy [15] jest zawarta charakterystyka procesu negocjacji w zarządzaniu projektem w kontekście zadań kierownika projektu, a zasady i techniki rozważanych negocjacji omówiono w opracowaniu [2].
5. Przede wszystkim w literaturze przedmiotu, zarówno z zakresu zarządzania projektami, jak i negocjacji, daje się zauważyć brak opracowań prezentujących typologię negocjacji projektowych. Do nielicznych pozycji literatury, w których są wzmiankowane rodzaje rozważanych negocjacji, należą opracowania [10], gdzie omówiono je w kontekście kontraktów, oraz prace [2] i [15], w których wymieniono je przy okazji wyjaśnienia specyficznych cech rozważanych negocjacji.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, wskazujące z jednej strony na istotne znaczenie negocjacji projektowych, a z drugiej – na niewystarczający zakres ich analizy w literaturze przedmiotu, celem artykułu jest wyodrębnienie ich rodzajów i stworzenie ich charakterystyki, przydatnej zarówno do tworzenia ich modeli teoretycznych, jak i do ich identyfikacji oraz analizy w praktyce realizacji projektów. Zasadniczą metodą badawczą, wykorzystaną przez autora, oprócz analizy ograniczonej i przyczynkarskiej literatury przedmiotu, są jego własne idee i pomysły, odzwierciedlające dwudziestopięcioletnie doświadczenia z zakresu negocjacji i zarządzania projektami, obejmujące wykonawstwo i kierowanie szeregiem projektów naukowo-badawczych i doradczych oraz działalność dydaktyczną i szkoleniową. Artykuł przedstawia teoretyczne, autorskie ujęcie rodzajów negocjacji projektowych, które zostanie poddane weryfikacji empirycznej w dalszych pracach badawczych.

1. Zarządzanie projektami jako obszar negocjacji

Aby określić miejsce i znaczenie negocjacji w rozważanej dziedzinie, należy przede wszystkim stwierdzić, że stanowią one instrument zarządzania firmą. Są podporządkowane jej różnorodnym celom. Służą realizacji procesów we wszystkich dziedzinach jej funkcjonowania. Stanowią także sposób kształtowania jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania. Zleceniodawcą każdych negocjacji w firmie jest kierownik właściwego szczebla o odpowiednim zakresie kompetencji, z danego zespołu (funkcjonalnego, procesowego, projektowego) w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych lub zespołu (zadaniowego lub wirtualnego), reprezentującego firmę w negocjacjach międzyorganizacyjnych [12, s. 48–49].

W szerokim ujęciu zarządzanie projektami można potraktować jako wyodrębnioną dziedzinę teorii i praktyki zarządzania, co uzasadnia szeroki zakres pojęcia projektu oraz znaczący dorobek naukowo-badawczy i aplikacyjny. Jest to „(...) wyspecjalizowana dziedzina działalności, którą wyodrębnia się jako obszar koordynacji i kontroli złożonych przedsięwzięć, realizowanych w praktyce gospodarczej” [9, s. 238]. Celem dokładniejszej identyfikacji tej dziedziny jako obszaru negocjacji za najbardziej przydatną uznano następującą, szeroką i zarazem odpowiednio skonkretyzowaną interpretację zarządzania projektami M. Pawlaka [17, s. 28]: „wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika przede wszystkim z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów”. Cytowany autor rozróżnia cztery aspekty zarządzania projektami: funkcjonalny, instytucjonalny, kierowanie grupą projektową i instrumentalny. Interpretację tą uzupełniono definicjami innych autorów [1, s. 6–7; 14, s. 1; 11, s. 4; 4, s. 20; 18, s. 15–16]. Dotyczą one aspektów wymienionych wyżej i eksponują dodatkowe. Wszystkie aspekty uporządkowano ze względu na ich istotę i znaczenie, nadając im logiczną kolejność. Dla każdego z ich określono znaczenie negocjacji jako narzędzia zarządzania projektami (por. tabela 1).

Reasumując, przedstawione ujęcie pozwala na wyjaśnienie istoty zarządzania projektami jako specyficznego obszaru negocjacji. Powyższe stwierdzenia charakteryzujące miejsce i rolę negocjacji w przekroju wyróżnionych aspektów rozważanej dziedziny stanowią dogodną płaszczyznę do stworzenia pełnej i wszechstronnej charakterystyki negocjacji projektowych w firmie.

Tabela 1. Negocjacje w przekroju aspektów zarządzania projektami

Aspekt	Miejsce i rola negocjacji
Celowościowy – określa oczekiwania i wymagania klienta wobec zespołu projektowego w zakresie realizacji projektu, a zwłaszcza precyzuje jego pożądane efekty (ilościowe i jakościowe).	Ogólne cele i problemy negocjacji są zdeterminowane przez specyficzne potrzeby projektu, dla realizacji którego są narzędziem – „cele „zewnętrzne”, sformułowane przez nadzorujących negocjacje, będące pochodną ogólnych zamierzeń firmy, wynikających z jej strategii. Szczegółowe cele i kwestie negocjacji wyznaczają ich rodzaje, parametry projektu i charakterystyki kontekstu.
Funkcjonalny – obejmuje działania (funkcje) niezbędne do realizacji w ramach projektu: jego planowanie, sterowanie nim i kontrolę jego realizacji oraz ustalanie i przekazywanie idei i wyników (cykl życia projektu).	Różnorodne procesy negocjacyjne są niejako „wpisane” w pełny cykl życia projektu (jego fazy). Każdy proces negocjacji (metaprocus) obejmuje trzy podprocesy (procesy cząstkowe): planowanie, prowadzenie i podsumowanie. Każdy z nich zawiera szereg etapów i działań szczegółowych, ściśle sprzężonych z czynnościami wyodrębnionymi w procesie realizacji projektu.
Instytucjonalny – stanowią struktury zarządzania projektami i ich miejsce w rozwiązaniu strukturalnym firmy, a także aspekty personalne, w tym: wybór odpowiedniego modelu organizacyjnego, włączenie grupy projektowej do struktury zarządzania oraz ustalenie odpowiednich instancji decyzyjnych.	Procesy negocjacyjne realizują stanowiska i komórki organizacyjne w strukturze firmy, tj. w zespołach projektowych i jednostkach wspomagających, o wymaganym zakresie kompetencji formalnych i potencjale wiedzy, zdolności i umiejętności, w tym: stanowiska kierownicze – odpowiedzialne za nadzorowanie tych procesów – i wykonawcze – odpowiedzialne za ich prowadzenie. Zalicza się tutaj zarówno zespoły negocjacyjne (reprezentantów firmy) bezpośrednio realizujące zadania dotyczące negocjacji, jak i pracowników sztabowych odpowiedzialnych za wykonywanie działań o charakterze pomocniczym.
Menedżerski (kierowanie grupą projektową) – powołanie odpowiedniej osoby do pełnienia funkcji kierownika projektu, utworzenie zespołu projektowego, organizowanie współpracy, a także procesów komunikowania się, motywowania, rozwiązywania konfliktów oraz postępowania z oporem przed zmianami.	Negocjacje stanowią jedną z kluczowych kompetencji członków zespołów projektowych i stanowisk sztabowych ich wspomagających, a zwłaszcza kierowników tych zespołów oraz menedżerów nadzorujących ich działania. Sprawna realizacja wszelkich działań podejmowanych w cyklu życia projektu przez szefa zespołu projektowego wymaga odbycia szeregu negocjacji z jego interesariuszami. Samo powołanie kierownika projektu wymaga zwykle odbycia negocjacji w celu sprecyzowania warunków jego pracy.
Przedmiotowy – obejmuje analizę, pozyskiwanie i alokację zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym udostępnionych przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia.	Istotną część zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych), niezbędnych do sprawnego realizacji projektu (głównie zewnętrznych), jest pozyskiwana poprzez negocjacje zakupowe z dostawcami tych zasobów: agencjami, sponsorami, konsultantami, bankami itp. W przypadku wielu projektów jest to najważniejsza funkcja negocjacji.
Instrumentalny (narzędziowy) – wszelkie sposoby realizacji prac projektowych, a w szczególności: techniki planowania i kontrolowania, rozwiązywania problemów, projektowania systemów, formułowania celów, oceny i decydowania.	Negocjacje stanowią jeden z instrumentów realizacji projektu, a w ich ramach także stosuje się różnorodne, szczegółowe narzędzia, tj.: modele, zasady, metody, techniki itp., niezbędne dla realizacji poszczególnych działań w procesie negocjacji projektowych (rozwiązywania pojawiających się w nich problemów), a w tym szereg metod adaptowanych z innych obszarów zarządzania, np. techniki analizy strategicznej czy metody heurystyczne.
Efektywnościowy – końcowe rezultaty realizacji projektu, zaspokajające potrzeby jego klienta i innych interesariuszy, co do zakresu, czasu, kosztów, ryzyka, jakości i innych wymaganych cech projektu.	Cele negocjacji projektowych są wyrażane poprzez syntetyczne kryteria efektywności konkretnych przedsięwzięć, np. opłacalności czy zyskowności transakcji z punktu widzenia interesów firmy. Skumulowane efekty realizacji szeregu procesów negocjacyjnych wpływają zatem pośrednio na rezultaty całego projektu.

Źródło: opracowanie własne.

2. Pojęcie i cechy negocjacji projektowych

W literaturze przedmiotu przyjmuje się kilka ogólnych interpretacji negocjacji [19, s. 23–47; 12, s. 21–24; 13, s. 17–33], które zestawiono w tabeli 2, określając istotę negocjacji projektowych jako szczególnego rodzaju negocjacji w przedsiębiorstwie.

Omawiane negocjacje występują w całym procesie realizacji projektu. Analiza porównawcza koncepcji cyklu zarządzania nim, zawartych w bogatej literaturze, m.in. [4, s. 19; 5, s. 14–15; 21, s. 32], pozwala wyróżnić w tym cyklu trzy grupy działań: planowanie, realizację oraz zamknięcie i kontrolę wykonania projektu, obejmujących szereg działań cząstkowych.

W etapie planowania negocjacje są niezbędne do stworzenia odpowiednich warunków realizacji projektu, w fazie wykonania – zapewnienia przestrzegania ustalonych standardów, w fazie kontroli – przyjęcia efektów projektu, tj. oceny stopnia spełnienia owych standardów.

Rozważane negocjacje są najbardziej kompleksowym i złożonym rodzajem negocjacji w firmie. Z uwagi na szeroki i interdyscyplinarny zakres projektów de facto występuje tutaj szereg różnorodnych negocjacji typowych dla dziedzin funkcjonalnych, np.: handlowych, finansowych, pracowniczych itp. Ich zakres jest więc szeroki, dotyczą one zwykle wielu zagadnień objętych zakresem projektu. W praktyce rzadko odnoszą się do jednej kwestii – stanowią wtedy część szerszych negocjacji.

Ponadto mogą mieć zarówno charakter negocjacji operacyjnych, czy taktycznych, np. dotyczących rozwoju produktu, czy odcinkowych przedsięwzięć inwestycyjnych, jak i strategicznych, np. restrukturyzacji funkcjonalnej, czy kompleksowej modernizacji technicznej (w zależności od specyfiki realizowanych projektów).

Bardzo istotnym i trudnym problemem jest identyfikacja i analiza wielu różnorodnych związków pomiędzy poszczególnymi sytuacjami negocjacyjnymi, zarówno dotyczącymi danego projektu, jak i w odniesieniu do innych przedsięwzięć. W efekcie występuje konieczność ciągłej i pełnej koordynacji tych negocjacji, zwłaszcza w przypadku występowania powiązań o charakterze konfliktowym.

Reasumując, ze względu na kompleksowość i wieloaspektowość negocjacji projektowych niezbędne jest stosowanie różnorodnych narzędzi szczegółowych ich opisu (strategii, zasad, technik), a zwłaszcza identyfikacji i analizy negocjacyjnej, sprzężonych z instrumentami zarządzania projektami. Powoduje to konieczność istotnego poszerzenia zakresu zadań i wzbogacenia potencjału zespołów projektowych. Mają tutaj zastosowanie także uniwersalne narzędzia negocjacji, gdyż „w zarządzaniu projektem za każdym razem masz do czynienia z innym przedsięwzięciem, ale podstawowe elementy pozostają takie same. To samo odnosi się do negocjacji – każde są inne, ale te same podstawowe zasady odnoszą się do wszystkich” [4, s. 118].

Tabela 2. Interpretacje negocjacji w zarządzaniu projektami

Interpretacja negocjacji	Znaczenie w zarządzaniu projektami
Proces – złożone działania rozciągnięte w czasie, obejmujące szereg podprocesów (etapów, faz), a w ich ramach działań szczegółowych, realizowanych kolejno, równoległe, ewentualnie cyklicznie. Ważną cechą negocjacji jest ich zmienność, utrudniająca ich modelowanie.	Procesy negocjacyjne jako procesy pomocnicze wykorzystywane w realizacji procesów projektowych. Każdy proces negocjacji (metaprocus) obejmuje trzy podprocesy (procesy cząstkowe): 1) planowania – zapewnienia warunków do negocjacji; 2) prowadzenia – dochodzenia do porozumienia poprzez rozwiązywanie konfliktów, wymianę, ustępstwa itp. ; 3) podsumowania – formułowania i zawierania umowy oraz oceny przebiegu negocjacji. Każdy z tych podprocesów obejmuje szereg etapów i działań. Szczegółowe procesy negocjacji odpowiadają poszczególnym rodzajom negocjacji projektowych.
Metoda (sposób, forma, środek) kierowania konfliktem (rozstrzygnięcia go) pomiędzy stronami, dążącymi do realizacji własnych celów i uzyskania jak najlepszych rezultatów. Poszukiwanie rozwiązania jednej lub większej ilości kwestii spornych.	Występuje szereg różnorodnych konfliktów pomiędzy interesariuszami projektu (pojedynczymi i ich grupami) jako efekt wielu interakcji pomiędzy nimi. Interesariusze posiadają rozbieżne (konfliktowe) cele rzeczowe i odmienne poglądy na poszczególne kwestie w zakresach negocjacji. Sprzeczności dotyczą także: wartości, zasad, oczekiwań, wyobrażeń itp., tworzących emocjonalny kontekst negocjacji, wymagający identyfikacji ze względu na istotny wpływ na kwestie merytoryczne. Mamy więc tutaj do czynienia z „wymiarem konkurencyjnym” (rywalizacyjnym) negocjacji.
Metoda osiągnięcia porozumienia – aspekt ten dotyczy zamierzonego wyniku negocjacji korzystnego dla ich partnerów. Interpretacja taka stanowi niezbędne „dopełnienie logiczne” poprzedniej, eksponującej rozbieżne interesy.	Interesariusze projektu posiadają także wspólne cele. Z definicji są zainteresowani jego realizacją, a zwłaszcza jego efektami stanowiącymi istotne dla nich wartości (materialne i niematerialne). Ich współdziałanie jest zatem pożądane (konieczne) z punktu widzenia osiągnięcia pożądanych rezultatów projektu. To z kolei wymaga zawierania szeregu kontraktów (jawnych i niejawnych) określających warunki porozumienia między nimi. Omawiana interpretacja negocjacji stanowi zatem ich „wymiar kooperacyjny” (współdziałania).
Wzajemna zależność stron – wyraża ścisły związek wymiarów kooperacji i konkurencji – łączne występowanie sprzecznych i wspólnych celów i interesów partnerów. Żaden nie może osiągnąć swoich celów samodzielnie i jednocześnie każdy może pomóc innym w realizacji ich celów.	Wzajemne interakcje pomiędzy interesariuszami projektu są: liczne, wielopłaszczyznowe, trudne do identyfikacji, symetryczne i niesymetryczne, silniejsze i słabsze, pozytywne i negatywne, incydentalne i trwałe itp. Efektywna realizacja zarówno samego projektu, jak i negocjacji niezbędnych do jego wdrożenia wymaga odpowiedniego zaangażowania wszystkich jego istotnych interesariuszy w zakresie ich ról w projekcie. Negocjacje są niezbędne wtedy, gdy nie dostrzegają oni alternatywnych i zarazem bardziej efektywnych sposobów realizacji swoich celów i zaangażowania posiadanych zasobów niż realizacja danego projektu.
Proces podejmowania decyzji (interakcyjny) – w fazie przygotowawczej realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Potem następują wzajemne uzgodnienia w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów ich oceny, określonych wcześniej dla każdej ze stron z osobna. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw, tj. część wspólną wstępnych opcji.	Podczas realizacji projektu, a co za tym idzie w negocjacjach projektowych rozwiązuje się wiele problemów decyzyjnych o różnym ciężarze gatunkowym. Decyzje te dotyczą wszelkiego rodzaju kwestii związanych z realizacją projektu, takich jak: ustalenie wymagań i warunków wstępnych, pozyskanie zasobów, opracowanie harmonogramu, stworzenie zespołu projektowego itp. Negocjacje projektowe dotyczą przede wszystkim kluczowych decyzji rozstrzygających o powodzeniu projektu, podejmowanych przez stanowiska kierownicze odpowiedzialne za jego realizację, tj. kierownictwo projektu (szefa lub zespół koordynujący), a także menedżerów wyższego szczebla odpowiedzialnych za nadzorowanie projektu. Przy formułowaniu wariantów rozważa się te, które w jak największym stopniu umożliwią osiągnięcie celów projektu i indywidualnych celów jego interesariuszy. Podstawą formułowania kryteriów oceny wariantów są wymagania konkretyzujące cele projektu, dotyczące czasu, jakości, kosztów itp.

Interpretacja negocjacji	Znaczenie w zarządzaniu projektami
<p>Proces komunikowania się – wzajemnej wymiany informacji, „przenikający” proces negocjacji, tj. wszelkie działania stron, od wstępnej prezentacji stanowisk, poprzez formułowanie i wymianę ofert, przekonywanie się, wyjaśnianie wątpliwości itp., do końcowych ustaleń i redagowania umowy.</p>	<p>W procesie planowania negocjacji projektowych niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary parametry danej sytuacji negocjacyjnej, tj.: partnerów, zakresu i kontekstu negocjacji (wyznaczonego specyfiką projektu) oraz otoczenia zewnętrznego. W procesie prowadzenia negocjacji projektowych stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy (w zakresie poszczególnych zagadnień) oraz oceny ich przebiegu (w zakresie efektów, narzędzi, relacji, samego procesu).</p>
<p>Proces wzajemnej wymiany – dokonywanej przez strony poprzez wzajemne uzgodnienia i ustępstwa. Dotyczy ona wartości materialnych i niematerialnych (na uzgodnionych warunkach).</p>	<p>Wymiana pomiędzy stronami negocjacji (interesariuszami projektu) dotyczy wszelkich kwestii w nich rozważanych. Powinna być ekwiwalentna. Sprzyjają jej różnice w hierarchii celów stron, tzn. dąży się do pozyskania istotnych zasobów i wartości, oddając w zamian mniej istotne, ale ważne dla drugiej strony. Dotyczy wymiernych kwestii, zwłaszcza zasobów, a także niematerialnych, tj.: idei, pomysłów, koncepcji rozwiązań.</p>
<p>Proces tworzenia wartości – dążenie do osiągnięcia przez strony negocjacji wspólnych korzyści, dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, których uzyskanie nie byłoby możliwe bez negocjacji.</p>	<p>Tworzenie wartości w negocjacjach projektowych wynika wprost z istoty projektu, który jest: jednorazowy (niepowtarzalny, jednorazowy), unikatowy czy wręcz nowatorski (lub stanowi wyjątkową kombinację powtarzalnych elementów). Wspólne wartości uzyskane poprzez negocjacje projektowe i odzwierciedlone w efektach projektu stanowią efekt synergiczny współdziałania wszystkich jego interesariuszy.</p>

Źródło: opracowanie własne.

3. Założenia i kryteria typologii negocjacji projektowych

Przed wszystkim przyjmiemy, iż rozważane negocjacje będą rozpatrywane z punktu widzenia zespołu projektowego jako podstawowego ich uczestnika (interesariusza), co jest uzasadnione głównie faktem bezpośredniego wpływu na proces realizacji projektu. Za prowadzenie negocjacji odpowiedzialne jest zatem kierownictwo projektu (jednoosobowe lub zespołowe) lub upoważnieni przez nie członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów). W skład zespołów negocjacyjnych mogą wchodzić wszyscy lub niektórzy członkowie zespołu projektowego i eksperci zewnętrzeni, np. doradcy funkcjonalni (sztabowcy) zatrudnieni w firmie lub konsultanci spoza firmy.

Za podstawowe kryterium typologii rozważanych negocjacji można uznać ich środowisko, co prowadzi do wyodrębnienia ich dwóch zasadniczych rodzajów: wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych (w otoczeniu dalszym, tzn. zewnętrznym, obejmującym podmioty poza granicami firmy). Pierwszy z nich można podzielić dalej na dwa typy: prowadzone wewnątrz zespołu projektowego, tzn. pomiędzy kierownictwem projektu a jego wykonawcami (członkami zespołu) i poza nim, tj. z innymi partnerami z danej organizacji, w której realizowany jest projekt (tworzącymi otoczenie bliższe negocjacji, tj. mieszczące się wewnątrz firmy).

Celem konkretyzacji środowiska rozważanych negocjacji niezbędne jest przyjęcie kryterium interesariuszy (udziałowców, partnerów) projektu, za których należy uważać wszelkiego rodzaju osoby lub organizacje tworzące specyficzne środowisko projektu, które są w niego zaangażowane lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na przebieg i rezultaty jego wykonania. Są więc oni potencjalnymi partnerami negocjacji dla kierownictwa projektu (por. tabela 3).

Tabela 3. Interesariusze projektu

Wewnętrzni	Zewnętrzni
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja realizująca (macierzysta) – firma, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni lub współdziałają przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy, przy wykorzystaniu przydzielonych zasobów (zarząd, czy przełożony z firmy macierzystej jako wewnętrzny klient projektu). 2. Kierownictwo projektu (menedżer, koordynator lub grupa zarządzająca czy koordynująca) odpowiedzialne za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole). Mogą występować także liderzy projektów cząstkowych. 3. Zespół projektowy odpowiedzialny za realizację projektu, złożony z pracowników firmy i/lub z zewnątrz (wykonawcy projektu). 4. Ewentualnie powołane dodatkowo zespoły: <ul style="list-style-type: none"> ■ merytoryczny, wspomagający zespół projektowy poprzez fachowe doradztwo; ■ monitorujący (kontrolny), bieżąco nadzorujący realizację projektu. 5. Szefowie innych projektów realizowanych w danej organizacji, powiązanych ze sobą i wymagających koordynacji w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie. 6. Menedżerowie funkcjonalni w firmie, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed jego powołaniem i po jego powołaniu. 7. Pracownicy funkcjonalni (sztabowi) – wspomagający zespół projektowy w realizacji zadań jako eksperci wewnętrzni. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klient (odbiorca) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, odbiorcą jego wytworów. 2. Zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ■ podwykonawcy współpracujący przy realizacji projektu; ■ dostawcy środków rzeczowych (materiałów, usług i wyposażenia); ■ sponsorzy, inwestorzy, banki dostarczający środków finansowych; ■ konsultanci i eksperci oferujący specjalistyczną informację i wiedzę. <p>W szerokim ujęciu może występować również szereg specyficznych interesariuszy danego projektu, znacznie luźniej z nim powiązanych, takich jak np.: władze lokalne, organizacje prowadzące lobbying, stowarzyszenia, partie, rządy czy inne grupy interesów.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie kryterium środowiska negocjacji projektowych jako podstawy ich typologii jest uzasadnione specyficznymi cechami, celami i zakresami rozważanych negocjacji, prowadzonych z podmiotami należącymi do poszczególnych elementów tego środowiska. W zespole projektowym dominuje wspólnota celów oraz wysoki stopień integracji wykonawców wokół tych celów i orientacji na współdziałanie. W wewnętrznym środowisku organizacji, czyli przy większym „oddaleniu” od zespołu

projektowego, integracja stron negocjacji odbywa się na poziomie celów firmy jako całości oraz pojawiają się sprzeczne oczekiwania i interesy stron. Wreszcie zewnętrzni partnerzy negocjacji, ulokowani „dalej” od zespołu projektowego, zgłaszają potrzeby i oczekiwania różniące się niekiedy znacznie od celów tego zespołu, a zakres współdziałania z nimi ma bardziej ograniczony zakres przedmiotowy i czasowy.

Liczba podmiotów zaangażowanych w negocjacje, ich zadania, a także zakres i zasady udziału zależą oczywiście od specyfiki konkretnego projektu, tj.: jego celów, stopnia złożoności, zakresu itp. Zespół projektowy musi zidentyfikować interesariuszy, określić ich potrzeby i oczekiwania, czyli uświadomione i nieuświadomione wymagania. Spełnianie oczekiwań udziałowców może być bardzo trudne z powodu zupełnie innych celów, które prowadzą często do konfliktów.

Negocjacje powinny być prowadzone przez kierownictwo jako reprezentanta interesów klienta projektu, tym niemniej przy rozstrzyganiu ewentualnych konfliktów nie może on zapominać o celach pozostałych udziałowców projektu.

Przy występowaniu wielu interesariuszy rozważane negocjacje mają niekiedy charakter wielostronny. Uwzględniając dodatkowo znaczne ich zróżnicowanie, przy realizacji danego projektu może występować wiele specyficznych negocjacji prowadzonych w różnych konfiguracjach interesariuszy projektu. Wymaga to doboru odpowiednich strategii, w szczególności zawierania koalicji z niektórymi partnerami, warunkujących sprawne wykonanie projektu. Realizacja szeregu negocjacji w zarządzaniu projektem prowadzi w efekcie do zawierania kontraktów (formalnych i niepisanych) między jego interesariuszami.

Należy założyć, iż przy charakterystyce rodzajów omawianych negocjacji oprócz ich celów i zakresu trzeba również wziąć pod uwagę fazy cyklu projektowego, gdyż w każdej z tych faz występują specyficzne przypadki negocjacyjne wynikające z odmiennych celów tych faz.

Niezbędne jest także uwzględnienie wymiarów kooperacji i konkurencji poszczególnych typów negocjacji projektowych (opisanych w tabeli 2). Wymiar kooperacji dotyczy wszelkich uzgodnień pomiędzy interesariuszami projektu, warunkujących jego efektywną realizację. Wymiar konkurencji obejmuje głównie współzawodnictwo spowodowane rozbieżnościami celów partnerów negocjacji, wynikającymi z realizowania odmiennych funkcji, występowania ograniczonych zasobów, realizowania projektów konkurencyjnych, napięć czasowych itp.

4. Negocjacje w zespole projektowym

Wymiar kooperacji obejmuje w tym przypadku przede wszystkim działania zmierzające do zapewnienia zbieżności wysiłków indywidualnych członków zespołu, niezbędnych do realizacji celów projektu. Omawiane negocjacje mają bardzo ważne

znaczenie w fazie planowania projektu, gdyż zespół podlega wtedy tworzeniu, poprzez pozyskiwanie niezbędnych zasobów ludzkich, tj. prowadzone są pertraktacje z potencjalnymi członkami takiego zespołu i/lub ich przełożonymi (wewnętrznymi lub zewnętrznymi) dotyczące przede wszystkim następujących kwestii:

- wymaganego wkładu wiedzy, umiejętności i doświadczenia;
- zakresu merytorycznego i czasowego zaangażowania w projekt;
- zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności jako członka zespołu;
- relacji do innych członków zespołu i zasad współdziałania z nimi;
- standardów działania wynikających ze stosowanych zasad, metod i procedur;
- wymagań w zakresie wydajności (produktywności) pracy, a także szczegółowych i specyficznych kryteriów oceny zrealizowanych działań;
- zasad ustalania i wielkości gratyfikacji (płacy podstawowej, premii, nagród itp.).

Ustalenia te muszą być zgodne z ogólnymi warunkami realizacji, standardami i parametrami projektu określonymi przez kierowników ze zleceniodawcą.

W fazie realizacji projektu wymiar kooperacji w negocjacjach sprowadza się do niezbędnych czynności koordynacyjnych, zapewniających realizację przyjętych ustaleń w kategoriach: czasu, jakości i kosztów, jako podstawowych parametrów projektu, oraz rozwiązywania problemów we współdziałaniu członków zespołu.

Wreszcie w końcowej fazie projektu może zachodzić konieczność renegocjacji przyjętych ustaleń, czy nawet ich weryfikacji, po ustaleniu efektów projektu i ocenie rezultatów pracy członków zespołu. Następuje rozliczenie i zamknięcie zawartych wcześniej kontraktów z wykonawcami.

Wymiar konkurencji w omawianych negocjacjach dotyczy wszelkiego rodzaju konfliktów powstających w zespole, pojawiających się we współdziałaniu jego członków, przede wszystkim w trakcie realizacji projektu. Powstają one zarówno z przyczyn obiektywnych, tj. zmian zewnętrznych warunków realizacji projektu, jak i subiektywnych, czyli zależnych od wykonawców. Konflikty takie mogą obejmować:

- rozbieżności zadań i priorytetów realizowanych w zespole projektowym;
- napięcia powodowane nowymi, nieprzewidywanymi i pracochłonnymi zadaniami;
- problemy powodowane przez nagłe przeszkody czy zagrożenia realizacji zadań;
- rozbieżności wynikające z nierównomiernego obciążenia wykonawców pracą;
- spory w związku z koniecznością dostępu do ograniczonych zasobów;
- problemy związane z występowaniem opóźnień w realizacji zadań;
- trudności koordynacji przy realizacji zadań (uzgodnień ich zakresu, terminów itp.);
- rozbieżności w ocenie efektów pracy i wynagrodzenia;
- spory powodowane przez orientację na działanie; ocenianie ludzi po czynach, a nie w oparciu o ich spostrzeżenia, przemyślenia, uwagi czy wątpliwości;
- ścieranie się własnych, partykularnych interesów pracowników i ich grup;
- różnice zdań, opinii czy poglądów między nimi; narzucanie swoich opinii i sposobów pracy innym, przedmiotowe, czy nawet instrumentalne ich traktowanie;

- konflikty wynikające z różnic charakteru i osobowości członków zespołu, a także nawyków, spostrzeżeń i stereotypów w myśleniu i działaniu;
- spory uwarunkowane nieformalnymi powiązaniem pomiędzy pracownikami.

5. Negocjacje z partnerami wewnątrz organizacji

Najważniejsze przypadki tego rodzaju negocjacji zestawiono w tabeli 4. Organizacja macierzysta stanowi najbliższe otoczenie samego projektu i zespołu projektowego. W omawianym rodzaju negocjacji dominuje zatem wymiar kooperacji określający zakres współpracy wszystkich partnerów wewnętrznych, przy koordynacji kierownictwa projektu, dla sprawnej jego realizacji i osiągnięcia wspólnych celów.

Tabela 4. Opis negocjacji projektowych z partnerami wewnątrz organizacji

Interesariusze	Cele negocjacji	Zakres przedmiotowy negocjacji
Organizacja (klient wewnętrzny)	Sprecyzowanie wymagań i oczekiwań związanych z realizacją projektu oraz podstawowych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu.	Cele, zakres i standardy realizacji projektu, zwłaszcza dotyczące efektów, ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych i budżetu (ceny), a także możliwości i ograniczenia realizacyjne – uzgadniane i weryfikowane oraz zatwierdzone przez kierownika z klientem.
	Zatrudnienie kierownictwa projektu poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, wynagrodzenie, zasady: realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny i wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.
Kierownicy innych projektów	Zapewnienie sprawnego współdziałania oraz spójności, kompletności i efektywności wszystkich realizowanych w firmie projektów z punktu widzenia osiągnięcia jej celów strategicznych.	Cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady: alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Menedżerowie funkcjonalni	Zagwarantowanie sprawnego współdziałania, spójności, kompletności i efektywności wszystkich działań bieżących i projektów realizowanych w firmie.	Zasady powoływania pracowników funkcjonalnych do zespołów projektowych (ich oddelegowania), cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań w projekcie i poza nim, zasady ich koordynacji (ustalanie harmonogramów) i komunikowania się.
Specjaliści funkcjonalni (eksperti wewnętrzni)	Pozyskanie fachowego wsparcia wykonawców projektu – wspomagające zapewnienie niezbędnej informacji i wiedzy.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady: realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar konkurencji jest związany z występowaniem konfliktów pomiędzy nimi (rozbieżności ich celów), utrudniających realizację projektu. Do najczęściej występujących, potencjalnych konfliktów tego rodzaju należą:

- 1) nieporozumienia we współpracy z innymi zespołami projektowymi, związane z ograniczonością zasobów, pełnieniem odmiennych funkcji itp.;
- 2) konflikty wynikające z niewłaściwych mechanizmów współzawodnictwa przy realizacji projektów, np. nieprawidłowych (zbyt rygorystycznych) standardów czy nieadekwatnych mechanizmów motywacyjnych;
- 3) napięcia wynikające ze złej jakości informacji w firmie i w relacjach zewnętrznych (braków, opóźnień, niedokładności itp.).

Ponadto niektóre negocjacje mogą być realizowane poza zespołem projektowym, bez udziału jego członków i/lub przy konsultacji z jego kierownictwem, tj. na poziomie firmy, głównie przy ustalaniu zasad i warunków realizacji zlecenia (oraz dokonywania odbioru prac) przez kierownictwo naczelne firmy ze zleceniodawcą zewnętrznym (w imieniu zespołu lub nawet przed jego powołaniem), a także gdy jednostki organizacyjne spełniają funkcje pomocnicze, zwłaszcza związane z zapewnieniem niezbędnych zasobów i świadczeniem usług w odniesieniu do wielu projektów realizowanych w firmie (funkcje te są zcentralizowane).

6. Negocjacje z interesariuszami zewnętrznymi

Ostatni z trzech podstawowych rodzajów negocjacji projektowych opisano w tabeli 5, uwzględniając ich główne typy ze względu na poszczególnych interesariuszy. Kryterium podziału omawianych negocjacji stanowi więc specyfika wzajemnych potrzeb i oczekiwań w relacjach zespołu projektowego z danym interesariuszem, a co za tym idzie zakres przedmiotowy negocjacji z nim obejmujący swoiste kwestie, odmienne dla relacji z poszczególnymi interesariuszami.

Rozważane negocjacje mają bardzo istotne znaczenie w fazie planowania projektu. Wymienione wyżej kwestie objęte negocjacjami mogą być jednakże poruszane kilkakrotnie. Może zachodzić konieczność renegocjacji wcześniejszych ustaleń, ich uszczegółowienia, rozszerzenia, np. przy konieczności pozyskania dodatkowych zasobów w trakcie realizacji projektu, uzgodnień w celu zmiany terminu jego realizacji, interwencyjnego zlecenia ekspertyz fachowych itp. Niezbędne może być nawet poszukiwanie nowych partnerów, sporządzanie aneksów do umów itp. W ostatniej fazie realizacji projektu następuje zamknięcie i rozliczenie kontraktów zawartych z interesariuszami zewnętrznymi.

Zakres przedmiotowy potencjalnych konfliktów może obejmować rozbieżności celów i interesów stron omawianych negocjacji, dotyczących poszczególnych kwestii mieszczących się w zakresach tych negocjacji wymienionych w tabeli 5. Mogą

to być przede wszystkim problemy we współpracy z otoczeniem, dotyczące warunków wzajemnej komunikacji, koordynacji, wymiany i podejmowania decyzji. Konflikty te wynikają z różnic w ocenie wartości tych kwestii przez partnerów negocjacji, w efekcie zrozumiałej rozbieżności ich celów i priorytetów.

Tabela 5. Charakterystyka negocjacji projektowych z interesariuszami zewnętrznymi

Interesariusze	Cele negocjacji	Zakres przedmiotowy negocjacji
Klient zewnętrzny	Określenie wymagań i oczekiwań związanych z realizacją projektu oraz sprecyzowanie podstawowych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu.	Cele i zakres przedsięwzięcia oraz standardy jego realizacji, w tym zwłaszcza dotyczące efektów (wytworów), ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, kosztorysu (ceny) oraz możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane, a potem weryfikowane i zatwierdzane przez kierownika ze zleceniodawcą.
Podwykonawcy	Ustalenie zasad współpracy przy realizacji działań częściowych, umożliwiających efektywną realizację projektu poprzez zawarcie i wykonanie umów kooperacyjnych.	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań częściowych, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji itp.).
Dostawcy zasobów rzeczowych	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie zasobów rzeczowych, niezbędnych do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy handlowej.	Liczba (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki umowy na dostawę materiałów, wyposażenia i usług.
Sponsorzy	Uzyskanie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie niezbędnych środków finansowych – zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy (kredytowej, sponsoringowej itp.).	Wielkość (wartość) oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków finansowych, a także ustalenia dotyczące ewentualnej spłaty zobowiązań (rat, odsetek), udziału w efektach projektu, ewentualnie dodatkowych świadczeń wymiennych (np. działań promocyjnych, ulg podatkowych, usług komplementarnych itp.).
Konsultanci	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie fachowego doradztwa, niezbędnego do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie umowy na świadczenie usług.	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług oraz koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac i inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji itp.) z kierownikami innych projektów i podwykonawcami.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływają na powstawanie problemów i sporów wewnątrz zespołu projektowego, gdyż narzucają konieczność podejmowania działań zapobiegających (dodatkowych negocjacji) i zarazem zakłócających realizację rutynowych działań w ramach projektów.

Z drugiej strony omawiane konflikty pozytywnie wpływają na wdrażanie w firmie zmian organizacyjnych, będących konsekwencją wdrażanych z projektów, pobudzając

wykonawców i stymulując poszukiwanie nowych rozwiązań, a zwłaszcza ograniczając opory pracowników wobec tych zmian.

Podsumowanie

Reasumując, przedstawiona koncepcja typologii i opisu negocjacji projektowych w firmie stanowi użyteczny instrument realizacji tego typu negocjacji. Jest przydatna dla rozwiązywania praktycznych problemów negocjacyjnych, zarówno typowych, powtarzalnych) jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym. Istotną zaletą tej koncepcji jest bowiem uniwersalność i wieloaspektowość podejścia. Należy podkreślić, iż omawiane negocjacje powinny być traktowane jako jeden z istotnych instrumentów zarządzania projektem, a zarazem czynników warunkujących jego efektywną realizację. Ponadto sprawne ich prowadzenie stanowi jedną z kluczowych ról i zarazem umiejętności wymaganych od kierownika projektu.

Z drugiej jednak strony proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności negocjacji projektowych, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. W ramach pierwszego wymiaru zasadniczym zadaniem badawczym będzie opracowanie szczegółowych charakterystyk (cech jakościowych i parametrów) poszczególnych typów negocjacji projektowych, a także dokonanie identyfikacji i analizy wszelkiego rodzaju czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), determinujących ich przebieg. Ponadto prace badawcze będą zmierzały do stworzenia, po pierwsze, ogólnych procedur realizacji tych negocjacji, a po drugie – katalogu szczegółowych narzędzi (modeli, strategii, zasad, technik) ich realizacji, zarówno nowych, jak adoptowanych z innych obszarów zarządzania (analizy strategicznej, analizy i doskonalenia procesów, technik zarządzania, metod heurystycznych itp.).

Jeśli chodzi o planowane badania empiryczne, to będą one zmierzały do zrealizowania dwóch głównych zadań badawczych i wdrożeniowych. Po pierwsze, przewidywana jest weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących szeregu różnorodnych negocjacji projektowych w firmie. Koncepcja ta zostanie zatem potraktowana jako hipotetyczny model tego typu negocjacji. Pozwoli to na dokonanie ewentualnych (niezbędnych) modyfikacji typologii negocjacji projektowych zaproponowanej w niniejszym artykule. Po drugie, zostanie stworzonych szereg opisów przypadków dotyczących rozważanych negocjacji, które stworzą zestaw swego rodzaju najlepszych praktyk w rozważanym obszarze. Jeśli chodzi o zakres przedmiotowy planowanych badań, to w pierwszym ich etapie zostanie zidentyfikowanych i przeanalizowanych kilkadziesiąt przypadków negocjacji projektowych prowadzonych w ramach szeregu projektów inwestycyjnych, realizowanych w dużym przedsiębiorstwie budowlanym. Nacisk będzie położony

na negocjacje w zespole projektowym oraz z podmiotami zewnętrznymi, głównie podwykonawcami i dostawcami zasobów rzeczowych i finansowych. Następnie prace badawcze obejmą negocjacje projektowe występujące w firmie informatycznej, tworzącej i wdrażającej oprogramowanie dla jednostek administracji samorządowej i innych urzędów. Uwaga będzie skoncentrowana na rokowaniach z potencjalnymi zleceniodawcami co do zakresu tworzonych systemów, ich cen, czasu realizacji itp., a także na rozwiązywaniu konfliktów wewnętrznych w badanej firmie.

Bibliografia

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM Book Guide)*, Project Management Institute, Newton Square, PA 2004.
- [2] Abwanzo B.N., *How Negotiation Techniques Might Support the Project Manager in the Delivery of Projects*, Social Science Research Network 2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2233087, [20.06.2016].
- [3] Anthopoulos L.G., Xristianopoulou A., *Negotiation Models for Managing Projects: a Review (Conference Paper)*, May 2012, https://www.researchgate.net/publication/230851456_Negotiation_Models_for_Managing_Projects_a_Review, [20.06.2016].
- [4] Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- [5] Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [6] Friend J., Bryant D., Cunningham B., Luckman J., *Negotiated Project Engagements: Learning from Experience*, "Human Relations" 1998, Vol. 51, No. 12.
- [7] Holahan P., Mooney A., *Conflict in Project Teams: Gaining the Benefits, Avoiding the Cost*, "SATM" 2004, Vol. 8, No. 3.
- [8] Hudson K., Grisham T., Srinivasan P., Moussa1 N., *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, 2005, http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict_Management_AIPM_Australia.pdf, [20.06.2016].
- [9] Johannsen H., Page G.T. (eds.), *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1990.
- [10] Kellogg K.C., Orlikowski W.J., Yates J., *Enacting new Ways of Organizing: Exploring the Activities and Consequences of Post-Industrial Work*, "Academy of Management Proceedings" 2002, No. 3.
- [11] Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., New York 2001.
- [12] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

- [13] Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [14] Lock D., *Project Management*, Gower, Aldershot 1993.
- [15] Munier N., Jimenez-Saez F., *Leadership and Negotiation for Project Management*, [in:] N. Munier, *Project Management for Environmental, Construction and Manufacturing Engineers. A Manual for Putting Theory into Practice*, Springer, Heidelberg 2012, pp. 43–53.
- [16] Murtoaro J., Kujala J., *Project Negotiation Analysis*, “International Journal of Project Management” 2007, No. 7(25), pp. 722–733.
- [17] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [18] Prussak W., Wyrwicka M., *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
- [19] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [20] Sudhakar G.P., *A Review of Conflict Management Techniques in Projects*, “Brazilian Journal of Operations & Production Management” 2015, Vol. 12, No. 2, pp. 214–232.
- [21] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [22] Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- [23] Yousefi S., Hipel K.W., Hegazy T., *Attitude-Based Strategic Negotiation for Conflict Management in Construction Projects*, “Project Management Journal” 2010, No. 4(41), pp. 99–107.

RODZAJE NEGOCJACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie

Celem artykułu jest wyodrębnienie i omówienie rodzajów negocjacji występujących w dziedzinie zarządzania projektami w firmie. Najpierw scharakteryzowano tę dziedzinę jako obszar (kontekst) negocjacji. Następnie zaprezentowano ogólne definicje negocjacji i ich interpretacje w zarządzaniu projektami. Potem przedstawiono założenia i kryteria typologii negocjacji projektowych. W kolejnych częściach artykułu scharakteryzowano poszczególne ich rodzaje. Podsumowanie zawiera syntezę proponowanej typologii negocjacji projektowych i wskazanie kierunków dalszych badań.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, NEGOCJACJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE, NEGOCJACJE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI, RODZAJE NEGOCJACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

THE TYPES OF NEGOTIATIONS WITHIN PROJECT MANAGEMENT

Abstract

The objective of the paper is to distinguish and describe the types of negotiations occurring within the field of project management in a company. First of all that field as a negotiations area (context) is characterized. Then the general definitions of negotiations are presented as well as their interpretation within project management. Afterwards the assumptions and criteria for the typology of project negotiations are addressed. In the subsequent parts of the paper their particular types are characterized. The closing section contains the synthesis of the suggested typology of project negotiations and the directions of further studies on them.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, NEGOTIATIONS IN A COMPANY, NEGOTIATIONS WITHIN PROJECT MANAGEMENT, THE TYPES OF NEGOTIATIONS WITHIN PROJECT MANAGEMENT

PARADOKS RENTOWNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z przekształceniem jego bazy zasobowej [1]. W miarę jak przedsiębiorstwo rozwija się, pozyskuje nowe zasoby oraz tworzy wiedzę, jak z tych zasobów korzystać. Wyzwaniem dla badaczy rozwoju przedsiębiorstwa jest odejście od traktowania tego zjawiska w kategoriach stopy wzrostu i przeniesienie uwagi na sposób rozwoju [34]. Idąc dalej tym śladem, skoncentrowano zainteresowania badawcze na odpowiedzi na pytanie: jak zarządzać paradoksem rozwoju przedsiębiorstwa? Uwaga została skupiona nie na tym, jak przedsiębiorstwo rozwija się, ale na tym, jak kształtować rozwój przedsiębiorstwa w sposób zapewniający współwoluowanie z otoczeniem, a zwłaszcza wprowadzanie zmian strategicznych zwiększających organizacyjną efektywność przedsiębiorstwa w dłuższym czasie. Dobrym źródłem inspiracji do rozważań o rozwoju przedsiębiorstwa jest patrzenie przez pryzmat zarządzania paradoksami. Niewątpliwie jednym z nich jest paradoks rentowność–konkurencyjność. Na czym polega istota tej sprzeczności i jak ją włączyć do katalogu nośników rozwoju przedsiębiorstwa – to dwa podstawowe pytania, na które podjęto próbę odpowiedzi w dalszej części tekstu.

* Dr Katarzyna Bratnicka-Mysłiwiec – Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł został przygotowany w ramach projektu pt. „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00673.

1. O naturze paradoksu w naukach o zarządzaniu

Globalizacja, nowe technologie, nisze rynkowe, elastyczne struktury i zmieniające się ekonomiczne uwarunkowania powodują, że sprzeczności są codziennością funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [37]. W rezultacie badania nad paradoksem i powiązаныmi terminami, takimi jak: napięcia, sprzeczności i dialektyka, stały się jednym z najważniejszych nurtów w obszarze nauk o zarządzaniu [16, 17, 32]. Putnam, Fairhurst i Banghart przekonująco wyjaśniają podobieństwa i różnice w odniesieniu do wchodzących w grę pojęć (por. tabela 1) [43]. W polu zainteresowań badawczych znajduje się paradoks rozumiany jako „(...) sprzeczne cechy w organizacjach, które istnieją równocześnie i synergicznie w czasie oraz stają się pozornie nieracjonalne lub absurdalne” [43, s. 75]. Granice semantyczne konstruktowi paradoksu nie do końca są wyspecyfikowane, w związku z tym może powstać wątpliwość, że niektóre z nich stanowią paradoksy pozorne, czy raczej nieciągłości dające się pogodzić². Tym niemniej przyjmuję jako wytyczną metodologiczną dotychczasowy dorobek w tym zakresie. Konkretniej mówiąc, opracowanie porusza kwestię paradoksu wynikającego ze sprzeczności pomiędzy rentownością a przewagą konkurencyjną.

Tabela 1. Definicje konstruktów

Konstrukt	Definicja
Napięcie	Stres, niepokój, dyskomfort oraz zawężenie swobody wyboru, odpowiadanie i pójście do przodu w sytuacjach organizacyjnych.
Dualność	Wzajemne uzależnienie przeciwieństw, które nie jest wzajemnie wykluczające się lub antagonistyczne.
Sprzeczność	Bipolarne przeciwieństwa, które wzajemnie się wykluczają i są wzajemnie uzależnione w ten sposób, że stanowią dla siebie tło i potencjalnie się negują.
Dialektyka	Wzajemne przeciwieństwa istniejące w ramach ustawicznego, dynamicznego wzajemnego oddziaływania, jako krańce, które implikują się wzajemnie. Koncentracja uwagi na jedności przeciwieństw oraz sił lub procesów, które je jednoczą.
Paradoks	Sprzeczności trwale istniejące, nakładające i odbijające się wzajemnie. Rozwijają się one w sytuacje pozornie irracjonalne lub absurdalne, ponieważ ich nieciągłość tworzy sytuacje, w których możliwości wyboru wydają się wzajemnie wykluczać, co czyni wybory pomiędzy nimi niezmiernie trudne.

Źródło: [43, s. 69–72]. Modyfikacja polegająca na zrezygnowaniu z odniesień do literatury przedmiotu.

Jednym z najbardziej znanych w naukach o zarządzaniu paradoksów jest ten, który dotyczy efektywności [10]. Współcześnie ów paradoks znajduje wyraz w równoczesnym uwzględnianiu efektywności finansowej z jednej strony, a efektywności

² Niniejszą uwagę zawdzięczam jednemu z anonimowych recenzentów.

społecznej i dbaniu o środowisko naturalne z drugiej [15]. Cele finansowe oraz cele społeczne i środowiska naturalnego charakteryzują się brakiem zespolenia i wyraźną konkurencją w krótkim okresie czasu, a zarazem długofalowymi korzyściami w przypadku ich pogodzenia. Należy zaznaczyć, że zarządzanie omawianym paradoksem jest efektywne wtedy, gdy kadra zarządzająca przedsiębiorstwem dobrze rozpoznaje finansową wartość reakcji interesariuszy na efektywność w aspekcie społecznym i środowiska naturalnego. Perspektywa ta wynika z przekonania silnie zakorzenionego w kulturze organizacyjnej. Inaczej mówiąc, reakcje interesariuszy w sposób znaczny wpływają na organizacyjny kontekst podejmowanych decyzji odnośnie paradoksu.

W gronie badaczy zarządzania strategicznego jest rozpowszechnione przekonanie, że nacisk na eksploatację prowadzi do niepożądanych skutków w postaci pułapki kompetencyjnej, kluczowej sztywności, ograniczenia współewolucji z otoczeniem czy też inercji strategicznej. Tymczasem Piao i Zajac wyróżnili eksploatację powtarzalną, polegającą na dostarczeniu tego samego produktu na istniejący rynek, oraz eksploatację inkrementalną, której istota tkwi w polepszaniu istniejącej domeny produkt–rynek [38]. Naukowcy ci zaobserwowali, że eksploatacja powtarzalna hamuje działalność eksploracyjną, natomiast eksploatacja inkrementalna wpływa na eksploatację w ten sposób, że przyspiesza strategiczne odpowiedzi przedsiębiorstwa, a w konsekwencji promuje jego rozwój. Prawdopodobne jest, że przedsiębiorstwa angażujące się w eksploatację inkrementalną zwiększają prawdopodobieństwo uwzględnienia w polu strategicznego widzenia także eksploracji zorientowanej na nowe obszary produkt–rynek. Ogólniej mówiąc, pożądana jest obustronność organizacyjna, dająca efekt synergiczny dzięki wzajemnemu oddziaływaniu eksploracji i eksploatacji (*reciprocal ambidexterity*). W podobnym duchu wypowiada się Sonenshein, który zasadnie argumentuje, że rutyny są niezbywalną częścią twórczości, a o twórczości trudno jest mówić bez rutyn [55]. Zgodnie z przedstawionym sposobem myślenia Hussenot i Missonier rozpatrują paradoks stabilności i nowości z punktu widzenia podejścia opartego na zdarzeniach (*events-based approach*), gdzie stabilność i nowość są częścią tego samego aktu – w przeciwieństwie do traktowania ich jako odrębnych, co jest najczęściej spotykane w rozważaniach o zmianie organizacyjnej [26]. Zatem rozpatrując paradoks rozwoju przedsiębiorstwa, należy mieć na uwadze wzajemne oddziaływanie rentowności i konkurencyjności, które tworzą jednorodną całość. Kwestia ta wymaga bardziej szczegółowego wyjaśnienia.

Rentowność i konkurencyjność przedsiębiorstwa wchodzi w związek komplementarny, czyli taki, gdzie obydwa elementy wzajemnie na siebie oddziałują i dopełniają się, dając efekt synergiczny [8]. Jednakże należy dodać, że wyższa efektywność finansowa nie zawsze prowadzi do przewagi konkurencyjnej [3, 39]. Poszczególne wymiary opisujące efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa, wprawdzie odrębne, mogą być ze sobą powiązane w związki przyczynowo-skutkowe. Na przykład przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest kształtowana przez dwie główne

siły, a mianowicie czynniki wewnętrzne, mające swe korzenie w zasobach i zdolnościach, oraz czynniki zewnętrzne, wynikające z pozycji rynkowej w branży. Huang, Dyerson, Wu i Harindranath wyodrębniają tymczasową i trwałą przewagę konkurencyjną i analizują, jak ciąg tymczasowych przewag konkurencyjnych przekłada się na trwałą przewagę konkurencyjną [25]. Przewaga konkurencyjna, oparta na pozycji rynkowej w branży, znika w przypadku zmian otoczenia. W szczególności procesy twórczej destrukcji [47] oraz hiperkonkurencji [12] dezaktualizują dotychczasową przewagę konkurencyjną, wywodzącą się z pozycji rynkowej w branży. W celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo potrzebuje przekształcić efekty tymczasowej przewagi konkurencyjnej na zasoby i zdolności, które są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i niemające substytutów [2]. Innymi słowy, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa składa się z dwóch składników: źródeł przewagi konkurencyjnej oraz efektów przewagi konkurencyjnej.

Patrząc z punktu widzenia podejścia zasobowego, modyfikacja istniejących zdolności albo tworzenie nowych wymaga luzów zasobowych [51]. To właśnie dzięki akumulacji efektów tymczasowych przewag konkurencyjnych rośnie pula luzów zasobowych, która ułatwia przedsiębiorstwu zbudowanie nowych zdolności, a w ślad za tym utrwalenie przewagi konkurencyjnej. Oznacza to, że bez odpowiedniego kapitału, wygenerowanego wskutek tymczasowej przewagi konkurencyjnej, mającej swe podstawy w silnej pozycji rynkowej, nawet przedsiębiorstwo posiadające wartościowe i rzadkie zasoby i zdolności może nie utrwalić swojej przewagi konkurencyjnej [25]. Podsumowując, tymczasowa przewaga konkurencyjna, przełożona na rentowność, sprzedaż, produktywność, oraz innowacyjność, jest warunkiem koniecznym do rozwinięcia zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Z kolei rozwinięte zasoby i zdolności są warunkiem koniecznym zwiększenia efektów wynikających z trwałej przewagi konkurencyjnej w postaci przetrwania, żywotności, wzrostu i rozwoju. Zaobserwowane zależności można uogólnić w odniesieniu do efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można zasadnie przypuszczać, że rentowność przedsiębiorstwa wpływa na jego rozwój. Świadczy to o konieczności odmiennego traktowania poszczególnych wymiarów efektywności, które jak w omawianym przypadku mogą tworzyć układ sekwencyjny [6].

2. Zarządzanie paradoksami

W literaturze przedmiotu zidentyfikowano trzy podejścia radzenia sobie z istotą zarządzania paradoksami przez organizacje [40, 53]. Pierwsze z nich – „albo – albo” (*either-or*) – polega na tym, że przeciwieństwa są traktowane jako odrębne zjawiska, które funkcjonują niezależnie od siebie. Ujęcie to może przybrać trojaki formy: 1) defensywne reakcje i mechanizmy, 2) selekcja bądź faworyzowanie jednego krańca

w sprzeczności oraz 3) separacja lub segmentacja. W szczególności selekcja polega na wyborze jednego przeciwieństwa, bądź też na faworyzowaniu jednej strony sprzeczności [48]. Opowiedzenie się za jedną ze stron przeciwieństwa prowadzi do wielorakich efektów negatywnych, takich jak: błędne koła [54], podwójne związania i paraliż w działaniu [4, 21], wystąpienia nieoczekiwanych i niepożądanych skutków działania [29], ograniczenia swobody działania [24], zamknięcia możliwości dialogu, które stawia w pozycji uprzywilejowanej niektórych uczestników organizacji kosztem innych [36], czy też samoodtwarzania *status quo* [35].

W paradoksie rozwoju przedsiębiorstwa mamy więc do czynienia z naciskiem na rentowność lub konkurencyjność. Takie rozwiązanie organizacyjne powoduje utratę efektu synergicznego. Można przypuszczać, że występuje ono w okolicznościach, gdzie dominująca koalicja koncentruje uwagę tylko na jednej stronie paradoksu. Przykładem jest koncentracja na krótkim horyzoncie czasowym, kosztem długofalowych efektów organizacyjnych [13].

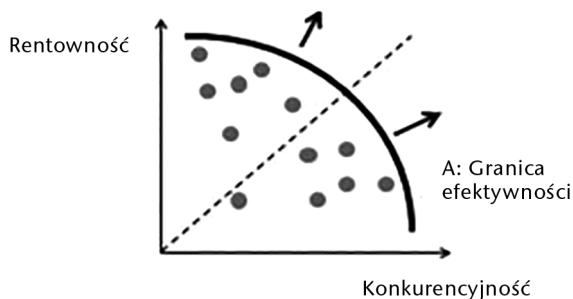
W drugim podejściu – „jedno i drugie” (*both-and*) – przeciwieństwa są traktowane jako nierozłączne i wzajemnie uzależnione. W tym przypadku wyróżnia się: 1) myślenie paradoksalne, znajdujące odzwierciedlenie w rozpoznawaniu przeciwieństw, refleksji nad nimi i przedstawianiu umysłu; 2) wahadło, znajdujące wyraz w przedstawianiu się w czasie pomiędzy przeciwstawnymi polami oraz 3) integrację i zbilansowanie, polegające na tym, że szuka się złotego środka w celu pogodzenia danej sprzeczności jako swoistego punktu równowagi. Zatem należy uznać, że natura zarządzania paradoksem rozwoju przedsiębiorstwa zawiera się w godzeniu sprzeczności pomiędzy rentownością i konkurencyjnością. Przykładowo Smith i Lewis podkreślają rolę działań w zarządzaniu paradoksami, takich jak: akceptowanie sprzeczności, zaspakajanie rywalizujących wymagań czy też znalezienie równowagi [54]. Podejście to nie musi być efektywne w odniesieniu do złożonych systemów, będących zazwyczaj w stanach dalekich od równowagi. Patrząc przez pryzmat stosunków władzy, można hipotetycznie założyć, że omawiane podejście występuje wtedy, gdy w przedsiębiorstwie występują koalicje popierające sprzeczne wobec siebie rozwiązania.

Rozpatrując zarządzanie paradoksami w podejściu „jedno i drugie” (*both-and*) warto przytoczyć przykłady powiązane z granicami efektywności przedsiębiorstwa. Niedawno zaczęto odkrywać, jak przedsiębiorstwa przesuwają się od jednostronnej i dualnej uwagi w kierunku przeciwstawnych sił, takich jak eksploracja i eksploatacja [57]. Wprawdzie nie ma jednoznacznych argumentów nakazujących preferować dane podejście, to jednakże istnieją pewne powody, dla których preferuje się ujęcie dwuwymiarowe. Csaszar stworzył model przestrzeni projektowania i zaobserwował, że efektywne przedsiębiorstwa tworzą granicę efektywności [11], uzasadniając w ten sposób wiarygodność koncepcji Portera, dotyczącą tejże granicy [41]. W podobnym duchu wypowiadają się Birkinshaw i Gupta, którzy rozważają, jak przedsiębiorstwa starają się osiągać eksplorację i eksploatację równocześnie [5]. Dochodzą

oni do wniosku, że tylko niektóre kombinacje eksploracji i eksploatacji prowadzą do efektywności organizacyjnej. Co więcej, przeprowadzona niedawno metaanaliza pozwoliła zaobserwować, że potraktowanie eksploracji i eksploatacji jako odrębnych konstruktów silnie unacznia związek obustronności organizacyjnej z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, podczas gdy pomiar oparty na kontinuum prowadzi do braku takiej zależności [30]. W końcu narastający dorobek z badań empirycznych podkreśla dużą rolę równoczesnego osiągnięcia wysokiego poziomu aktywności eksploracyjnych i eksploatacyjnych w zapewnianiu długofalowego powodzenia, ponieważ pozwala to przedsiębiorstwom uniknąć pułapek strategicznych związanych z faworyzowaniem jednego typu procesów organizacyjnych względem drugich [50]. Wskazaną logikę można z powodzeniem przenieść na paradoks rozwoju przedsiębiorstwa, biorący pod uwagę zarówno rentowność, jak i konkurencyjność.

Czerpiąc z powyższej syntetycznej reasumpcji, można uczynić rdzeniem analizy paradoksu rozwoju przedsiębiorstwa koncepcję granic efektywności. Kombinacje rentowności i konkurencyjności znajdują się na krzywej będącej granicą efektywności, co przedstawiono na rysunku 1. Wyłączny nacisk na konkurencyjność zwiększa wprawdzie potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, ale równocześnie mocno ogranicza korzyści związane z wykorzystywaniem istniejących zdolności. Natomiast przedsiębiorstwa skupiające swoją uwagę na rentowności uzyskują bieżącą efektywność, ale zarazem tracą elastyczność strategiczną niezbędną do inteligentnych odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

Rysunek 1. Różne podejścia do zarządzania paradoksem rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne. Wykorzystano: [5, s. 295].

Wreszcie można radzić sobie z paradoksami, koncentrując uwagę na połączeniu przeciwieństw, wychodzeniu poza nie i sytuowaniu ich w nowych zależnościach (*more-than*). Ujęcie to znajduje wyraz w 1) transcendencji, która prowadzi do powstania nowej zależności pomiędzy przeciwieństwami; 2) łączeniu i dialogu, służącym interaktywnym praktykom, angażującym przeciwieństwa we wzajemne

dynamiczne oddziaływanie oraz 3) refleksyjnej praktyce, odnoszącej się do praktyki jako drogi utrzymywania przeciwieństw i wykorzystywania napięć do uczestnictwa w refleksji nad sprzecznością. Takie poszukiwanie nowych i twórczych odpowiedzi wiąże się częstokroć z rozmyślnymi działaniami, ukierunkowanymi bardziej przez emocje niż racjonalne argumenty. W tym świetle zarządzanie paradoksem rozwoju przedsiębiorstwa odznacza się poszukiwaniem nowych rozwiązań, syntetyzujących rentowność i konkurencyjność.

Na przykład Jarzabkowski i Le przedstawiają, jak akomodacja sprzeczności prowadzi do twórczej synergii [28]. Z perspektywy stosunków władzy ważne jest, aby kadra zarządzająca posiadała umiejętność dialektycznego myślenia, kultywującego różnorodność odpowiedzi i tworzyła klimat organizacyjny stanowiący kontekst dla godzenia sprzeczności przez pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Podobna logika zarządzania paradoksem wyłania się z badań nad organizacyjną transformacją, która obejmuje fundamentalne przesunięcie w strukturach, systemach, strategiach, wartościach i kulturze. Malhorta i Hinings modelują procesy transformacji w kategoriach paradoksu ciągłości i zmiany [33]. W punkcie wyjścia jest silna ekspresja rywalizujących wartości jako reakcja na inicjatywę zmiany, która wyzwala energię emocjonalną. Owa emocjonalna energia jest wspomagana budowaniem świadomości rywalizujących perspektyw jako podłoża konfrontacji i debaty o zmianach. Całość kończy wzajemna eksploracja rywalizujących wartości, znajdująca wyraz w syntetycznym rozwiązaniu innowacyjnym. Siłą napędową tak pojmowanego procesu transformacji jest wyrażenie konkurujących wartości w kontekście ciągłości i zmiany, które generuje energię do dalszego ciągu transformacji. Budowanie świadomości służy jako mechanizm otwarcia dyskusji, co jest typowe dla omawianego podejścia zarządzania paradoksem, kładącego nacisk na otwarte i krytyczne zaangażowanie popleczników i przeciwników zmiany. Warto w tym miejscu podkreślić, że budowanie świadomości tworzy możliwość dla pracowników przedsiębiorstwa skonfrontowania swoich spojrzeń, dzięki czemu powstaje możliwość wspólnej eksploracji dla odkrycia nowych rozwiązań syntetyzujących w tym sensie, że uwzględnione zostają nowe połączenia pomiędzy konkurencyjnymi perspektywami, a nie ich proste zbilansowanie. Natomiast okazało się, że brak tejże świadomości konkurencyjnych spojrzeń uruchamia negatywną dynamikę, znajdującą wyraz w ostrej rywalizacji pomiędzy poplecznikami i przeciwnikami transformacji. Jednoznaczne forsowanie którejś ze stron wcale nie przyspiesza całego procesu, lecz przede wszystkim prowadzi do polaryzacji stanowisk i do reakcji obronnych.

Teoretycy i praktycy zarządzania powinni skoncentrować swoją uwagę na sprzecznościach jako źródle paradoksów, dialektyki i rozwoju przedsiębiorstwa. Należy zarazem tworzyć i wdrażać odpowiedzi zorientowane na utrzymanie dynamicznego wzajemnego oddziaływania pomiędzy przeciwieństwami. Oznacza to przemyślenie na nowo roli racjonalności i emocjonalności oraz ich wzajemnego oddziaływania

w zarządzaniu paradoksami, a nie traktowanie przeciwstawnych sił jako obiektywnych i leżących u podłoża normatywnych rozwiązań paradoksów [27, 56]. Jak przekonująco argumentują Sheep i inni w swoim studium innowacyjnego przedsiębiorstwa, koniec jest początkiem, a wiedza nie jest władzą [49]. Oto przyczyny, dla których paradoks funkcjonuje na krawędzi uporządkowania i dezorganizacji [31]. W tym wszystkim trudną do przecenienia rolę odgrywa władza, która zarówno sprzyja, jak i ogranicza, a także przeplata się z oporem wobec proponowanych rozwiązań. Jednakże to właśnie dzięki niej następuje rozwój przedsiębiorstwa [7].

Podsumowanie

Poszukując owocnych kierunków dalszych badań nad rozwojem przedsiębiorstwa, dobrze byłoby odwołać się do tego nurtu badawczego, którego tematem są mikro-podstawy zarządzania strategicznego [9, 19, 42, 46]. Przeświadczenia menedżerskie i modele mentalne stanowią poznawczą podstawę podejmowania decyzji [20] i dokonywania osądów [44]. Zatem perspektywa społeczno-poznawcza pomaga rozszerzyć nasze rozumienie rozwoju przedsiębiorstwa dzięki temu, że zwraca uwagę na to, jak uczestnicy i obserwatorzy tego procesu strategicznego dostrzegają, interpretują, przypisują atrybuty oraz nadają sens zarówno strategicznym działaniom przedsiębiorstwa, jak i ich skutkom organizacyjnym.

U źródeł efektywnego zarządzania paradoksem rozwoju przedsiębiorstwa leży klimat organizacyjny odzwierciedlający wspólnie podzielane znaczenia, jakie pracownicy przypisują zachowaniom, które są obserwowane jako nagradzane, wspierane i oczekiwane [14]. Klimat organizacyjny jest zorientowany behawioralnie, gdyż percepcja organizacyjnych polityk, praktyk, procedur i sposób interakcji wpływa na zachowania pracowników. Niedawno badacze wyodrębnili wymiary klimatu organizacyjnego mające wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, takie jak: wspomaganie nowych idei, zaufanie i otwartość, debaty i podejmowanie ryzyka [23]. Wydaje się, że jest to dobry punkt wyjścia do badań nad klimatem organizacyjnym sprzyjającym zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa. Pożądany z tego punktu widzenia klimat organizacyjny to taki, który zachęca do zajmowania się paradoksem rentowność–konkurencyjność i nagradza za ten rodzaj zachowań organizacyjnych. Dzięki temu koncentruje się energię oraz kompetencje pracowników przedsiębiorstwa.

Znamienne dla rozwoju przedsiębiorstwa jest współistnienie różnych logik czasu. O ile orientacja na rentowność ma charakter krótkofalowy, o tyle nastawienie na przewagę konkurencyjną pociąga za sobą przyjęcie długiego horyzontu czasu. Obrazuje to przykład przedsiębiorstwa, którego pracownicy posługują się różnymi ramami temporalnymi, co zwiększa tolerancję niepewności i sprzyja dokonywaniu zmian, zwłaszcza strategicznych [45, 52]. W tym instytucjonalnym rozumieniu norm czasu,

jako niezbywalnego składnika zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, należy wskazać na trzy podprocesy, takie jak: kreowanie okien szansy, synchronizację z szerszymi przeobrażeniami otoczenia, a także na budowanie nieodwracalności wprowadzonych zmian [22]. Nie można także pominąć potrzeby zwrócenia większej uwagi na tempo wprowadzania nowych konfiguracji rentowność–konkurencyjność. W konsekwencji wszystko to sprawia, że do kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest szersze, procesowe spojrzenie [18]. Implikuje to niezbędność prowadzenia podłużnych badań empirycznych.

Bibliografia

- [1] Achtenhagen L., Naldi L., Melin L., *'Business growth': Do practitioners and scholars really talk about the same thing?*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, No. 34, pp. 289–316.
- [2] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, No. 17, pp. 99–120.
- [3] Barney J.B., Wright P.M., *On becoming a strategic partner: The role of human resources in getting competitive advantage*, "Human Resource Management" 1998, No. 37, pp. 31–46.
- [4] Bateson G., *Steps to an ecology of the mind*, Ballentine Books, New York 1972.
- [5] Birkinshaw J.M., Gupta K., *Clarifying the distinctive contributions of ambidexterity to the field of organization studies*, "Academy of Management Perspectives" 2013, No. 27, pp. 287–298.
- [6] Bratnicka K., *Creativity and performance. Testing ambidextrous hypotheses in Polish SME's context*, "Management Forum" 2016 (w druku).
- [7] Brink M.V.D., Stobbe L., *Doing gender in academic education: A paradox of visibility*, "Gender, Work and Organization" 2009, No. 16(4), pp. 451–470.
- [8] Brynjolfsson E., Milgrom P., *Complementarity in organizations*, [in:] R. Gibbons, J. Roberts (eds.), *The handbook of organizational economics*, Princeton University Press, Princeton 2013, pp. 11–55.
- [9] Buyl T., Boone C., Matthyssens P., *Upper echelons research and managerial cognition*, "Strategic Organization" 2011, No. 9(3), pp. 240–246.
- [10] Cameron K., *Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*, "Management Science" 1986, No. 32, pp. 539–553.
- [11] Czasz F.A., *An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation*, "Organization Science" 2013, No. 24, pp. 1083–1101.
- [12] D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing in the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press, New York 1994.

- [13] Das T.K., Kumar R., *Interpartner sensemaking in strategic alliance: Managing cultural differences and internal tensions*, "Management Decision" 2010, No. 48(1), pp. 17–36.
- [14] Ehrhart M.G., Schneider B., Macey W.H., *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*, Routledge, New York 2014.
- [15] Epstein M.J., Buhovac A.R., Yuthas K., *Managing social, environmental and financial performance simultaneously*, "Long Range Planning" 2015, No. 48, pp. 35–45.
- [16] Farjoun M., *Beyond dualism: Stability and change as a duality*, "Academy of Management Review" 2010, No. 35, pp. 202–225.
- [17] Farjoun M., *Contradictions, dialectics, and paradoxes*, [in:] H. Tsoukas, A. Langley (eds.), *The SAGE handbook of process organization studies*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2016 (w druku).
- [18] Feldman M.S., *Making process visible: Alternatives to boxes and arrows*, [in:] H. Tsoukas, A. Langley (eds.), *The SAGE handbook of process organization studies*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2016 (w druku).
- [19] Felin T., Foss N.J., Heimeriks K.H., Madsen T.L., *Microfoundations movement in strategy and organization theory*, "The Academy of Management Annals" 2012, No. 9(1), pp. 575–632.
- [20] Finkelstein S., Hambrick D.C., Cannella A., *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management team, and boards*, Oxford University Press, New York 2009.
- [21] Ford J.D., Backoff, R.H., *Organizational change in and out of dualities and paradox*, [in:] R.E. Quinn, K.S. Cameron (eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Ballinger, Cambridge, MA 1988, pp. 81–122.
- [22] Granqvist N., Gustafsson R., *Temporal institutional work*, "Academy of Management Journal" 2016, No. 59, pp. 1009–1035.
- [23] Gundry L.K., Munoz-Fernandez A., Ofstein L.F., Ortega-Egea T., *Innovating in organizations: A model of climate components facilitating the creation of new value*, "Creativity and Innovation Management" 2016, No. 25, pp. 223–238.
- [24] Haslett B.B., *Communicating and organizing in context: The theory of structural interaction*, Routledge, New York, NY 2012.
- [25] Huang K-F., Dyerson R., Wu L.-Y., Harindranath G.H., *From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage*, "British Journal of Management" 2015, No. 26, pp. 617–636.
- [26] Hussenot A., Missonier S., *Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach*, "Organization Studies" 2016, No. 37, pp. 523–546.
- [27] Im G., Rai A., *IT-enabled coordination for ambidextrous interorganizational relationships*, "Information Systems Research" 2014, No. 25(1), pp. 72–92.

- [28] Jarzabkowski P., Le K.J., *We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor*, "Organization Studies" 2016 (w druku).
- [29] Jian G., *Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model*, "Management Communication Quarterly" 2007, No. 21(1), pp. 5–28.
- [30] Junni P., Sarala R., Taras V., Tarba, S., *Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis*, "Academy of Management Perspectives" 2013, No. 27, pp. 299–312.
- [31] Knox H., O'Doherty D.P., Vurdubakis T., Westrup C., *Something happened: Specters of organization/disorganization at the airport*, "Human Relations" 2015, No. 68(6), pp. 1001–1020.
- [32] Lewis M.W., Smith W.K., *Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope*, "Journal of Applied Behavioral Science" 2014, No. 50, pp. 127–149.
- [33] Malhorta N., Hinings C.R., *Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation*, "Long Range Planning" 2015, No. 48, pp. 1–22.
- [34] McKelvie A., Wiklund J., *Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, No. 34, pp. 261–288.
- [35] McPhee R.D., Poole M.S., Iverson J., *Structuration theory*, [in:] L.L. Putnam, D.K. Mumby (eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 3rd edition, SAGE, Thousand Oaks, CA 2014, pp. 75–100.
- [36] Mumby D.K., *Organizational communication: A critical approach*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2013.
- [37] Mumby D.K., *Critical theory and postmodernism*, [in:] L.L. Putnam, D.K. Mumby (eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 3rd edition, SAGE, Thousand Oaks, CA 2014, pp. 101–126.
- [38] Piao M., Zajac E.J., *How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence*, "Strategic Management Journal" 2016, No. 37, pp. 1431–1447.
- [39] Ployhardt R.E., *Strategic organizational behavior (STROBE). The missing voice in the strategic human capital conversation*, "Academy of Management Perspectives" 2015, No. 29, pp. 342–356.
- [40] Poole M.S., Van de Ven A.H., *Using paradox to build management and organization theories*, "Academy of Management Review" 1989, No. 14(4), pp. 562–578.
- [41] Porter M.E., *What is a strategy?*, "Harvard Business Review" 1996, pp. 61–78.
- [42] Powell T.C., Lovaglio D., Fox C.R., *Behavioral strategy*, "Strategic Management Journal" 2011, No. 32(13), pp. 1369–1386.
- [43] Putnam L., Fairhurst G.T., Banghart S., *Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations: A constitutive approach*, "The Academy of Management Annals" 2016, No. 10, pp. 65–171.

- [44] Rauseo S., Bui H.T.M., *A systematic review of decision making under uncertainty – An integrative framework approach*, referat wygłoszony na corocznej konferencji British Academy of Management 2016, Newcastle 2016.
- [45] Reinecke J., Ansari S., *When time collide. Temporal brokerage at the intersection of markets and development*, "Academy of Management Journal" 2015, No. 58, pp. 618–648.
- [46] Salvato C., Rerup C., *Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities*, "Journal of Management" 2011, No. 37(2), pp. 468–490.
- [47] Schumpeter J.A., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1934.
- [48] Seo M.G., Putnam L.L., Bartunek J.M., *Dualities and tensions of planned organizational change*, [in:] M.S. Poole, A.H. Van de Ven (eds.), *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, New York, NY 2004, pp. 73–107.
- [49] Sheep M.L., Fairhurst G.T., Khazanchi S., *Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off*, "Organization Studies" 2016 (w druku).
- [50] Sirén C., Kohtamäki M., Kuckertz A., *Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2012, No. 6, pp. 18–41.
- [51] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., *Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, "Academy of Management Review" 2007, No. 32, pp. 273–292.
- [52] Slawinsky N., Bansal P., *Short on time: Temporal tensions in business sustainability*, "Organization Science" 2015, No. 26, pp. 531–549.
- [53] Smith W.K., *Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes*, "Academy of Management Journal" 2014, No. 57(6), pp. 1592–1623.
- [54] Smith W.K., Lewis M.W., *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*, "Academy of Management Review" 2011, No. 36(2), pp. 381–403.
- [55] Sonenshein S., *Routines and creativity: from dualism to duality*, "Organization Science" 2016, No. 27, pp. 739–758.
- [56] Trethewey A., Ashcraft K.L., *Special issue introduction*, "Journal of Applied Communication Research" 2004, No. 32(2), pp. 81–88.
- [57] Zimmermann A., Raisch S., Birkinshaw J., *How is ambidexterity initiated? The emergent chapter definition*, "Organization Science" 2015, No. 26, pp. 1119–1139.

PARADOKS RENTOWNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Problematyka rozwoju przedsiębiorstwa jest niezbywalnym elementem badań w zakresie zarządzania strategicznego. W większości przypadków jest rozpatrywana sekwencja działań i zdarzeń w układzie etapów rozwoju. Jednakże dotychczas pomijano wpływ paradoksów strategicznych na procesy rozwojowe. W celu rozpoznania roli paradoksów strategicznych przeanalizowano, jak zespoły zarządzające angażują się w godzenie sprzeczności rentowność–konkurencyjność w czasie rozwoju przedsiębiorstw. W niniejszym studium teoretycznym położono nacisk na zjawiska występujące wewnątrz granic przedsiębiorstwa, a w szczególności poddano analizie związku rozwoju przedsiębiorstwa z zarządzaniem paradoksami strategicznymi. Takie ogólne zamierzenie badawcze odniesiono do przypadku sprzeczności rentowność–konkurencyjność. Zastosowane podejście łączy odrębne zazwyczaj dwa obszary badawcze, czyli rozwój przedsiębiorstwa oraz zarządzanie paradoksami, a zarazem identyfikuje rolę zespołu zarządzającego w napędzaniu rozwoju przedsiębiorstwa. W zakończeniu wskazano na kierunki przyszłych badań.

**SŁOWA KLUCZOWE: ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA, ZARZĄDZANIE
PARADOKSAMI, RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA, KONKURENCYJNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTWA**

PROFITABILITY VERSUS COMPETITIVENESS IN MANAGING STRATEGIC FIRM GROWTH

Abstract

Growth is inherently present in strategic management research – most studies sequence actions and events across stages of development over time. Yet, research has overlooked how strategic paradoxes shape growth processes. To unpack the role of strategic paradoxes I examine how top management teams, which is how they reconcile profitability – competitiveness contradiction in their attempts to develop firms. In this theoretical study I focus on firm growth research inside organizational boundaries by examining its relationship with managing strategic paradoxes. To do so, I draw on the case of profitability-competitiveness contradiction.

This approach blends the typically distinct, but related literature on firm growth and managing paradoxes and suggests the role that top management plays in circumventing the momentum for firm growth. I discuss the implications of my approach as they relate to future research opportunities across the strategic management and firm growth literatures.

KEY WORDS: FIRM GROWTH, MANAGING PARADOXES, FIRM PROFITABILITY, FIRM COMPETITIVENESS

ORIENTACJA RYNKOWA I KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ A SKUTECZNOŚĆ BADAŃ MARKETINGOWYCH – PRÓBA ZDEFINIOWANIA ZALEŻNOŚCI

Wprowadzenie – znaczenie orientacji rynkowej dla zarządzania strategicznego

W świetle założeń postulowanych w teorii ekonomii i zarządzania firmą realizujące działania biznesowe w wyniku przyjętej orientacji rynkowej dążą do zachowania ponadprzeciętnej spójności w programach marketingowych, zgodnie z wytyczonymi wcześniej celami taktycznymi, oraz dążą do zachowania spójności we wszystkich działaniach w wymiarze strategicznym w zakresie projektowanych strategii marketingowych [10]. Tym samym marketing w firmach może się sprowadzać do nurtu ważniejszych wydarzeń i procesów biznesowych, w ramach wspólnej płaszczyzny oddziaływania na rynek. Oznacza to, że powinien on odgrywać kluczową rolę w dostarczaniu wartości dla konsumentów w postaci wysublimowanych jakościowo i innowacyjnych ofert produktowych [19]. Ten punkt widzenia jest zbieżny chociażby z myśleniem Druckera [3], który uznawał, że marketing nie powinien pozostawać w izolacji od pozostałych funkcji w przedsiębiorstwie. Co więcej, zdaniem Druckera marketing powinien obejmować całą przestrzeń działalności organizacyjnej.

W związku z powyższym orientację rynkową firmy, do której pośrednio odwołuje się marketing, należy postrzegać jako swoistego rodzaju wyższy stan świadomości organizacji, zmierzającej do integracji i koordynacji wszystkich istotnych funkcji

* Dr Piotr Tarka – Katedra Badań Rynku i Usług, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

w firmie pod jednym kierunkiem funkcji marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem i generowaniu zysków w dłuższym horyzoncie czasu [5]. McNamara [15] definiuje wręcz orientację rynkową jako filozofię marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, realizowaną na płaszczyźnie akceptacji ze strony kadry kierowniczej i wykonawczej wszelkich sposobów prowadzących do sprawnie podejmowanych i zakończonych działań rynkowych, których ostatecznym wyrazem ma być sprawne zaspokajanie potrzeb i pragnień nabywczych konsumentów oraz osiąganie pożądanego przez przedsiębiorstwa poziomu zysku. W orientacji rynkowej kładzie się zatem nacisk nie tylko na końcowy efekt – zyski i udziały w rynku przedsiębiorstw, lecz także istota rzeczy sprowadza się do wyrażenia większej troski o potrzeby konsumentów. Ponadto orientacja rynkowa ma skłaniać organizacje, w ramach zindywidualizowanej kultury organizacyjnej, do podejmowania coraz bardziej kreatywnych, innowacyjnych i odważnych działań rynkowych niż czyni to chociażby konkurencja [23].

Co ciekawe, filozofia zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem oparta na orientacji rynkowej dowodzi, że orientacja tego typu wykracza poza standardy orientacji konsumenckiej [9, 21, 22, 24], choć niekiedy obie sfery orientacji wzajemnie się przenikają. Orientacja na konsumentów dotyczy raczej adaptacyjnej formuły zarządzania przedsiębiorstwem oraz sprowadza się do przestrzeni zaspokojenia dotychczasowych potrzeb i oczekiwań konsumentów. Firma, korygując działania marketingowe, przyjmuje reaktywne postawy odpowiadania na sygnały rynkowe i potrzeby konsumentów. Z kolei w orientacji rynkowej dopuszcza się bardziej proaktywne formy działań rynkowych względem konsumentów i konkurentów. Przyjmuje się więc znacznie szerszy kąt widzenia na działania biznesowe i przede wszystkim zakłada się długofalowy charakter oddziaływań na rynek. Firma nie jest jedynie biernym uczestnikiem i obserwatorem wydarzeń na rynku, lecz próbuje ów rynek aktywnie zmieniać, kształtować, np. poprzez wprowadzanie nowych produktów czy agresywną walkę z konkurencją. W konsekwencji wytwarzana jest też nowa jakość i wartość dla konsumentów i generowana jest wartość dla firmy oraz jej beneficjentów – pracowników, menedżerów, akcjonariuszy [18].

1. Model relacji przyczynowych w ujęciu rozpatrywanych konstruktów teoretycznych

1.1. Od orientacji rynkowej do specyfiki skuteczności badań marketingowych

Aby można było dokładniej zrozumieć specyfikę związku orientacji rynkowej ze skutecznością badań marketingowych, w tym miejscu należałoby się w pierwszej kolejności odnieść do przyczyn, które ową orientację wywołują, oraz do konsekwencji,

które jej towarzyszą. Dla przypomnienia, pierwsze próby pomiaru i operacjonalizacji orientacji rynkowej podjęte zostały w pracy Kohliego, Jaworskiego i Kumar [12]. Autorzy ci wyróżnili trzy obszary w ramach złożonego systemu relacji przyczyn i skutków (zob. rysunek 1, na którym przyczyny i efekty oznaczono odcieniem szarym, konstrukt zaś opisujący „orientację rynkową” oznaczono kolorem czarnym)¹. W tym wypadku przyczyny orientacji rynkowej uwidaczniają się po stronie: 1) postaw kadry kierowniczej, a ściślej rzecz ujmując, wpływów kadry kierowniczej na kadre wykonawczą w zakresie kształtowania proaktywnych rynkowo działań; 2) procesów komunikacji związanych z rozwiązywaniem problemów w sferze działań marketingowych; 3) projektowania systemów organizacyjnych opartych w znacznej mierze na decentralizacji zadań i właściwych (dla danej kultury organizacyjnej) systemów wynagradzania. Innymi słowy, inicjowanie wewnętrznych warunków kształtujących orientację rynkową następuje głównie za sprawą potencjału i zaangażowania kadry kierowniczej. Już sama obserwacja przyczyn braku orientacji rynkowej pozwala nam stwierdzić, że kształtują ją: słaba dynamika procesów komunikacji wewnątrz organizacji, częste konflikty i swoistego rodzaju brak emocjonalnego zaangażowania poszczególnych jednostek z różnych komórek organizacyjnych.

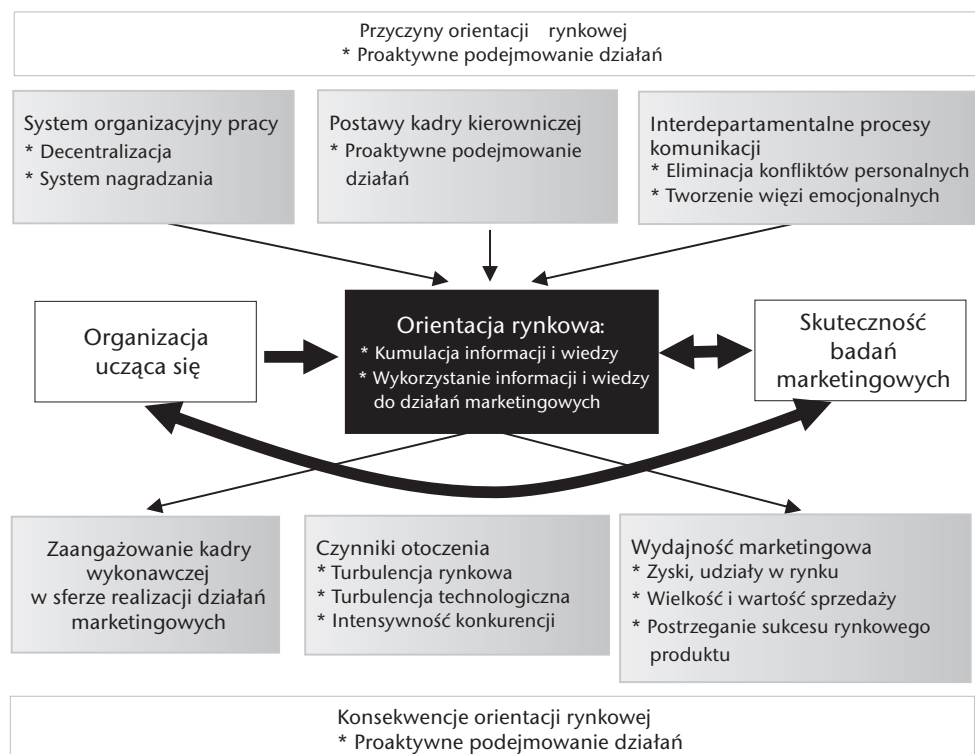
Warto jednocześnie nadmienić, iż w literaturze przedmiotu, w ramach przeciwdziałania powyższego rodzaju negatywnym konsekwencjom w firmach, zaproponowano liczne rozwiązania oparte m.in. na: wdrażaniu szkoleń dla kadry wykonawczej, łączeniu sfery funkcjonalnej wykonywanych zadań przez osoby z różnych departamentów i uruchamianiu systemu wynagrodzeń w zależności od wyrażanych postaw kadry i stopnia zaangażowania w pracę. Ponadto zakłada się, że kadra wykonawcza powinna podlegać większej autonomii w ramach wykonywanych zadań i podejmowanych decyzji, struktura organizacyjna zaś powinna być na tyle zdecentralizowana, aby ważne dla firmy decyzje zapadały nie tylko na najwyższym szczeblu w organizacji, lecz także mogły być wspomagane decyzjami na szczeblach niższego rzędu. W tym wypadku centralizację postrzega się jako swoistego rodzaju balast, który hamuje rozwój orientacji rynkowej, co de facto potwierdzili już w swoich pracach Deshpande [2] oraz Zaltman i Deshpande [25], twierdząc, że im większy jest stopień centralizacji w strukturach organizacyjnych firm, tym niższa jest ich zdolność do reakcji na sygnały napływające z otoczenia zewnętrznego i wykorzystania

¹ W sumie możemy tutaj wprowadzić rozróżnienie trzech klas rzeczy, które mierzą uczeni. Pierwsza klasa to przedmioty bezpośrednio i łatwo obserwowalne. Druga klasa obejmuje przedmioty obserwowalne pośrednio, wymagające stosunkowo bardziej wyrafinowanych, złożonych i pośrednich obserwacji. Trzecią klasę przedmiotów obserwowalnych stanowią konstrukty – twory teoretyczne, oparte na obserwacji, lecz nieobserwowalne.

Konstrukty powstają z procesu wzajemnego uzgadniania obrazów (mentalnych) koncepcji, które stanowią podsumowanie nagromadzonych obserwacji i doświadczeń. Zastępcze określenie konstruktów opiera się na definicji tzw. zmiennych ukrytych, które wykorzystuje się m.in. w badaniach społecznych i pomiarze zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych.

we właściwy sposób informacji marketingowej. Zatem mimo że mocno scentralizowane struktury sprzyjają instrumentalnym (formalnym) podejściom w wykorzystaniu informacji (gdzie procedury odwołują się do wyraźnie zdefiniowanych sposobów „ujęcia” informacji w ramach podejmowanych decyzji względem działań marketingowych), centralizacja opóźnia przepływ informacji. W efekcie orientacja rynkowa ulega znacznemu osłabieniu [16].

Rysunek 1. Model teoretyczny związków pomiędzy orientacją rynkową firm, skutecznością badań marketingowych i koncepcją organizacji uczącej się



Legenda: ↔ oddziaływanie dwukierunkowe, → oddziaływanie jednokierunkowe.

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście rozpatrywanej skuteczności badań marketingowych ewentualne zalety centralizacji (w ramach przyjętej koncepcji orientacji rynkowej) można jedynie upatrywać w tym, że wysyła ona czytelny sygnał do wszystkich członków organizacji, że wykorzystywane informacje z badań marketingowych mają stanowić warunek trafności procesów działań marketingowych i decyzyjnych, które zachodzą w firmie. Formalizacja działań badawczych ma też powodować osobiste i bezwzględne

zaangażowanie się w proces planowania, organizacji i kontroli badań marketingowych [1, 13]. Problem polega jednak na tym, że w dynamicznym i niepewnym otoczeniu reakcja firmy na te warunki jest możliwa w zasadzie tylko w zdecentralizowanym układzie funkcjonalnym komórek organizacyjnych w firmie [8]. Ponadto zwróćmy uwagę na fakt, że Kohli i Jaworski [11], operacjonalizując konstrukt opisujący orientację rynkową, zdefiniowali go w kontekście: 1) gromadzenia w firmie zasobów informacyjnych i wypracowywania na ich podstawie wiedzy, a tym samym ustalenia priorytetów badawczych w ramach procesów gromadzenia danych z otoczenia zewnętrznego i zrozumienia rynku; 2) zdolności kadry (zarówno wyższego, jak i niższego szczebla) do dzielenia się informacjami w obrębie poszczególnych departamentów w strukturze organizacyjnej firmy; 3) zdolności wykorzystania tych zasobów w ramach projektowania i wdrażania marketingowych planów w wymiarze taktyczno-strategicznym. Zatem orientacja rynkowa wymaga ciągłego monitorowania otoczenia zewnętrznego oraz stałego zaangażowania personelu i wspierania przez kadrę kierowniczą prac badawczych. W tym właśnie kontekście uwidaczniają się relacje, jakie zachodzą pomiędzy orientacją rynkową firm a skutecznością badań marketingowych.

Otóż pierwszy warunek relacji zakłada wpływ złożonego mechanizmu skuteczności badań marketingowych na rozwój wiedzy przedsiębiorstw w świetle dobrych jakościowo treści wiadomości ujętych w informacjach dostarczanych poszczególnym jednostkom w organizacji do podejmowania decyzji. Skuteczne badania marketingowe umożliwiają precyzyjne przygotowanie się organizacji do przeprowadzenia zadań marketingowych. Pozwalają wykorzystać nadarżające się okazje rynkowe poprzez dotarcie do informacji, z których może np. wynikać, że potrzeby konsumentów nie są w wystarczający sposób zaspokajane przez konkurentów na rynku. Pod wpływem skutecznych badań marketingowych rodzą się użyteczne informacje, za pośrednictwem których firma dowiaduje się, czego tak naprawdę oczekuje od niej rynek. Dzięki badaniom marketingowym formułuje się pewność i przekonanie o słuszności realizowanych zadań i staranność przemyślanych działań marketingowych. W efekcie skuteczne badania marketingowe przyczyniają się do sukcesu lub porażki orientacji rynkowej w firmie. Z kolei drugi warunek relacji (zob. rysunek 1) zakłada, że wymagany przez firmę docelowy poziom rozpoczętej już orientacji rynkowej przekłada się na dalsze konsekwencje w sferze jej utrzymania. Dlatego też raz przyjęta przez firmę orientacja wymusza na firmie systematyczną kontynuację prac badawczych na wysokim poziomie sprawności, tak aby poziom orientacji rynkowej mógł być podtrzymany. Podtrzymywanie orientacji rynkowej ze względu na wymogi skoordynowanych działań marketingowych ukierunkowanych na rynek i zaspokojenie oraz antycypację potrzeb konsumentów wymusza na firmie podjęcie stosownego wysiłku badawczego (tj. dążenia do skuteczności w badaniach) w kwestii zachowania odpowiedniego tempa realizacji badań i generowania informacji na odpowiednim

poziomie użyteczności. Zatem kontynuacja orientacji rynkowej powoduje swoistego rodzaju konieczność realizacji badań marketingowych na wysokim poziomie skuteczności. Ten rodzaj relacji zakłada, że orientacja staje się jedną z przyczyn warunkujących skuteczność badań marketingowych. Innymi słowy, bez orientacji rynkowej trudno byłoby mówić o skuteczności badań marketingowych i odwrotnie – bez skutecznych badań – trudno byłoby mówić o dobrej orientacji rynkowej.

1.2. Organizacja ucząca się wobec założeń orientacji rynkowej i skuteczności badań marketingowych

Orientacja rynkowa, a pośrednio także i związana z nią skuteczność badań marketingowych, jest również wypadkową innej niezmiernie ważnej dla firmy koncepcji tzw. organizacji uczącej się [6, 7, 14, 17]. Koncepcja ta odnosi się do organizacji biznesowej zdolnej do uczenia się, nastawionej na ciągły rozwój i przekształceń w ramach adaptacji do zmiennego otoczenia, co jest możliwe dzięki doskonaleniu się jej pracowników oraz otwartości firmy na nowe idee. Innymi słowy, organizacja ucząca się to przede wszystkim koncepcja zarządzania oparta na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana całemu przedsiębiorstwu. Dodajmy też, że koncepcję organizacji uczącej się rozwijano w odniesieniu do pięciu podstawowych filarów, którymi są: 1) mistrzostwo osobiste; 2) modele zarządzania oparte na myśli; 3) systemowe myślenie organizacji, 4) wspólna wizja w ramach działań rynkowych opartych na wzajemnym zrozumieniu odrębności funkcjonalnej oraz 5) zespołowe uczenie się. Kluczowym elementem powodzenia tej koncepcji była więc akumulacja odpowiednich umiejętności, doświadczeń i wiedzy przez kadre oraz systemowe myślenie wszystkich członków w organizacji i wypracowywanie poprzez interakcję wspólnego podejścia względem określonych problemów rynkowych, w tym zapewnienie możliwości ciągłego i równego, bez dyskryminacji, uczenia się dla wszystkich członków organizacji poprzez nieograniczony dostęp do informacji i wiedzy w organizacji. Tym samym w organizacjach uczących się praca zespołowa pozostaje w centrum uwagi, ponieważ generuje efekt synergii. Jeśli zespół nie potrafi się uczyć, to nie będzie też mogła się uczyć cała organizacja. Zespołowe uczenie się odzwierciedla proces ciągłego ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości. Stąd właśnie wypływa konieczność połączenia potencjału wielu umysłów, tak aby był on większy niż możliwości pojedynczego umysłu. Oczywiście, w organizacjach uczących się wspólna wizja jest obligatoryjna. Twórcze uczenie występuje tylko wtedy, kiedy członkowie organizacji walczą o dokonanie czegoś, co ich głęboko dotyczy. Jeżeli tak nie jest, koncepcja twórczego myślenia jest czystą abstrakcją.

W tym miejscu należy poczynić stosowne uwagi na temat relacji zachodzących między trzema konstruktami, tj.: organizacją uczącą się, orientacją rynkową

i skutecznością badań marketingowych (zob. model relacji na rysunku 1). Otóż koncepcja organizacji uczącej się wprawdzie odwołuje się do koncepcji orientacji rynkowej, jednakże ramy pierwszej z wymienionych wykraczają znacznie poza ramy założeń orientacji rynkowej (np. w sferze wykorzystania i przepływu informacji oraz akumulacji i wykorzystania wiedzy w organizacji). W odróżnieniu od orientacji rynkowej koncepcja organizacji uczącej się jest przede wszystkim strategią zorientowaną na „wnętrze organizacji”. Łącznikiem orientacji rynkowej z koncepcją organizacji uczącej się jest awersja do centralizacji i hierarchicznej struktury organizacyjnej. Zdaniem Senge [20] struktura organizacyjna w firmie uczącej się nie może być zbyt sztywna i charakteryzować się wysokim stopniem centralizacji, formalizacji i rozbudowaną hierarchią organizacyjną, ponieważ taka struktura przeszkadzałaby w uczeniu się i utrudniałaby rozwój wspólnej wizji i wspólnego rozumienia problemów organizacyjnych czy zespołowości pracy. Istotne jest więc to, że struktura organizacji uczącej się powinna charakteryzować się wysoką elastycznością i powinna cechować się słabo zaznaczoną hierarchią, szerokimi uprawnieniami szczebla wykonawczego oraz niewielką specjalizacją. Zimniewicz [26] wskazuje wręcz, że na elastyczność takich organizacji wpływają rozwiązania o charakterze strukturalnym, które charakteryzują się mało wyraźnymi liniami podziału między przełożonymi a podwładnymi, odbiorcami a dostawcami, organizacją a otoczeniem oraz sprawnym systemem informacyjnym, dostarczającym pożądaných informacji na odpowiednich szczeblach hierarchii – tam, gdzie są potrzebne. Zakłada się bowiem, że to właśnie szczególnego rodzaju okoliczności i zasoby wewnętrzne (takie jak wiedza: jawna i niejawna, doświadczenia, a nie tylko informacje z badań) i modele systemowego myślenia formułują główny rdzeń rozwoju koncepcji organizacji uczącej się.

W orientacji rynkowej, w przeciwieństwie do założeń koncepcji organizacji uczącej się, akcent pada wyraźnie na użyteczność zasobów informacyjnych i zręczność kadry w zakresie ich prawidłowego wykorzystania do realizacji określonych działań rynkowych. W związku z tym problematyka skuteczności badań marketingowych pozostaje w bliższej relacji do koncepcji orientacji rynkowej niż do koncepcji organizacji uczącej się, co wcale nie oznacza, że idea organizacji uczącej się jest odległa od założeń modelu skuteczności badań marketingowych. Koncepcja strategii opartej na uczeniu się stanowi tło poprawnego odbioru treści wiadomości i przekłada się na właściwy stosunek jednostek (ludzi) w organizacji do pozyskiwanych informacji z badań oraz do badań marketingowych jako całości, które w sprzężeniu zwrotnym formułują pozytywny stosunek kadry do celowości zdobywania wiedzy. Stąd obszar organizacji uczącej się i obszar realizacji skutecznych badań wzajemnie się uzupełniają. Bez założeń organizacji uczącej się nie może być mowy o sprawnych badaniach marketingowych. Z drugiej strony skuteczne badania marketingowe prowadzą do rozwoju zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego, przez co poszerzają horyzont myślenia kadry kierowniczej i wykonawczej (i to nie tylko na temat otoczenia rynkowego).

Oczywiście, skuteczne badania marketingowe stanowią tylko jeden z elementów warunkujących koncepcję organizacji uczącej się. W świetle założeń organizacji uczącej się nie chodzi bowiem już tylko o klasyczne metody „pobierania” informacji z otoczenia, gdyż informacje tego typu okazują się niewystarczające. Na przykład firma, oprócz informacji z badań marketingowych, może inwestować w swoją przyszłość poprzez edukację swoich członków; tworzyć możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków na wszystkich stanowiskach; mobilizować talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń; dostarczać wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się; stosować nowoczesne technologie w edukacji czy uczyć się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą i na topie.

Wszystkie powyższe czynniki, bez wątpienia, oddziałują również na podejście organizacji do badań marketingowych, stopień postrzegania przydatności badań i wyników badawczych dla firmy, a także wpływają na „odbiór” skuteczności badań marketingowych i sposoby dążenia przez wszystkich członków organizacji do osiągnięcia tej skuteczności. Rzecz w tym, że w organizacji samouczącej się zachodzi konieczność „wplecenia” wiedzy i informacji w struktury wewnętrzne mechanizmów samoczynnej selekcji, kodowania i przetwarzania doświadczeń, komunikatów czy wartości. Nie chodzi więc już tylko o zasoby informacyjne, jakie generują badania marketingowe, lecz o wspólne doświadczenia, wartości kształtujące się u kadry. Z drugiej strony o skuteczności badań marketingowych nie może być mowy, jeśli firma nie wykazuje tendencji do stałego uczenia się, czyli nie jest zorientowana na rozwój koncepcji organizacji uczącej się [4]. W firmie, w której kadra nie wyraża potrzeb doskonalenia własnych kompetencji i wiedzy, nie sposób też przyjąć wariantu działania zmierzającego do osiągnięcia skuteczności w badaniach marketingowych, ponieważ samo zrozumienie znaczenia badań marketingowych, ich organizacja czy interpretacja wyników badawczych wymaga ciągłego podnoszenia poziomu kwalifikacji i wiedzy. Koncepcja organizacji uczącej się jest w tym wypadku swoistego rodzaju niezbędnym warunkiem do podjęcia określonych działań badawczych.

Podsumowanie

Powyższe rozważania, jakie przeprowadzono w artykule na podstawie założeń teoretycznych, pozwalają nam ostatecznie stwierdzić, że koncepcja orientacji rynkowej pozostaje w bliskiej (w znacznej mierze o charakterze mediacyjnym) relacji do założeń konceptualnych: organizacji uczącej się i skuteczności badań marketingowych. Podstawowym warunkiem sprawnie wykonywanych prac badawczych w firmie jest wysoki poziom integracji poszczególnych elementów w obrębie orientacji rynkowej, która z kolei powinna pozostawać pod mocnym wpływem koncepcji

organizacji uczącej się. Zaznaczmy jednocześnie, że wiedza marketingowa w organizacji kształtuje się nie tylko w wyniku pozyskiwanych dobrych jakościowo informacji z badań marketingowych, lecz także w wyniku oddziaływania określonych postaw kadry i wykazywanych przez nią (dobrych bądź złych) inklinacji w kierunku adoptowanych ścieżek i sposobów rozwoju własnej wiedzy. W tym wypadku nie chodzi już tylko o pozyskiwanie obiektywnie transparentnej wiedzy rynkowej na podstawie badań i jej poprawny odbiór, ale o zdolności, czy raczej chęci jednostek w firmie, do podtrzymania ciągłości w procesie uczenia się, w tym poszerzania własnych horyzontów myślenia i „przełamywania” standardów w kreatywności. Niewątpliwie wspólnym mianownikiem skuteczności badań marketingowych, orientacji rynkowej i koncepcji organizacji uczącej się, jest dobrze ugruntowana w firmie ciekawość poznawcza u kadry. Bez wyraźnej woli jednostek w zakresie poznawania otoczenia zewnętrznego oraz zdolności do rozwoju własnych potrzeb i zdobywania nowej wiedzy wszystkie te koncepcje skazane są na niepowodzenie zarówno w fazie implementacji, jak i w fazie dalszego doskonalenia czy weryfikacji.

Bibliografia

- [1] Avlonitis G.J., *Product elimination decision making – does formality matter?*, “Journal of Marketing” 1985, Winter, Vol. 49, No. 1, pp. 41–52.
- [2] Deshpande R., *The organizational context of market research use*, “Journal of Marketing” 1982, Fall, Vol. 46, No. 4, pp. 91–101.
- [3] Drucker P., *The practice of management*, Harper and Row, New York 1954.
- [4] Farrell M.A., *Antecedents and consequences of a learning orientation*, “Marketing Bulletin” 1999, Vol. 10, pp. 38–51.
- [5] Felton A.P., *Making the marketing concept work*, “Harvard Business Review”, July–August 1959, pp. 55–65.
- [6] Garvin D.A., *Building a learning organization*, “Harvard Business Review”, July–August 1993, pp. 78–91.
- [7] Huber G.P., *Organizational learning – the contributing processes and the literatures*, “Organizational Science”, February 1991, Vol. 2, No. 1, pp. 88–115.
- [8] Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation – an antecedents and consequences*, “Journal of Marketing”, July 1993, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
- [9] Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O., *Market orientation – a meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*, “Journal of Marketing”, April 2005, Vol. 69, No. 2, pp. 24–41.
- [10] Kłeczek R., *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.

- [11] Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market orientation – the construct, research propositions and managerial implications*, “Journal of Marketing”, April 1990, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- [12] Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A., *MARKOR – a measure of market orientation*, “Journal of Marketing Research”, November 1993, Vol. 30, No. 4, pp. 467–477.
- [13] Maltz E., Kohli A.K., *Market intelligence dissemination across functional boundaries*, “Journal of Marketing Research”, February 1996, Vol. 33, No. 1, pp. 47–61.
- [14] Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Relacje pomiędzy zorientowaniem przedsiębiorstw na wiedzę a ich wynikami ekonomicznymi*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 4, s. 43–61.
- [15] McNamara C.P., *The present status of the marketing concept*, “Journal of Marketing”, January 1972, Vol. 36, No. 1, pp. 50–57.
- [16] Menon A., Varadarajan P.R., *A model of marketing knowledge use within firms*, “Journal of Marketing”, October 1992, Vol. 56, No. 4, pp. 53–71.
- [17] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- [18] Narver J.C., Slater S.F., *Market orientation and the learning organization*, “Journal of Marketing”, July 1995, Vol. 59, pp. 63–74.
- [19] Ruekert R., *Developing a market orientation – an organisational strategy perspective*, “International Journal of Research in Marketing” 1992, Vol. 9, No. 3, pp. 225–245.
- [20] Senge P.M., *The fifth discipline*, Doubleday, New York 1990.
- [21] Slater S.F., Narver J.C., *Market orientation, customer value and superior performance*, “Business Horizons” 1994, Vol. 37, No. 2, pp. 22–28.
- [22] Slater S.F., Narver J.C., *Customer-led and market-oriented – let’s not confuse two*, “Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, pp. 1001–1006.
- [23] Webster F.E. Jr., *Market-driven management*, John Wiley, New York 1994.
- [24] Whiteley R., *The customer-driven company. Moving from Talk and Action*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991.
- [25] Zaltman G., Deshpande R., *Factors affecting the use of market research information – a path analysis*, “Journal of Marketing Research” 1982, Vol. 19, No. 1, pp. 14–31.
- [26] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

ORIENTACJA RYNKOWA I KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ A SKUTECZNOŚĆ BADAŃ MARKETINGOWYCH – PRÓBA ZDEFINIOWANIA ZALEŻNOŚCI

Streszczenie

W niniejszym artykule autor przedstawia model teoretyczny związków w zakresie konstruktywów wyznaczających w firmach: orientację rynkową, koncepcje organizacji uczącej się oraz skuteczności badań marketingowych. Ten obszar badań naukowych jest ważny nie tylko ze względu na prawidłowe zrozumienie w firmach „polityki” informacyjnej (w świetle której są one zobowiązane do gromadzenia, przy użyciu sprawnych metod i technik badawczych, odpowiednich zasobów informacyjnych), lecz także z uwagi na właściwe uchwycenie roli informacji i wiedzy generowanej w świetle dwóch koncepcji: organizacji uczącej się i orientacji rynkowej. Warto nadmienić, że w literaturze przedmiotu związku przyczynowo-skutkowe pomiędzy zakładanymi konstruktami nie były jak dotąd przedmiotem dyskusji naukowej. W sposób szczególny brakuje informacji ugruntowanej teoretycznie w odniesieniu do problematyki skuteczności badań marketingowych, powiązanej bezpośrednio z orientacją rynkową i koncepcją organizacji uczącej się.

Mając na uwadze powyższe przesłanki, autor na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, dokonuje diagnozy teoretycznej relacji pomiędzy wyróżnionymi konstruktami. W pierwszej części artykułu omawiane są kluczowe założenia dotyczące wpływu orientacji rynkowej na podejście do zarządzania strategicznego w firmach, dopiero w kolejnych punktach pracy prezentowany jest model związków z uwzględnieniem obszaru: skuteczności badań marketingowych, orientacji rynkowej oraz koncepcji organizacji uczącej się w firmach.

SŁOWA KLUCZOWE: ORIENTACJA RYNKOWA, KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ, SKUTECZNOŚĆ BADAŃ MARKETINGOWYCH, ORGANIZACJE BIZNESOWE

THEORETICAL MODEL OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN CONSTRUCTS FORMING IN THE COMPANIES: MARKET ORIENTATION, ORGANIZATIONAL LEARNING AND MARKETING RESEARCH EFFECTIVENESS

Abstract

In this article, the author examines theoretical model of the relationships in the range of constructs indicating the companies: market orientation, the concepts of organizational learning as well as marketing research effectiveness. This area of research is important not only due to correct understanding of the firms' informational policy (in the light of which they are obliged to collect data by using efficient methods and techniques), but also due to correct capturing the role of knowledge generated from perspective of organizational learning and market orientation. It is also worth mentioning that in the literature, causal relationships between the assumed constructs have not yet been the subject of scientific discussion. In particular, there is no information regarding the issue of marketing research effectiveness related directly with the market orientation and the concept of organizational learning.

Considering the above reasons, the author on the basis of extensive literature studies, diagnoses the relationships between above constructs. In the first part of the article, key assumptions concerning the impact of market orientation on the approach to strategic management in companies are discussed. In subsequent operating points, the theoretical model of relationships is presented in regarding the area of marketing research effectiveness, market orientation and the concept of organizational learning in companies.

KEY WORDS: MARKET ORIENTATION, STRATEGIC CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING, MARKETING RESEARCH EFFECTIVENESS

W STRONĘ POSTMODERNISTYCZNYCH METODOLOGII BADANIA BYTÓW PUSTYCH W BIZNESIE

Wprowadzenie

W dynamicznym procesie ulatniania się, wręcz dematerializacji wszelkiego typu bytów organizacyjnych: społecznych, politycznych, kulturowych, gospodarczych i innych, tracą równie szybko prawomocność dotychczasowe metodologie, metody, metodyki i narzędzia naukowego badania, analizowania i kreowania rzeczywistości.

Jedną z przesłanek tego typu procesów jest wirtualizacja rzeczywistości społeczno-gospodarczej, gdzie tradycyjne metody poznania naukowego i designu „tracą z pola widzenia” względnie „namacalne” byty o charakterze materialnym egzemplifikowane, np. w przypadku przedsiębiorstwa przez: surowce, materiały, ziemię, budynki i budowle oraz rzeczowe środki transportu (por. rysunek 1).

Istotną cechą współczesnych bytów, zarówno mentalnych, jak i realnych, jest ich szybkie powstawanie, krótkie trwanie i równie szybkie zanikanie. De facto stają się one w ten sposób puste. Dotyczy to wszelkiego rodzaju obiektów badanych przez różnorodne dyscypliny naukowe.

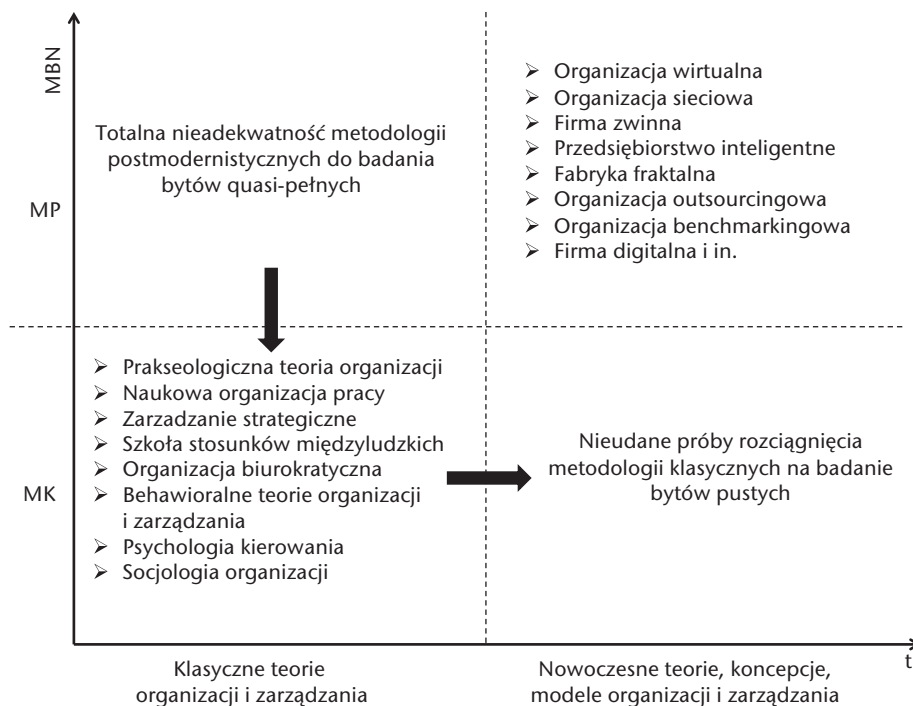
Nietrwałość i złożoność obiektów w naukach ekonomicznych i w naukach o zarządzaniu oznacza, że tradycyjne metodologie poznania, głównie o podłożu reistycznym (metodologie klasyczne – por. rysunek 1) stają się nieadekwatne do opisu, analizy, wyjaśnienia i projektowania współczesnych organizacji, przedsiębiorstw i struktur funkcjonujących w digitalnej (wirtualnej, cyfrowej, informacyjnej) przestrzeni biznesu, dla których tworzy się nowoczesne teorie, koncepcje, modele i metody zarządzania.

* Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda – Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr Daria Hołodnik – Katedra Geografii i Ekonomiki Turystyki, Politechnika Opolska.

Do opisu i badania tego typu „pustych” (optymalizujących przepływy informacji i wiedzy) bytów gospodarczych, organizacyjnych i zarządczych najbardziej adekwatne i skuteczne są metodologie postmodernistyczne (rysunek 1), które unaoczniają niedualność podmiotów, procesów i obiektów poznania naukowego.

Rysunek 1. Macierz klasycznych i postmodernistycznych metodologii w naukach o zarządzaniu



Legenda:

MBN – metodologia badań naukowych,

MK – metodologie klasyczne,

MP – metodologie postmodernistyczne,

t – czas.

Źródło: opracowanie własne.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji **analizy bytów pustych w biznesie**, zorientowanej na badanie procesów konstrukcji i dekonstrukcji „wirtualizujących się” organizacji gospodarczych i pozagospodarczych, co wynika z konstytuujących ich sprawczość cech istnienia:

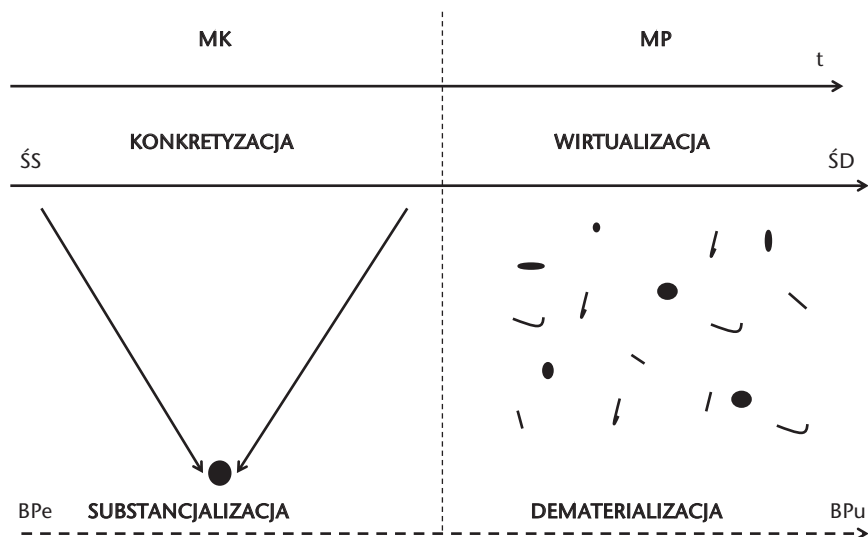
- nietrwałość,
- zmienność,
- ulotność,

- niemierzalność względnie pośrednią lub ograniczoną mierzalność,
- niepowtarzalność.

1. Współczesna organizacja jako byt pusty¹

Cechą klasycznych teorii organizacji i zarządzania jest rozpacziwa próba substancjalizacji i konkretyzacji bytów, zarówno materialnych (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, środki transportu), jak również niematerialnych artefaktów organizacji przemysłowych: kultury organizacyjnej, stosunków międzyludzkich, klimatu współpracy zespołowej, współkreowania relacji itd. (rysunek 2).

Rysunek 2. Wirtualizacja rzeczywistości społeczno-gospodarczej



Legenda:

MK – metodologie klasyczne,

MP – metodologie postmodernistyczne,

t – czas,

ŚS – świat statyczny,

ŚD – świat dynamiczny,

BPe – byty quasi-pełne

BPu – byty puste.

Źródło: opracowanie własne.

¹ Mimo że konotacją „pustości” wydaje się próżnia czy nicość, to jednak w omawianym kontekście jej znaczenie wyrasta z korzeni filozoficzno-abstrakcyjnych. Byt pusty jest więc tutaj pojmowany jako potencjalność momentowego (chwilowego) zaistnienia jakiegokolwiek zjawiska – patrz pkt 4.

Pojawia się więc nowy proces przechodzenia przedsiębiorstw z materialnych łańcuchów wartości (sprzedaż produktu jako produktu) na niematerialne łańcuchy wartości (sprzedaż produktu jako symbolu, znaczenia, prestiżu, „baśni”, „narracji” itp.).

Byty symboliczne na wirtualnych (digitalnych, internetowych) łańcuchach wartości odrywają się więc od swej reistycznej (materialnej) podstawy, co rodzi ciągle kontynuowaną schizofrenię metodologiczno-ontologiczną: nakładania starej, klasycznej, reistycznej (istnieją tylko rzeczy) metodologii poznania na byty niematerialne (puste), co świetnie ilustrują próby traktowania przez zarządzanie strategiczne np. informacji, wiedzy, kapitału intelektualnego itp. jako zasobu. Otóż są one przepływami, falami w dynamicznej przestrzeni nowoczesnego, np. internetowego przedsiębiorstwa, które również postrzegamy (domyślamy się jego istnienia) jako symbol – de facto byt pusty (nie wiemy, kto jest jego właścicielem, gdzie jest ono zlokalizowane, jaką ma strukturę organizacyjną, nie znamy jego systemu zarządzania). Teoretycznie możemy je poznawać poprzez produkty i usługi, co też nie jest takie pewne w dobie totalnego usieciowienia gospodarki (ponieważ są one wytworem wiedzy współkreowanej w układach rozproszonych).

Podjęcie zasobowe zdało swój egzamin w reistycznej filozofii zarządzania, natomiast traktowanie **informacji, wiedzy, relacji** czy **symboli** jako zasobów firmy jest kompletnym nieporozumieniem. Z natury rzeczy (ze względu na źródło ich powstawania) są to byty puste, tj. niedające się nigdzie zlokalizować, a tym bardziej zmagazynować (ponieważ nie posiadają jednopunktowego miejsca i czasu powstawania). Można natomiast o nich powiedzieć, że w wirtualnych procesach komponowania produktów i usług przedsiębiorstwa mają one kluczowe znaczenie.

Brak podmiotowości bytów pustych sprawia, że pomiędzy wnętrzem a otoczeniem przedsiębiorstwa (nieadekwatna dychotomia w przestrzennej gospodarce digitalnej) zamazuje się jednoznacznie identyfikowalna i rozpoznawalna granica, dzięki której możliwe jest ich dyferencjacja (por. rysunek 2).

Stąd też filozofia i metodologia postmodernizmu jest aktualnie najbardziej adekwatna do **analizy bytów pustych**, których istota jest pochodną skomplikowanych i nieuchwytnych w czasie² przepływów informacji, wiedzy, interakcji, kapitału intelektualnego, kapitału relacyjnego.

Przesunięcie części lub całości obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa do przestrzeni płynnej i niematerialnej diametralnie **zmienia samo podłoże badawcze** (konieczność redukcji dualizmu podmiotowo-objektowego).

² W postmodernizmie czas linearny uległ anihilacji na rzecz „czasu płynnego”, a więc takiego, w którym następuje równoznaczność czasu teraźniejszego i potencjalnego. Potencjalność jest tutaj rozumiana jako nieustanna obecność możliwości „płynięcia od i do” (aspekt ruchu), natomiast teraźniejszość oznacza „chwilowa przystań” sytuacyjna (aspekt statyczny).

Sztuczna „nakładka” narzędzi teoriopoznawczych i badawczych klasycznych nauk o zarządzaniu na wirtualność **zjawisk organizacyjnych**³ jest więc poważnym błędem metodologicznym; „inaczej orze się pole koniem, a inaczej traktorem najnowszej generacji całkowicie skomputeryzowanym, zrobotyzowanym i zautomatyzowanym (analogia między rolnictwem **tradycyjnym** a rolnictwem tzw. **precyzyjnym**)”.

Warto zatem postawić sobie pytanie typu kantowskiego: „**czy możliwe jest poznanie bytu samego w sobie?**” (por. rysunek 2).

Odpowiedź typu platońskiego brzmi: „nie”. Zgodnie z ideą bytów idealnych Platona podmioty działające (menedżerowie, pracownicy, klienci) poruszają się w **świecie pustych cieni**, de facto w „baumanowskim” **świecie złudzeń** [2, s. 108–114]⁴, próbując zidentyfikować proces odbywający się „pomiędzy ustami a brzegiem pucharu”, czy też fetyszyzując pragnienie postmodernistycznego klienta: „pomiędzy aktem kupna towaru a jego konsumpcją”.

Od razu pojawia się wiele problemów w badaniu np. zachowań, postaw i decyzji zakupowych konsumentów, które są egzemplifikowane przez następujące pytanie: „co jest istotniejsze dla konsumenta? Czy:

- zamiar zakupu,
- akt kupna,
- delektowanie się **procesem** pomiędzy aktem kupna a aktem konsumpcji,
- akt konsumpcji?”

Szczególnie istotny jest tutaj „**proces pomiędzy**”, który, o dziwo!, jest „zerowy”: kupiliśmy koniak dobrej marki, lecz jeszcze nie zaczęliśmy jego konsumować. Liczy się w większym stopniu **potencjalność**, ponieważ z każdym kolejnym łykiem owego wybornego trunku (pod warunkiem, że jest oryginalny, co w polskich supermarketach zdarza się raczej rzadko – złudzenie etykiety), nieuchronnie, w coraz wyrazistszych zarysach widzimy dno butelki. W tym znaczeniu konsumpcja czegokolwiek prowadzi „baumanowskiego klienta żyznych pastwisk” [1, s. 114] na peryferie smutku, zmuszającego do szybkich, ponownych odwiedzin marketu w celu zainicjowania nowego **cyklu potencjalności**.

³ Rozumiane nie tylko w kontekście przedsiębiorstwa funkcjonującego w przestrzeni internetowej, choć najłatwiej tu o ich egzemplifikację, lecz także znacznie szerzej jako byty z natury nieograniczone, niematerialne, ale podlegające będące przedmiotem samowartościowania. Przykładowo w koncepcji zarządzania wartością klienta w internecie mówi się wręcz, że kreowane wartości dla klienta i postrzegane przez niego za takie są jednocześnie składową wartości przedsiębiorstwa, ponieważ każda z nich jest zacznym lub częścią potencjalnej wartości dla innych klientów [5, s. 26].

⁴ Baumanowską koncepcję „robienia zakupów w celu podtrzymania własnej tożsamości i lękiem przed wypadnięciem z obiegu społecznego” przywołano tutaj, ponieważ pokrywa się ona ze wschodnim podejściem do przyczyn powstawania pragnieniowości. Podkreśla się w nich fakt, iż co prawda pragnienia są wytworem nowych chęci zdobywania nowych doznań i wrażeń (czyli mentalnych „zjadaczy” czasu i energii), ale jeszcze silniejszym motorem, podsycającym ich wzmożoną gotowość do podążania za nimi, jest lęk i strach przed utratą tożsamości, czyli samorozpoznawania swojego „ja” w zwierciadle zakupów i konsumpcji.

W jaki sposób poznajemy przedsiębiorstwo? Minęły już te czasy, świetnie wyekspozowane w czeskim filmie „Postrzyżyny”, gdzie udziałowcy, członkowie rady nadzorczej, fizycznie wędrują po „swoim browarze”.

W wirtualnym świecie akcjonariusz znanych, dużych, polskich (pseudopolskich) czy kompanii piwowskich, który posiada ich akcje, gra nimi na giełdzie: kupuje, sprzedaje, lecz nigdy nie pojedzie (pomijając przypadkowy udział w wycieczce turystycznej) do „swojego” browaru, by „poczuć” się namacalnie **jego „częstkowym właścicielem”**. Warto w tym miejscu dodać, że akcjonariusze polskich browarów z reguły nie piją „swojego” piwa (które jest warzone chemicznie, sztucznie, „fałszywie”, bez dodatku chmielu), lecz delektują się oryginalnymi piwami czeskich i niemieckich, świetnych browarów, warzonymi od stuleci, według niezmienionej receptury. W efekcie nawet produkt „jego” browaru staje się dla akcjonariusza „bytem pustym”; istotniejsze są tutaj wskaźniki ekonomiczne, finansowe i handlowe (wielkość sprzedaży, cena, udział w rynku, stopa rentowności).

Tak więc organizację i jej produkty poznajemy przez dziesiątki wskaźników makro- i mikroekonomicznych. Ów browar jest właśnie typowym, bezznaczeniowym „bytem pustym” – czyli bytem iluzorycznie istniejącym pomiędzy zakupem a sprzedażą jego akcji.

2. Optyki metodologii badań klasycznych i postmodernistycznych

Złudzeniem jest możliwość dokładnego prognozowania i przewidywania zjawisk społeczno-gospodarczych na podstawie analizy przyczynowo-skutkowej, co wynika z nieadekwatności jej stosowania wobec zdarzeń (eventów), które pojawiają się w sposób **wyłaniający**, będący, jak erupcja wulkanu, wynikiem „eksplozji” **ścierających się**, niekoniecznie wrogich, **pól oddziaływań** (wytrychy artefaktów – zjawisk organizacyjnych – por. rysunek 3).

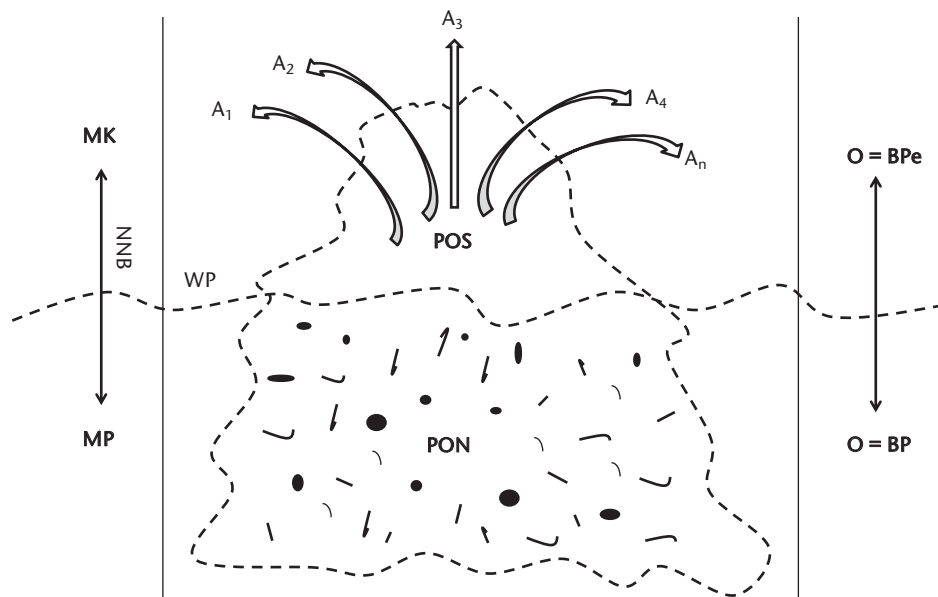
„Ucieleśnione” artefakty istnieją i jednocześnie nie istnieją; momentowo powstają i natychmiast zanikają, są puste, ponieważ tylko iluzorycznie utrwalane w chwilowym jego postrzeganiu (rysunek 3). Podmioty działające wykazują jednak nieuświadomianą **tendencję do substancjalizacji** (utrwalania, konkretyzacji), zarówno przedmiotów (form i obiektów), jak również zjawisk „ulotnych” (zdarzeń, procesów, oddziaływań, relacji).

W modelu (por. rysunek 3) ukryte są następujące założenia:

- nielinearność zdarzeniowo-interakcyjna;
- kumulowanie i narastanie intensywności oddziaływań różnorodnych zdarzeń tworzy masę krytyczną (wybuch artefaktów);

- przenikanie oddziaływań niesubstancjalnych z substancjalnymi jest niewidoczne, więc trudno mierzalne;
- istotą bytów pustych jest trwanie, którego wykrywanie wyłącznie za pomocą metod badań ilościowych nie przynosi wiele pożytku (zachodzi wówczas konieczność ich reifikacji, a więc „pomieszania” odmiennej logiki przyczynowości).

Rysunek 3. „Ścierające się” pola oddziaływań



Legenda:

MK – metodologie klasyczne,

MP – metodologie postmodernistyczne,

NNB – nieadekwatność narzędzi badawczych,

O – organizacja,

BPe – byty quasi-pełne (gra biznesowa na fizycznych łańcuchach wartości),

BP – byty puste (gra biznesowa na wirtualnych łańcuchach wartości),

POS – pole oddziaływań substancjalnych (krystalizacja relacji „pomiędzy”),

PON – pole oddziaływań niesubstancjalnych (fluktuujące strumienie informacji i wiedzy),

WP – wzajemne przenikanie („ścieranie się”),

A_{1,2,n} – artefakty (zjawiska „wyłaniające się”).

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego należy również wnioskować, że w naukach o zarządzaniu nastąpiła inkorporacja optyk metodologii klasycznych (tj. **orientacja na interpretację przyczynowo-skutkową**) do metodologii postmodernistycznych (tj. **orientacja na interpretację kontekstowo-wyłaniającą się**). W rzeczywistości tego typu „przemycanie” prowadzi do nieadekwatnego stosowania reifikującej nakładki teoretycznej

w przypadku badań nad bytami pustymi (np. badamy e-biznes przy definicyjnym założeniu, że organizacja jest zbiorem działających w niej podmiotów). Bądź też odwrotnie – ontologię wirtualizacji „na siłę” włączamy do badań tradycyjnych, gdzie tego typu logika sprawcza jest zupełnie pozbawiona sensowności (np. jeśli teoretycznie stosujemy podejście sieciowe, a zasięg badań obejmuje podmioty funkcjonujące w danym obszarze lokalizacyjnym).

Dlatego też istotnym błędem badań analityczno-empirycznych w ekonomii oraz w naukach o zarządzaniu jest zbyt daleko idąca **dezagregacja** („rozbijanie”) podmiotów działających (aktorów organizacyjnych), które w wirtualnej sieci interakcji [4, s. 25] stały się bitami informacyjnymi „płynącymi” na fali zdarzeń, procesów, trendów wzrostu, równowagi czy też spadku, a najczęściej są pokazywane przez coraz większą ilość wskaźników ekonomicznych, finansowych, demograficznych, logistycznych, handlowych i marketingowych.

W postmodernistycznych metodologiach badań istotniejsza jest koncentracja na pojedynczych zdarzeniach czy też splotach kontraktów, których dane indywidualum jest nośnikiem.

Statystyki wyleczonych i niewyleczonych chorób są zupełnie nieistotne dla ciężko chorego pacjenta. Liczy się dla niego splot kontraktów (usług), a dokładnej rzecz ujmując, **minikonglomerat wartości dodanych** dostarczanych przez personel medyczny, rodzinę i przyjaciół. Statystyki nie są istotne; liczy się podstawowa wartość dodana: powrót do zdrowia.

Zachodzi więc potrzeba „indywidualizacji” aktorów organizacyjnych: menedżerów, pracowników i konsumentów, która jest możliwa w jakościowej optyce badawczej, gdzie analizując przypadki decyzyjne (miniproceny, zdarzenia), dekodujemy indywidualne systemy wartości właściciela firmy, dyrektora, kierownika i następnie konfrontujemy je z indywidualnymi systemami wartości odbiorców naszych towarów i usług.

W jakościowej metodologii badań postmodernistycznych pojawiają się już pierwsze „jaskółki” w postaci optyk i narzędzi inteligencji emocjonalnej i spirytualnej.

Szczególnie przydatna jest tutaj koncepcja strumieniowania energii klienta koncentrująca się na transmisji znaczeń dla klienta [7, s. 71].

3. Byty puste – problemy dekodowania

Dekodowanie zjawisk organizacyjnych o nieograniczonym zasięgu oddziaływania jest trudnym przedsięwzięciem poznawczo-badawczym, wymaga bowiem zastosowania również „zręcznych” narzędzi poznawczych.

W naukach o zarządzaniu dyskusja o istotności stosowania **adekwatnych narzędzi poznawczych w stosunku do badanych zjawisk** najczęściej jest podejmowana w kontekście metodycznym, ale znacznie rzadziej ontologicznym⁵.

Na poszerzone aspekty procesu badawczego, tj. samo zrozumienie roli badacza i wpływu jego percepcji na przebieg tego procesu („soczewki” widzenia świata), zwracają uwagę głównie metodolodzy badań jakościowych [9, s. 10].

Jednakże bardzo rzadko refleksja metodologiczna w naszej dyscyplinie odnosi się do **filozoficznego dyskursu nad naturą wirtualności występującej w przestrzeni biznesowej** (przestrzeni, ponieważ relacje biznesowe należą do szerszego kontekstu relacji społecznych) i wynikającymi z tego reperkusjami teoriopoznawczymi, rzutującymi na całość percepcji badawczej. Dość powszechnym błędem metodologicznym jest obecnie nadmierne stosowanie reizmu „empirycznego”, który zjawiska o charakterze wirtualnym sprowadza do wskaźnikowo-mechanizującej logiki interpretowania [8, s. 360].

Antidotum przeciwstawiającym się tej współczesnej tendencji czy też dolegliwości badawczej może być **logika „pustości”**. Autorzy niniejszego tekstu proponują jej wykorzystywanie i penetrowanie w celu formułowania nie tylko trafniejszych diagnoz analitycznych, ale przede wszystkim głębszego wydobywania znaczeń w badaniu świata „nie-materii”.

Interpretacja manifestacji bytów pustych musi być bowiem osadzona w odmiennej aniżeli „czysto” materialistycznej optyce, gdyż ich immanentną cechą jest „pustość”. Wskazuje ona więc na specyficzny mechanizm, warunkujący owe byty; jest nim jednoczesność występowania **stanu istnienia i nieistnienia**, co stanowi kluczowe założenie o ich **nierozdzielności egzystencjalnej**.

Oznacza to, że świat wirtualny (**pole oddziaływań niesubstancjalnych**) oraz ten, który mamy zwyczaj nazywać rzeczywistym (**pole oddziaływań substancjalnych**) z natury są współistniejące, koegzystujące i równoważne w sensie sprawczym (por. rysunek 3.), co sprawia, że stanowią one nieoddzielną całość. Dualistyczne rozróżnienia pomiędzy nimi czyni jedynie indywidualna **percepcja postrzegającego** (badacza, klienta, człowieka), która w chwilowym akcie postrzegania porównuje, wartościuje i ocenia postrzeganą rzeczywistość, co w myśl filozofii pustki jest właśnie „zakotwiczeniem” w **iluzji** (rozumianej nie jako zjawisko nieistniejące, lecz jako imaginacyjna separacja relacji istnienia z nieistnieniem)⁶.

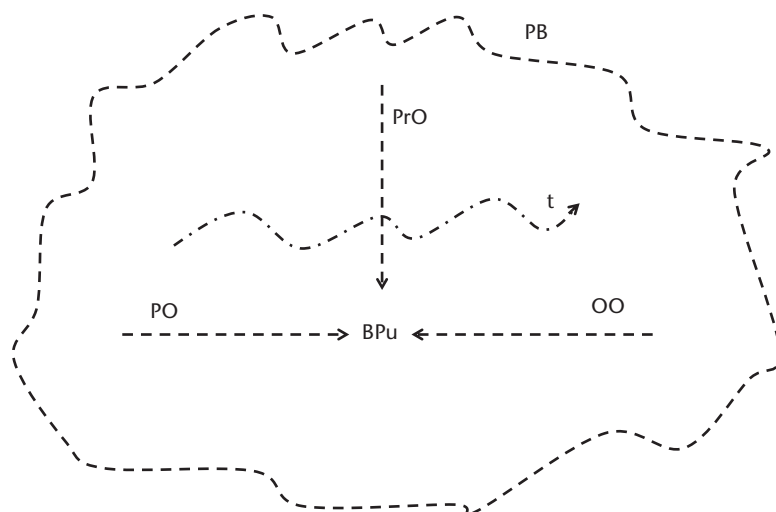
⁵ Dotyczy z reguły „priorytetowych” kwestii związanych z nauką warsztatu badawczego, tj. trafnego sformułowania problemów badawczych, właściwego doboru metod badawczych, zasadnego przeprowadzania badań i analizy (tzw. przedstawienia procedury „rozwikłania” zidentyfikowanych problemów), logicznego wnioskowania i rekomendowania aplikacji wyników.

⁶ Natura przejawień bytów pustych we wschodnich ujęciach jest ukazywana przez pryzmat ich chwilowej przemijalności i wiecznej potencjalności [3]. Wszystko, co istnieje, jak również co zaistniało lub zaistnieje, ulega przemianom i anihilacji, a więc jest uwarunkowane czasem i przestrzenią. W związku z tym nic nie istnieje w sensie trwałości i możliwości przejawiania się w takiej samej formie, w jakiej już raz zaistniało.

W ten sposób wyodrębnianie oddziaływań rzeczywistych od wirtualnych, które w reistycznych teoriach zarządzania (np. prakseologii) można było postrzegać w dualistycznej relacji (np. badanie efektywności działań pomiotu X, który jest źródłem kreowania wartości), w koncepcjach postmodernistycznych (np. *agile network*) ulega totalnemu **rozproszeniu** (np. badanie sieciowo kreowanych wartości, które mają relacyjne źródło pochodzenia).

Wobec powyższego zarówno postrzegający, jak i postrzegana rzeczywistość manifestują się w nierozdzielnej więzi, współtworząc całość jako **percepcję oddziaływań** (rysunek 4).

Rysunek 4. Percepcja oddziaływań organizacyjnych



Legenda:

PPP – pole percepcji postrzegania (wylaniające się znaczenia rzeczywistości),

PP – podmiot postrzegający (percepcja wartościująca),

OP – obiekt postrzegania (organizacja kreująca informację lub wiedzę),

PrP – proces postrzegania (czas trwania procesu interpretacji),

BPU – byty puste,

t – czas potencjalnego trwania (możliwość interakcji w każdej chwili).

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, że formy zmieniają się nieustannie (aspekt przemijalności) i jako proces w nieskończoność (aspekt potencjalności), lecz ich źródłem powstawania i zanikania jest zawsze pustość (proces przekształcania). Stąd też określa się je jako złudzenia, marzenia czy też sen postrzegającego, ponieważ ich chwilowe trwanie jest pejżażem wywołanym iluzją postrzegania [13, s. 58]. Z tak rozumianej pustki – natury przemiany przejawień – powstaje ich podstawowa sekwencja rozumienia prawdy absolutnej: 1) zjawiska są stwarzane przez wizję postrzegającego, 2) źródłem wizji jest pustość, 3) pustość jest jak świetlista przejrzystość, 4) przejrzystość jest wielką jednością, 5) jedność jest błogością.

Stan nieistnienia bytów pustych (tworów interakcyjnych) jest zatem konsekwencją faktu, że ich pochodzenie jest z natury niesubstancjalne (nieskończoność bycia w interakcji), natomiast ich **stan istnienia** następuje w każdej chwili, kiedy są one postrzegane i oceniane (bycie w interakcji podlega procesom interpretacji) i wówczas jawią się ich **znaczenia**. Dlatego też dekodowanie bytów pustych jest **wyłączeniem z percepcji interpretującej rzeczywistość** (np. klienta wartościującego proces interakcyjny) **obrazu percepcji oddziaływań organizacyjnych** (np. sposobu kreowania znaczeń).

W przeciwieństwie więc do klasycznych metodologii nauk o zarządzaniu, które zajmowały się logiką sprawstwa bytów pełnych, wychwytywaną poprzez identyfikację obiektowo-przedmiotową badanej organizacji (świat ludzi i „dinozaurów”), badacze – postmoderniści mają do czynienia z **logiką bytów pustych**, których odczytywanie jest już niemożliwe tą samą drogą (świat bitów informacyjnych, tj.: przepływów informacji, wiedzy, wrażeń, impresji, doświadczeń). Różnica ta jest fundamentalna i wyjaśnia podstawową przyczynę niemożności stosowania materializującej rozdzielności ról i granic w percepcyjnym polu oddziaływań.

O ile w przypadku badania bytów pełnych analizowana rzeczywistość pokrywa się z tą, która jest również zmysłowo dostępna i „namacalna”, a przez to egzystencjalnie i fizycznie weryfikowalna (np. człowiek, budynek, maszyna itd.), o tyle badania bytów pustych są „wytarte” (pozbawione) substancjalnego istnienia. Materializacja tych drugich jest bowiem tylko symbolicznym procesem i ma charakter zdarzeniowo-efemeryczny (np. chwilowe szczęście, chwilowa relacja, chwilowa pożyczka i chwilowe kreowanie wartości). W konsekwencji oznacza to, że przedmiot – obiekty – zjawiska postmodernistycznych badań nie posiadają swojego realnego odpowiednika, ponieważ wraz z chwilą ich wyjawienia (tj. zmysłowego postrzegania) **ulatniają się ich rzeczywiste istnienie, znaczenie i wartość poznawcza**.

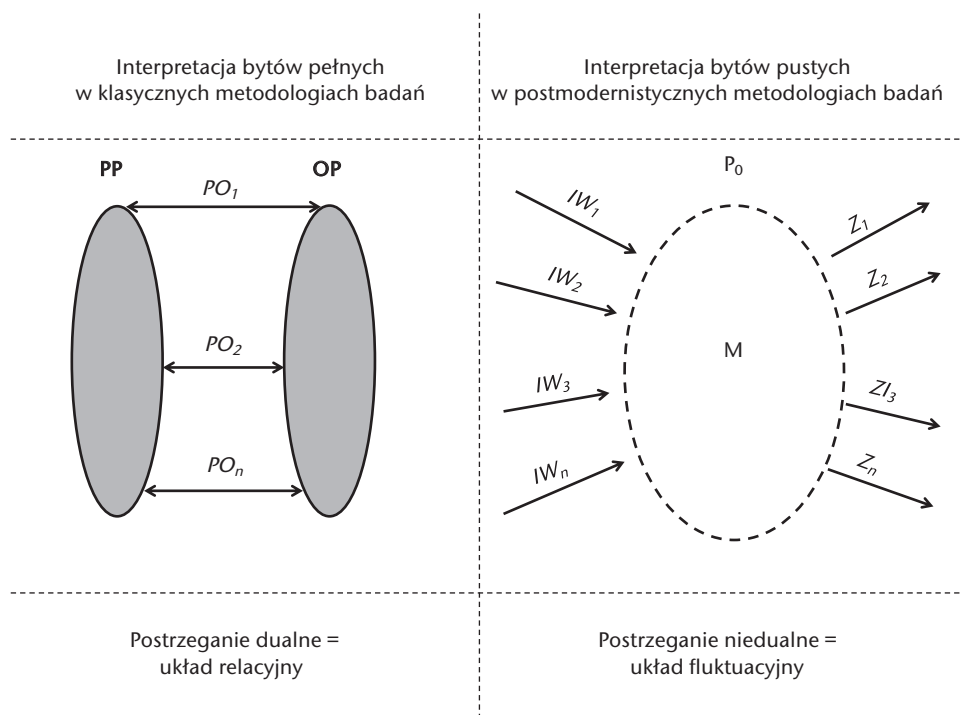
Wobec powyższego, teorie bytów pustych nie powinny czerpać z tych samych tradycji filozoficznych, jakie desygnowały **byty pełne** (realność w realności: **materializm, empiryzm, dualizm, relatywizm**). Stąd też doskonałym „gruntem” dla postmodernistycznych metodologii badań jest **filozofia pustości** – **potencjalności** (realność w nie-realności i odwrotnie: **niedualność, holizm, doświadczalność, nieograniczoność**).

Z jej założeń wypływa bowiem istota „czystego” (niedualnego i „wyzerowanego”) **postrzegania zjawisk organizacyjnych**, które w tym ujęciu są w pełni równoznaczne z samym **aktem ich stwarzania**. W każdej chwili, w której byt pusty (np. sygnał otrzymania komunikatu w telefonie) jest postrzegany i tylko przez sam fakt jego postrzegania staje się zarazem interakcją, w której percepcja postrzegającego nadaje mu indywidualne znaczenia (np. otrzymany komunikat określa się za istotny lub nieistotny, dobry lub zły, wartościowy lub mało wartościowy itd.). Z punktu widzenia natury interakcji „akt” ten jest konieczny, ponieważ byty puste same w sobie nie posiadają siły sprawczej, a dokładnej są bezznaczeniowe z racji braku interferencji

z postrzegającą je percepcją (np. nieusłyszany sygnał i przez to nieodczytany komunikat). Prowadzi to do wniosku, iż **byty puste bez postrzegającej je percepcji – kreatora znaczeń** nie mają racji bytu, ale nie w rozumieniu, że ich nie ma (bo usunięcie komunikatu z komórki nie oznacza, że komunikat nie dotarł lub się nie pojawił), lecz w sensie jakościowym należy uznać, że ich pusta forma przejawienia okazuje się niewystarczającym składnikiem, aby być interakcją (brak nadania znaczeniowości przejawom formy sprawia, że forma natychmiast ginie!).

W tym rozumieniu należy dopatrywać się konieczności redefinicji **relacji pomiędzy podmiotem a przedmiotem postrzegania** (czyli pomiędzy rozróżnialnymi ogniwami rzeczywistości – rysunek 5).

Rysunek 5. Klasyczne i postmodernistyczne percepcje badawcze



Legenda:

PP – podmiot postrzegający,

OP – obiekt postrzegania,

PO_{1-n} – procesy oddziaływania,

P₀ – „zerowa” percepcja organizacji (byty puste),

M – medium (nielokalność oddziaływań),

IW_{1-n} – przepływy informacji i wiedzy,

Z_{1-n} – znaczenia (kreowanie wyobrażeń, fantazji, projekcji itp.).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku organizacji reprezentowanej przez byty pełne relacja ta jest uwarunkowana oddziaływaniem podmiotu na przedmiot podlegający temu oddziaływaniu i odwrotnie. Natomiast w modelu percepcji postmodernistycznej ten tradycyjny **układ relacyjny** (typu pomiędzy czymś lub kimś) przybiera postać **układu fluktuującego**. Zjawisko i jego interpretator zostają „zunifikowani” w jedną całość, co nie wynika z ujednoczenia podmiotu z obiektem postrzegania albo – co gorsza – ich utożsamieniem z jednym i tym samym, ale z ich odmiennego, ponieważ **nierozdzielonego stosunku identyfikacji bytu z kreacją jego emanacji**. To on splata „pustą” organizację (tj. opartą na wymianie informacji i wiedzy) z jej **postrzegającymi interpretatorami** (tj. percepcją nadającą znaczenia), co jest warunkiem jej trwania w stanie istnienia. Innymi słowy, jakikolwiek stosunek „pomiędzy” w ujęciu filozofii pustki jest przejawem „**wizji dualnej**” określanej też **dualnością** [3, s. 67].

Postrzeganie niedualne można analogicznie porównać do słynnego stwierdzenia Ludwika XIV: „państwo to ja”. Przejaw takiego „**efektu lustrzanego**” jest dokładnie istotą percepcji organizacji, która może być uznana za istniejącą (ekspandującą, wartościową, rozwijającą się, zwiększającą zainteresowanie), jeżeli w procesie interakcji jej „puste” przejawy zostały wypełnione znaczeniowością. Zatem podstawą funkcjonowania pustej organizacji jest **ogniskowanie interakcji z postrzegającym**, zaś jej następstwem jest kreacja myśli, wrażeń, doświadczeń, impresji itd.

W tym rozumieniu postmoderniści współczesne byty puste mogą interpretować jako **proces wyłaniania znaczeń z postrzegającej ją percepcji**. A dzieje się tak, ponieważ: *in principio*, po pierwsze – akt postrzegania jest warunkowany wizją postrzegającego, po drugie – wizja postrzegającego (np. informacja sama w sobie) jest pozbawiona sensu istnienia, jeśli nie jest określana znaczeniem, po trzecie i *ad infinitum* – tylko kreator znaczeń (postrzegający w procesie ich nadawania) może być ich wiarygodnym nośnikiem.

4. Aplikacyjność metodyczna badań postmodernistycznych

Analiza **potencjalności** jest bardziej efektywnym narzędziem analizy rzeczywistości, co wynika z faktu **niemożności izomorficznej wiwisekcji organizacji samej w sobie**.

Badanie „eventowych” zjawisk zgodnie z metodą analizy pustych bytów (detekcji znaczeń) powinno odbywać się według następujących **zasad i technik**:

- 1) „Stare” jest nieistotne.
- 2) „Nowe” jest mało istotne.
- 3) Potencjalność jest pozornie pusta (brak elementów realnych jest zastępowana rzeczywistą potencjalnością ich zaistnienia).
- 4) Nie analizuj przeszłości (nie jest ona siłą sprawczą).

- 5) Nie lgnij do artefaktów (spóźnione badanie).
- 6) „Wchodź” w event (żyj chwilą bieżącą).
- 7) „Graj” na polach energii.
- 8) „Smakuj” stan terażniejszy.
- 9) Brak lgnięcia do przeszłości i przyszłości poszerza twoje pole manewru.
- 10) Nie oddzielaj się od eventu.
- 11) Bądź świadomie w jądrze eventu.

Zastosowanie w praktyce powyższych zasad wymaga odpowiedniego poziomu wiedzy na temat **filozofii pustki** [12, s. 27]. Pustość wszystkich zjawisk nie kończy się na zrozumieniu nieskończoności procesów powstawania i zanikania w ich powielających się formach przejawień, lecz dopiero od pojęcia kategorii nietrwałości można rozpocząć rozważania nad zasadnością stanu trwania w międzyczasie, a zatem idei **bytów pustych**. Formy i czas ich przejawień, które zostały zapoznane w przeszłości, już przeminęły, zaś perspektywa uruchomienia procesu zapoznawania nowych form w przyszłości jeszcze nie została wykrystalizowana. W aplikacyjnym wymiarze analizy oznacza to, że najważniejsze okazuje się rozpoznanie znaczeń stanu zawieszenia w bezforemności i beczasowości, co można porównać do chwilowego, lecz urzeczywistnionego doznania pustości.

W sensie narzędziowym (operacjonalizacja) pomocne są tutaj następujące pytania:

- 1) Czy możesz pozwolić sobie na „luksus” wolnego czasu (kiedy, ile, o jakich porach)?
- 2) Jak często i kiedy się śpieszysz?
- 3) Ile godzin potrafisz wytrzymać sam ze sobą (bez komunikacji ze światem zewnętrznym, bez komunikatorów ICT)?
- 4) Jeżeli zgubiłeś (ukradziono tobie) telefon komórkowy, to czy ogarnia cię klaustrofobia (może od razu potrzebujesz interwencji psychoanalityka)?
- 5) Czy empiryzm przesłania ci świat?
- 6) Jakie elementy trwałości widzisz w otaczającym cię świecie?
- 7) Czy artefakty (produkty, usługi) dają ci szczęście? Wytchnienie?
- 8) Czy potrafisz żyć bieżącą chwilą?
- 9) Czy zamartwiasz się o rodzinę?
- 10) Czy czytasz literaturę piękną? Jaką (Proust, Tołstoj, Dostojewski i in.)?
- 11) Czy przeszkadza ci hałas?

Odpowiedzi na powyższe pytania umożliwiają lokalizację twojego bytowania w przeszłości albo przyszłości. W ten sposób „umykają” ci *present state events*⁷, co oznacza, że ciągle chowasz się w cieniu przeszłości (rozpatrywanie lęków, zagrożeń,

⁷ W kontekście prezentowanej koncepcji bytów pustych termin ten dotyczy stanu przebywania w totalnej obecności – błogości. Jest to wschodnia propozycja rozumienia potencjału umysłu człowieka z natury posiadającego zdolność do przejrzystego, czystego i absolutnego (nieograniczającego) oglądu rzeczywistości, który jednak w wyniku nabywania nawyków, tendencji i dualistycznych ograniczeń jest uwarunkowany jego konceptualizacją oraz egoistyczną relatywizacją.

ale też miłych chwil) albo przyszłości (nadzieja na przyszłe szczęście, bogactwo, pomyślność).

Analiza bytów pustych daje ci natomiast „sterylnie delektowanie się bieżącymi zdarzeniami z ostrą świadomością ich przemijania”.

Podsumowanie

Podsumowując, stosowanie logiki identyfikacji zjawisk w kategoriach **dualności** (zasadne w przypadku klasycznych metodologii badań) zupełnie nie nadaje się w przypadku detekcji zjawisk pustych i pozbawionych własnej egzystencji. Wymagają one **niedualnego** podejścia w stosunku do ich interpretacji, widzenia i rozumienia wirtualnej percepcji organizacji, jak również sposobów diagnozowania i odzwierciedlania (nie poprzez obiekty, ale poprzez znaczenia). W tym właśnie kontekście służyło przedstawienie koncepcji bytów pustych, idących w stronę **postmodernistycznej metodologii badania bytów pustych**.

Bibliografia

- [1] Bauman Z., *Żyjąc w czasie pożyczonym. Rozmowy z Citali Roviroso-Madrazo*, Wyd. Literackie, Warszawa 2010.
- [2] Bauman Z., *44 listy ze świat płynnej nowoczesności*, Wyd. Literackie, Warszawa 2011.
- [3] Clemente A., Norbu N.Cz., *Najwyższe źródło. Kundzie Dzialpo. Podstawowa tantra Dzogchen Semde*, Wyd. NORBU, Warszawa 2012.
- [4] Czarniawska B., *Trochę inna teoria zarządzania*, Poltex, Warszawa 2013.
- [5] Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- [6] Hołodnik D., Perechuda K., *Struktury „chwilowe”*, [w:] Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (red.), *Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 124–132.
- [7] Hołodnik D., Perechuda K., *Strumieniowanie energii klienta. Transmisja znaczeń*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2016.
- [8] Ilnicki R., *Technicyzacja jako wirtualizacja kultury w świetle ontologii wirtualności*, [w:] Zacher L. (red.), *Wirtualizacja. Problemy, wyzwania, skutki*, Poltex, Warszawa 2013, s. 355–376.
- [9] Jemielniak D. (red.), *Czym są badania jakościowe?*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [10] Kudelska M. (red.), *Filozofia Wschodu*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

- [11] Kurpiewski W., *Filozofia pradźniaparamita. Droga bodhisattwy*, Wyd. A, Kraków 2006.
- [12] Nagardżuna, *Filozofia pustki i współzależnego wyłaniania*, Wyd. Marek Drewniecki, Kęty 2014.
- [13] Przybysławski A., *Buddyjska filozofia pustki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- [14] Zohar D., Marshall I., *IQ? EQ? SQ?. Spirituelle Intelligenz – Das unentdeckte Potenzial*, J. Kamphausen Verlag, Bielefeld 2010.

W STRONĘ POSTMODERNISTYCZNYCH METODOLOGII BADANIA BYTÓW PUSTYCH W BIZNESIE

Streszczenie

Pustość rozumiana jako potencjalność jest naturą nieograniczonego manifestowania się oraz anihilowania niesubstancjalnych zjawisk organizacyjnych. Cechy te sprawiają, że prowadzenie badań w tak odrealnionym i nieuchwytnym polu percepcji badawczej jest problematyczne *ex definitione*. Bowiem jak naukowo potwierdzać, że byt istnieje i ma określone właściwości, skoro ich przejawy są tylko „iluzją” postrzegającego i bez której nie mogą się jawić. W artykule zaprezentowano więc esencję „niedualności” postrzegania współczesnych organizacji, które w coraz większym stopniu bazują na grze „wirtualnego” odurzania. Dla postmodernistycznego, „złęcznionego” obywatela świata bycie w strumieniu komunikowania się jest istotniejsze aniżeli dokonywanie i zapominanie o jednorazowych lub nawet powtarzalnych zakupach (po zakupach okazuje się, że wciąż poszukuje znaczeń).

Aby trafniej i precyzyjniej identyfikować grę bytów pustych, należy więc „oswoić się” z koniecznością odejścia od klasycznych metodologii poznania na rzecz metodologii postmodernistycznych. Należy je jednak traktować znacznie szerzej aniżeli „tylko” metodologię badań, ponieważ ich ugruntowanie jest powiązane z aspektami widzenia świata w ogóle, tzn. zarówno ze strony badającego – postrzegającego i projektującego badane zjawiska, jak i tych, którzy jawią się jako jego emanacje.

**SŁOWA KLUCZOWE: PUSTE BYTY W BIZNESIE, POSMODERNISTYCZNA
METODOLOGIA BADAŃ, NIEDUALNA PERCEPCJA BADAWCZA**

IN A SEARCH OF THE BUSINESS EMPTY BEINGS IN THE POSTMODERN METHODOLOGY

Abstract

Organizational potentiality can be understood as the nature of manifesting and annihilating processes of endless events (organizational entity). However, their appearances are directly correlated with and depend on the interpreting process. According to the postmodernism methodology in any research game, a crucial role plays the degree of watchfulness, mindfulness and awareness of participating interpreter (also observer and researcher). In the article was emphasized that the classical researching methodology and methods are not any more adequate for investigating highly virtualizing, digitalizing and dematerializing organizational events and products. In order to do so, the research field perception has to be reunified (liberate) from fallowing relations that classically are present within it: perceived object, perceived subject and researching process. In that way can be understood the state of non-dual perception, adequate for detecting “empty beings”. The ontological fundamental of this methodological approach is based on the emptiness philosophy, that according to authors point of view, is promising for reflecting such intangible, abstractive, imaginative and momentary nature of modern organizational phenomena.

**KEY WORDS: EMPTY BEINGS IN BUSINESS, POSTMODERN METHODOLOGY,
NONDUAL RESEARCH PERCEPTION**

PRZYWÓDZTWO W PERSPEKTYWIE PERSONALISTYCZNO- -FENOMENOLOGICZNEJ

„Żyję w Wieku Zarządzania (...). Największe zło nie dzieje się obecnie w owych nędznych »spelunkach przestępstwa«, które lubił opisywać Dickens. Nawet nie w obozach koncentracyjnych i obozach pracy. Tam spotykamy się z jego końcowym rezultatem. Rodzi się ono i jest wprowadzane w życie (wnioskowane, popierane, wykonywane i protokolowane) w schludnych, wyłożonych dywanami, ogrzanych i dobrze oświetlonych biurach przez spokojnych ludzi w białych kołnierzykach, z przyciętymi paznokciami i gładko wygolonymi policzkami, którzy nie muszą podnosić głosu. Stąd, rzecz dość naturalna, moim symbolem Pieła jest coś w rodzaju biurokracji państwa policyjnego lub biura do cna znikczemiałego koncernu przemysłowego”.

[24, s. 9–10].

1. Wprowadzenie

1.1. Tło badań

Zagadnienie przywództwa jest jednym z głównych problemów podejmowanych we współczesnej literaturze na temat zarządzania. Jest ono przedmiotem intensywnych badań i nowych koncepcji teoretycznych [5, 30, 31]. Pierwsze badania koncentrowały się na opisie pożądanych cech przywódcy, powstały w ten sposób tzw. teorie cech i klasyfikacje stylów przywództwa. Z biegiem czasu pytanie badawcze ewoluowało od „co to jest przywództwo?” do „co to jest dobre przywództwo?”. Joanne Ciulla stwierdza, że etyka jest „sercem przywództwa”, a „dobre przywództwo” jest etyczne i skuteczne zarazem [12, s. 13]. Pozostaje jednak do rozwikłania kwestia: jak w praktyce osiągnąć wysoki poziom skuteczności i etyczności przywództwa?

* Dr Bronisław Bombała – Instytut Nauk Politycznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

1.2. Cel badań

W artykule dokonuję analizy porównawczej głównych teorii i koncepcji przywództwa XX wieku przy zastosowaniu metamedoty fenomenologicznej, tj. „soczewki fenomenologicznej”. Wątkiem przewodnim analizy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: które koncepcje przywództwa zapewniają spójność ontologiczno-ontyczną zarządzania i mogą być uznane wzorcowe?

1.3. Metoda badań

W celu pogłębionej analizy podjętej problematyki zastosowałem metodę hermeneutyczną [17, 28] i fenomenologiczną – „soczewkę fenomenologiczną” [7]. Używam także terminu „perspektywa fenomenologiczna”, który obejmuje większy horyzont czasowy i kontekst kulturowy, podobnie jak „koło hermeneutyczne”. „Soczewka fenomenologiczna” skupiająca to, co ontologiczne, i to, co ontyczne – w sensie Heideggerowskim [17], pozwala na dokładne ujęcie przedmiotu poddanego analizie – „wejrzenie” (wgląd, refleksja, rozważa, męstwo) z perspektywy filozoficznej (ontologicznej) i z perspektywy nauk szczegółowych (ontycznej). Spójność ontologiczno-ontyczna to podstawowa dyrektywa proponowanej metody [9]. Dyrektywa nawiązuje do salutogenetycznej koncepcji Aarona Antonovsky’ego, której kluczowym pojęciem jest „poczucie koherencji” (*sens of coherence*) [1]. Na poczucie koherencji składają się trzy wymiary: poczucie zrozumiałości (*comprehensibility*), poczucie sterowalności (*manageability*) i poczucie sensowności (*meaningfulness*). Dla skutecznego i etycznego zarządzania konieczna jest spójność (zrozumiałość, sterowalność, sensowność) pomiędzy podejmowanymi działaniami i oczekiwaniami społecznymi. Jednak badania ukazują dominację technokratycznego modelu zarządzania i powiązanego z nim destrukcyjnego przywództwa (*destructive leadership*), które nie zapewnia spójności ontologiczno-ontycznej i jest źródłem deprywacji potrzeb interesariuszy [22]. Istotne jest zatem wskazanie źródeł destrukcyjnego przywództwa, co umożliwi analiza hermeneutyczna. Z kolei fenomenologiczna analiza przywództwa (*Sitz im Leben*) pozwoli zrozumieć i nadać sens tej ważnej aktywności człowieka.

2. Klasyczne teorie przywództwa

Pierwszą poważną analizę zagadnienia przywództwa przeprowadził Max Weber. W jego koncepcji głównym pojęciem jest „panowanie”. W celu konceptualizacji tego terminu Weber stworzył trójdzielny schemat pojęciowy: władza – panowanie – dyscyplina [39, s. 39]. Władza oznacza możliwość realizacji swej woli w ramach pewnego stosunku społecznego. Panowanie to posłuszeństwo pewnych osób wobec rozkazu

o określonej treści. Natomiast dyscyplina to automatyczne i schematyczne posłuszeństwo wobec rozkazu. Wyróżnił on trzy typy panowania [38, s. 159]:

- racjonalne, oparte się na wierze w legalność ustanowionych porządków i prawa wydawania poleceń przez osoby sprawujące władzę (panowanie legalne);
- tradycyjne, które opiera się na wierze w obowiązującą tradycję;
- charyzmatyczne, oparte na oddaniu się osobie uznanej za świętą lub wodza.

Weberowska analiza prowadzi do wniosku, iż optymalną formą jest przywództwo oparte na władzy: legitymizowanej statusem formalnym, uprawomocnionej przez zakorzenienie w tradycji i wzmocnionej charyzmatyczną osobowością. Wniosek ten jest ważną przesłanką w rozwijaniu „dobrego przywództwa”.

Przywództwo jest szczególnym rodzajem władzy. Różni się ono od tradycyjnej władzy tym, że obejmuje wpływ, tj. prowadzi do zmiany preferencji zwolenników przywódcy, podczas gdy władza wywołuje u podwładnych tylko zawieszenie ich preferencji. Istotą przywództwa stanowi wzrost wpływu ponad zwykłe podporządkowanie się rutynowym procedurom organizacji [21]. Przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces polega na wpływaniu, bez sięgania po środki przymusu, na uczestników organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych osobom, które są postrzegane jako przywódcy.

Pierwsze badania przywództwa koncentrowały się na opisie pożądanych cech przywódcy. Ich efektem były tzw. teorie cech i klasyfikacje stylów zarządzania. Badania psychologów potwierdziły istnienie tzw. wielkiej piątki cech osobowościowych (*the Big Five personality traits*), które charakteryzują przywódców [20]. Są to: ekstrawertywność (*extraversion/surgency*), sumienność (*conscientiousness*), stabilność emocjonalna (*emotional stability*), zgodność (*agreeableness/cooperativeness*) i otwartość (*openness/intellect*). Ekstrawertywność oznacza łatwość w nawiązywaniu kontaktów z innymi osobami. Sumienność cechuje osoby, które podczas realizacji celów są zorganizowane, systematyczne, staranne, odpowiedzialne i zdyscyplinowane. Stabilność emocjonalna oznacza, że dana osoba jest zrównoważona, odporna na stres i pewna swoich kompetencji. Zgodność to zdolność do nawiązywania dobrych relacji z innymi, co wpływa na dobre stosunki pracy (*good working relationships*). Otwartość cechuje osoby twórcze, o szerokich zainteresowaniach.

Przykładem klasyfikacji stylów zarządzania jest stworzona przez Kurta Lewina triada, w której wyróżnił style: autorytarny, demokratyczny i *laissez-faire*. Współcześnie najczęściej stosowana jest klasyfikacja zaproponowana przez Roberta R. Blake'a i Jane S. Mouton [4], którzy wyróżnili style: bierny, demokratyczny, autokratyczny, kompromisowy i przywódczy.

3. Zagadnienie przywództwa w podejściu sytuacyjnym

W latach 50. i 60. XX wieku w ramach podejścia sytuacyjnego prowadzono badania uwzględniające różne konteksty przywództwa. Stwierdzono, że wadą tradycyjnych ujęć było traktowanie roli przywódcy jako jednorodnej, niezależnej od zmian w relacjach między przywódcą i podwładnymi czy zmian w otoczeniu organizacji. W niektórych badaniach podkreślano, że dobór przywódcy uzależniony jest od istoty wykonywanego zadania, osłabiając w ten sposób punkt widzenia, zgodnie z którym to cechy przywódcy i członków grupy są kluczowymi czynnikami stylu przywództwa. Późniejsze badania wykazały, że oba podejścia badawcze, tj. teoria cech i teoria sytuacyjna, przedstawiały uproszczony obraz rzeczywistości. W nowszych badaniach zmierzano do pełniejszej analizy przywództwa przez ujmowanie go jako proces wpływu społecznego.

Do najbardziej znanych modeli przywództwa sytuacyjnego należą: model Fiedlera, model ścieżki do celu Evansa i House'a oraz ewolucyjna teoria przywództwa Herseya i Blancharda. Model opracowany przez Freda E. Fiedlera opiera się na założeniu, że menedżerom trudno jest zmienić styl przywództwa, który przyczynił się do ich sukcesów [14]. Skoro style są względnie nieelastyczne i nie ma jednego stylu dobrego w każdej sytuacji, efektywność grupową można osiągnąć, dobierając menedżera do określonej sytuacji lub dostosowując sytuację do menedżera.

Model ścieżki do celu został opracowany przez Martina G. Evansa i Roberta J. House'a [13]. Opiera się on na założeniu, że motywacja danej osoby zależy od oczekiwania nagrody i od jej wartości. House twierdzi, że przywódca może oddziaływać na podwładnych zwiększając ich korzyści płynące z osiągnięcia celów stawianych w pracy, objaśniając zależności tkwiące u podstaw wyboru ścieżki wiodącej do celu oraz zmniejszając przeszkody i dostarczając potrzebne zasoby. Czynniki, które zdaniem House'a pomagają znaleźć optymalny w danej sytuacji styl przywództwa, to: osobiste cechy podwładnych, naciski otoczenia i wymagania miejsca pracy.

Ewolucyjna teoria przywództwa została opracowana przez Paula Herseya i Kena H. Blancharda [19]. Według nich najskuteczniejszy styl przywództwa zależy od „dojrzałości” podwładnych. „Dojrzałość” oznacza: pragnienie osiągnięć, chęć brania na siebie odpowiedzialności, a także wiedzę, doświadczenie i umiejętności. Stan „dojrzałej współpracy” osiąga się, przechodząc przez cztery fazy. W pierwszej fazie, gdy pracownicy poznają organizację, właściwa jest orientacja na zadania. W drugiej fazie, gdy pracownicy poznali swoje zadania, orientacja na zadania może być właściwa, jeśli pracownicy nie chcą podejmować odpowiedzialności. W trzeciej fazie, kiedy zwiększają się umiejętności pracowników i ich motywacja, przełożony może zrezygnować z dyrektywnego stylu i przez udzielanie poparcia wzmacniać dążenia podwładnych do większej samodzielności i odpowiedzialności. W miarę nabierania

doświadczenia i pewności pracownicy mogą sami sobą kierować i ponosić odpowiedzialność. W czwartej fazie przełożony nie musi stosować poparcia ani zachęt, ponieważ zespół osiągnął „pełną dojrzałość”.

Swoistą kontynuacją podejścia sytuacyjnego jest obecnie teoria wymiany: *Leadership-Member Exchange Theory* (LMX). Niemniej jednak LMX ma pewną epistemologiczną wadę: jest teorią opisową, a nie normatywną, i koncentruje się na wyjaśnianiu, jak ludzie oddziałują na siebie, zamiast proponować nowe rozwiązania, dzięki którym ludzie mogą tworzyć wysokiej jakości relacje na wyższym poziomie etycznym.

4. Jamesa MacGregora Burnsa protofenomenologia przywództwa

Nowy kierunek w badaniach nad przywództwem wytyczyła koncepcja, którą opracował James MacGregor Burns. Wyróżnił on dwa typy przywództwa: przywództwo transakcyjne, które jest skoncentrowane na realizacji kontraktu pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą oraz przywództwo transformacyjne, gdzie przywódcy koncentrują się na przekonaniach, potrzebach i wartościach swoich zwolenników [11].

Dystynkcja Burnsa opiera się na wnikliwej analizie przywództwa. Można powiedzieć nawet, iż Burns dokonał fenomenologicznego wglądu w przywództwo i uchwycił jego istotę [31, s. 79]. Przede wszystkim podkreślił on, iż przywództwo nie jest sprawowaniem władzy w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Co prawda, podobnie jak władza, jest ono relacyjne, kolektywne i zorientowane na cele. Przywódcy jednak nie ignorują motywów swych zwolenników. Istotne jest to, że przewodzą innym istotom (osobom), nie zaś rzeczom. Kontrola nad rzeczami (narzędziami, energią, informacją) jest aktem władzy, ale nie jest przewodzeniem. O przywództwie można mówić wtedy, gdy za sprawą liderów ich zwolennicy realizują cele, które opierają się na wspólnie uznawanych wartościach.

Współoddziaływanie osób w procesie przywództwa może, zdaniem Burnsa, przybierać dwie formy. Jedną z nich nazwał przywództwem transakcyjnym. Ma ono miejsce wtedy, gdy jedna osoba inicjuje kontakt z innymi w intencji wymiany czegoś, co jest wartościowe dla każdej ze stron. Wymiana taka może mieć charakter ekonomiczny, polityczny lub psychologiczny. Każda ze stron takiej transakcji jest świadoma zasobów i postawy partnera. Ich cele są ze sobą powiązane w takiej mierze, iż są wplecione w proces wymiany, i dzięki niemu mogą być realizowane. Niemniej nie ma czegoś, co trwale wiązałoby ze sobą jej uczestników. Akt przywództwa wprawdzie się dokonał, jednak nie zespółił lidera i jego zwolenników we wspólnym i nieprzerwanym dążeniu do wyższego celu.

Drugi rodzaj przywództwa Burns określił mianem przywództwa transformacyjnego. Ma ono miejsce wtedy, gdy przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne

związki, które wynoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele wprawdzie od początku powiązane, ale oddzielne, łączą się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające wspólny cel. Przywództwo takie jest dynamiczne w tym sensie, że liderzy w pełni angażują się w stosunki ze swymi zwolennikami, którzy zainspirowani, stają się bardziej aktywni, sami częstokroć podejmując się przywództwa. Istotą takiego przywództwa jest zaangażowanie. Czyste władanie nie może mieć charakteru przekształcającego; są to możliwości otwierające się przed przywództwem.

Koncepcję przywództwa transformacyjnego rozwinął Bernard M. Bass, który identyfikuje elementy przywództwa transformacyjnego przy pomocy Wieloczynnikowego Kwestionariusza Przywództwa (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*). Kwestionariusz formułuje cztery zasady przywództwa [3, s. 5–6]:

1. *Charismatic Leadership, or Idealized Influence*, tj. charyzmatyczne przywództwo lub idealizujący wpływ. Przywódcy transformacyjni są wzorcem, są szanowani i podziwiani przez swoich zwolenników. Zwolennicy utożsamiają się z przywódcami i chcą ich naśladować. Przywódcy posiadają jasną wizję i poczucie celu.
2. *Inspirational Motivation*, tj. inspirująca motywacja. Przywódcy transformacyjni motywujący innych generują entuzjazm i stawiają wyzwania. Tacy przywódcy jasno komunikują oczekiwania i wyzwalają zaangażowanie w realizację celów i wizji.
3. *Intellectual Stimulation*, tj. stymulacja intelektualna, nie krytykowanie, pobudzanie do kreatywności, zabieganie o wytwarzanie nowych pomysłów i sposobów działania.
4. *Individualized Consideration*, tj. docenianie indywidualności. Przywódcy zwracają uwagę na potrzeby i możliwości rozwoju innych.

Mimo wielu pozytywnych elementów nadal w tej koncepcji przywództwa istnieje podział na „wodzów” i „wojowników”. Trzeba podkreślić, iż we współczesnej organizacji zwiększający się poziom wiedzy i umiejętności pracowników niweluje różnice w kwalifikacjach między przełożonymi a podwładnymi. Podwładni stają się coraz bardziej kompetentni i samodzielni. A to sprawia, że są bardziej zainteresowani poszukiwaniem partnerów do współpracy aniżeli „wodzów” i „mężów opatrnościowych”.

5. Fenomenologia przywództwa jako przywództwo personalistyczne

Mimo że w głównym nurcie analizy przywództwa utrzymuje się jeszcze transakcyjny styl przywództwa i teoria LMX, to zauważa się coraz więcej badań będących rozwinięciem koncepcji przywództwa transformacyjnego, np. fenomenologiczne ujęcie przywództwa [10, 31]. Fenomenologia przywództwa zakłada, że dobre przywództwo opiera się na uznaniu godności osoby każdego interesariusza organizacji, co oznacza,

że każdy powinien być traktowany jako podmiot, a nie przedmiot. Ponadto zwraca się uwagę na wspólnotowy charakter działalności organizacji. Procesy decyzyjne opierają się na wartościach wyznawanych przez członków organizacji. Podkreślanie wartości etycznych i godności osoby w procesie przewodzenia pozwala na określenie takiego przywództwa jako przywództwo personalistyczne, a tworzoną kulturę organizacyjną jako kulturę personalistyczną [8].

Punktem wyjścia w przywództwie personalistycznym jest stwierdzenie, iż działalność człowieka odznacza się moralnością, jego czyny są moralnie dobre lub moralnie złe: „wartości moralne – dobro i zło – stanowią nie tylko wewnętrzną właściwość ludzkich czynów, ale mają również to do siebie, że człowiek właśnie jako osoba poprzez te moralnie dobre lub złe swoje czyny sam staje się dobry lub zły. (...) wyabstrahowanie czynu ludzkiego od wartości moralnych byłoby sztuczne” [40, s. 16]. Przywództwo zatem jako relacja osoby do osoby jest jednym ze sposobów etycznego zachowania się człowieka. W związku z tym można mówić o moralnym nadużyciu władzy organizacyjnej wszędzie, gdzie owe moralne podstawy pracy są naruszane: „Istotą wyzysku moralnego jest świadomość tego, że się jest wyzyskiwanym. Zachodzi to tam, gdzie praca jest oderwana od celów etycznych, którym z istoty i na podstawie wyraźnego zamiaru powinna służyć” [37, s. 86]. Współcześnie mamy do czynienia z wielką różnorodnością pracy i daleko posuniętą kooperacją, co sprzyja powstawaniu różnych form wyzysku moralnego. Moralny wyzysk pracy niesie za sobą szereg negatywnych następstw. Prowadzi do braku zaufania, oportunistycznym, uniemożliwia powstanie twórczej wspólnoty pracy. Dlatego należy wyróżnić trzy wymiary pracy [25, s. 140]:

- techniczno-ekonomiczny, tj. przekształcanie przyrody w celu jej rozsądnego użytkowania;
- psychologiczno-moralny, tj. zdobywanie nowych kompetencji i doskonalenie moralne;
- społeczno-kulturowy, tj. tworzenie kultury i doskonalenie współżycia międzyludzkiego.

Sama czynność fizyczna czy biologiczna nie jest zatem pracą, decyduje tutaj określona całość odniesiona do bytu człowieka (celowość, racjonalność, wolność). Praca w ujęciu fenomenologicznym ma charakter antropotwórczy: „Praca (...) mająca za przedmiot samą siebie, jest prawdziwym samowypacowywaniem się człowieka w materii, samowyzwalaniem się przez przyswajanie i praktyczne podporządkowanie sobie zewnętrznych przedmiotowych konieczności” [35, s. 120]. Zacytowana definicja wskazuje na ogromną rolę pracy w rozwoju osobowym człowieka. Rysem charakterystycznym pracy jest jej świadomo-refleksyjny charakter. Stąd też w przywództwie personalistycznym nie akcentuje się różnic pomiędzy pracą „konceptyjną” i „wykonawczą”, lecz dąży się do ich połączenia.

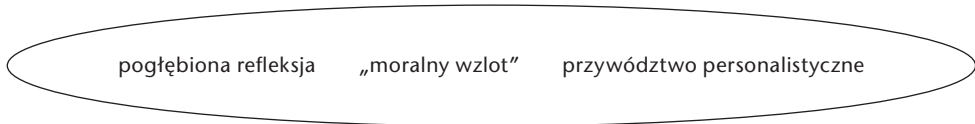
Fenomenologiczne pytanie o istotę przywództwa doprowadza do przywództwa personalistycznego. Podstawą tak ujętego przywództwa jest komunikacja rozumiana

jako doświadczanie siebie i innych przez dialog [31, s. 91] i budowanie solidarności: „Praca jest dialogiem. Ludzie, którzy pracują, rozmawiają. Praca rodzi się z rozmowy i jest jej dalszym rozwinięciem. (...) Rozmowa dochodzi do swej istoty, gdy staje się porozumieniem. Podobnie praca. Ona również dochodzi do swej istoty, gdy staje się współpracą. Jak kłótnia jest patologią mowy, tak walka jest patologią pracy. Każde porozumienie ma w sobie coś nietykalnego, coś świętego, ponieważ odsłania prawdę o człowieku jako istocie zdolnej do miłości. Podobnie współpraca. Także w niej pali się iskra miłości” [36, s. 297]. Współpraca sprawia, że menedżer staje się przywódcą, który służy interesariuszom organizacji. Współpraca oznacza także, że ludzie potrzebują siebie nawzajem.

Rysunek 1. Przywództwo personalistyczne w „soczewce fenomenologicznej”

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

W personalistyczno-fenomenologicznym ujęciu przywództwa przyjmuje się, za Maxem Schelerem, za podstawową zasadę „moralny wzlot”, tj. zakłada się, że „doskonalenie organizacji” rozpoczyna się od siebie samego [6]. Chodzi tu o refleksję nad sensem życia i aktywności przywódcy. W rezultacie możliwe jest przywództwo personalistyczne (por. rysunek 1). Istotą tak rozumianego przywództwa jest przede wszystkim praca nad sobą – pogłębiona refleksja i „moralny wzlot”. Jest to proces trudny, co podkreślają przywódcy, którzy podejmują próby zarządzania zgodnie z zasadami etyki personalistycznej [26].

6. Zagadnienie wczucia jako podstawa fenomenologii przywództwa

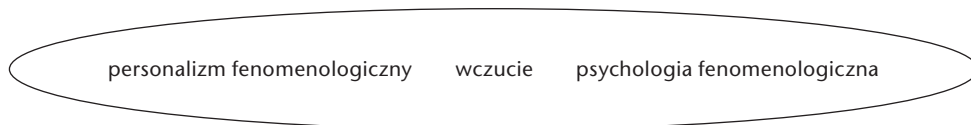
Fenomenologowie poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę człowieka, posługują się terminem „wczucia”. Jest to akt poznawczy nastawiony na wewnętrzne przeżycia drugiej osoby. Wczucie jest „formą uczestnictwa w bycie drugiego człowieka, współdziału, w jego życiu duchowym” [39, s. 28]. Wczucie pozwala odkryć cielesno-psychiczno-duchową istotę człowieka i zarazem umożliwia poznanie siebie jako osoby. Dzięki obecności i spotkaniu drugiego człowieka mogą dojść do pełniejszego

zrozumienia siebie. Podobnie w procesie przywództwa należy „wczuć się” w drugiego człowieka.

Rysunek 2. Fenomenologia przywództwa w „soczewce fenomenologicznej”

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

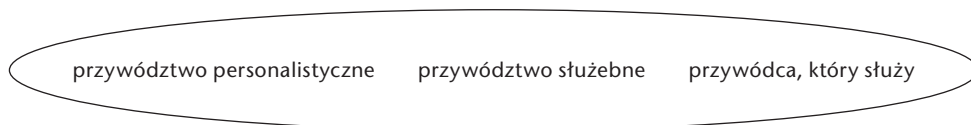
Wzucie jest kluczowe zarówno w filozofii fenomenologicznej (perspektywa ontologiczna), jak i w psychologii fenomenologicznej (perspektywa ontyczna) (por. rysunek 2). W psychologii badanie „fenomenologiczne” uwzględnia perspektywę badanego podmiotu. Przyjmuje się, że zachowania podmiotu są związane z jego „polem fenomenologicznym”, tj. sposobem widzenia świata, łącznie z własną osobą [32].

Fenomenologiczne podejście jest podstawą przywództwa personalistycznego i służebnego [7]. Różnice między tymi koncepcjami wynikają ze sposobu uzasadniania – przywództwo służebne ma inspirację religijną, koncepcja przywództwa personalistycznego w warstwie ontologiczno-aksjologicznej opiera się na personalizmie, a w warstwie epistemologiczno-metodologicznej – na fenomenologii. Natomiast *Servant lider* to menedżer, który w praktyce zarządzania stosuje te koncepcje, to przywódca, który służy (rysunek 3).

Rysunek 3. Fenomenologiczna triada dobrego przywództwa

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Termin „przywództwo służebne” (*servant leadership*) jako pierwszy wprowadził do analizy przywództwa w 1970 roku Robert Greenleaf [16]. Służebność przywództwa jest w jego ujęciu przede wszystkim kwestią postawy. Tak rozumiane przywództwo zaczyna się od poczucia, że chce się służyć innym ludziom. Idea przywództwa

służebnego postuluje odejście od tradycyjnego stylu opartego na bezpośrednim kierowaniu i kontrolowaniu do stylu opartego na zachęcaniu pracowników do doskonałości i udzielaniu im pomocy. Najważniejszym zadaniem przywódcy służebnego jest ciągle poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy osoby, które uczestniczą w procesie przywództwa, stają się zdrowsze, mądrzejsze, bardziej autonomiczne, coraz bliższe przywództwa służebnego?

Badania i analizy prowadzone przez Greenleafa doprowadziły do opracowania dziesięciu podstawowych zasad przywództwa służebnego, które mają wyzwolić w ludziach potencjał twórczy i dać zadowolenie. Są to [33, s. 16–19]:

1. *Listening*, tj. wsłuchiwanie się w całego człowieka: ciało, umysł, duszę;
2. *Empathy*, tj. empatia, czyli zdolność do wnikania, odczuwania, rozumienia i akceptacji unikalności, emocji i „stanów ducha” innych osób;
3. *Healing*, tj. magiczny wpływ wspomagający proces transformacji i integracji;
4. *Awareness*, tj. samoświadomość siebie i świadomość innych, siły przywództwa;
5. *Persuasion*, tj. przekonywanie, prowadzenie, ale niezmuszanie;
6. *Conceptualization*, tj. opracowywanie koncepcji, ukierunkowywanie, znajdowanie delikatnej równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi;
7. *Foresight*, tj. dalekowzroczność, intuicja ukazująca konsekwencje podjętych decyzji;
8. *Stewardship*, tj. włodarstwo, zarządzanie dobrem wspólnym;
9. *Commitment to the Growth of People*, tj. angażowanie ludzi do rozwoju: osobistego, zawodowego i duchowego;
10. *Building Community*, tj. budowanie wspólnoty.

Cztery pierwsze zasady odnoszą się do cech osobistych przywódcy i wypełniają to, co Max Scheler nazwał „wzlotem moralnym”, i co dobrze oddaje metaforyczne określenie „być kimś”. Kolejne zasady są budowane na tych pierwszych i są ich dopełnieniem w wymiarze społecznym – „czynić coś”. Zasady te wienczy trudny i żmudny proces „budowania wspólnoty”. Przywódca służebny uświadamia sobie i innym, jak wiele zostało utracone w najnowszej historii ludzkości w wyniku przejścia od społeczności lokalnych do dużych form organizacyjnych. Ta świadomość powoduje, że przywódca służebny stara się wskazać pewne środki prowadzące do budowania wspólnoty. Zasady przywództwa służebnego nie tworzą sztywnego i wyczerpującego kodeksu. Niemniej jednak są one bazą przywództwa służebnego i swoistą ofertą skierowaną do tych, którzy są otwarci na ten rodzaj przywództwa.

Praktykujący przywództwo służebne, prezes przedsiębiorstwa ServiceMaster Company, C. William Pollard stwierdza, iż przywódcy służebni tworzą otoczenie, w którym ludzie mogą się uczyć i rozwijać. Istotą przywództwa służebnego, które promuje godność człowieka, ukazał on na przykładzie „przyziemnej” pracy dwóch sprzątaczek. Różnica między dwoma kobietami polegała na tym, że jedna z nich była dumna z tego, co robi, a to wpływało na jej rozwój osobisty. Druga nie była dumna, co zacieśniało jej perspektywę postrzegania własnego potencjału i wartości osobistej.

Postrzeganie ważności własnej pracy ma związek z rodzajem przywództwa, którego uczestnikami jesteśmy [27, s. 244].

7. J.-Roberta Ouimeta filozofia przywództwa jako promocja godności osoby ludzkiej

J.-Robert Ouimet, kanadyjski przedsiębiorca, prezes Ouimet-Cordon Bleu, Ouimet-Tomasso, jest doktorem nauk ekonomicznych i społecznych. Jego rozprawa doktorska traktuje o eksperymencie, który trwał czterdzieści lat w jego własnym przedsiębiorstwie. Celem eksperymentu było odkrycie w zarządzaniu instrumentów, które połączyły efektywność ekonomiczną z rozwojem pracowników w miejscu pracy [26].

Eksperyment Ouimeta opierał się na nowatorskim podejściu do zarządzania, którego podstawy określa dokument zatytułowany „Nasz Projekt”. Dokument ten stwierdza, iż głównym celem pracujących w przedsiębiorstwie jest zapewnienie bezpieczeństwa i szczęścia swoim rodzinom. Drugim celem jest opłacalność ekonomiczna przedsiębiorstwa. Ponadto podkreślono, że jeśli każdy będzie się czuł traktowany sprawiedliwie, to przez refleksję i modlitwę dojdzie do „stworzenia dobrej atmosfery, ducha miłości i wybaczenia”. Podstawy systemu tworzy „pętla sprzężenia zwrotnego wartości”, która pozwala na modelowanie dynamiki wartości i kontrwartości w środowisku pracy. Kontrwartości to skłonność do pychy, chciwości, zazdrości, gniewu, lenistwa itp.

W teorii i praktyce zarządzania funkcjonują dwie konkurencyjne antropologie: człowieka ekonomicznego i koncepcja humanistyczna (personalistyczna). Pierwsza widzi w człowieku narzędzie produkcji i osiągnięcia zysku. W drugiej – człowiek to byt obdarzony potrzebami, które trzeba wziąć pod uwagę, subiektywizmem, którego trzeba słuchać, osobistym bogactwem uzdolnień, które trzeba rozwijać. „Nasz Projekt” przekracza bariery i łączy obie antropologie [26, s. 69]. Składają się nań dwa zintegrowane systemy instrumentów zarządzania (ZSIZ). Pierwszy system – ZSIZ ekonomiczny – to: planowanie, organizacja, koordynacja, motywacja i kontrola. W tym systemie człowiek jest postrzegany z punktu widzenia ekonomicznego tak samo jak zasoby materialne. Ten stan rzeczy zdaniem Ouimeta jest podstawą braku równowagi gospodarki rynkowej.

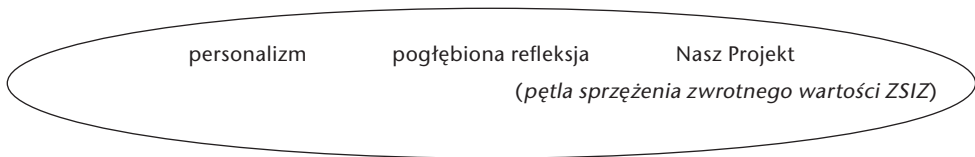
„Nasz Projekt” stabilizuje system ekonomiczny przez wprowadzenie instrumentów zhumanizowanego ZSIZ, które są rozwinięciem zasad etyki personalistycznej (por. rysunek 4). Instrumenty mają zapewnić pełny rozwój człowieka przez współpracę. Opierają się one na wartościach wspierających, które zostały zgrupowane w 12 tematów: godność i wolność, pokój i pogoda, braterstwo i solidarność, pokora, prawda i autentyczność, rozwój i rozeznanie, umiejętność słuchania i mądrość, sprawiedliwość i miłość, wiara i nadzieja, odpowiedzialność i odwaga, przebaczenie

i pojednanie, wydajność i produktywność. Wyróżnia się trzy rodzaje wartości: wartości duchowe, wartości humanistyczne i wartości mieszane. Te pierwsze przyczyniają się do rozwoju osobistego, drugie – do rozwoju w relacjach społecznych, a trzecie pozwalają na rozwój osobowy i relacyjny [26, s. 72].

Rysunek 4. „Nasz Projekt” w „soczewce fenomenologicznej”

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Ouimet podkreśla, że decydujące znaczenie we wprowadzaniu „Naszego Projektu” ma naczelne kierownictwo – czyli przywództwo. Jego ujęcie przywództwa jest bliskie koncepcji *servant leadership* i wyraża się w sentencji: „Raczej komuś służyć, niż się kimś posługiwać”. Przywództwo praktykowane przez Ouimeta, którego przewodnią zasadą jest promocja godności osoby ludzkiej, można uznać także za formę przywództwa personalistycznego. Dobrze wyraża to sentencja: „Jest więc rzeczą możliwą, by nadać zarządzaniu sens (...) nadać ludzki, moralny, duchowy i religijny sens w prawdziwej atmosferze poszanowania wolności każdego człowieka. Jednym słowem, uczynić z zarządzania element służby człowiekowi i element współtworzenia z Bogiem” [26, s. 61]. Koncepcja Ouimeta unaocznia, że jest możliwe osiągnięcie zysku, dostarczanie usług klientom i równocześnie nadawanie sensu życiu człowieka w pracy. Możliwe jest dążenie do dwóch ideałów: ideału przedsiębiorcy, który ma na uwadze rozwój przedsiębiorstwa przez osiągnięcie zysku, oraz ideału człowieka, który szanuje swoich pracowników i konsumentów, służąc im jednocześnie.

Dyskusja i wnioski

Zamykając przegląd badań nad przywództwem, można odwołać się do syntezy teorii przywództwa autorstwa Gayle C. Avery. W swojej klasyfikacji wymieniła ona cztery główne typy (paradygmaty) przywództwa: klasyczne, transakcyjne, transformacyjne i organiczne [2]. Autorka przedstawia je jako sposoby myślenia pojawiające się kolejno w literaturze i w działaniu praktycznym. Podkreśla jednocześnie, że wszystkie wymienione rodzaje przywództwa występują we współczesnych organizacjach.

Klasyczne przywództwo (*classical leadership*) opiera się na dwóch kluczowych elementach: silnej osobowości i władzy formalnej, opartej na aparacie represji pozwalającym utrzymać posłuch i wpływ na podwładnych. Paradygmat transakcyjny (*transactional leadership*), rozwijający się w drugiej połowie XX wieku dominuje, zdaniem Avery, we współczesnych organizacjach. W paradygmacie tym nadal istnieje centralizacja i formalizacja władzy. Relacje interpersonalne oparte są na wymianie. Paradygmat wizjonerski, nazywany też transformacyjnym (*visionary leadership, transformational leadership*), pojawił się zdaniem Avery pod koniec XX wieku. Władza w tym paradygmacie opiera się na silnej, charyzmatycznej osobowości przywódcy. Jako czwarty w kolejności Avery wymienia organiczny typ przywództwa (*organic leadership*). W tym typie przywództwa akcent jest przesunięty z jednego przywódcy na kilku przywódców lub autonomiczną grupę. Władza oparta jest na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Występuje tutaj decentralizacja władzy oraz odejście od władzy formalnej: liderem może być każdy w zależności od potrzeb i konkretnej sytuacji.

Klasyfikacja zaproponowana przez Avery jest jednak problematyczna pod względem chronologicznym. Przywództwo organiczne jest związane z podejściem systemowym i koncepcją struktur organicznych, co oznacza, że było analizowane już w latach 50. XX wieku. Koncepcja struktur organicznych dała początek całej rodzinie struktur, takich jak: macierzowe, zespołowe, hybrydowe, amorficzne. Biorąc pod uwagę koncepcję zespołów autonomicznych, którą zaproponował Hyacinthe Dubreuil, początki przywództwa organicznego należy umieścić w latach 20. XX wieku. Tym niemniej klasyfikacja autorstwa Avery może służyć do oceny głównych stylów przywództwa pod względem ich etyczności i skuteczności. Technokratyczny model zarządzania i powiązane z nim style (klasyczny i transakcyjny) opierają się na racjonalności instrumentalnej, która nie w pełni ujmuje ludzki wymiar zarządzania i jest źródłem deprivacji potrzeb interesariuszy organizacji. Style transformacyjny i organiczny opierają się na racjonalności aksjologicznej, zapewniając tym samym uwzględnienie czynnika humanistycznego w zarządzaniu.

W pogłębionej analizie przywództwa jest użyteczny personalizm fenomenologiczny, który z jednej strony odkrywa zagrożenia natury ideologicznej (scjentyzm, technokratyzm), a z drugiej wskazuje kryteria – zasady etyczne, którymi powinien kierować się przywódca. Są to: personalizm, subsydiaryzm, uczestnictwo, solidaryzm, organizmalizm i dobro wspólne. Personalistyczno-fenomenologiczne ujęcie mieści się w nowym „paradygmacie” zarządzania, który jest tworzony na poietyczno/naturalno/usługowym procesie i zakłada autonomię podmiotów w nim uczestniczących. Fenomenologia ma znaczący udział w tym procesie, ponieważ ze względu na dociekanie sensu pozwala lepiej zrozumieć rzeczywistość [29, s. 19]. To stwierdzenie zyskuje obecnie uznanie w naukach o zarządzaniu [15, 18, 23].

Odnosnie do implikacji proponowanej koncepcji dla praktyki przywództwa, ważna jest odpowiedź na pytanie: czy personalistyczno-fenomenologiczna wizja przywództwa

jest utopią? Jerzy Szacki zauważa, iż „zawodność wydawanych na gorąco ocen programów i poglądów ze względu na ich »utopijność« skłania do wniosku, iż oceny takie mogą być zasadnie wydawane jedynie z odpowiednio dużej perspektywy historycznej, która pozwala odróżnić twórcze idee od mrzonek, pomysły przedwczesne od niewczesnych” [34, s. 18]. Coraz większa liczba organizacji, zarządzanych zgodnie z koncepcją przywództwa służebnego, przekonuje jednak, że personalistyczno-fenomenologiczna wizja przywództwa jest możliwa do praktycznej aplikacji [5, 25]. Podsumowując, można stwierdzić, iż koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego, które umożliwiają zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania, mogą być uznane za wzorcowe i jako takie są godne upowszechnienia.

Bibliografia

- [1] Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia*, Fundacja IPN, Warszawa 1996.
- [2] Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- [3] Bass B.M., *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Erlbaum Associates, Mahwah 1998.
- [4] Blake R.R., Mouton J.S., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston 1964.
- [5] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009.
- [6] Bombała B., *Anna-Teresa Tymieniecka's and Max Scheler's Phenomenology as the Ontopoietic Genesis of Managers Life*, [in:] A.-T. Tymieniecka (ed.), *Phenomenology of Space and Time: The Forces of the Cosmos and the Ontopoietic Genesis of Life*, Book I (Analecta Husserliana CXVI), Springer, Dordrecht 2014, pp.155–165.
- [7] Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- [8] Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 131–148.
- [9] Bombała B., *Phenomenology as the Epistemological and Methodological Basis of Management Sciences*, “International Journal of Contemporary Management” 2014, Vol. 1, pp. 150–172.
- [10] Bombała B., *The Autocreation of a Manager in the Process of Transformational Leadership*, [in:] A.-T. Tymieniecka (ed.), *Life-Truth in its Varius Perspectives...* (Analecta Husserliana LXXVI), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2002, pp. 335–346.
- [11] Burns J., *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Atlantic Monthly Press, New York 2003.
- [12] Ciulla J., *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, Westport 2004.

- [13] Evans M.G., *R.J. House's a Path-Goal theory of Leader Effectiveness*, "Leadership Quarterly" 1996, Vol. 7, No. 3, pp. 305-309.
- [14] Fiedler F.E., *Leadership*, General Learning Press, New York 1971.
- [15] Gill M.J., *The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research*, "Organizational Research Methods" 2014, Vol. 17, No. 2, pp. 118-137.
- [16] Greenleaf R.K., *The Servant as Leader*, Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis 1991.
- [17] Heidegger M., *Bycie i czas*, PWN, Warszawa 2008.
- [18] Heil D., *Ontological Fundamentals for Ethical Management. Heidegger and the Corporate World*, Springer, Dordrecht 2011.
- [19] Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey 1969.
- [20] Hogan R., Curphy G.J., Hogan J., *What We Know about Leadership*, "American Psychologist" 1994, Vol. 49, pp. 493-504.
- [21] Katz D., Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1978.
- [22] Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, "Journal of Management" 2013, Vol. 39, No. 5, pp. 1308-1338.
- [23] Küpers W., *Phenomenology of the Embodied Organization. The Contribution of Merleau-Ponty for Organizational Studies and Practice*, Palgrave Macmillan, London 2015.
- [24] Lewis C.S., *Listy starego diabła do młodego*, IW PAX, Warszawa 1990.
- [25] Majka J., *Etyka życia gospodarczego*, ODiSS, Warszawa 1985.
- [26] Ouimet J.-R., *Wszystko zostało wam powierzone. Rozmowy z Yves Semen*, Wyd. AA, Kraków 2010.
- [27] Pollard C.W., *Przywódca, który służy*, [w:] F. Hesselbain i inni (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 239-245.
- [28] Ricoeur P., *Egzystencja i hermeneutyka. Rozprawy o metodzie*, IW PAX, Warszawa 1984.
- [29] Rogoziński K., *Organizacja usługowa jako system autopoietyczny*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 11-25.
- [30] Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [31] Souba W.W., *The Phenomenology of Leadership*, "Open Journal of Leadership" 2014, Vol. 3, pp. 77-105.
- [32] Spiegelberg H., *Phenomenology in Psychology and Psychiatry: A Historical Introduction*, University Press, Northwestern 1972.

- [33] Spears L.C., *Introduction. Understanding the Growing Impact of Servant-Leadership*, [in:] H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears (eds.), *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, Paulist Press, New York 2003, pp.13–27.
- [34] Szacki J., *Spotkania z utopią*, Iskry, Warszawa 1980.
- [35] Szewczyk J., *Filozofia pracy*, Wyd. Literackie, Kraków 1971.
- [36] Tischner J., *Polski kształt dialogu*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
- [37] Tischner J., *Świat ludzkiej nadziei*, Wyd. Znak, Kraków 1975.
- [38] Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
- [39] Węgrzecki A., *O poznawaniu drugiego człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 1992.
- [40] Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969.

PRZYWÓDZTWO W PERSPEKTYWIE PERSONALISTYCZNO-FENOMENOLOGICZNEJ

Streszczenie

W artykule dokonuje się analizy porównawczej różnych teorii przywództwa przy zastosowaniu metametody fenomenologicznej, tj. „soczewki fenomenologicznej”. Spójność ontologiczno-ontyczna to podstawowa dyrektywa proponowanej metody. Zgodnie z dyrektywą dla zapewnienia wysokiej efektywności i etyczności przywództwa niezbędne jest zachowanie spójności ontologiczno-ontycznej podejmowanych działań. Przeprowadzona w artykule analiza ma dać odpowiedź na pytanie, która koncepcja przywództwa pozwala na uzyskanie spójności ontologiczno-ontycznej zarządzania i może być uznana za przywództwo wzorcowe.

SŁOWA KLUCZOWE: DOBRE PRZYWÓDZTWO, PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE, PRZYWÓDZTWO PERSONALISTYCZNE, PRZYWÓDZTWO SŁUŻEBNE

LEADERSHIP IN PERSONALISTIC-PHENOMENOLOGICAL PERSPECTIVE

Abstract

The main aim of this article is to conduct a critical analysis of the concept of leadership in the aspect of ethics by the use of the method of phenomenological praxeology, ie. the phenomenological lens. Phenomenological lens, through combining the ontological with the ontic, allows thorough research of the analyzed subject: an “insight” into the subject both from the philosophical (ontological) perspective, as well as the perspective of the particular sciences (ontic perspective). Ontological-ontic coherence is the basic directive of the proposed method. Coherence (comprehensibility, manageability, meaningfulness) between actions taken by managers in an organization and its stakeholders’ expectations is needed for the effective and ethical leadership. The purpose of the analysis performed in the article is to answer the question: which concepts of leadership serve the human person and help in its development?

KEY WORDS: GOOD LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PERSONALISTIC LEADERSHIP, SERVANT LEADERSHIP

WPŁYW ZAUFANIA NA WYNIKI FIRMY W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH¹

Wprowadzenie

Badacze relacji międzyorganizacyjnych (IORs – *inter-organizational relations*) poświęcają dużą uwagę wpływowi zaufania na jakość i wyniki różnego typu form kooperacji gospodarczej² [3, 26]. Zaufanie traktują jako kluczowy czynnik sukcesu IORs, ponieważ przyczynia się ono do budowania efektywnej interakcji na poziomie organizacji i jednostek [8], otwartej komunikacji, wymiany informacji i rozwiązywania konfliktów, a także sprzyja pomyślnemu nawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych oraz redukowaniu niepewności i zwiększaniu stopnia przewidywalności zachowań partnera w relacjach gospodarczych. Zaufanie wiąże się z budowaniem wiarygodności stron relacji poprzez dążenie do ograniczenia własnych zachowań oportunistycznych i oczekiwania tego samego od partnera. W ten sposób zaufanie sprzyja wzrostowi adaptacyjności i elastyczności przedsiębiorstw, przez co obniża

* Dr Małgorzata Chrupała-Pniak – Instytut Psychologii, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach.

** Dr Monika Sulimowska-Formowicz – Katedra Zarządzania Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł jest wynikiem projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Kompetencja relacyjna jako determinanta skuteczności i wydajności kooperacji międzyorganizacyjnej”, numer decyzji: DEC-012/05/B/HS4/03635. Kierownik projektu Monika Sulimowska-Formowicz.

Autorki pragną podziękować dr. Damianowi Grabowskiemu z Uniwersytetu Śląskiego za cenny wkład w opracowanie danych.

² Przedmiotem prezentowanych tu badań były formy kooperacji niekapitałowej: współpraca w łańcuchu dostaw, koprodukcja, outsourcing usług dodatkowych, współpraca horyzontalna, aliansy strategiczne i klastry.

koszty transakcyjne i może być bardziej efektywnym mechanizmem koordynacji działań organizacji aniżeli transakcje rynkowe czy hierarchia [29].

Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych jest warunkiem *sine qua non* efektywnej kooperacji gospodarczej. Procesy zaufania zachodzą między kooperującymi przedsiębiorstwami, ale także wewnątrz organizacji, pomiędzy jej pracownikami: liderami projektów kooperacyjnych oraz członkami kooperujących zespołów [18]. W badaniach przyjęto, że zaufanie jest jedną z istotnych zmiennych budujących organizacyjną kompetencję relacyjną (KR) definiowaną jako: 1) umiejętność bycia partnerem gospodarczym i 2) umiejętność tworzenia efektywnych relacji kooperacyjnych firmy. Zaufanie sprzyja uruchomieniu skutecznych procesów uczenia się, pozwalających organizacji doskonalić kluczowe kompetencje decydujące o potencjalnej przewadze konkurencyjnej firmy [13]. Zaufanie jest też efektem doświadczeń organizacji we współpracy i poprzez kompetencję relacyjną wpływa na wyniki firmy we współpracy międzyorganizacyjnej.

Celem ogólnym prezentowanych badań jest analiza zjawiska zaufania w próbie polskich organizacji zaangażowanych w kooperację międzyorganizacyjną i jego wpływu na wyniki firmy w relacjach. Szczegółowe cele to: 1) zweryfikowanie wzajemnych zależności między zaufaniem interpersonalnym pracowników zaangażowanych w relacje kooperacyjne – kierowników i podległych im członków zespołów – a zaufaniem organizacyjnym oraz 2) wykazanie wpływu zaufania interpersonalnego poprzez zaufanie organizacyjne na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych.

1. Zaufanie organizacyjne w relacjach międzyorganizacyjnych

Ekonomiści wskazują na znaczenie zaufania organizacyjnego jako podstawy funkcjonowania organizacji we współpracy międzyorganizacyjnej. Zaufanie partnerów, wzmacniające ich gotowość do współpracy, przyczynia się do zastąpienia kooperacją mechanizmu rynkowego i/lub hierarchii.

W relacjach międzyorganizacyjnych zaufanie to cykliczny proces oparty na negocjacjach i zaangażowaniu się partnerów relacji w osiąganie celów współpracy oraz na egzekwowaniu zobowiązań i wzajemnym wywiązywaniu się z wynegocjowanych ustaleń [22]. Zaufanie decyduje o poziomie zaangażowania partnerów w relację, a także jest funkcją stopnia ich zaznajomienia się ze sobą [9]. Poziom zaufania między partnerami zmienia się w czasie relacji w zależności od dynamiki zachowań związanych z realizacją celów własnych i celów partnerstwa.

W prezentowanych tu badaniach zaufanie organizacji jest traktowane jako jej cecha, mówiąca o ogólnej uczciwości, życzliwości i serdeczności przedsiębiorstwa w relacjach partnerskich [22]. Zaufanie organizacji stanowi źródło wiarygodności

firmy jako strony relacji [11]. Zaufanie może wynikać z przekonania o uczciwych zamiarach i dobrej woli partnera [7, 25]. Przyjmuje się, że na poziomie organizacji przekonanie to wynika z mniej lub bardziej racjonalnych przesłanek pochodzących z doświadczenia oraz kalkulacji stanu posiadanych zasobów, przewidywanych kosztów i korzyści ze współpracy oraz analizy współzależności od innych uczestników rynku. Zaufanie jest wówczas wynikiem kontraktu oraz innych form instytucjonalizacji zaufania, w tym zakorzenienia w sieci relacji organizacyjnych. O zaufaniu i wiarygodności decyduje również posiadana wiedza o kompetencjach partnera [25]. Obok kompetencji fachowych, wprost związanych z przedmiotem współpracy, za niezbędne należy uznać także kompetencje zarządzania relacją.

Dlatego przyjęto, że zaufanie organizacji ma źródło w jej kompetencji relacyjnej (KR), która jest wiązką zdolności i zasobów o szczególnym znaczeniu dla procesu współpracy międzyorganizacyjnej. Wśród nich należy wymienić kompetencje niezbędne do: nawiązania partnerstwa i przygotowania ram współpracy, prowadzenia wspólnych działań i kontroli ich wyników, zarządzania wiedzą, efektywnej komunikacji i rozwiązywania problemów oraz integracji międzyorganizacyjnej [28]. Postawy, zachowania organizacyjne oraz realizowane procedury budujące kompetencję relacyjną są jednocześnie narzędziami budowania zaufania i decydują o wiarygodności organizacji w oczach jej partnerów. Zaufanie organizacyjne przyczynia się do eliminowania ryzyka współpracy oraz w efektywnego zarządzania relacją [12, 32]. Jednocześnie wynik (powodzenie) przedsiębiorstwa w relacji, czyli jej skuteczność i wydajność we współpracy, zależy od tak rozumianego zaufania organizacji.

Zaufanie organizacji opiera się na jej wcześniejszych doświadczeniach współpracy i wynikających stąd oczekiwaniach wobec obecnych i przyszłych partnerów. Poziom zaufania organizacji różni się w zależności od proporcji doświadczeń pozytywnych i negatywnych. Dlatego, aby nie uzależniać zaufania jedynie od doświadczeń oraz aby nie polegać jedynie na ufnych zachowaniach swoich reprezentantów (pracowników w różnych rolach organizacyjnych, zob. niżej), organizacje stosują mechanizmy zarządzania zaufaniem (*trust building competence*, zob. [4]) oparte na kalkulacji kompetencji oraz na podejściu relacyjnym (na konieczność rozróżniania zaufania organizacji od postaw jednostek wskazuje np. [9]). Organizacyjne zaufanie kalkulowane (rozumiane jako przekonanie o kompetencjach partnera) jest wynikiem sformalizowanych ocen i procedur organizacyjnych oraz procesów decyzyjnych, np. pomiaru cech partnera i tworzenia zabezpieczeń na wypadek działań oportunistycznych [11]. Organizacyjne zaufanie relacyjne jest głównie oparte na psychologicznych mechanizmach spostrzegania społecznego, nawiązujących np. do zjawiska atrakcyjności interpersonalnej obiektu zaufania (m.in.: zasada podobieństwa, zasada częstotliwości interakcji i dystansu, itp.), oraz mechanizmach społecznych wynikających z zakorzenienia w otoczeniu relacji, a także wpływu instytucji legitymizujących wiarygodność i norm wzajemności na postawy partnerów kooperacji.

W niniejszym artykule przyjęto, że zaufanie organizacyjne (por. tabela 1) to specyficzna, ufna postawa firmy będąca przejawem organizacyjnej kompetencji budowania zaufania (por. ujęcie zaufania afektywnego i kognitywnego w: [19]). Ponadto założono, że tak rozumiane zaufanie organizacyjne składa się z elementów kompetencji relacyjnej, które:

- jako **zaufanie kalkulowane**, poprzez procedury organizacyjne, odpowiada za zapewnienie organizacji takiego poziomu wiedzy i zabezpieczeń, aby miała uzasadnione podstawy do ufania partnerowi w oparciu o ogólne doświadczenie oraz racjonalne przesłanki;
- jako **zaufanie relacyjne** prowadzi do powstania powiązań międzyorganizacyjnych, w tym na poziomie zespołów i jednostek (*actor bonds*) oraz stosowania norm wzajemności na poziomie organizacji.

Zaufanie organizacyjne stanowi łącznie zaufanie relacyjne i zaufanie kalkulowane i jako takie wspiera wiarygodność organizacji w roli partnera, dając tym samym stronom relacji podstawy do ich przyszłego zaufania kalkulowanego i relacyjnego.

Ujęcie to jest zgodne z propozycją zintegrowanego modelu zaufania organizacyjnego [18], w którym zaufanie jest wynikiem postrzeganej wiarygodności partnera wynikającej z posiadanych przez niego kompetencji i zdolności (*ability*), lojalności i życzliwości (*benevolence*) oraz prawości – poszanowania wartości i zasad ważnych także dla ufającego (*integrity*). Jednocześnie postrzegana wiarygodność oraz gotowość do ufania (*trust propensity*) stanowią czynniki wpływające na zaufanie organizacyjne oraz w dalszej kolejności na efektywność organizacji. Biorąc powyższe pod uwagę, przyjęto:

Hipoteza 1. Zaufanie organizacyjne jest pozytywnie związane z wynikami firmy w relacjach kooperacyjnych.

Hipoteza 2. Istnieje pozytywny związek pomiędzy organizacyjnym zaufaniem relacyjnym i kalkulowanym a wynikami firmy w relacjach kooperacyjnych.

Tabela 1. Typy zaufania organizacyjnego i interpersonalnego

Zaufanie organizacyjne	Zaufanie interpersonalne
Zaufanie kalkulowane (<i>calculative trust, cognitive trust</i>) [7, 11]	Gotowość do ufania (<i>trust propensity, dispositional trust</i>) [6, 10, 16, 18, 24]
Zaufanie relacyjne (<i>relational trust, affective trust</i>) [7, 11]	Zaufanie sytuacyjne (<i>situational trust, contextual trust</i>) [6, 10, 16, 24]

Źródło: opracowanie własne.

2. Zaufanie interpersonalne w relacjach międzyorganizacyjnych

Choć zaufanie organizacyjne jest ściśle powiązane z zaufaniem interpersonalnym, należy podkreślać odrębność obu konstruktów. Zaufanie jako postawa wobec niepewności otoczenia to zachowanie jednostek, nie organizacji [9]. Poprzez zaufanie ludzie kompensują sobie braki w posiadanej informacji na temat kontekstu, w jakim funkcjonują, i w pewnym stopniu starają się kontrolować niepewność i ryzyko. Zaufanie interpersonalne wyraża się poprzez intencjonalne zaakceptowanie własnej podatności na zranienie, przy jednoczesnym oczekiwaniu pozytywnych intencji w zachowaniach innych osób, z którymi jednostka wchodzi w interakcje [6, 23].

W odniesieniu do zaufania interpersonalnego widoczne są także dwa dominujące podejścia. Pierwsze traktuje zaufanie interpersonalne jako zmienną dyspozycyjną (**gotowość do ufania** – inaczej *trust propensity* lub *dispositional trust*), tj. osobowościową różnicę indywidualną. W tym rozumieniu zaufanie jest względnie trwałą cechą człowieka, predyspozycją przejawiającą się w oczekiwaniu od innych ludzi głównie pozytywnych postaw i zachowań [16]. Drugie podejście opisuje zaufanie jako zmienną sytuacyjną (**zaufanie sytuacyjne** – *situational trust* lub *contextual trust*) opartą na mechanizmach afektywno-kognitywnych. Jest ono związane z szacowaniem przez jednostkę poziomu kontroli, niepewności i ryzyka w konkretnych relacjach społecznych i na podstawie wyników tego szacowania podejmowaniem decyzji dotyczących interakcji [16]. W niniejszym badaniu konceptualizacja zaufania interpersonalnego łączy oba podejścia.

Zaufanie interpersonalne w relacjach międzyorganizacyjnych to wynik zachowania jednostek w ich rolach organizacyjnych [10]. Współpraca wymaga wykorzystania naturalnych predyspozycji współpracujących ludzi (gotowości do ufania) oraz optymalnego połączenia ich wiedzy i kompetencji, a także kompetencji i procedur organizacyjnych tworzących kontekst dla działania jednostek (zaufanie sytuacyjne). Kooperacja oparta na zaufaniu interpersonalnym i organizacyjnym prowadzi do wzmocnienia relacji międzyludzkich i dzięki nim usprawniania współpracy gospodarczą. Organizacyjne procesy zarządzania kontaktami i aktywność łączników międzyorganizacyjnych (*boundary spanning*), stosowanie otwartej i zorientowanej na partnera komunikacji, wzajemne uczenie się i zaangażowanie w relacje wpływają także na zaufanie interpersonalne jednostek i ich postawy kształtujące zachowania organizacyjne [10].

W niniejszym artykule zaufanie interpersonalne w kooperacji międzyorganizacyjnej potraktowano jako psychologiczną dyspozycję pracowników organizacji (w rolach kierowników i członków podległych im zespołów zaangażowanych w kooperację) do okazywania zaufania innym osobom w IORs, zarówno we własnej organizacji,

jak i w organizacji partnerskiej. Przyjęto, że zaufanie jest wynikiem indywidualnych cech osób (gotowość do ufania) oraz sytuacyjnym osądem, skutkiem mechanizmów afektywno-kognitywnych, wytworzonych w czasie funkcjonowania ludzi w organizacji o określonych procedurach budowania zaufania oraz poprzez doświadczenia nabyte we wcześniejszych relacjach międzyorganizacyjnych i międzyludzkich.

Podobnie jak Mayer i wsp. [18] oraz Colquit i wsp. [6] uważamy, że zaufanie interpersonalne, traktowane łącznie jako gotowość od ufania i zaufanie sytuacyjne, jest predyktorem zaufania organizacyjnego i poprzez nie wpływa na wyniki relacji kooperacyjnych [6, 10]. Ludzie wnosząc swoje zasoby osobiste do organizacji, tworzą jej instytucje, a jednocześnie funkcjonując w rolach organizacyjnych, nabywają doświadczenia wpływające na ich percepcje, postawy i zachowania i częściowo oddziałują na organizacyjną skłonność do ufania. Zaufanie interpersonalne jednostek w organizacjach wpływa na: postrzeganie wiarygodności innych organizacji oraz ich przedstawicieli, co z kolei może decydować o otwartości organizacji, które reprezentują, o kształcie partnerstwa i o efektywności działań podejmowanych przez ludzi w rolach łączników międzyorganizacyjnych (tzw. *boundary spanners*) [22]. To pozwala przyjąć następujące hipotezy:

Hipoteza 3. Zaufanie interpersonalne jest pozytywnie związane z wynikami firmy w relacjach kooperacyjnych.

Hipoteza 4. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a zaufaniem organizacyjnym.

Jednocześnie zaufanie organizacyjne, rozumiane jako kompetencja budowania zaufania (zob. wyżej) w relacjach międzyorganizacyjnych, tworzy warunki dla funkcjonowania jednostek pełniących rolę realizatorów celów współpracy – agentów organizacji w funkcjach kierowniczych i liniowych. Jednostki tworzą międzyorganizacyjne relacje interpersonalne, na których opierają się powiązania międzyorganizacyjne [11]. Zaufanie interpersonalne, wpływając na zaufanie organizacyjne, może być elementem polityki organizacji, która dąży do budowania wizerunku wiarygodnego partnera [27].

3. Zaufanie a wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych

Uczestnictwo w relacjach międzyorganizacyjnych jest uważane za efektywną strategię budowania przewagi konkurencyjnej firmy, dzięki m.in.: zwiększonej sile przetargowej, uzyskanej przez połączenie sił partnerów, wzajemnemu uczeniu się czy komplementarności połączonych zasobów.

Współpraca z inną organizacją, nierzadko będącą jednocześnie konkurentem, może być jednocześnie źródłem zagrożeń wynikających z oportunistycznego partnera.

Potencjalne korzyści i zagrożenia płynące z uczestnictwa w relacjach międzyorganizacyjnych sprawiają, że dla osiągnięcia sukcesu w partnerstwie należy nim właściwie zarządzać, m.in. wykorzystując w tym celu kompetencje tworzące zaufanie organizacyjne oraz potencjał zaufania pracowników organizacji.

Badania dowodzą, że wśród wielu kluczowych czynników sukcesu partnerstwa gospodarczego za istotny predyktor należy uznać zaufanie, ponieważ sprzyja ono tworzeniu dogodnego dla współpracy klimatu (szczegółowy przegląd zawiera np. [6, 8]). Dzieje się tak dlatego, że zaufanie i wiarygodność partnerów tworzą podstawy pod budowę norm relacyjnych – pozakontraktowych mechanizmów zarządzania współpracą, które sprzyjają adaptacji partnerów i osiągnięciu wyników relacji.

Ufna postawa pracowników i ich zachowanie w relacjach jest także wynikiem kontekstu organizacyjnego, w jakim funkcjonują, dlatego można przyjąć założenie, że procesy i procedury tworzące kompetencję budowania zaufania nie tylko wpływają pozytywnie na osiągnięcie wyników relacji, lecz także pośredniczą we wpływie zaufania interpersonalnego na wyniki relacji [1, 8, 14]. Przedsiębiorstwa angażują się w relacje kooperacyjne, kierując się motywami o charakterze rynkowym, politycznym, kosztowym i zasobowym [21]. Relacje kooperacyjne są wynikiem decyzji strategicznych partnerów i służą zarówno celom wspólnym, jak i indywidualnym. Dlatego wyniki przedsiębiorstwa w relacjach międzyorganizacyjnych można odnosić zarówno do korzyści osiągniętych wspólnie z partnerem (realizacja wspólnych zamierzeń), jak i do jego własnej efektywności, czyli wydajnego osiągnięcia celów własnych dzięki kooperacji. Wśród wyników firm w IORs wymienia się także cechy relacji, np. jakość więzi partnerskich czy trwałość relacji [23].

W prezentowanym tu badaniu przyjęto podejście jednostronne, analizie podlegają wyniki przedsiębiorstwa osiągnięte w relacji – jego skuteczność, czyli stopień osiągnięcia celów, jakie firma wiązała z relacją [15], oraz poziom wydajności, czyli ekonomiczność zaangażowania w relację [29].

To stanowi podstawę przyjętej ostatniej hipotezy:

Hipoteza 5. Zaufanie interpersonalne poprzez zaufanie organizacyjne wpływa na wyniki firmy w relacji.

Reasumując, oba rodzaje zaufania: organizacyjne i interpersonalne to czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu w relacjach międzyorganizacyjnych. Badania potwierdzają, że są one antecedencjami efektywności organizacyjnej. Przyczyniają się do tworzenia powiązań na poziomie indywidualnym, efektywnej interakcji i zaangażowania jednostek w relacje [9, 12]. Sprzyjają także dzieleniu się wiedzą w organizacji [30], co wpływa na jakość wykonania pracy w zespołach zaangażowanych w kooperację [6, 20], oraz wzmacniają ogólną efektywność przedsiębiorstwa [2].

4. Model badawczy

Opierając się na podejściu eksploracyjnym i w odwołaniu do przytoczonej wyżej literatury przedmiotu, przyjęto następujące hipotezy.

Hipoteza 1. Zaufanie organizacyjne jest pozytywnie związane z wynikami firmy w relacjach kooperacyjnych.

Hipoteza 2. Istnieje pozytywny związek pomiędzy organizacyjnym zaufaniem relacyjnym i kalkulowanym a wynikami firmy w relacjach kooperacyjnych.

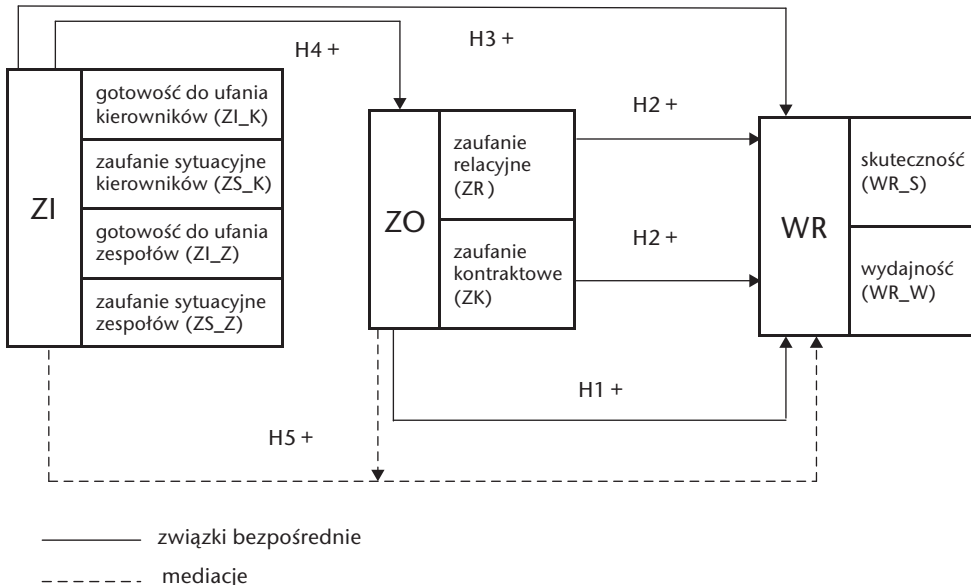
Hipoteza 3. Zaufanie interpersonalne jest pozytywnie związane z wynikami firmy w relacji.

Hipoteza 4. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a zaufaniem organizacyjnym.

Hipoteza 5. Zaufanie interpersonalne poprzez zaufanie organizacyjne wpływa na wyniki firmy w relacji.

Model badawczy przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Legenda:

ZI – zaufanie interpersonalne,

ZO – zaufanie organizacyjne,

WR – wyniki firmy w relacjach.

Źródło: opracowanie własne.

5. Metoda badawcza

Przebadano 210 polskich przedsiębiorstw (średnich i dużych) działających w różnych branżach i sektorach (81% przedsiębiorstw produkcyjnych, 14% przedsiębiorstw usługowych i 5% handlowych). Kryterium przyjęcia do próby było doświadczenie i bieżące zaangażowanie w różne formy niekapitałowej kooperacji gospodarczej (współpraca w łańcuchu dostaw, koprodukcja, outsourcing usług dodatkowych, współpraca horyzontalna, alianse strategiczne i klastry). Jednocześnie przebadano pracowników zaangażowanych we współpracę międzyorganizacyjną (członków zespołów i ich kierowników). W badanej próbie znalazło się 210 kierowników (79% mężczyzn, średnia wieku kierowników $M=42$ lata, $SD=6,96$) oraz 986 członków podległych ich zespołom (71% mężczyzn, 70% próby poniżej 45 roku życia).

Zaufanie organizacyjne (ZO) zostało zoperacjonalizowane w postaci zestawu 35 stwierdzeń dotyczących procedur i zachowań organizacyjnych w ramach kompetencji budowania zaufania. Użyty w badaniach autorski kwestionariusz opierał się na przywołanych wyżej założeniach teoretycznych dotyczących zaufania organizacyjnego jako składowej kompetencji relacyjnej (por. [4]). Analiza rzetelności skali nominalnej mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha potwierdziła wewnętrzną spójność narzędzia (0,78).

Zaufanie interpersonalne (ZI) było mierzone dwiema skalami: dwuitemową skalą gotowości do ufania i skalą zaufania sytuacyjnego złożoną z 10 pozycji (więcej na temat metod [4, 5]). Uzyskany współczynnik alfa Cronbacha wyniósł dla skali gotowości do ufania odpowiednio 0,55 (dla gotowości do ufania w próbie kierowników) i 0,63 (w próbie pracowników). Analiza rzetelności skali zaufania sytuacyjnego również potwierdziła wysoką wewnętrzną spójność tej skali (alfa Cronbacha 0,91). Oba rodzaje zaufania interpersonalnego były badane oddzielnie w grupie kierowników i członków ich zespołów, z uwagi na różnorodne oddziaływanie tych grup na wyniki firmy w relacji międzyorganizacyjnej.

Zmienna zależna, czyli wyniki firmy w relacji międzyorganizacyjnej (WR), była mierzona za pomocą dwóch zmiennych – skuteczności i wydajności relacji. Oba te konstrukty są badane jednostronnie, jako wynik w relacji z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa, nie obu stron relacji, ich miary są zbudowane z zestawu wskaźników percepcyjnych (por. [4]). Skuteczność (WR_S) mierzono przy pomocy 11 stwierdzeń odwołujących się do postrzeganego stopnia satysfakcji z osiągnięcia założonych celów współpracy. Wskaźniki zostały wystandaryzowane i zsumowane, aby stworzyć wskaźnik globalny, który okazał się satysfakcjonująco rzetelny, alfa Cronbacha wyniosła 0,89. Wydajność (WR_W) mierzona była 4 stwierdzeniami odwołującymi się do postrzeganego stopnia satysfakcji z efektywności ekonomicznej współpracy. Także w tym przypadku wskaźniki zostały wystandaryzowane i zsumowane,

aby stworzyć wskaźnik globalny, który również okazał się satysfakcjonująco rzetelny, obliczony dla niego wskaźnik alfa Cronbacha wynosi 0,83.

6. Rezultaty badań

Wyniki obliczeń służących badaniu zależności zaproponowanych w modelu badawczym zaprezentowano w tabeli 2 oraz na rysunku 2.

W tabeli 2 przedstawiono średnie odchylenia oraz współczynniki korelacji poszczególnych zmiennych. Analiza poziomów zaufania organizacyjnego różnych typów wskazuje, że badane firmy są umiarkowanie ufne, a badani kierownicy i pracownicy przejawiają istotnie różniącą się od siebie, ale raczej ufną postawę. Jak można zauważyć statystycznie istotne korelacje są na poziomie słabym i umiarkowanym, z wyjątkiem korelacji w ramach zaufania organizacyjnego i związku wydajności ze skutecznością. Zaufanie organizacyjne wprawdzie istotnie, ale słabo koreluje z wynikami relacji. W zakresie związków z zaufaniem interpersonalnym został potwierdzony jedynie słaby (wielkość efektu 0,025) pozytywny związek zaufania organizacyjnego z gotowością do ufania pracowników. Co ciekawe, zaufanie organizacyjne nie koreluje z zaufaniem interpersonalnym kierowników, ani z gotowością do ufania, ani z zaufaniem sytuacyjnym.

Tabela 2. Średnie odchylenia standardowe i współczynniki korelacji między rodzajami zaufania i wynikami relacji

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ZO	16,76	5,61	1,00	0,905**	0,935**	0,117	0,157*	0,053	0,100	0,165*	0,142*
2. ZK	6,12	2,80		1,00	0,703**	0,067	0,122	0,038	0,052	0,167*	0,108
3. ZR	10,64	3,28			1,00	0,137*	0,167*	0,037	0,129	0,144*	0,153*
4. ZI_K	1,74	0,57				1,00	0,238**	0,002	-0,083	0,192**	0,055
5. ZI_Z	1,71	0,36					1,00	-0,202**	0,209**	0,307**	0,177**
6. ZS_K	48,34	6,57						1,00	0,099	-0,017	-0,046
7. ZS_Z	40,41	4,44							1,00	-0,015	-0,094
8. WR_S	3,92	0,70								1,00	0,600**
9. WR_W	3,83	0,65									1,00

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; współczynniki korelacji ρ Spearmana, $N = 210$.

Źródło: opracowanie własne.

Zaufanie organizacyjne kalkulowane (ZK) wchodzi w związek tylko ze skutecznością, korelacja z wydajnością jest nieistotna statystycznie. Ten typ zaufania nie ma związku z żadnym typem zaufania interpersonalnego. Zaufanie organizacyjne

relacyjne (ZR) koreluje istotnie statystycznie, ale słabo jedynie z gotowością do ufania kierowników ($\rho_{(210)} = 0,137^*$) i zespołów ($\rho_{(210)} = 0,167^*$) i również słabo z wynikami relacji.

Zaufanie interpersonalne kierowników (gotowość do ufania) wykazuje jedynie słaby związek ze skutecznością i umiarkowany z gotowością do ufania członków zespołów. Zaufanie sytuacyjne zarówno kierowników, jak i zespołów okazało się być nieistotne statystycznie dla wyników relacji. Zaufanie sytuacyjne członków zespołów koreluje dodatnio z ich gotowością do ufania. Takiego związku nie zaobserwowano w przypadku zaufania sytuacyjnego kierowników. Zaufanie sytuacyjne kierowników okazało się być ujemnie związane z gotowością do ufania członków zespołów. Ciekawie prezentują się wyniki w zakresie gotowości do ufania członków zespołów, która koreluje ze wszystkimi zmiennymi z wyjątkiem zaufania kalkulowanego.

Porównanie średnich zaufania interpersonalnego w grupie kierowników i pracowników potwierdziło różnicę między gotowością do ufania i zaufaniem sytuacyjnym w obu grupach. W każdym przypadku wyższe średnie zaobserwowano w grupie kierowników. Analiza testem U Manna-Whitneya wykazała istotność różnic między grupami: dla gotowości do ufania $Z = -5,209$; $p < 0,001$ i dla zaufania sytuacyjnego $Z = -12,500$; $p < 0,001$.

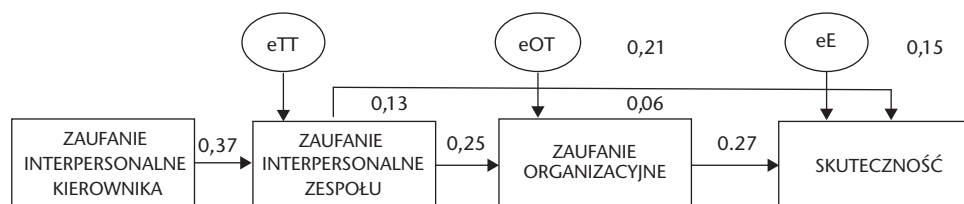
Przeprowadzono także analizę regresji wielozmiennową, metodą wprowadzania, która potwierdziła, że zaufanie interpersonalne (gotowość do ufania) członków zespołów, obok zaufania organizacyjnego, jest predyktorem wyników relacji. Istotne statystycznie równanie regresji $F(6,206) = 6,803$, $p < 0,001$ zostało potwierdzone dla wszystkich typów zaufania organizacyjnego i zaufania interpersonalnego zespołów, które wyjaśniają około 15% wariacji skuteczności (skorygowane $R^2 = 0,145$). Odpowiednio dla wydajności istotne statystycznie równanie regresji $F(6,206) = 3,909$, $p = 0,001$ zostało potwierdzone dla wszystkich typów zaufania organizacyjnego i zaufania interpersonalnego zespołów, które wyjaśniają około 8% wariacji wydajności (skorygowane $R^2 = 0,78$). Przy czym dokładna analiza współczynników regresji pozwala przyjąć, że jedynym istotnym predyktorem jest zaufanie interpersonalne (gotowość do ufania) członków zespołów (dla skuteczności: $\beta = 0,18$; $p < 0,02$; dla wydajności: $\beta = 0,334$; $p < 0,02$). Współczynnik standaryzowany beta wskazuje, że im wyższe zaufanie interpersonalne członków zespołu, tym wyższa skuteczność i wydajność relacji międzyorganizacyjnej. Wyniki analizy regresji pozwalają przyjąć hipotezę 3.

W celu pogłębienia analizy związków między zmiennymi wykonano także serię analiz mediacji oraz ścieżek. Analizy mediacji z bootsrappem (przy użyciu Makro Process for SPSS Hayes), gdzie gotowość do ufania była zmienną niezależną, zaufanie organizacyjne – mediatorem, a wyniki relacji (odpowiednio skuteczność i wydajność) – zmienną zależną, potwierdziły występowanie mediacji tylko w jednym przypadku. Gotowość do ufania w zespołach okazała się wpływać poprzez zaufanie organizacyjne

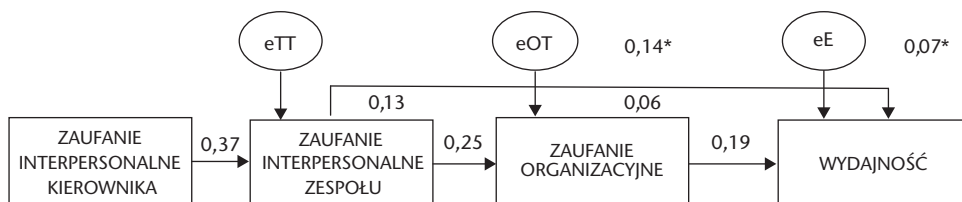
na skuteczność relacji ($ab = 0,05$; BCa CI [0,009, 0,169]). Mediator wyjaśnia ok. 11% efektu całkowitego ($P_M = 0,1089$). Wyniki analiz potwierdziły, że mamy do czynienia z mediacją całkowitą, tzn. zaufanie organizacyjne okazało się być jedynym istotnym predyktorem skuteczności, a związek skuteczności z zaufaniem zespołów przestał być istotny, gdy w analizie regresji oprócz zmiennej niezależnej (gotowość do ufania członków zespołów) wprowadzono mediatora (zaufanie organizacyjne).

Poniżej prezentujemy modele ścieżek, które miały najlepsze parametry dopasowania.

Rysunek 2. Model mediacji: interpersonalne zaufanie zespołu (gotowość do ufania) i zaufanie organizacyjne w związku z zaufaniem interpersonalnym (gotowość do ufania) kierowników oraz wynikami firmy w relacji kooperacyjnej



$\chi^2(df)=1,72(2)$ ($p>0,1$), $\chi^2/df=0,86$; RMSEA=0,00; CFI=1,00; NFI=0,98; SRMR=0,029; GFI=1,00.
Wszystkie współczynniki ścieżki wyższe niż 0,12 są istotne ($p<0,05$)



$\chi^2(df)=1,72(2)$ ($p>0,1$), $\chi^2/df=0,86$; RMSEA=0,00; CFI=1,00; NFI=0,98; SRMR=0,029; GFI=1,00.
Wszystkie współczynniki ścieżki wyższe niż 0,12 są istotne ($p<0,05$)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ścieżek przedstawiona na rysunku 2 pokazuje związki między zaufaniem interpersonalnym kierownika (gotowość do ufania), i takim samym zaufaniem interpersonalnym członków zespołów, a zaufaniem organizacyjnym (suma zaufania kalkulowanego i relacyjnego) i wynikami firmy w relacji. Okazuje się, że źródłem zaufania organizacyjnego są postawy ludzi, zarówno kierowników, jak i członków zespołów. To na nich organizacja buduje swoją kompetencję relacyjną. Model okazał się być

bardzo dobrze dopasowany do danych³, ale uzyskane efekty są dosyć słabe, procent wyjaśnionej wariancji WR waha się od 7–15, co sugeruje, że mamy do czynienia także z wpływem innych zmiennych, które nie były objęte badaniem.

Podsumowanie i dyskusja

Badania potwierdziły przyjęte w modelu założenia. Oznacza to, że zaufanie interpersonalne, a zwłaszcza gotowość do ufania członków zespołów wpływa na wyniki firmy w relacji poprzez zaufanie organizacyjne, które jest mediatorem całkowitym tego związku. Zaufanie interpersonalne członków zespołów wraz z zaufaniem organizacyjnym wyjaśnia 15% wariancji skuteczności firmy w relacjach kooperacyjnych i 8% wariancji wydajności firmy w relacjach. Szczegółowe analizy związków zaufania interpersonalnego z typami zaufania organizacyjnego potwierdziły słabe związki gotowości do ufania z zaufaniem relacyjnym i brak związków z zaufaniem kalkulowanym. Może to wskazywać na rolę zaufania interpersonalnego jako istotnego zasobu w zakresie kształtowania mechanizmu relacyjnego zarządzania zaufaniem. Zupełnie inaczej prezentują się wyniki zaufania sytuacyjnego, które nie wykazują żadnych istotnych statystycznie związków ze zmiennymi organizacyjnymi i wynikami firmy w relacjach. Prawdopodobnie zaufanie sytuacyjne może być powiązane z dynamiką współpracy w zespołach w organizacji i między organizacjami, kształtując inne niż kompetencja budowania zaufania kompetencje zarządzania relacją.

Badane firmy są umiarkowanie ufne, a badani kierownicy i pracownicy przejawiają istotnie różniącą się od siebie, ale raczej ufną postawę. Warto też zauważyć, że gotowość do ufania zespołów jest ujemnie związana z zaufaniem sytuacyjnym kierowników oraz dodatnio z zaufaniem sytuacyjnym członków zespołów. Zebrany materiał nie pozwala jednoznacznie wnioskować o przyczynach takiej zależności. Być może to efekt specyficznej sytuacji w zespołach, pozycji władczej kierowników i ich relacji z członkami zespołu. Być może kierownicy, jako osoby o wyższym statusie w hierarchii organizacji, mają lepszą znajomość celów organizacyjnych i cechują się wyższą identyfikacją z organizacją, aniżeli ich pracownicy, i dlatego inaczej oceniają zaufanie sytuacyjne. Należałoby te związki w przyszłości zbadać dokładniej.

Zadeklarowane poziomy zaufania organizacyjnego i interpersonalnego mogą być nieco przeszacowane z uwagi na wpływ normy aprobaty społecznej. W przyszłości należałoby zbadać zaufanie w partnerstwie, w modelu aktor – partner. W niniejszym badaniu, aby ograniczyć błąd wspólnej metody (*common method bias*), zdecydowano się na kilka pomiarów: na poziomie kierowniczym i zespołowym. Umiarkowane i słabe

³ Dobre parametry dopasowania wynikają prawdopodobnie z zastosowanych modeli teoretycznych, wielokrotnie weryfikowanych w badaniach, stosunkowo dużej próby i niewielkiej liczby zmiennych.

związki zaufania interpersonalnego kierowników z zaufaniem członków zespołów oraz ze skutecznością firmy w relacji pozwalają przypuszczać, że ufna lub nieufna postawa kierownika może być istotna w procesie tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych, w tym na poziomie zespołów i jednostek (*actor bonds*) oraz budowania norm wzajemności na poziomie organizacji. Prawdopodobnie zaufanie kierowników jest swoistym katalizatorem procesów współpracy międzyorganizacyjnej. Mimo że samo zaufanie kierowników nie wykazuje związków z zaufaniem organizacyjnym, może mu sprzyjać poprzez oddziaływanie na zaufanie członków zespołów. Związek ze skutecznością firmy w relacji, rozumianą jako osiąganie założonych celów współpracy międzyorganizacyjnej, wydaje się naturalny z uwagi na rolę kierownictwa w procesie ustalania celów i zarządzania poprzez cele. Prawdopodobnie szczególna pozycja władzy, jaką zajmują kierownicy w organizacji, może sprzyjać wyższemu przywiązananiu organizacyjnemu oraz silniejszej identyfikacji z celami organizacji, i poprzez to przyczyniać się do skuteczniejszej kooperacji międzyorganizacyjnej. Być może rola kierowników jest podobna do tej, którą opisuje Bakiev [2] w badaniach wśród tureckich policjantów, gdzie uzyskano zbieżne rezultaty. Im wyższe zaufanie interpersonalne do kierownictwa oraz wyższe przywiązanie organizacyjne zaobserwowano u kierowników, tym wyższe było wykonanie zadań (efektywność). Stąd wniosek, że kierownictwo stymuluje kulturę opartą na zaufaniu, a ta może przełożyć się na czynnik motywacyjny. Innym wytłumaczeniem roli kierowników w budowaniu zaufania organizacyjnego może być także postrzeganie kontroli niepewności i ryzyka w sytuacji współpracy, wynikające z poczucia władzy i pełnionej roli łącznika organizacyjnego. Różnice w zaufaniu sytuacyjnym kierowników i członków zespołów mogą wynikać z praktyk kierowania zespołami i kultury organizacyjnej. Być może pracownicy nie mają pełnej wiedzy na temat charakteru relacji międzyorganizacyjnej lub w mniejszym stopniu identyfikują się z celami własnej organizacji. Dokładniejsza interpretacja zebranych wyników wymaga jednak dalszych analiz.

W zakresie zaufania interpersonalnego uzyskane wyniki w dużej mierze pokrywają się z rezultatami innych badaczy [20, 27, 31]. Zaufanie interpersonalne członków zespołów (gotowość do ufania) pozostaje w związku zarówno z wydajnością i skutecznością firmy w relacji oraz z zaufaniem organizacyjnym. Można zatem pośrednio wnioskować, że stanowi ono istotny czynnik mechanizmów zarządzania relacją, np. uczenia się i dzielenia się wiedzą [30]. Związek zaufania interpersonalnego z wynikami firmy w relacji wpisuje się w związki zaufania z efektywnością kooperujących zespołów. Meuthel, Siebdrat i Hoegl [20] na podstawie swoich badań piszą o szczególnym znaczeniu zaufania interpersonalnego w sytuacjach współpracy, gdy zespoły są rozproszone geograficznie, pracują zdalnie i są zróżnicowane narodowościowo (a takie prawdopodobnie są zespoły w kooperacji gospodarczej). Rezultaty ich badań dowodzą, że im wyższe rozproszenie, zróżnicowanie i wirtualizacja, tym bardziej zaufanie interpersonalne wpływa na efektywność.

Zaobserwowane związki zaufania interpersonalnego z zaufaniem organizacyjnym są podobne do tych, o których piszą Gulati i Sytch [11]. Wskazują oni na dwa mechanizmy powstawania zaufania między organizacjami w oparciu o zaufanie interpersonalne *boundary spanners*: 1) zaufanie jednostek i ich interakcja ulega rutynizacji i przenosi się na poziom organizacji lub 2) *boundary spanners* postrzegani są przez pryzmat ról, jakie pełnią w organizacjach, ich zachowania są emanacją norm i procesów typowych dla firm, które reprezentują, ich kultury organizacyjnej, stąd organizacyjne mechanizmy budowania zaufania, w oparciu o które działają *boundary spanners*, są pierwotne dla zaufania między partnerami i zaufania jednostek, które w partnerstwie uczestniczą. W przypadku badanych przez nas polskich przedsiębiorstw zachodzi ten drugi mechanizm.

Niniejsze badania częściowo wypełniają lukę badawczą, na którą zwracają uwagę Gulati i Sytch [11]. Badano nie tylko deklaracje dotyczące zaufania organizacyjnego, wynikającego z przeszłych doświadczeń w relacjach, ale skupiono również uwagę na kalkulowanych i niekalkulowanych źródłach zaufania w organizacji i jego wpływie na sukces firmy w relacji. Nie tyle zaufanie *per se*, ale zestaw zdolności i umiejętności zamkniętych w rutynach organizacyjnych budujących tzw. kompetencję budowania zaufania, jako część kompetencji relacyjnej, decyduje o powodzeniu partnerstwa, w tym zwłaszcza osiaganiu, dzięki współpracy, własnych celów biznesowych. Badania potwierdzają więc założenia o zaufaniu, jako źródle przewagi konkurencyjnej osiągniętej dzięki relacjom. W tym kontekście za najbardziej skuteczne i wydajne w relacjach należy uznać te, spośród przebadanych firm, które opierają swoje relacje na połączonym zaufaniu relacyjnym i kalkulowanym. Dzięki zbudowaniu kulturowego kontekstu dla zaufania i wiarygodności organizacji oraz zaufania organizacyjnego firmy mogą z sukcesem kooperować gospodarczo. Natomiast jednostki (kierownicy i członkowie zespołów) odpowiedzialne za realizację celów partnerstwa uzyskują pozytywne wzmocnienie ich indywidualnego zaufania interpersonalnego.

Badając zaufanie organizacyjne jako sumę posiadanych kompetencji, możemy bardziej precyzyjnie powiązać wyniki firmy w relacji z konkretnymi przyczynami tkwiącymi w mechanizmach zarządzania relacją. Zarządzanie zaufaniem powinno odnosić się zarówno do ryzyka/niepewności, w warunkach którego podejmowane są działania wymagające zaufania, jak i do organizacyjnej podatności na zagrożenie (*vulnerability*). Mechanizmy organizacyjne, pozwalające ograniczać niepewność, zmniejszać podatność na zagrożenie oraz budować wiarygodność, tworzą podstawy zaufania jako mechanizmu regulującego zachowania partnerów w relacjach. Dlatego właściwe zrozumienie struktury tak ujętego zaufania i jego wewnętrznych relacji jest niezbędne dla rozwijania kompetencji kluczowych dla sukcesu relacji międzyorganizacyjnych, uwzględniając także specyfikę kontekstu otoczenia i innych czynników pozaorganizacyjnych.

Przeprowadzone badania, choć objęły sporą próbę ponad 250 przedsiębiorstw i 1196 pracowników, miały charakter badań poprzecznych i samoopisowych. W przyszłości warto byłoby zaprojektować badania, w których można dokonać kilku pomiarów zaufania, np. na początku, w trakcie trwania i na zakończenie relacji. Innym ograniczeniem naszego badania jest także jego jednostronność. Nie badano zaufania wzajemnego, ale zaufanie firm uczestniczących w relacjach, bez jednoczesnego sprawdzenia tego samego u partnerów. Zatem uzyskany wynik może być obarczony błędem normy aprobaty społecznej, czy normy wzajemności, na co pośrednio może wskazywać silna lewoskośność uzyskanych danych.

W celu lepszego zrozumienia istoty wpływu zaufania na wyniki firmy w relacjach w kolejnych badaniach trzeba zadbać o kontrolę czynników kontekstowych, zewnętrznych. Badania z praktycznych powodów opierały się na samoopisie, ale poprzez zastosowanie niezależnego pomiaru w grupie kierowników i członków ich zespołów uniknięto tzw. *common method bias*. Badane organizacje nie udostępniały obiektywnych danych ekonomicznych, np. wyników produkcji, sprzedaży, udziału w rynku i in. Stad wyniki relacji opierały się na spostrzeganiu i ocenie menedżerów. W przyszłości można by je uzupełnić o dane obserwacyjne oraz połączyć analizę ilościową i jakościową uzyskanych wypowiedzi badanych. Wszystkie obserwowane zależności okazały się istotne statystycznie, co stanowi zachętę do dalszych pogłębionych badań tych zjawisk.

Bibliografia

- [1] Ashnai B., Henneberg S.C., Naudé P., Francescucci A., *Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model*, "Industrial Marketing Management" 2015, Vol. 52, No. 1.
- [2] Bakiev E., *The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance*, "Journal of Applied Economics and Business Research" 2013, No. 3.
- [3] Blomqvist K., *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*, "Acta Universitatis Lappeenrantaensis" 2002, No. 122.
- [4] Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M., *The value of trust in inter-organizational relations*, "Economics and Business Review" 2016, Vol. 2(16), No. 2.
- [5] Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M., *Organizational trust building competence and IORs outcomes – mediating effect of psychological features*, The 32nd IMP Conference, Poznań 2016.
- [6] Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A., *Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance*. "Journal of Applied Psychology" 2007, Vol. 92, No. 4.

- [7] Das T.K., Teng B.-S., *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, "Organization Studies" 2001, Vol. 22, No. 2.
- [8] Delbufalo E., *Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence*, "Supply Chain Management – An International Journal" 2012, Vol. 17, No. 4.
- [9] Ford D., Gadde L., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, Wiley 2011.
- [10] Fulmer C.A., Gelfand M.J., *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*, "Journal of Management" 2012, Vol. 38, No. 4.
- [11] Gulati R., Sytch M., *Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust*, "Managerial and Decision Economics" 2008, No. 29.
- [12] Hakansson H., Ford D., Gadde L., Snehota I., Waluszewski A., *Business in Networks*, Wiley 2009.
- [13] Heimeriks K.H., Duysters G., *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*, "Journal of Management Studies" 2007, No. 44.
- [14] Huang Y., Wilkinson I.F., *The dynamics and evolution of trust in business relationships*, "Industrial Marketing Management" 2013, Vol. 42, No. 3.
- [15] Jasiński, Z., *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- [16] Kahneman D., *Thinking Fast and Slow*, Poznań, Media Rodzina 2011.
- [17] Kiffin-Petersen S., Cordery J., *Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork*, "International Journal of Human Resource Management" 2003, Vol. 14, No. 1.
- [18] Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, Vol. 20, No. 3.
- [19] Möllering G., *Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust*, [in:] *Handbook of Trust Research*, Bachmann R., Zaheer A. (eds.), Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- [20] Muethel M., Siebdrat F., Hoegl M., *When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?*, "R&D Management" 2012, Vol. 42, No. 1.
- [21] Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, "Academy of Management Review" 1990, No. 15(2), pp. 241–265, <http://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308156>, [10.11.2016].
- [22] Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, "Academy of Management Review" 1994, Vol. 19, No. 1.

- [23] Ritter T., Geersbro J., *Navigating in Business Relationships: Distinguishing Relationship Value, Relationship Quality, and Relationship Structure*, The 28th IMP Conference 2012, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7956.pdf>.
- [24] Rousseau D.M., Sitkin S., Burt R.S., Camerer C., *Not so different at all: A cross-disciplinary view of trust*, "Academy of Management Review" 1998, No. 23.
- [25] Sako M., Helper S., *Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 1998, Vol. 34, No. 3.
- [26] Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S., *Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990–2003*, "Industrial Marketing Management" 2007, Vol. 36, No. 2.
- [27] Six F., Sorge A., *Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building*, "Journal of Management Studies" 2008, Vol. 45, No. 5.
- [28] Sulimowska-Formowicz M., *Relational competence of a firm as a determinant of inter-organizational relations' effectiveness and efficiency – a study from Polish market*, Proceedings of the 31 IMP Conference, Kolding 2015.
- [29] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [30] Williamson O.E., *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, „Journal of Law and Economic” 1993, Vol. 36, No. 2.
- [31] Wu W.-L., Lin C.-H., Hsu B.-F., Yeh R.-S., *Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment*, "Social Behavior and Personality: an International Journal" 2009, Vol. 37, No. 1.
- [32] Zaheer A., Lofstrom S., George V.P., *Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances*, [in:] *Cooperative Strategies and Alliances*, Contractor F.J., Lorange P. (eds.), Emerald Group Publishing, 2003.

WPŁYW ZAUFANIA NA WYNIKI FIRMY W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie

Celem badań było ukazanie wpływu typów zaufania interpersonalnego i organizacyjnego w organizacji na osiąganie wyników we współpracy gospodarczej. W konceptualizacji zaufania

przyjęto interdyscyplinarną perspektywę, która wyróżnia badania na tle innych. Badano zaufanie interpersonalne (zmienna psychologiczna) menedżerów odpowiedzialnych za współpracę międzyorganizacyjną i członków ich zespołów oraz zaufanie organizacyjne – kalkulowane i relacyjne (zmienna ekonomiczna), które składa się na kompetencję relacyjną przedsiębiorstwa. Zbadano 210 średnich i dużych firm polskich oraz 1196 ich pracowników (w tym 210 kierowników i 986 podległych im członków zespołów kooperujących). Rezultaty potwierdziły słabe i umiarkowane pozytywne związki wyników firmy w relacjach kooperacyjnych z zaufaniem interpersonalnym, szczególnie zaufaniem interpersonalnym członków zespołów. Zaufanie interpersonalne kierowników okazało się być katalizatorem zaufania członków zespołów. Jednocześnie przeprowadzone analizy mediacji i analizy ścieżek potwierdziły statystycznie istotny pośredni wpływ zaufania interpersonalnego na skuteczność i wydajność firmy w relacjach kooperacyjnych poprzez zaufanie organizacyjne, które okazało się być mediatorem tego związku.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFIANIE ORGANIZACYJNE, ZAUFIANIE INTERPERSONALNE, KOOPERACJA MIĘDZYORGANIZACYJNA, WYNIKI FIRMY W RELACJACH, MODELOWANIE STRUKTURALNE

THE IMPACT OF INTERPERSONAL TRUST ON THE OUTCOMES OF A FIRM IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

Abstract

The aim of the research was to show the influence of trust in organizations on inter-organizational relationships' (IORs) outcomes. We use interdisciplinary perspective in trust conceptualization, which is quite rare approach. We researched interpersonal trust (psychological variable) of managers responsible for IORs and their teams and also organizational trust – calculative and relational (economic variable), which builds relational competence of a company. The sample was 210 medium and big Polish companies and their 1196 employees. The results show weak and moderate, but relevant relations of IORs outcomes and interpersonal trust, especially teams' trust. Managers' trust appears to be a catalyst of teams' trust. Mediation and path analyses confirmed statistically relevant mediation of organizational trust in relation of interpersonal trust and IORs' outcomes.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL TRUST, INTERPERSONAL TRUST, INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS' OUTCOMES, STRUCTURAL EQUATIONS MODELING

ZNACZENIE KOKPITU MENEDŻERSKIEGO W SYSTEMIE WCZESNEGO OSTRZEGANIA W PODMIOTACH LECZNICZYCH

Wprowadzenie

Współczesne organizacje potrzebują systemów informatycznych, które pozwalają na efektywne i szybkie podejmowanie trafnych decyzji w oparciu o zintegrowane, kompletne i wiarygodne dane. W obliczu nieustannego wzrostu konkurencyjności jednostek ochrony zdrowia oraz dążenia do racjonalnego zarządzania środkami publicznymi wymagania stawiane systemom są coraz szersze i bardziej znaczące. Systemy klasy Business Intelligence (BI) wraz z paletą specjalistycznych narzędzi, których zadaniem jest m.in.: integracja danych z różnych źródeł, czyszczenie i transformacja danych, a także raportowanie i wizualizacja danych w przystępnej formie, mogą spełnić te oczekiwania.

Autorzy niniejszej publikacji skupili swoją uwagę na systemach wczesnego ostrzegania w kontekście jednostek ochrony zdrowia i możliwości implementacji kokpitu menedżerskiego jako warstwy prezentacji systemu Business Intelligence oraz systemu powiadomień (alertów) w tym obszarze. Celem opracowania jest identyfikacja obszaru zastosowania kokpitu menedżerskiego w systemie wczesnego ostrzegania w kontekście ochrony i promocji zdrowia oraz ustalenie możliwości implementacji tego rozwiązania w różnych obszarach zarządzania podmiotami leczniczymi.

* Dr inż. Anna Sołtysik-Piorunkiewicz – Wydział Informatyki i Komunikacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Mgr Piotr Ziuziański – absolwent Wydziału Informatyki i Komunikacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

W celu zidentyfikowania zastosowań kokpitów menedżerskich w zarządzaniu podmiotami leczniczymi zaproponowano następującą metodykę badawczą: określono rolę kokpitów menedżerskich w systemach wczesnego ostrzegania na podstawie przeglądu literatury, zaproponowano obszary zastosowań kokpitów w zarządzaniu podmiotami medycznymi, wskazano przykłady systemów i zakwalifikowano je do określonych rodzajów w wybranych obszarach. Następnie dokonano ich charakterystyki.

1. Problemy zarządzania w podmiotach leczniczych

Zgodnie z ustawą z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej [26] podmiotami leczniczymi są przedsiębiorcy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r., a także samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, jednostki budżetowe, instytuty badawcze. Działalność podstawowa podmiotów leczniczych polega na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, a także na promocji zdrowia lub realizacji zadań dydaktycznych i badawczych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia. Podmiot wykonujący działalność leczniczą może uczestniczyć w przygotowywaniu osób do wykonywania zawodu medycznego i kształceniu tych osób. W ramach struktury organizacyjnej podmiotu leczniczego może zostać wydzielona jednostka organizacyjna w celu udzielania świadczeń zdrowotnych mieszkańcom domów pomocy społecznej, wychowankom regionalnych placówek opiekuńczo-terapeutycznych lub interwencyjnych ośrodków preadopcyjnych, zlokalizowana na terenie tych podmiotów.

Określone ustawą prawa i obowiązki podmiotu leczniczego dotyczą wyłącznie wykonywanej przez ten podmiot działalności leczniczej i są wykonywane przez kierownika tego podmiotu, chyba że ustawa stanowi inaczej. Zarządzanie podmiotem leczniczym wiąże się ze spełnieniem wielu wymogów m.in. musi być zgodne z zasadami kontroli zarządczej. Przykładowo do obowiązków menedżera szpitala należy prowadzenie spraw w zakresie powierzonych zadań dotyczących funkcji planowania, tworzenia ładu organizacyjnego i monitorowania wyników komórki organizacyjnej w celu uzyskania właściwych relacji między uzyskiwanymi przychodami a ponoszonymi kosztami [14, s. 1922–1938]. Zarządzanie podmiotem leczniczym wpływa na jakość ochrony zdrowia i jest związane optymalizacją kosztów leczenia. Niemniej optymalizacja kosztów opieki medycznej jest związana z wieloma czynnikami, m.in.: z jakością świadczonych usług, finansowaniem i rozdziałem środków pomiędzy różnorodne podmioty lecznicze, a także regulacjami państwa dotyczącymi procedur medycznych. Dodatkowo zarządzanie podmiotem leczniczym jest uzależnione od efektywności wdrożeń systemów informatycznych oraz jest związane ze stanem cyfryzacji w systemie ochronie zdrowia.

Zarządzanie ogromną ilością informacji na temat funkcjonowania podmiotu leczniczego, uzyskanie dostępu do informacji w odpowiednim momencie, a także skuteczne przetwarzanie informacji niezbędnych do celów administracyjnych jest konieczne dla zapewnienia jak najlepszej opieki zdrowotnej w ramach ograniczonych warunków budżetowych. Możliwość uzyskania wysokiej efektywności w działalności podmiotów leczniczych jest możliwe dzięki zapewnieniu odpowiedniego systemu wczesnego ostrzegania, którego architektura opiera się na zastosowaniu narzędzi Business Intelligence.

2. Systemy wczesnego ostrzegania w organizacji

Pojęcie systemów wczesnego ostrzegania wiąże się z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwa. Koncepcja systemów wczesnego ostrzegania jest przedstawiana w literaturze związanej z przedsiębiorczością. Autorzy tej koncepcji zwracają uwagę na potrzebę wczesnego reagowania na sygnały, będące zapowiedzią nadchodzących problemów i zagrożeń w organizacji, gdyż wcześniejsze ich wykrycie powoduje reagowanie z wyprzedzeniem i zastosowanie działań zaradczych [17, s. 25–34]. Turbulentne otoczenie organizacji również wymusza na niej szybkie reagowanie na zmieniające się uwarunkowania. Różnice stosunku do założonych wielkości (odchylenia), zaobserwowane we wczesnej fazie, płynące z bliższego i dalszego otoczenia organizacji, również w odniesieniu do wskaźników wewnętrznych, mogą zostać wykorzystane w celu przygotowania odpowiednich działań w reakcji na te zmiany [29, s. 43]. Brak systemów wczesnego ostrzegania lub zaniedbania, wynikające z analizy ich wyników, mogą mieć negatywne konsekwencje zarówno dla całych sektorów gospodarczych, jak i dla gospodarki w ogóle [3]. Dzięki zastosowaniu systemów wczesnego ostrzegania decydenci mogą reagować z wyprzedzeniem na zmiany zachodzące w organizacji i w zautomatyzowany sposób ostrzegać o zagrożeniach odnośnie uzyskania określonych w strategii kluczowych wskaźników wydajności (ang. *Key Performance Indicators* – KPI) [19]. System wczesnego ostrzegania, jako przykład systemu informacyjno-decyzyjnego, wykorzystuje dane pochodzące z różnych źródeł do wspomaganie decyzji zaradczych. Systemy wczesnego ostrzegania stanowią ważny instrument kontrolingu strategicznego w organizacji. Przyjmując za J. Wierzińskim [28], istotą systemów wczesnego ostrzegania jest wspomaganie menedżera w ocenie potencjalnych zagrożeń i szans rozwojowych przedsiębiorstwa. Wczesne ostrzeganie może być rozpatrywane w zależności od użytego kontekstu zastosowań, bądź jako skuteczne narzędzie kontrolingu, zwiększające „wrażliwość” na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym organizacji gospodarczej, bądź też jako jeden z instrumentów pomiaru i ograniczania ryzyka działalności gospodarczej [24, s. 106]. Podobnie według J. Webera głównym zadaniem systemów wczesnego

ostrzegania niezależnie od obszaru zastosowań jest wczesne ostrzeganie o zbliżających się szansach i zagrożeniach [27].

Można wyróżnić trzy rodzaje systemów wczesnego ostrzegania:

1. Systemy informacyjne, wykorzystywane w planowaniu rocznym i krótkookresowym oraz do monitorowania zadanych wielkości i ich odchyień.
2. Systemy informacyjne, obserwujące szanse i zagrożenia pochodzące z otoczenia i z przedsiębiorstwa.
3. Systemy informacyjne wczesnego rozpoznawania oparte na koncepcji słabo ustrukturyzowanych, często rozmytych sygnałów według H.I. Ansoffa [2, s. 21–33].

Jako przykładowe grupy narzędzi wykorzystywanych do przetwarzania informacji i wspomagania monitorowania na podstawie różnych źródeł danych zgromadzonych w bazach transakcyjnych, hurtowniach danych i otoczeniu organizacji wymienia się m.in.: narzędzia systemów Business Activity Monitoring (BAM), niezbędne do monitorowania danych z baz transakcyjnych, systemy BI, pozwalające na identyfikację trendów związanych z funkcjonowaniem organizacji gospodarczej, oraz systemy agentów oprogramowania zapewniających możliwość analizy danych z otoczenia organizacji [4]. Informacje dostarczane przez system BI pozwalają kontrolować podstawowe parametry dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Ułatwiają one podejmowanie odpowiednich i właściwych decyzji. Poprzez usprawnienie procesu decyzyjnego, poprawę jakości ekspertyz, scenariuszy prognozy stycznych systemy te przyczyniają się do zwiększenia efektywności organizacji, a tym samym do wzrostu jej wartości [19].

Cechy systemów wczesnego ostrzegania, wynikające z zastosowania narzędzi BI, to przede wszystkim: możliwość przeprowadzenia różnorodnych analiz i prognoz na podstawie informacji ostrzegawczych, możliwość eksploracji danych, wsparcie dla wielu użytkowników w firmie i poza nią, wsparcie dla rozproszonych zasobów danych, szybkość dostarczania potencjalnym użytkownikom informacji i wysoka czytelność danych dzięki zastosowaniu technik wizualizacji danych [5, s. 9–24].

3. Kokpit menedżerski jako narzędzie monitorowania procesów w systemie wczesnego ostrzegania

Człowiek blisko 90% informacji odbiera dzięki zmysłowi wzroku, a jego percepcyjne możliwości są zdecydowanie większe w przypadku komunikowania treści z wykorzystaniem obrazu niż w przypadku czytania odręcznego tekstu lub słuchania słownej wypowiedzi [21, s. 133]. Niezwykle ważne jest zatem wykorzystanie tych właściwości percepcji do efektywnego komunikowania informacji przy projektowaniu interfejsów graficznych systemów informatycznych.

Znaczącym przykładem w kontekście wizualizacji danych jest tzw. kokpit menedżerski, którego zadaniem jest komunikowanie informacji z wykorzystaniem uproszczonych elementów graficznych, maksymalizując tym samym siłę przekazu dla użytkownika końcowego [20, s. 149]. Poprawnie wdrożony kokpit w ramach systemu BI umożliwia wygodny dostęp do wiedzy użytkownikom dzięki prostej i interaktywnej formie [8; 10]. Kokpit menedżerski można zdefiniować jako rozwiązanie w obszarze warstwy prezentacji systemu klasy BI służące do wizualizacji i raportowania danych opartych na hurtowni danych [35]. Należy nadmienić, że kokpity menedżerskie umożliwiają operacje, takie jak: drążenie, filtrowanie, porównywanie i eksportowanie danych oraz wysyłanie alertów [34]. Dzięki swoim cechom funkcjonalnym kokpity pozwalają na usprawnienie procesu podejmowania decyzji i zarządzanie wiedzą w organizacji [31].

Według W.W. Eckersona kokpity znajdują zastosowanie w trzech głównych dla organizacji sferach, co zostało zaprezentowane na rysunku 1 [6, s. 4].

Rysunek 1. Obszary zastosowań kokpitu menedżerskiego w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 5].

Można także przyjąć, że kokpit menedżerski ze względu na swoje cechy funkcjonalne może pełnić rolę systemu wczesnego ostrzegania w organizacji. Zadaniem systemu tego typu jest wykrycie pogarszającej się sytuacji danego podmiotu w określonym obszarze przy pomocy danych ekonomicznych ujętych np. w postaci wskaźników [23, s. 94–105]. Dzięki konsolidacji najważniejszych z punktu widzenia organizacji wskaźników (KPI) kokpit dostarcza informacji i wiedzy odnośnie działania przedsiębiorstwa, wspierając proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania [32]. Wskaźniki te przedstawiane są w odniesieniu do oczekiwanych lub niepożądanych wartości [31]. Warto także wskazać, że dzięki zastosowaniu systemu

odpowiednich uprawnień kokpit menedżerski może być spersonalizowany w zależności od potrzeb danego użytkownika [23, s. 94–105].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć informacje o tym, że kokpit menedżerski można postrzegać jako interfejs graficzny użytkownika końcowego systemu BAM. Systemy te wyposażone są w narzędzia, których zadaniem jest automatyzacja procesów „inteligentnych” zwanych IPA (ang. *Intelligent Process Automation*). Służą one m.in.: monitorowaniu zdarzeń, zarządzaniu wiedzą o procesach czy alarmowaniu wyjątków. Zadaniem kokpitu w ramach systemu BAM jest graficzna prezentacja różnego rodzaju wskaźników, niejednokrotnie w postaci animowanych obrazów, które charakteryzują zachodzące zmiany w napływających w czasie rzeczywistym danych [12, s. 140–144]. Pożądaną cechą systemów BAM jest zautomatyzowana wysyłka informacji ostrzegawczych (tzw. alertów) w przypadku, gdy nastąpi przekroczenie krytycznych wartości [11, s. 9]. Mechanizm alertów ułatwia natychmiastową reakcję na niepokojące zjawiska, które pojawiają się w organizacji.

W wąskim ujęciu kokpit menedżerski można traktować jako narzędzie wizualizacji warstwy prezentacji systemów klasy BI. W szerszym ujęciu kokpity menedżerskie można ogólnie traktować jako metodę wizualizacji danych. Warto też nadmienić, że kokpity menedżerskie mogą wchodzić w zakres innych rodzajów systemów wspomagających decyzje, takie jak: Systemy Informowania Kierownictwa (SIK), Systemy Wyszukiwania Danych (SWD) czy Systemy Monitorowania Kierownictwa (SMOK). Niektórzy skłaniają się ku tezie, że kokpity stanowią nową odsłonę systemów SIK [13, s. 265].

4. Przegląd przykładów zastosowań kokpitów menedżerskich w zarządzaniu podmiotami leczniczymi

Obecnie podmioty medyczne traktowane są coraz częściej jako jednostki biznesowe. Z tego względu specjalistyczne systemy informatyczne do wspomagania podejmowania decyzji i informowania kierownictwa, w tym systemy wczesnego ostrzegania i kokpity menedżerskie, znajdują także zastosowanie w tym obszarze. Należy mieć na uwadze, że podejmowanie decyzji w zarządzaniu podmiotem medycznym stanowi wyzwanie ze względu na istotność podejmowanej decyzji, trudność i konsekwencje, które są związane ze zdrowiem i życiem ludzkim [22]. Kokpity menedżerskie mogą pomóc decyden-
tom w określeniu trendów, wykrywaniu potencjalnych zagrożeń i identyfikacji szans w procesie kierowania jednostką ochrony zdrowia. Kokpity menedżerskie mogą znaleźć zastosowanie w następujących obszarach w zarządzaniu podmiotami leczniczymi:

a) administracyjnym:

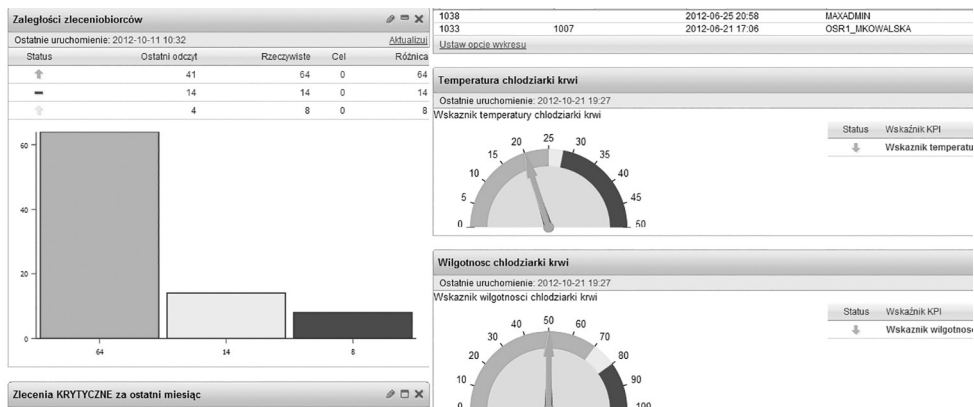
- zarządzanie personelem (zarówno medycznym, jak i administracyjnym);
- zarządzanie finansami jednostki ochrony zdrowia;

- zarządzanie pacjentami;
 - marketing;
- b) epidemiologicznym – wspieranie procesu zarządzania sytuacją epidemiologiczną;
- c) operacyjnym i monitorowania stanu pacjenta – wspieranie pracy zespołu medycznego.

Jako przykład zastosowań kokpitów menedżerskich w obszarze administracji można podać ocenę kondycji jednostek ochrony zdrowia (np. szpitali). Warto zauważyć, że z jednej strony ocena taka powinna zawierać głównie niefinansowe ze względu na stawiane przed takimi jednostkami nadrzędne pozafinansowe cele. Z drugiej strony miary finansowe najlepiej odzwierciedlają sytuację ekonomiczno-finansową placówki wybranego podmiotu leczniczego. Kokpit menedżerski pozwala na przedstawienie nie tylko mierników finansowych, lecz także danych medycznych [16].

Przykładem wykorzystania narzędzi kokpitu menedżerskiego do wspomaganie zarządzania jednostką ochrony zdrowia w ramach procesów wczesnego ostrzegania i wspomaganie decyzji jest system MaxMedControl firmy S4Bi Sp. z o.o. [25] (rysunek 2).

Rysunek 2. Przykład kokpitu menedżerskiego systemu MaxMedControl firmy s4Bi Sp. z o.o.



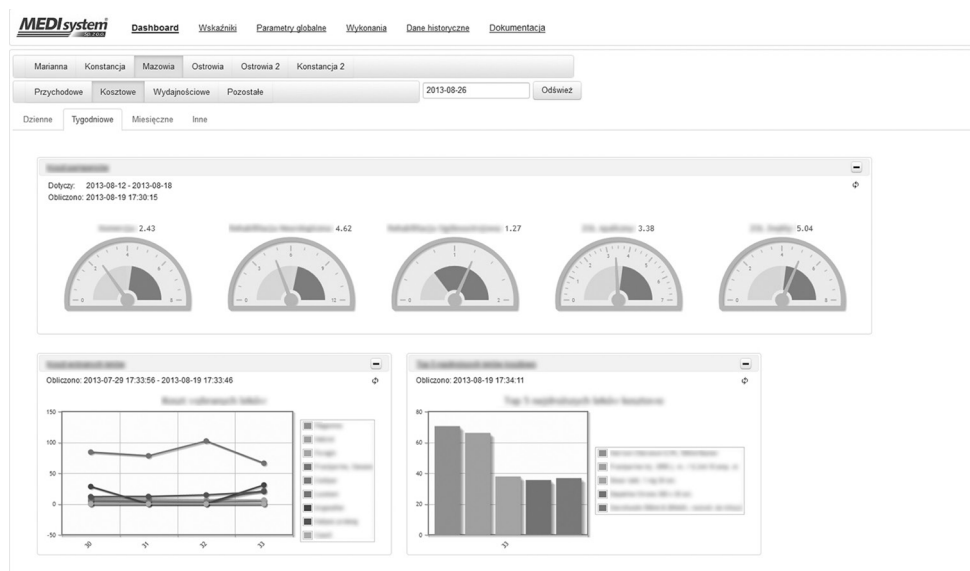
Źródło: [25].

Informacje zamieszczone w formie graficznej na kokpicie stanowią odzwierciedlenie potrzeb określonych grup użytkowników, tj.: menedżerów szpitala, koordynatorów (pracownicy działu technicznego, działu aparatury medycznej), oddziałowych. Informacje znajdujące się na kokpicie muszą odzwierciedlać potrzeby użytkowników wynikające z zadań im przypisanych w ramach realizowanych procesów i pełnionej roli. Przykładowo z punktu widzenia menedżera szpitala najistotniejszymi

informacjami są te, które dotyczą planowania finansowego i inwestycyjnego zmierzającego do prowadzenia jak najlepszej działalności leczniczej jednostki: weryfikacja zamówień i zakupów towarów oraz usług, weryfikacja zamówień publicznych, a także realizacja budżetu jednostki związanego z pracami cyklicznymi, czyli np.: przeglądami aparatury medycznej i doraźnymi, dotyczącymi zakupu i wyposażenia w aparaturę i sprzęt medyczny oraz techniczny.

Innym przykładem w obszarze administracji jednostką medyczną może być aplikacja internetowa „Dashboard Managerski”, opracowana przez firmę itCraft s.c., stanowiąca przekrojowe źródło wiedzy dla menedżerów, dyrektorów oraz zarządu. Zadaniem aplikacji jest prezentowanie elastycznie konfigurowalnych wskaźników dotyczących różnych obszarów działania jednostki, agregujących dane z rozproszonych baz i efektywnie przetwarzających informacje. Kokpit stanowi narzędzie do samodzielnego definiowania wskaźników finansowych i niefinansowych wspierających osiągnięcie celów operacyjnych i strategicznych [37]. Przykładowy kokpit przedstawiono na rysunku 3.

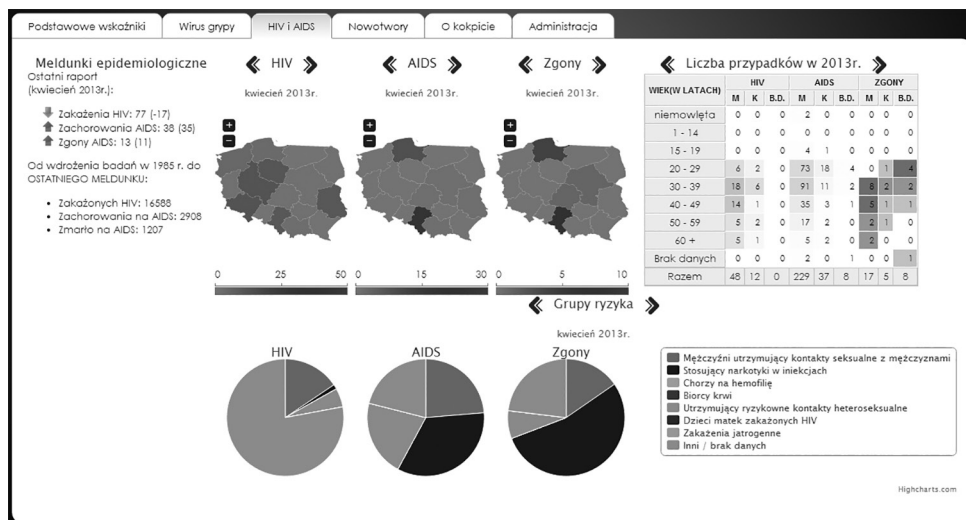
Rysunek 3. Przykładowe raporty kosztowe tygodniowe w aplikacji „Dashboard Managerski”



Źródło: [37].

Przykładem zastosowania kokpitu menedżerskiego w obszarze epidemiologii może być opracowany prototyp kokpitu wspomagającego proces zarządzania profilaktyką i monitorowanie bieżącej sytuacji zdrowotnej Polaków [36] (rysunek 4).

Rysunek 4. Moduł „HIV i AIDS” kokpitu menedżerskiego do monitorowania sytuacji epidemiologicznej w Polsce



Źródło: [36].

Kokpit ten zawiera wyłącznie dane niefinansowe, dotyczące głównie zachorowalności i umieralności na poszczególne jednostki chorobowe [33]. Dzięki interaktywnej formie pozwala na uzyskanie pożądanego wiedzy [9]. Wskazany przykład kokpitu menedżerskiego stanowi odpowiedź na zmieniające się potrzeby sektora ochrony zdrowia, będące konsekwencją intensywnego rozwoju technologii ICT i wdrożeń w tym sektorze oraz rozwoju prosumpcji w tym obszarze [22].

Jako przykład kokpitu zastosowanego w obszarze operacyjnym może posłużyć kokpit opracowany przez zespół z University of Washington and Harborview Medical Center. Głównym celem opracowanego kokpitu było zwiększenie świadomości sytuacyjnej całego zespołu medycznego oraz podniesienie jakości leczenia i wzrost bezpieczeństwa pacjenta w szpitalu. Na oddziałach OIOM zamontowano po jednym monitorze. Na ekranie monitora prezentowano kokpit z informacjami dotyczącymi pacjentów (parametry medyczne i przypisanie do konkretnego zespołu). Kokpity zawierały ostrzeżenia odnośnie pogorszenia się stanu klinicznego pacjentów [1]. Innym przykładem w tym obszarze może być tzw. Operacyjna Sala Przyszłości (ang. *Operating Room of the Future* – ORF) powstała w Massachusetts General Hospital, w której na jednym monitorze wyświetlany jest kokpit menedżerski z kluczowymi dla życia i zdrowia pacjenta wskaźnikami, a na drugim – obraz z kamery wykorzystywanej podczas operacji [7, s. 354–361]. Kokpity te można określić mianem kokpitów klinicznych, pozwalających na podjęcie natychmiastowej decyzji, jakie czynności należy podjąć, by ratować życie pacjenta.

Kluczowe wskaźniki sukcesu wdrożenia kokpitu menedżerskiego można odnieść do czynników sukcesu wdrożenia systemu wspomagania decyzji. Ważne jest zarówno zaangażowanie kadry kierowniczej jednostki, jak i jakość implementacji oraz nadzoru nad działaniem systemu [18]. Istotną rolę pełni prawidłowa specyfikacja wskaźników KPI danej jednostki opracowanych przez specjalistów [10, s. 11]. Z drugiej można przyjąć czynniki sukcesu wdrożenia systemu BI jako determinanty sukcesu kokpitu, będącego elementem warstwy prezentacji systemu BI. Jako czynniki te można wskazać: dokładną specyfikację wymagań przyszłych użytkowników końcowych oraz ich gotowość na zmiany i świadomość przyczyn wdrożenia kokpitu. Aspekt ludzki jest zatem kluczowym wskaźnikiem sukcesu wdrożenia kokpitu menedżerskiego [38].

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie zastosowania kokpitów menedżerskich w systemach wczesnego ostrzegania dla jednostek ochrony zdrowia. Na podstawie przeglądu literatury w artykule scharakteryzowano systemy wczesnego ostrzegania oraz opisano obszary i funkcje kokpitu menedżerskiego jako narzędzia, które można zastosować w tym systemie.

W artykule przedstawiono rolę kokpitów menedżerskich w systemach wczesnego ostrzegania dla potrzeb zarządzania jednostkami ochrony zdrowia. Zwrócono uwagę na fakt, iż kokpity menedżerskie mogą znaleźć zastosowanie w różnych obszarach zarządzania podmiotem leczniczym, poczynając od zarządzania personelem (medycznym i administracyjnym), zarządzania finansami zdrowia podmiotu leczniczego, zarządzania pacjentami, a skończywszy na zarządzaniu sytuacją epidemiologiczną czy wspieraniu pracy zespołu medycznego.

Dokonano przeglądu przykładowych kokpitów menedżerskich dedykowanych określonym użytkownikom systemów wczesnego ostrzegania. Zwrócono uwagę na istotę ich potrzeb i zadań realizowanych w ramach określonego procesu w jednostce ochrony zdrowia. Zgodnie z istotą systemów wczesnego ostrzegania kokpity menedżerskie mogą być wykorzystywane z jednej strony do monitorowania i analizy działalności zdrowia podmiotu leczniczego, dotyczącej sytuacji finansowej w zakresie płynności, rentowności i zadłużenia, a z drugiej zaś – do analizy jego konkurencyjności związanej z obsługą procesów leczenia pacjentów w odniesieniu do czynników wewnętrznych i otoczenia podmiotu leczniczego.

Zastosowanie kokpitów menedżerskich w systemach wczesnego ostrzegania w jednostkach ochrony zdrowia daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w zakresie usług medycznych i szansę efektywnego zarządzania jednostką ochrony zdrowia.

Bibliografia

- [1] Aaronson B. i in., *A Dynamic Electronic Medical Record Based Dashboard to Insure Inpatient Quality & Safety*, http://faculty.washington.edu/aaronson/Aaronson_MD/Clinical_IT_files/NLM%20Poster%2009.pdf, [17.02.2016].
- [2] Ansoff H.I., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, "California Management Review", No. 18(2).
- [3] Blanco S., Lesca H., *Business Intelligence: Integrating knowledge into the selection of early warning signals*, <http://www.veille-strategique.org/docs/1998-Blanco-Lesca-Articlewks.pdf>, [01.03.2016].
- [4] Dudycz H., *Uwarunkowania identyfikacji sygnałów w system wczesnego rozpoznania*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/382.pdf, [01.03.2016].
- [5] Dudycz H. *Visualization Methods in Business Intelligence Systems: an Overview*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. "Informatyka Ekonomiczna" 2010, t. 16, nr 104, "Data Mining and Business Intelligence".
- [6] Eckerson W.W., *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006.
- [7] Egan M., *Clinical Dashboards Impact on Workflow, Care Quality and Patient Safety*, "Critical Care Nursing Quarterly" 2006, Vol. 29, No. 4.
- [8] Furmankiewicz J., Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Implementation of business intelligence performance dashboard for the knowledge management in organization*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: "Organizacja i Zarządzanie", nr 78, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
- [9] Furmankiewicz M., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Ziuziański P., *Zaawansowane techniki graficznej analizy danych epidemiologicznych na kokpicie menadżerskim*, „Informatyka Ekonomiczna” („Business Informatics”), nr 2(32)/2014/NTIE, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [10] Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Wdrażanie kokpitu menedżerskiego w ramach BI w organizacji*, „Przegląd Teleinformatyczny” nr 4(37), A. Donigiewicz (red.), Instytut Teleinformatyki i Automatyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa 2014.
- [11] Januszewski A., *Business Intelligence jako system wspomagający zarządzanie wydajności przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały”, nr 14, W. Bojar (red.), Bydgoszcz 2008.
- [12] Januszewski A., *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. T. 2, Systemy Business Intelligence*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [13] Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013.

- [14] Kozera J., Kozera M., Cichańska M., Cieślík-Behnke A., Krupa A., Boehlke J., *Koncepcja menedżera oddziału i próba jej implementacji w Szpitalu Uniwersyteckim nr 1 im. dr. A. Jurasza w Bydgoszczy. Studium przypadku*, „Logistyka” 2014, nr 5.
- [15] Matysiewicz J., Smyczek S., *Modele relacji jednostek medycznych z pacjentami w otoczeniu wirtualnym*, Placet, Warszawa 2012.
- [16] Mućko P., *Rachunkowość jako podstawa systemu oceny dokonań szpitali*, [w:] *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, M. Hass-Symotiuł (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- [17] Reinhardt W.A., *An early warning system for strategic planning*, „Long Range Planning” 1984, No. 17(5).
- [18] Rączka K., Kowalski M., Gąsiorek S., *Systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 6(94), s. 209, [http://ir.ptir.org/artykuly/pl/94/IR\(94\)_1890_pl.pdf](http://ir.ptir.org/artykuly/pl/94/IR(94)_1890_pl.pdf), [01.10.2016].
- [19] Sadowski R., *Systemy BI – rewolucja w głowie menedżera*, http://solemis.com/wp-content/uploads/2012/11/BI_rewolucja_w_glowie_menedzera_-_artykul_ekspercki.pdf, [01.03.2016].
- [20] Smok B., *Kokpit menedżerski a system wczesnego ostrzegania*, [w:] *Business Intelligence w zarządzaniu*, B. Smok (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [21] Sołtysik A., *Rozwój badań nad technikami wizualizacji w komputerowym wspomaganiu kreatywności*, [w:] *Rozwój metod i narzędzi dla potrzeb komputerowych systemów wspomagania kreatywności*, S. Stanek, M. Pańkowska (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- [22] Sołtysik-Piorunkiewicz A., Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako narzędzie do wspomagania decyzji prosumenta w e-zdrowiu*, [w:] *Uwarunkowania technologiczno-społeczne i modele prosumpcji*, M. Pańkowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- [23] Sołtysik-Piorunkiewicz A., Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Spersonalizowany kokpit menedżerski jako przykład podejścia kontekstowego w zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Informatyka i ekonometria* (1), „Studia Ekonomiczne” nr 216, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- [24] Sołtysik-Piorunkiewicz A., *Kontroling w organizacji i zarządzaniu. Koncepcja informatyzacji*, WSH, Sosnowiec 2009.
- [25] Twardowski Z., *Ja Koordynator*, <http://www.s4bi.com.pl/index.php?ffo=kbase&fkbase=kbase5#t0>, [01.03.2016].
- [26] *Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej*, Dz.U. 2011 nr 112 poz. 654, [data ogłoszenia 07.10.2016].
- [27] Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu PROFFIT, Katowice 2001.

- [28] Wierzbński J., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1998, nr 7.
- [29] Žilinskas R., Skyrius R., *Management Decision Support by Using Early Warning Environments*, „*Ekonomika*” 2009.
- [30] Ziuziański P., Furmankiewicz M., *Kokpit menedżerski jako narzędzie do wizualizacji danych w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej „Ekonomia i Zarządzanie”* 2015, z. 7(1).
- [31] Ziuziański P., Furmankiewicz M., *Projektowanie interaktywnych kokpitów menedżerskich zorientowanych na użytkownika*, *Biuletyn Naukowy Wrocławskiej Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej „Informatyka”*, Wydawnictwo Wrocławskiej Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej “Horyzont”, Wrocław 2014.
- [32] Ziuziański P., Furmankiewicz M., *Rola kokpitu menedżerskiego w procesie podejmowania decyzji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”*, nr 77, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
- [33] Ziuziański P., Furmankiewicz M., Sołtysik-Piorunkiewicz A., *E-Health Artificial Intelligence System Implementation: Case Study of Knowledge Management Dashboard of Epidemiological Data in Poland*, “*International Journal of Biology and Biomedical Engineering*” 2014, Vol. 8, <http://www.naun.org/main/NAUN/bio/2014/a062010-089.pdf>, [01.03.2016].
- [34] Ziuziański P., Furmankiewicz M., Sołtysik-Piorunkiewicz A., *Kokpity menedżerskie jako narzędzie monitorowania efektów kształcenia studentów*, „*e-mentor*” 2015, nr 3(60).
- [35] Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Z.E. Zieliński (red.), z. 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2014.
- [36] Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako narzędzie BI wspierające zarządzanie wiedzą w e-zdrowiu* (niepublikowane), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.
- [37] Źródło internetowe <http://itcraft.eu/referencje/md-dla-medi-system/>, [01.10.2016].
- [38] Źródło internetowe <http://www.jcommerce.pl/uslugi-it/business-intelligence/faq-business-intelligence/wdrozenie-business-intelligence>, [01.10.2016].

ZNACZENIE KOKPITU MENEDŻERSKIEGO W SYSTEMIE Wczesnego ostrzegania w podmiotach leczniczych

Streszczenie

Celem opracowania jest zaprezentowanie kokpitów menedżerskich oraz możliwości ich wykorzystania w systemach wczesnego ostrzegania w kontekście zarządzania podmiotami leczniczymi. Autorzy zdefiniowali podmiot leczniczy w oparciu o przepisy polskiego prawa, a także scharakteryzowali systemy wczesnego ostrzegania na podstawie przeglądu literatury. Dokonano analizy kokpitów menedżerskich i przedstawiono ich zalety w zakresie wizualizacji danych i udostępniania informacji w systemie wczesnego ostrzegania. Na podstawie badań systemów wyszczególniono obszary zastosowań kokpitów menedżerskich w zarządzaniu podmiotami leczniczymi i omówiono przykłady kokpitów menedżerskich w podmiotach leczniczych dla potrzeb administracji (w tym: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie pacjentami, marketing), epidemiologii, a także w obszarze operacyjnym i monitorowania stanu pacjenta.

SŁOWA KLUCZOWE: PODMIOT LECZNICZY, KOKPIT MENEDŻERSKI, SYSTEM Wczesnego ostrzegania, WIZUALIZACJA DANYCH

THE ROLE OF PERFORMANCE DASHBOARDS IN EARLY WARNING SYSTEM FOR HEALTH UNIT

Abstract

The aim of article is to present performance dashboard and its usage in early warning systems for health unit. Authors defined health unit in the context of Polish law and characterized early warning systems based on literature review. Performances dashboard and its advantages in data visualisation and information communication have been described. Examples of usage performance dashboard in health care units management system have been presented in areas like: administration (includes human resources, finance management, patient management, marketing), epidemiology, operational and patient status monitoring area.

KEY WORDS: DATA VISUALISING, EARLY WARNING SYSTEM, HEALTH CARE UNIT, PERFORMANCE DASHBOARD

POZIOM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – UJĘCIE REGIONALNE¹

Wprowadzenie

Upadłości przedsiębiorstw obok zjawisk pozytywnych, jak oczyszczanie gospodarki z podmiotów nieefektywnych, które nie są w stanie poradzić sobie z narastającą konkurencją [4, s. 333], niosą za sobą wiele skutków negatywnych. Zjawisko upadłości najczęściej jest analizowane od strony prawa upadłościowego bądź też z punktu widzenia prognozowania bankructwa przedsiębiorstw, by móc wykryć pogarszającą się kondycję finansową podmiotu jeszcze przed postawieniem go w stan upadłości. E. Altman, twórca wielu popularnych i do dziś wykorzystywanych modeli prognozowania bankructwa, jako pierwszy zainicjował makroekonomiczny kierunek badań nad zjawiskiem upadłości poprzez zidentyfikowanie zestawu zmiennych silnie powiązanych z przyczynami upadłości podmiotów gospodarczych [6, s. 1].

W Polsce oficjalnie publikowane i powszechnie dostępne dane dotyczące upadłości przedsiębiorstw obejmują jedynie liczbę ogłoszonych upadłości oraz ich układ. Informacje te są opracowywane przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Nie są to jednak wszystkie podmioty niewypłacalne, które utraciły zdolność do terminowego regulowania zobowiązań pieniężnych. Główny problem stanowią skomplikowane przepisy prawne oraz bardzo kosztowne procedury związane z postępowaniem upadłościowym. Zgodnie z ustawą z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze, obowiązującą w okresie analizy, wnioski o upadłość powinien złożyć

* Mgr Ulyana Dzyuma-Zaremba – Katedra Finansów, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.

¹ Artykuł został opracowany w wyniku realizacji projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2013/11/B/HS4/01022.

każdy podmiot, który nie jest w stanie regulować zobowiązań w terminie. Sąd może jednak oddalić wnioski o ogłoszenie upadłości, jeśli opóźnienie w spłacie długów nie przekracza trzech miesięcy oraz suma nieuregulowanych zobowiązań jest mniejsza niż 10% wartości bilansowej przedsiębiorstwa dłużnika [18, s. 1]. Z interpretacji przepisów wynika, że nawet dwie niezapłacone w terminie faktury mogą stanowić powód do złożenia wniosku o upadłość. Praktyka biznesowa wygląda jednak inaczej. Badania przeprowadzone na 100 losowo dobranych podmiotach wykazały, że problemy z płynnością nie są rzadkością wśród polskich przedsiębiorstw, a dwie niezapłacone faktury nie są traktowane przez podmioty jako powód do złożenia wniosku o upadłość. Zaledwie jedno wśród 45 przedsiębiorstw mających przeterminowane zobowiązania złożyło wniosek do sądu o ogłoszenie upadłości [18, s. 9]. Warunkiem ogłoszenia upadłości jest również posiadanie środków pieniężnych przez dłużnika wystarczających na pokrycie kosztów postępowania upadłościowego. Sąd bowiem odrzuca wnioski o upadłość, gdy zbyt mała jest tzw. masa upadłościowa [10, s. 5]. W latach 2004–2010 było ponad 28 tys. wniosków o ogłoszenie upadłości, a oddalono ponad 6 tys. z powodu braku majątku na pokrycie samych kosztów postępowania, czyli tak naprawdę wnioski zostały złożone zbyt późno. Z kolei zaś za niezgłoszenie upadłości w terminie skazano jedynie 5 osób [11].

Problematyka upadłości przedsiębiorstw stanowi istotny obszar badań empirycznych, co potwierdzają liczne opracowania naukowe: Appenzeller [4, s. 333–350], Gołębiowski [9, s. 240–246], Grzegorzewska [8, s. 51–63], Rosiek i Zyguła [13, s. 211–223], Antonowicz [1, s. 53–63; 2, s. 603–614], Tokarski [16, s. 169–182], Świerk i Banach [15, s. 441–452], Nehrebecka i Dzik [12, s. 51–71], Bieniasz, Gołaś [6, s. 27–40]. Większość z publikacji kładzie nacisk na mikro- i makroekonomiczne uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw oraz regionalną analizę zjawiska upadłości. Badacze udowodnili, że liczba upadłości przedsiębiorstw jest powiązana z tempem wzrostu gospodarczego [9, s. 1–2; 13, s. 221]. Głównym celem niniejszej pracy było zbadanie zależności pomiędzy poziomem przedsiębiorczości i liczbą ogłaszanych upadłości w Polsce w przekroju regionalnym w latach 2010–2015.

1. Metodologia

Zaprezentowane w artykule wyniki autorskich badań dotyczące zależności między skalą upadłości a poziomem przedsiębiorczości w układzie regionalnym w Polsce w latach 2010–2015 zostały oparte na danych pozyskanych z Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej oraz danych statystycznych gromadzonych w Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), wg stanu na dzień 5 czerwca 2016 roku. Do przeanalizowania poziomu przedsiębiorczości wykorzystano wskaźnik liczony jako liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w rejestrze REGON

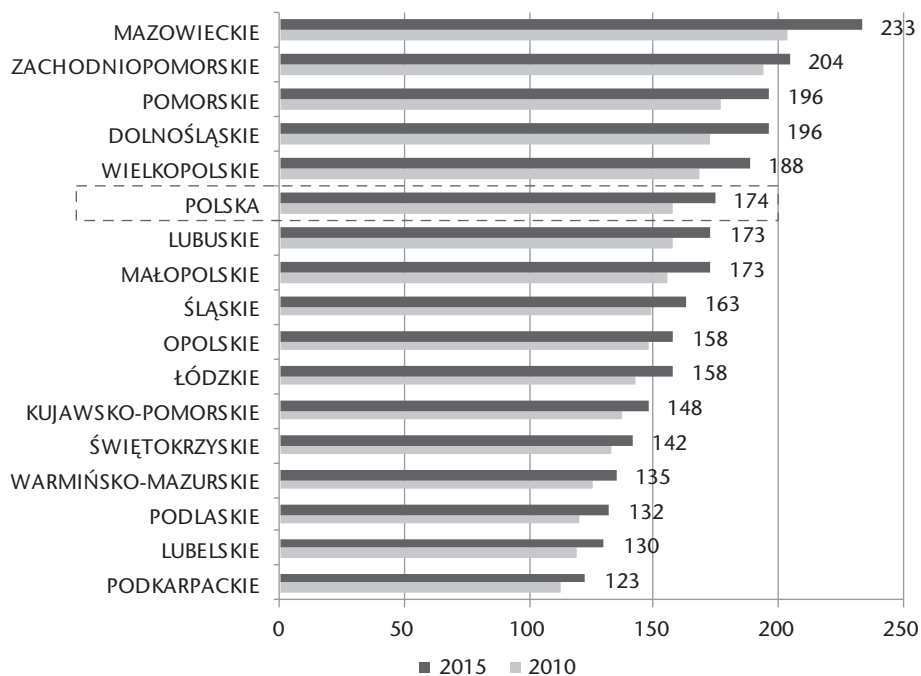
w odniesieniu do ludności w wieku produkcyjnym. Do analizy struktury przestrzennej zjawiska upadłości w ujęciu regionalnym obliczono wskaźnik koncentracji Florence'a, zwany inaczej współczynnikiem lokalizacji (LQ). Miara ta służy do określenia natężenia badanego zjawiska w danym regionie względem całej gospodarki i jest powszechnie wykorzystywanym wskaźnikiem w geografii ekonomicznej. W ostatniej części zbadano zależność pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a natężeniem procesów upadłościowych w poszczególnych województwach, uwzględniając formę prawną prowadzonej działalności oraz zakres działalności według sekcji PKD 2007. Wyniki badań zostały zaprezentowane przy wykorzystaniu analizy przestrzennej, wykresów korelacyjnych oraz rankingów.

2. Regionalna analiza przedsiębiorczości w Polsce w latach 2010–2015

Zgodnie z danymi GUS stan ludności w Polsce w 2015 r. oscylował na poziomie 38 437 tys. osób, w tym ponad połowę stanowiły kobiety (52%). W wieku produkcyjnym było 62% ludności, w wieku przedprodukcyjnym – 18%, pozostałe osoby były w wieku poprodukcyjnym (20%). Od 2012 r. liczba ludności w Polsce z roku na rok maleje. Według danych statystycznych zauważalny jest spadek liczby urodzeń w Polsce, a co za tym idzie spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Potwierdza to fakt, że w ostatnich latach żadne województwo nie odnotowało wzrostu rezydentów Polski w wieku produkcyjnym. W 2015 r. największy spadek odnotowano w województwie zachodniopomorskim (1,38%), śląskim (1,36%) i łódzkim (1,32%). W całym okresie badawczym najwięcej ludności w wieku produkcyjnym zamieszkiwało województwa: mazowieckie (13,6%), śląskie (12,0%) oraz wielkopolskie (9,0%), najmniej – województwo opolskie i lubuskie (po 2,7%). Zdaniem badaczy [17, s. 239] niski współczynnik dzietności prowadzi do dalekosiężnych implikacji; prowadzi do zachwiania równowagi między osobami, które mogą tworzyć rynek pracy a społeczeństwem osiągniętym wiek emerytalny. Rozwój przedsiębiorczości, w tym możliwości zatrudnienia niewątpliwie są istotnym czynnikiem mającym wpływ na prokreację i odwrotnie. Stąd też poziom przedsiębiorczości w poszczególnych województwach został przeanalizowany przy uwzględnieniu ludności w wieku produkcyjnym zamieszkującej badany region.

W celu zaprezentowania aktywności przedsiębiorczej w odniesieniu do ludności podregionów został obliczony wskaźnik przedsiębiorczości. Badania wykazały, iż występuje bardzo duża zależność liniowa między liczbą zarejestrowanych podmiotów gospodarczych a liczbą ludności w wieku produkcyjnym zamieszkującej dane terytorium ($R^2 = 0,9275$).

Rysunek 1. Wskaźnik przedsiębiorczości w latach 2010 i 2015



Źródło: opracowanie własne.

Wartości wskaźnika mieściły się w przedziale od 123 do 233 podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym. W 2015 r. wskaźnik dla Polski wyniósł 174 podmioty gospodarcze. Powyżej tej wartości znalazło się pięć województw: mazowieckie, zachodniopomorskie, pomorskie, dolnośląskie oraz wielkopolskie. Wartości najniższe posiadało województwo: podkarpackie, lubelskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie (por. rysunek 1). Porównując lata 2010 i 2015, można zaobserwować wyraźny rozwój przedsiębiorczości we wszystkich województwach. Pomimo spadku ludności w wieku produkcyjnym w 2015 r. liczba podmiotów nowo zarejestrowanych w 44% województw wzrosła w porównaniu do roku poprzedniego. Największy przyrost cechował województwo mazowieckie (6,7%) i małopolskie (3,6%), z kolei największy spadek – województwo podlaskie (7,2%) oraz warmińsko-mazurskie (7,1%). Warto zauważyć, że województwo zachodniopomorskie cechowało się wysokim poziomem przedsiębiorczości, pomimo stosunkowo niewielkiej liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym (zaledwie 4,5%) zamieszkujących dane terytorium.

Ze względu na wartość wskaźnika przedsiębiorczości analizowane podregiony zaliczono do jednej z czterech grup określających poziom przedsiębiorczości jako: bardzo niski, niski, średni oraz wysoki. Kryterium zaliczenia podregionu do określonej grupy była wartość wskaźnika przedsiębiorczości (W_p) oraz jego odchylenie

standardowe (S_{WP}), co zostało przedstawione w tabeli 1. Podobny podział w swoich badaniach stosował również J. Salamon [14, s. 231–239], który w swojej pracy dotyczącej zależności pomiędzy wartością wskaźnika przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego a odległością jednostek przestrzennych od ośrodków gospodarczych wskaźnik przedsiębiorczości wyraził liczbą podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w przeliczeniu na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym.

Tabela 1. Grupy województw ze względu na wartość wskaźnika przedsiębiorczości za lata 2010–2015 (wartości średnie)

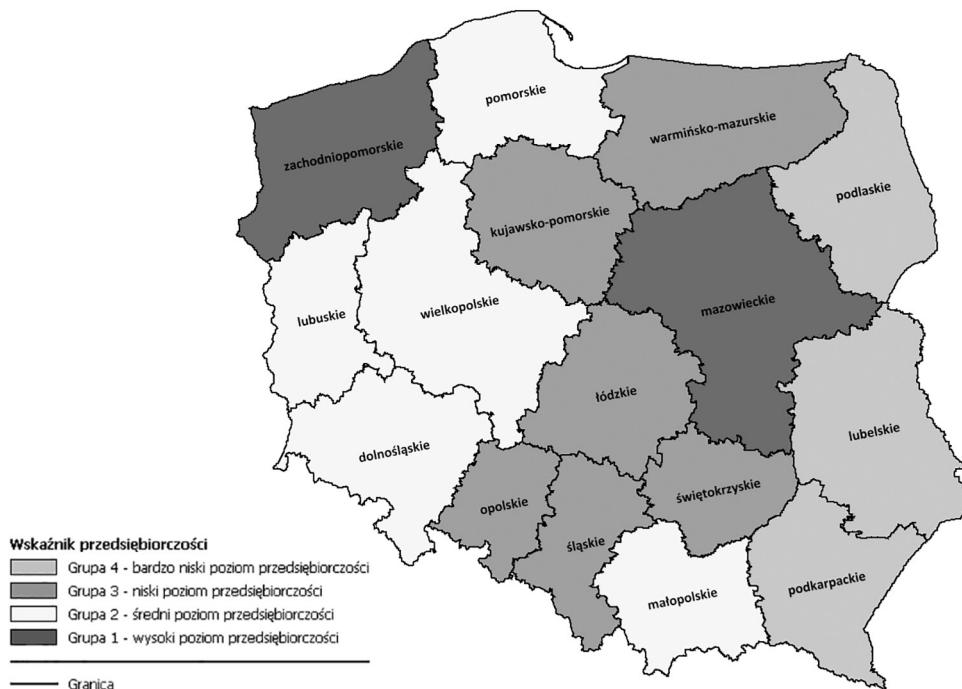
Grupa	Kryterium	Przedział liczbowy	Liczebność klasy
Grupa 1 – wysoki poziom przedsiębiorczości	$(\max W_p; \overline{W}_p + S_{WP})$	(215;186)	2
Grupa 2 – średni poziom przedsiębiorczości;	$(\overline{W}_p + S_{WP} - 1; \overline{W}_p)$	(185;157)	5
Grupa 3 – niski poziom przedsiębiorczości	$(\overline{W}_p - 1; \overline{W}_p - S_{WP})$	(156;128)	6
Grupa 4 – bardzo niski poziom przedsiębiorczości	$(\overline{W}_p - S_{WP} - 1; \min W_p)$	(127;116)	3

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wskaźnika przedsiębiorczości za lata 2010–2015 wykazała, że większość województw cechował średni bądź niski poziom przedsiębiorczości. Jedynie województwo mazowieckie oraz zachodniopomorskie dołączyły do grupy o wysokim wskaźniku przedsiębiorczości. Bardzo niski poziom przedsiębiorczości cechował województwa: podlaskie, lubelskie i podkarpackie. W 2015 r. w porównaniu do wartości średnich sytuacja województw nie uległa istotnej zmianie. Zaobserwowano brak rotacji w grupach.

Na rysunku 2 wyraźnie widać, że wyłączając województwo mazowieckie, ze względu na lokalizację stolicy kraju, im dalej na zachód, tym poziom przedsiębiorczości jest wyższy. Województwa o bardzo niskim wskaźniku przedsiębiorczości są zlokalizowane w Polsce Wschodniej przy granicy z Ukrainą, Słowacją, Białorusią i Litwą. Wyjątek w tej części kraju stanowi województwo małopolskie cechujące się średnim poziomem przedsiębiorczości. Pomimo tego, że jest jednym z mniejszych województw w Polsce, zamieszkuje je stosunkowo dużo (8,7%) mieszkańców w wieku produkcyjnym.

Rysunek 2. Analiza przestrzenna województw w zależności od poziomu przedsiębiorczości (2010–2015 wartości średnie)



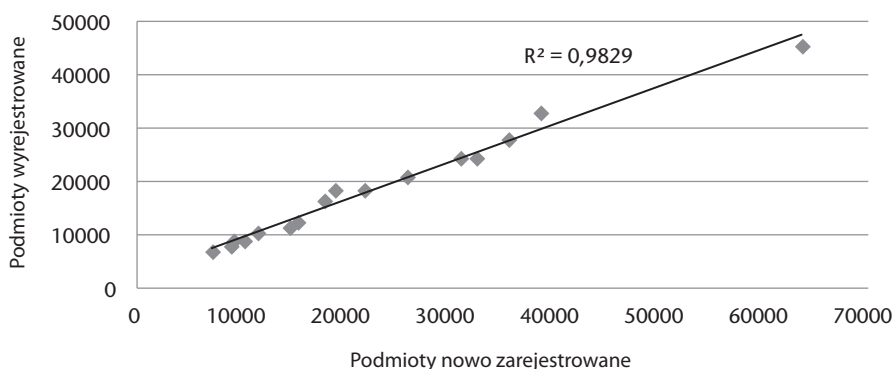
Źródło: opracowanie własne.

W Polsce według PKD 2007 jedna czwarta podmiotów gospodarczych w latach 2010–2015 działała w sekcji (G) Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (27%)². Ponad dwukrotnie mniej w sekcji (F) Budownictwo (12%) oraz po 9% przedsiębiorstw zarejestrowano w sekcji (C) Przetwórstwo przemysłowe oraz (M) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Liczba wyrejestrowań wygląda bardzo podobnie, najwięcej podmiotów zostało wykreślonych z REGON w sekcji G – 32%, dwukrotnie mniej w sekcji F – 16%, w sekcji C – 8,5% oraz sekcji M – 7%. W większości przypadków najwięcej podmiotów było zarejestrowanych w województwie mazowieckim, nieco mniej w województwie śląskim oraz wielkopolskim. Wyjątek stanowiły sekcja (A) Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, gdzie pozycję lidera zajęło województwo wielkopolskie (15,0%), następnie mazowieckie (14,2%) i zachodniopomorskie (6,9%) oraz sekcja (L) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, w której wyjątkowo pozycję lidera zajęło

² Wszystkie dane dotyczące działalności podmiotów według PKD 2007 są prezentowane jako wartości średnie za lata 2010–2015.

województwo dolnośląskie z wynikiem 17,3%. W sekcji (I) Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, oprócz liderów – województwa mazowieckiego (14,0%) oraz śląskiego (11,8%), duży odsetek podmiotów obserwujemy w województwach: pomorskim (10,9%), śląskim (10,6%) oraz zachodniopomorskim (10,3%). W sekcji (O) Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia dominują województwa: mazowieckie (13,0%), wielkopolskie (10,3%) oraz lubelskie (9,1%). W sekcji (R) Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, oprócz liderów województwa mazowieckiego (15,9%) oraz śląskiego (11,5%), duża liczba podmiotów jest zarejestrowana w województwie małopolskim (9,4%) oraz wielkopolskim (9,1%). W większości sekcji PKD 2007 najmniej podmiotów było zarejestrowanych w województwach: podlaskim, świętokrzyskim, lubuskim, opolskim oraz warmińsko-mazurskim. Warto zaznaczyć, że pomimo stosunkowo niewielkiej liczby zarejestrowanych podmiotów województwo lubuskie charakteryzował średni poziom przedsiębiorczości, głównie ze względu na również niewielką liczbę mieszkańców w wieku produkcyjnym (zaledwie 2,7%). Występuje duża zależność między liczbą podmiotów nowo zarejestrowanych, wyrejestrowanych oraz zarejestrowanych ogółem. Im więcej podmiotów działa w danym województwie, tym większą ich rotację można zaobserwować. Wyjątek stanowi sekcja (L) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, gdzie od strony wyrejestrowań zdecydowanie dominuje województwo mazowieckie (25,7%). Województwo dolnośląskie cechuje się wynikiem (8,8%), który jest również niższy od województwa śląskiego (11,6%).

Rysunek 3. Wykres rozrzutu liczby nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw do podmiotów wyrejestrowanych w latach 2010–2015 (wartości średnie)



Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza przedsiębiorczości wykazała bardzo silną zależność liniową między podmiotami nowo zarejestrowanymi a wyrejestrowanymi z rejestru REGON,

ze współczynnikiem korelacji Pearsona 0,9829. Reasumując, im więcej podmiotów zostaje wyrejestrowanych w danym województwie, tym więcej przedsiębiorstw powstaje na ich miejsce. W Polsce w całym badanym okresie powstało o 26% podmiotów więcej, aniżeli zostało wyrejestrowanych, podobnie sytuacja wyglądała również w ostatnim roku analizy (23%). Analizując rok 2015, wyraźnie widać, że w niektórych województwach uzyskane wyniki istotnie różniły się od danych dla kraju. Dla przykładu – w województwie mazowieckim liczba nowo zarejestrowanych podmiotów była o 51% wyższa od liczby wyrejestrowań, z kolei w województwie opolskim – zaledwie o 7%.

3. Analiza upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2015

W latach objętych badaniem postępowanie upadłościowe regulowało Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. 2003 nr 60 poz. 535). Od 1 stycznia 2016 r. ustawa została znowelizowana i zmieniła nazwę na Prawo upadłościowe. Zmieniono definicję stanu niewypłacalności oraz określenie osób, na których będzie ciążył obowiązek złożenia do sądu wniosku o upadłość spółki w przypadku zaistnienia takiego stanu. Termin na złożenie wniosku o upadłość został wydłużony z 14 do 30 dni. Prawo upadłościowe zmieniło się przez wyłączenie z niego procedur układowych do nowej ustawy – Prawa restrukturyzacyjnego. Aktualnie nie dokonuje się podziału upadłości na likwidacyjną bądź z możliwością zawarcia układu. Zastąpiły je kompletnie odmienne procedury restrukturyzacji wydzielone z Prawa upadłościowego. Badania wykazały, że w Polsce najczęściej była ogłaszana upadłość likwidacyjna. Według danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej w 2015 r. ogłoszono 782 upadłości, z czego 87% stanowiły ogłoszenia upadłości obejmujące likwidację majątku, a zaledwie 13% – ogłoszenia o upadłości z możliwością zawarcia układu. Dodatkowo jedynie cztery przedsiębiorstwa złożyły oświadczenia o wszczęciu postępowania naprawczego.

W Polsce w latach 2010–2015 zanotowano łącznie 5025 przypadków niewypłacalności podmiotów gospodarczych. Począwszy od 2012 r., gdzie liczba ogłoszonych upadłości była najwyższa, obserwujemy tendencję spadkową. Według danych zaprezentowanych w tabeli 2 najmniej wniosków o upadłość jest składanych w województwach: opolskim, podlaskim, lubuskim oraz świętokrzyskim. Z kolei najwięcej – w mazowieckim, śląskim, dolnośląskim oraz małopolskim. W 2015 r. liczba złożonych wniosków o upadłość spadła w zdecydowanej większości województw, wzrost cechował jedynie województwa: mazowieckie, śląskie i warmińsko-mazurskie. Sytuacja w województwie kujawsko-pomorskim oraz lubuskim pozostała bez zmian. Największy spadek charakteryzował województwa: dolnośląskie (31%), wielkopolskie

oraz świętokrzyskie (29%). Pomimo spadku liczby upadłości w województwach podkarpackim i małopolskim wciąż jest ich więcej w porównaniu do wartości średniej za lata 2010–2015.

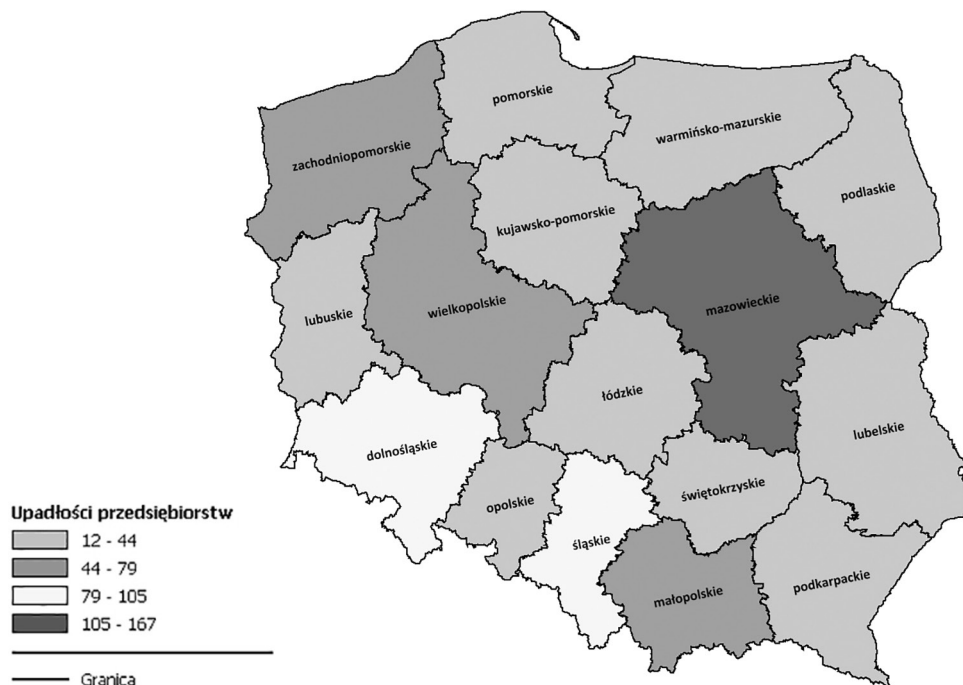
Tabela 2. Liczba ogłoszonych upadłości w latach 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2014/2015
Polska	679	805	966	956	837	782	-7%
Mazowieckie	146	162	195	178	143	179	25%
Śląskie	92	108	110	109	82	92	12%
Dolnośląskie	81	94	119	146	113	78	-31%
Małopolskie	51	63	72	94	89	75	-16%
Wielkopolskie	65	71	101	76	95	67	-29%
Zachodniopomorskie	56	80	75	66	57	53	-7%
Kujawsko-pomorskie	37	36	40	54	47	47	0%
Pomorskie	22	35	55	32	34	33	-3%
Podkarpackie	25	25	27	31	36	32	-11%
Warmińsko-mazurskie	26	21	33	29	26	28	8%
Łódzkie	24	38	32	39	28	26	-7%
Lubelskie	20	23	35	23	25	23	-8%
Świętokrzyskie	8	11	17	22	24	17	-29%
Lubuskie	7	12	17	23	16	16	0%
Podlaskie	9	13	24	19	11	8	-27%
Opolskie	10	13	14	15	11	8	-27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

Warto również zaznaczyć, że liczba rzeczywistych bankrutów jest zdecydowanie większa, aniżeli pokazują to statystyki. Duża liczba wniosków o otwarcie postępowania upadłościowego jest przez sądy zwracana z powodów braków formalnych bądź z braku majątku dłużnika na pokrycie kosztów postępowania upadłościowego [13, s. 215].

Rysunek 4. Analiza przestrzenna województw według liczby ogłoszonych upadłości przedsiębiorstw (średnia za lata 2010–2015)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Liczba ogłoszonych upadłości w latach 2010–2015 według formy organizacyjno-prawnej prowadzonej działalności

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	\bar{x}
Ogółem	679	805	966	956	837	782	838
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	451	537	570	556	463	455	505
Indywidualna działalność gospodarcza	117	124	204	207	201	180	172
Spółka akcyjna	42	63	94	94	66	57	69
Spółka jawna	29	34	47	40	40	37	38
Spółdzielnie	22	19	20	16	19	9	18
Spółka komandytowa	9	16	19	11	23	23	17
Spółka cywilna	5	4	7	15	13	8	9
Spółka komandytowo-akcyjna	0	3	1	9	8	7	5
Inne formy	4	5	4	8	4	6	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

Tabela 4. Liczba ogłoszonych upadłości w latach 2010–2015 według PKD 2007

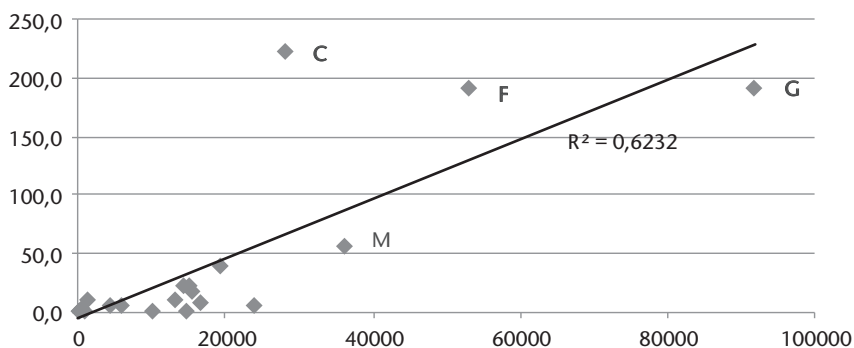
Nazwa sekcji		2010	2011	2012	2013	2014	2015	\bar{x}
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	3	9	10	9	2	7	7
B	Górnictwo i wydobywanie	2	2	6	1	1	6	3
C	Przetwórstwo przemysłowe	222	248	236	244	201	184	223
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę...	brak ogłoszonych upadłości						
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	8	7	5	17	13	10	10
F	Budownictwo	106	168	264	266	188	153	191
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	126	183	231	221	210	185	193
H	Transport i gospodarka magazynowa	36	40	37	34	43	47	40
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	20	21	25	35	21	24
J	Informacja i komunikacja	15	28	21	27	21	24	23
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	7	11	15	11	18	11
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	brak ogłoszonych upadłości						
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	29	47	67	51	66	80	57
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	8	11	20	21	22	19	17
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	brak ogłoszonych upadłości						
P	Edukacja	odnotowano 1 upadłość w 2012 r.						
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	3	8	8	7	10	13	8
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	4	4	10	5	6	9	6
S i T	Pozostała działalność usługowa	4	1	8	7	7	6	6
U	Organizacje i zespoły eksterytorialne	brak ogłoszonych upadłości						
	Braki danych	88	22	10	6	1	0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

Analizując zjawisko upadłości w latach 2010–2015 od strony formy prawnej prowadzonej działalności, można zauważyć, iż zdecydowana większość wniosków o ogłoszenie upadłości była złożona przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (60%), trzykrotnie mniej złożyły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (21%), następnie spółki akcyjne (8%) oraz spółki jawne (5%). W Polsce najbardziej popularną formą prowadzenia biznesu jest indywidualna działalność gospodarcza. Według danych GUS w 2015 roku osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowiły 71% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON. Kolejną, choć już mniej popularną kategorią są spółki handlowe, w szczególności spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%). Stosunkowo dużo jest również spółek cywilnych (7%). Ciekawe wyniki uzyskujemy, zestawiając liczbę upadłości z liczbą

podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON. W 2015 r. na 100 tysięcy zarejestrowanych działalności gospodarczych upadłość została ogłoszona wobec 18 przedsiębiorstw. Warto jednak zaznaczyć, że zdecydowanie najwięcej ogłoszeń o upadłości dotyczy spółek akcyjnych, w ostatnim roku analizy było to ponad 500 spółek, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością – 119, indywidualnych działalności – 6, spółek cywilnych – 2 podmioty na 100 tys. jednostek gospodarczych. Upadłości stanowią jednak bardzo niewielki odsetek podmiotów znikających z rynku.

Rysunek 5. Wykres rozrzutu ogłoszonych upadłości i nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw według PKD 2007 (wartości średnie za lata 2010–2015)



C, F, G, M – sekcje PKD 2007 wyszczególnione w tabeli 4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

W latach 2010–2015 najwięcej upadłości było ogłoszonych w przypadku przedsiębiorstw działających w sekcjach: (C) Przetwórstwo przemysłowe, (G) Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle i (F) Budownictwo. W przypadku niektórych sekcji PKD 2007 nie ogłoszono żadnej upadłości (por. tabela 4). Zaobserwowano umiarkowaną zależność między liczbą ogłoszonych upadłości a liczbą nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych według PKD 2007 (por. rysunek 5). Odrzucenie sekcji (C) Przetwórstwo przemysłowe skutkuje umocnieniem związku między badanymi zmiennymi ($R^2 = 0,8351$).

Przeanalizowane dane dotyczące zjawiska upadłości w latach 2010–2015 pokazują duże dysproporcje w ujęciu regionalnym. W 2015 r. odnotowano zaledwie 8 przypadków upadłości w województwie opolskim i podlaskim, z kolei w województwie mazowieckim było ich już 179 (por. tabela 2). Patrząc jednak na wskaźnik przedsiębiorczości, widać, iż województwo podlaskie, pomimo najniższej liczby upadłości, jako jedno z nielicznych cechuje się bardzo niskim poziomem przedsiębiorczości. Bardzo szczegółowe badania na temat wykorzystania współczynnika lokalizacji do badań nad regionalnym natężeniem upadłości przeprowadził P. Antonowicz, który

w swoich licznych opracowaniach udowadnia, że dana miara pozwala na zbadanie procesów upadłościowych względem faktycznego natężenia procesów gospodarczych w danym regionie kraju [1, s. 53–63; 2, s. 603–614; 3, s. 1–70]. Współczynnik LQ stanowi relatywną ocenę koncentracji przedsiębiorstw upadłych w określonym regionie (B_{region}/E_{region}) względem łącznej liczby jednostek gospodarczych upadłych w gospodarce narodowej w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie ewidencji gospodarczej REGON (D_{total}/E_{total}) [2, s. 605]. Zastosowaną miarę określa następujący wzór:

$$LQ = \frac{B_{region} / E_{region}}{D_{total} / E_{total}}$$

gdzie:

B_{region} – liczba podmiotów upadłych w danym województwie,

E_{region} – liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON w danym województwie,

B_{total} – liczba podmiotów upadłych ogółem w całej gospodarce,

E_{total} – liczba podmiotów zarejestrowanych ogółem w całej gospodarce.

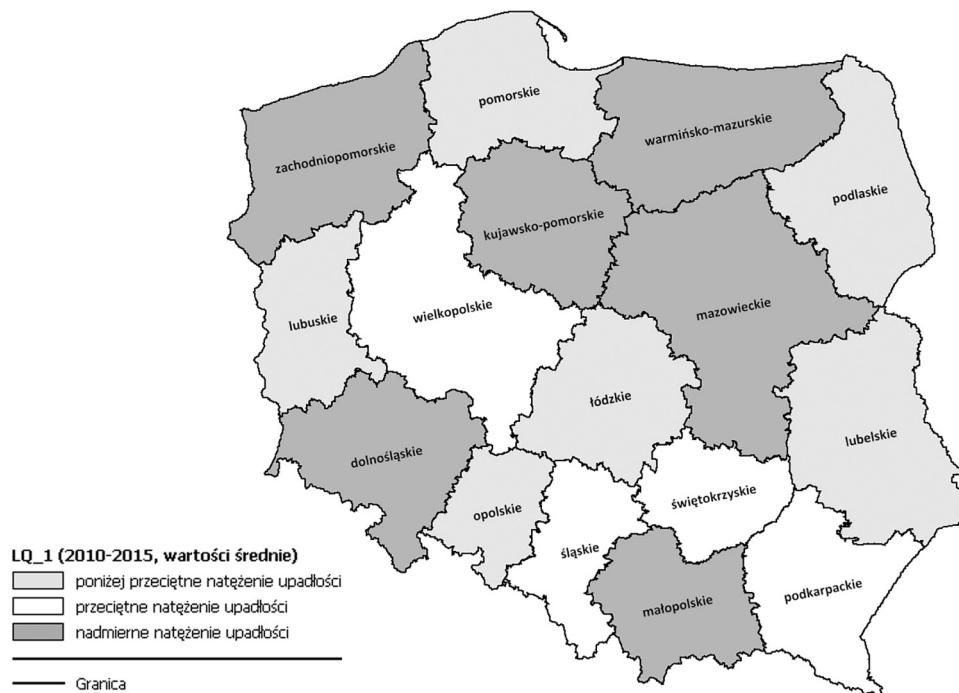
Tabela 5. Współczynnik LQ w latach 2010–2015 w podziale na województwa

LQ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kujawsko-pomorskie	1,15	0,94	0,88	1,20	1,20	1,30
Zachodniopomorskie	1,46	1,79	1,42	1,28	1,28	1,29
Mazowieckie	1,23	1,15	1,15	1,05	0,95	1,25
Warmińsko-mazurskie	1,26	0,86	1,13	1,01	1,04	1,21
Dolnośląskie	1,41	1,38	1,45	1,79	1,58	1,17
Małopolskie	0,89	0,91	0,86	1,14	1,23	1,10
Śląskie	1,17	1,17	1,00	1,01	0,87	1,06
Podkarpackie	0,94	0,80	0,72	0,83	1,09	1,04
Wielkopolskie	1,00	0,91	1,07	0,81	1,16	0,87
Świętokrzyskie	0,42	0,50	0,65	0,85	1,07	0,82
Lubuskie	0,38	0,55	0,65	0,89	0,72	0,77
Lubelskie	0,70	0,68	0,87	0,58	0,72	0,71
Pomorskie	0,49	0,65	0,85	0,50	0,61	0,63
Łódzkie	0,60	0,80	0,56	0,70	0,58	0,58
Podlaskie	0,56	0,68	1,04	0,84	0,55	0,43
Opolskie	0,58	0,64	0,58	0,64	0,54	0,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

Najczęściej badacze interpretują uzyskane wyniki jako ponadprzeciętne występowanie danego zjawiska, jeżeli współczynnik LQ przekracza wartość 1,00. Z kolei wartość poniżej oznacza „niedobór” analizowanego zjawiska. G. Micek jest zdania, że wartość graniczna współczynnika lokalizacji jest w dużym stopniu uzależniona od przedmiotu badań. P. Antonowicz w swoich badaniach nad intensyfikacją zjawiska upadłości w ujęciu administracyjnym przyjmuje, że wartość graniczna LQ jest równa 1,00 [1, s. 53–63]. W niniejszej pracy autor przyjmuje podobne założenia, jednak zamiast wartości granicznej powstała szara strefa w przedziale 0,90–1,10, gdzie natężenie upadłości uznano za przeciętne. Poniżej wartości 0,90 występuje „deficyt” procesów upadłościowych. Z kolei wartości powyżej 1,10 identyfikują obszary o nadmiernej intensyfikacji badanego zjawiska.

Rysunek 6. Analiza przestrzenna natężenia upadłości w latach 2010–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG.

Obliczony współczynnik lokalizacji dla poszczególnych województw w latach 2010–2015 został przedstawiony w tabeli 5. Województwa zostały uszeregowane od najwyższej do najniższej wartości współczynnika, tworząc ranking natężenia procesów upadłościowych w podziale administracyjnym w ostatnim roku analizy.

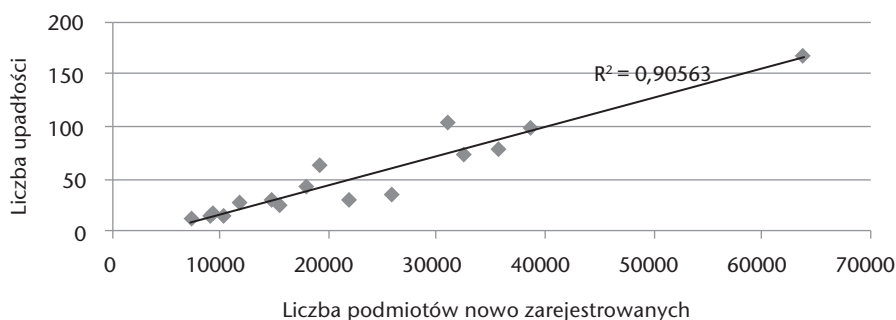
Ponadprzeciętne natężenie procesów upadłościowych charakteryzowało pięć województw, w tym analizując dane za 2015 r., pierwsze miejsce zajęło województwo kujawsko-pomorskie. Należy zaznaczyć, że na obszarze tym odnotowano zaledwie 6% wszystkich upadłości zarejestrowanych w skali kraju. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku województwa zachodniopomorskiego, które zajęło drugie miejsce w rankingu ($LQ = 1,29$), a liczba ogłoszonych upadłości stanowiła 7% w skali kraju. Zdecydowanie najwięcej upadłości zarejestrowano w województwie mazowieckim (23%), które zajęło jednak dopiero trzecie miejsce w rankingu ($LQ = 1,25$). Na uwagę zasługuje również województwo warmińsko-mazurskie, gdzie również zidentyfikowano nadmierne natężenie procesów upadłościowych, chociaż liczba ogłoszonych upadłości wynosiła zaledwie 4% ogółu podmiotów niewypłacalnych. Ciekawym przypadkiem jest również województwo podlaskie, które w większości okresów charakteryzowało poniżej przeciętne natężenie upadłości. Jedynie w roku 2012, kiedy to liczba ogłoszonych upadłości w stosunku do roku poprzedniego wzrosła prawie dwukrotnie, natężenie procesów upadłościowych dla danego terenu można było uznać za optymalne ($LQ = 1,04$).

4. Zależność między poziomem przedsiębiorczości a natężeniem upadłości podmiotów gospodarczych

Z danych przedstawionych na rysunku 7 wynika, że istnieje praktycznie pełna zależność liniowa między liczbą upadłości a nowymi rejestracjami podmiotów gospodarczych, co potwierdza współczynnik korelacji równy 0,9056. Otrzymane wyniki potwierdzają tezę, że w wyniku upadłości z rynku znikają przedsiębiorstwa nieefektywne, a na ich miejsce powstają nowe podmioty gospodarcze.

Umiarkowaną, lecz istotną zależność zaobserwowano również między wskaźnikiem przedsiębiorczości a liczbą ogłoszonych upadłości ($R^2=0,5231$). Województwa charakteryzujące się wysokim oraz średnim poziomem przedsiębiorczości najczęściej cechuje duża rotacja podmiotów gospodarczych. Zależność ta wydaje się być oczywista, im więcej podmiotów działa na rynku, tym większa konkurencja, w wyniku której część podmiotów jest wyrejestrowywana, część składa wnioski o upadłość, który jest odrzucany przez sąd, a jedynie wobec niewielkiej liczby w latach 2010–2015 były ogłaszane upadłości obejmujące likwidację majątku bądź te z możliwością zawarcia układu. Są jednak województwa, jak np. śląskie, cechujące się niskim poziomem przedsiębiorczości, ale stosunkowo wysoką liczbą ogłoszonych upadłości, bądź lubuskie, zaliczone do grupy o średnim poziomie przedsiębiorczości, lecz charakteryzujące się znikomą liczbą upadłości (2% w skali kraju).

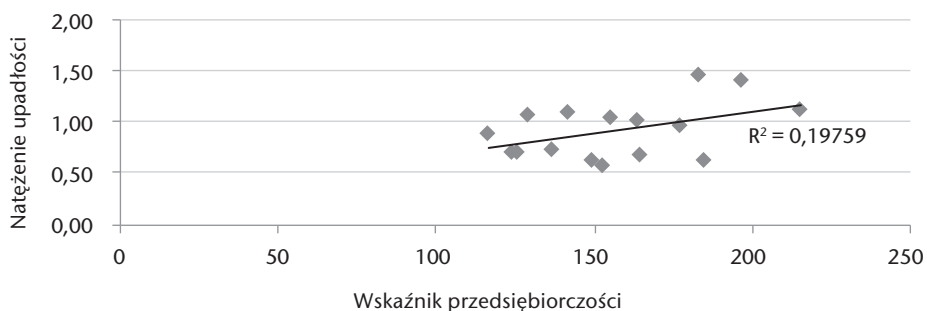
Rysunek 7. Wykres rozrzutu województw według liczby ogłoszonych upadłości oraz nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w latach 2010–2015 (wartości średnie)



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem było zbadanie zależności pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a natężeniem upadłości w danym regionie. Uzyskane wyniki wskazują na bardzo nikły związek między badanymi zmiennymi. Bardzo słaby związek ($R^2=0,2304$) występował również między natężeniem upadłości a liczbą wyrejestrowań w danym województwie oraz między wskaźnikiem lokalizacji upadłości a liczbą nowo zarejestrowanych jednostek gospodarczych ($R^2=0,2011$).

Rysunek 8. Wykres rozrzutu województw według natężenia upadłości (LQ) oraz poziomu przedsiębiorczości w latach 2010–2015 (wartości średnie).



Źródło: opracowanie własne.

Umiarkowaną zależność ($R^2=0,4979$) zaobserwowano między poziomem przedsiębiorczości a liczbą nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. Bardzo zbliżony związek ($R^2=0,5125$) odnotowano również między poziomem przedsiębiorczości a liczbą wyrejestrowań.

Podsumowanie

Badania wskazują, że zjawisko upadłości w Polsce nie jest jeszcze tematem szczególnie zbadanym. Największy problem stanowi brak kompletnych zintegrowanych danych na temat upadłości. Większość badaczy analizuje skalę bądź natężenie upadłości na podstawie ogłoszonych upadłości, które są publikowane przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Jest to jednak bardzo niewielka część podmiotów gospodarczych, które stałe utraciły zdolność do regulowania zobowiązań i są niewypłacalne zgodnie z definicją zawartą w ustawie Prawo upadłościowe. Często wnioski o upadłość są składane zbyt późno, przyczyną czego może być niewłaściwa interpretacja przepisów zawartych w ustawie przez osoby zarządzające. Duża część wniosków jest odrzucana przez sąd z powodów formalnych bądź braku środków na pokrycie postępowania upadłościowego.

Uważa się, że upadłości przedsiębiorstw są naturalnym regulatorem w gospodarce. Podmioty nieefektywne, niemogące sprostać narastającej konkurencji upadają, by na ich miejsce przyszły nowe, innowacyjne jednostki gospodarcze dostosowane do wymogów rynku. Przeprowadzona analiza wykazała, że występuje bardzo duża zależność między liczbą ogłoszonych upadłości a nowo zarejestrowanymi podmiotami, związek ten jednak maleje wraz ze sposobem badania zjawiska upadłości oraz przedsiębiorczości w Polsce. Bardzo nikły związek między poziomem przedsiębiorczości a natężeniem upadłości w poszczególnych województwach może zostać wytłumaczony na kilka sposobów:

- a) **Wielkość podmiotu.** Najwięcej upadłości jest ogłaszanych w przypadku spółek handlowych, choć osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowią ponad trzy czwarte wszystkich podmiotów w Polsce. Analizując upadłości w relacji do łącznej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw według formy organizacyjno-prawnej prowadzonej działalności, widać, że najwięcej procesów upadłościowych dotyczy spółek akcyjnych, prawie pięciokrotnie mniej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.
- b) **Branżowość.** Z analizy upadłości według sekcji PKD 2007 wynika, że w zależności od branży niektóre podmioty są bardziej, a niektóre mniej narażone na upadłość. Wzmoczoną liczbę ogłoszonych upadłości w porównaniu do łącznej liczby zarejestrowanych podmiotów obserwujemy w sekcji (C) Przetwórstwo przemysłowe oraz (F) Budownictwo. Z kolei są sekcje, w których pomimo stosunkowo dużej liczby zarejestrowanych podmiotów nie ogłoszono żadnej upadłości, jak np. (L) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości.
- c) **Lokalizacja.** Branża często determinuje lokalizację biznesu. Zdarza się, że podmioty z różnych powodów zmieniają miejsce rejestracji, co zdecydowanie utrudnia analizę poziomu przedsiębiorczości w poszczególnych regionach. Dla przykładu

Zakłady Magnezytowe „Ropczyce” S.A. w związku z problemami z podkarpackim UKS w 2015 r. zmieniły miejsce rejestracji na województwo mazowieckie. Swoją siedzibę zmieniło również wiele innych firm z Podkarpacia, np.: Marma Polskie Folie Sp. z o.o., Ventor Sp. z o.o. czy zakład produkcyjny folii EFEKT PLUS Sp. z o.o.

Bardziej obszerne i szczegółowe badania pozwoliłyby lepiej zrozumieć zjawisko upadłości, by móc chronić gospodarkę przed jej negatywnymi skutkami. Zdaniem autora, z punktu widzenia regionalnej analizy upadłości, istotne wydaje się uwzględnienie wszystkich wniosków o upadłość, w tym zbadanie najczęstszych powodów ich odrzucenia. Dodatkowo ciekawym kierunkiem badań jest analiza podmiotów w upadłości pod kątem zmiany siedziby rejestracji podmiotu.

Bibliografia

- [1] Antonowicz P., *Zastosowanie współczynnika lokalizacji LQ i krzywej koncentracji w badaniach nad przestrzennym zróżnicowaniem upadłości przedsiębiorstw w gospodarce*, „Journal of Management and Finance” 2014, Vol. 12, No. 3.
- [2] Antonowicz P., *Geograficzna koncentracja upadłości przedsiębiorstw w podziale administracyjnym Polski w latach 2007–2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47(686).
- [3] Antonowicz P., *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw w Polsce – roczny raport z badań*, Wyd. KPF w Polsce, Gdańsk–Warszawa 2010.
- [4] Appenzeller D., *Mikro- i makroekonomiczne przyczyny upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, nr 4.
- [5] Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego, bdl.stat.gov.pl, [10.11.2016].
- [6] Bieniasz A., Gołaś Z., *Makroekonomiczne uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw w Polsce*. „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2014, nr 4(34).
- [7] Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, www.coig.com.pl, [10.11.2016].
- [8] Grzegorzewska E., *Zjawisko upadłości przedsiębiorstw w Polsce na tle innych krajów europejskich*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 68.
- [9] Gołębiowski G., *Trendy upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 1109.
- [10] Mączyńska E., *Wprowadzenie. Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw – podstawowe problemy i obszary badawcze*, [w:] *Bankructwa Przedsiębiorstw. Efektywność Postępowań upadłościowych*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2013, nr 1/60.
- [11] Morawska S., *Upadłość, to nadal w Polsce teren mało znany, słabo zbadany*, „Obserwator Finansowy” 2015, <http://www.obserwatorfinansowy.pl>, [10.07.15].

- [12] Nehrebecka N., Dzik A.M., *Zdolność przetrwania przedsiębiorstw w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne GUS” 2013, nr 5.
- [13] Rosiek J., Zyguła A., *Upadłości przedsiębiorstw w Polsce – tendencje i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, t. 2, nr 2(13).
- [14] Salamon J., *Przestrzenne zróżnicowanie wartości wskaźnika przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich PAN” 2009, nr 5.
- [15] Świerk J., Banach A., *Upadłość polskich przedsiębiorstw w latach 2009–2012*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 2, nr 2.
- [16] Tokarski A., *Charakterystyka podstawowych rodzajów upadłości firm w edukacji przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Edukacja” 2012, nr 8.
- [17] Tkach A., Pliszka T., *Sytuacja demograficzna Polski implikacją dla zintegrowanego rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 37.
- [18] Wyrobek J., *The conflict between the frequency of the Polish firms' liquidity problems and the Polish Bankruptcy Law Interpretation*, SSRN 2015, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2624364, [10.11.2016].

POZIOM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – UJĘCIE REGIONALNE

Streszczenie

Upadłości przedsiębiorstw niosą za sobą wiele skutków negatywnych dla gospodarki i społeczeństwa, wymagają ciągłych i szczegółowych badań. Celem artykułu jest analiza zależności pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a natężeniem upadłości w Polsce w latach 2010–2015 w przekroju regionalnym. Wskaźnik przedsiębiorczości określono przez podanie liczby podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w przeliczeniu na 1000 osób w wieku produkcyjnym. Województwa zakwalifikowano do jednej z czterech grup opisujących poziom przedsiębiorczości od bardzo niskiego do wysokiego. Natężenie upadłości zbadano, wykorzystując współczynnik lokalizacji. Zidentyfikowano województwa o nadmiernej, przeciętnej lub poniżej przeciętnej koncentracji procesów upadłościowych. Zaobserwowano silną zależność liniową między liczbą podmiotów nowo zarejestrowanych a liczbą ogłoszonych upadłości. Umiarkowany związek wykazano między wskaźnikiem przedsiębiorczości a liczbą upadłości. Z kolei zależność między poziomem przedsiębiorczości a natężeniem upadłości w danym województwie była bardzo słaba.

**SŁOWA KLUCZOWE: UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW, WSPÓŁCZYNNIK
LOKALIZACJI UPADŁOŚCI, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, ANALIZA REGIONALNA**

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF ENTREPRENEURSHIP AND THE INTENSITY OF THE BANKRUPTCY OF COMPANIES IN POLAND

Abstract

Bankruptcy of enterprises have negative consequences for the economy and society. They require continuous and detailed research. The paper aims at examining the relationship between the level of entrepreneurship and the intensity of bankruptcy processes across Polish regions (voivodships) in 2010–2015. Entrepreneurship level was measured by the number of business entities registered in the National Official Register of the National Economy Entities (REGON) system per 1000 people of working age. The voivodships were classified into one of four groups describing the level of entrepreneurial activity from very low to high. The intensity of bankruptcy processes was determined using location quotient methodology. The author identified the regions of excessive, average or below average concentration of analysed phenomenon. A strong linear relationship is observed between the rate of newly established enterprises and the scale of bankruptcy processes. A moderate relationship was demonstrated between the level of entrepreneurship and the number of bankruptcies. On the other hand, a weak relationship was observed between the level of entrepreneurial activity and the intensity of bankruptcy processes on a regional basis.

**KEY WORDS: BANKRUPTCY OF ENTERPRISES, INSOLVENCY, LOCATION
QUOTIENT COEFFICIENT, ENTREPRENEURSHIP, POLAND**

Nadanie tytułu doktora honoris causa Profesorowi Bogdanowi Nogalskiemu

20 maja 2016 roku w Gliwicach odbyła się uroczystość nadania tytułu doktora honoris causa Politechniki Śląskiej prof. dr. hab. Bogdanowi Nogalskiemu, przewodniczącemu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Tytuł ten został przyznany Profesorowi Bogdanowi Nogalskiemu za twórczy i uznany dorobek naukowo-badawczy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, istotny wpływ na rzecz rozwoju polskiej przedsiębiorczości i gospodarki oraz intensywne i pełne życzliwości wspieranie rozwoju młodych kadr naukowych, w tym pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Recenzentami doktoratu honorowego byli prof. dr. hab. Maria Romanowska oraz prof. dr. hab. Kazimierz Krzakiewicz. Laudację z okazji nadania tytułu wygłosił prof. dr. hab. inż. Marian Turek, dziekan Wydziału Organizacji i Zarządzania, promotor postępowania.

Profesor Maria Romanowska w swojej recenzji doktoratu honorowego wymieniła bogaty dorobek naukowy, dydaktyczny i organizacyjny Profesora Bogdana Nogalskiego, podkreślając niemający sobie równych wkład w kształcenie kadr naukowych: „Profesor Bogdan Nogalski wypromował 16 doktorów, otwarte ma 4 przewody doktorskie i opiekuje się 5 doktorantami przed otwarciem przewodu. (...) Pełnił funkcję recenzenta 98 rozpraw doktorskich. Jeszcze większe są osiągnięcia (Profesora) w przewodach i postępowaniach habilitacyjnych – pełnił funkcję recenzenta w 216 przewodach i postępowaniach habilitacyjnych, 43 razy przewodniczył komisji habilitacyjnej, 10 razy był członkiem takiej komisji, napisał 11 recenzji w postępowaniu o nadanie tytułu profesora”. Profesor M. Romanowska w podsumowaniu swojej recenzji stwierdziła m.in.: „Profesor Bogdan Nogalski jest ważną postacią w polskiej nauce, wzorem uczonego o wszechstronnych zainteresowaniach naukowych, interdyscyplinarnym podejściu do badań, łączącego dużą wiedzę ze znajomością życia gospodarczego i społecznego. Jest człowiekiem godnym zaufania, przyjaznym dla kolegów i studentów, wspierającym środowisko nauk o zarządzaniu w rozwoju jego aspiracji i dokonań naukowych”.

Profesor Kazimierz Krzakiewicz, oceniając dorobek Profesora Bogdana Nogalskiego, odniósł się do czterech obszarów jego aktywności: wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu, wkładu w kształcenie kadry naukowej, zaangażowanie w integrację środowiska naukowego oraz wkładu w rozwój praktyki gospodarczej. Profesor K. Krzakiewicz szczególnie podkreślił wyjątkową i niepodważalną pozycję Profesora B. Nogalskiego w środowisku osób prowadzących badania w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, o czym świadczy wybór Jego osoby już po raz czwarty na przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, którą to funkcję pełni nieprzerwanie od 2003 roku. W zakończeniu swojej opinii prof. K. Krzakiewicz stwierdza: „Z przeprowadzonej oceny wyłania się postać prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego jako wybitnego badacza w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, którego wyróżniają: niezwykle zaangażowanie w integrację środowiska naukowego, wybitne osiągnięcia w kształceniu kadr naukowych oraz nieoceniony wkład w rozwój praktyki gospodarczej”.

Profesor Marian Turek w laudacji z okazji nadania tytułu doktora honoris causa, przywołując opinie recenzentów, wypuklił szczególną zdolność Profesora Bogdana Nogalskiego do łączenia różnych form aktywności: „Profesor jest twórczym pracownikiem naukowym, posiadającym uznany w Polsce dorobek naukowy i wynikający z niego autorytet. (...) Publikacje Profesora Bogdana Nogalskiego mają charakter zarówno teoretyczny, jak i aplikacyjny. Profesor wskazuje w nich, jak stosować określone narzędzia zarządzania oraz jak za ich pomocą rozwiązywać problemy organizacji. Z tego względu stanowią one istotną pomoc dydaktyczną dla studentów, ale jednocześnie są cennym źródłem wiedzy dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami w Polsce”. Profesor M. Turek wykazał również wkład Profesora Bogdana Nogalskiego w rozwój kadr Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

Profesor Bogdan Nogalski po otrzymaniu dyplomu doktora honoris causa podziękował Wysokiemu Senatowi Politechniki Śląskiej, a zwłaszcza jego przewodniczącemu – rektorowi Politechniki Śląskiej w Gliwicach za wyróżnienie go tym cennym tytułem, podkreślając, że jest to dla niego zaszczytem, że „tak wybitna Uczelnia, która w swojej ponad siedemdziesięcioletniej historii nadała tę godność wielu wybitnym uczonym, dostrzegła (jego) skromny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i postanowiła go uhonorować”. Profesor B. Nogalski podziękował też wszystkim zaangażowanym w proces nadawania tej godności, w szczególności prof. dr hab. inż. Marianowi Turkowi, dziekanowi Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej oraz recenzentom – prof. dr hab. Marii Romanowskiej oraz prof. dr hab. Kazimierzowi Krzakiewiczowi.

Na koniec uroczystości wręczenia tytułu doktora honoris causa Profesor Bogdan Nogalski wygłosił wykład okolicznościowy pt. „Prospektywne i retrospektywne spojrzenie na rozwój współczesnych polskich nauk o zarządzaniu – wnioski na przyszłość”, w którym podjął się próby odpowiedzi na trzy kluczowe pytania problemowe:

- jakie są współczesne wyzwania stojące przed organizacjami w ramach problematyki dotyczącej zarządzania?
- jaką problematykę eksploatują pracownicy naukowcy polskich uczelni, jakie mają priorytety i dokąd przez rozwijane tematyki badań zmierzają nauki o zarządzaniu?
- w jakim zakresie starają się one wesprzeć – przez eksploatowaną problematykę – merytorycznie i metodycznie rzeczywisty świat organizacji w odpowiedzi na formułowane wobec niej współczesne wyzwania?

W podsumowaniu swojego wykładu Profesor Bogdan Nogalski stwierdził m.in., że „podejmowana przez polskie środowisko nauk o zarządzaniu problematyka odpowiada ogólnosiwiatowym trendom w tej dyscyplinie (koncentracja na zagadnieniach strategicznych oraz wiedzy i informacji). Tym samym stanowi niezwykle aktualną przesłankę i inspirację do podejmowania tego rodzaju wyzwań poznawczych. Rozczarowujące – a jest to jeden z czołowych kierunków zainteresowania nauki światowej w dziedzinie zarządzania – jest nikłe w sumie zainteresowanie polskich pracowników naukowych problematyką zarządzania procesami i zarządzania projektami”.



Fot. Marek Szum/Politechnika Śląska

Komitet Redakcyjny i Rada Programowa kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” przylączają się do licznych gratulacji dla Profesora Bogdana Nogalskiego, życząc mu dalszych sukcesów w pracy zawodowej i w życiu osobistym.

Sylwester Gregorczyk

40-lecie Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

29–30 września 2016 roku na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu uroczystość był świętowany jubileusz 40-lecia powstania Wydziału. W 1976 roku został powołany Wydział Zarządzania i Informatyki na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W obchodach uroczystości jubileuszowych wzięło udział wielu zaproszonych gości, w tym przedstawiciele władz rektorskich i dziekańskich z całej Polski.

Do znaczących i jednocześnie unikatowych wydarzeń towarzyszących temu jubileuszowi bez wątpliwości można zaliczyć wspólne posiedzenie komitetów naukowych z obszaru nauk ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Było to wydarzenie ważne, ponieważ po raz pierwszy w historii cztery (z pięciu) komitetów działających w obszarze nauk ekonomicznych spotkały się, aby wspólnie obradować i podejmować dyskusję merytoryczną. Porządek obrad obejmował zarówno posiedzenia robocze poszczególnych komitetów, jak i wspólne posiedzenie.

W pierwszej kolejności odbyły się posiedzenia robocze komitetów naukowych PAN, tj.:

- Komitetu Nauk Ekonomicznych,
- Komitetu Nauk o Finansach,
- Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania,
- Komitetu Statystyki i Ekonometrii.

W ramach wspólnego posiedzenia dziekan Wydziału prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet zabrała głos, eksponując to wyjątkowe wydarzenie na mapie nauki polskiej. W dalszej kolejności głos zabrali przewodniczący Komitetów:

- Nauk Ekonomicznych – Profesor Emil Panek,
- Nauk o Finansach – Profesor Małgorzata Zaleska,
- Nauk Organizacji i Zarządzania – Profesor Bogdan Nogalski,
- Statystyki i Ekonometrii – Profesor Krzysztof Jajuga.

Profesorowie przedstawili syntetycznie zakres i sposób działania komitetów, którym przewodniczą, zwracając uwagę na rolę popularyzacji nauki oraz na znaczenie w tych działaniach przedstawicieli Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Dalszą część obrad moderowała Profesor Małgorzata Zaleska, która była inicjatorką wspólnego posiedzenia. W ramach tej części zostały wygłoszone wykłady profesorów wskazanych przez poszczególne komitety, a mianowicie:

- prof. dr hab. Janusz Łyko – *Parametryzacja wybranych miar nierówności społecznych* (Komitet Statystyki i Ekonometrii);

- prof. dr hab. Wojciech Czakon – *Współczesne problemy metodologii nauk o zarządzaniu* (Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania);
- prof. dr hab. Marek Ratajczak – *Finansyzacja gospodarki* (Komitet Nauk Ekonomicznych);
- prof. dr hab. Małgorzata Zaleska – *Strategia rozwoju polskiego rynku kapitałowego* (Komitet Nauk o Finansach).

Dalsze obchody jubileuszu Wydziału obejmowały Uroczystą Radę Wydziału oraz konferencję pt. „Zarządzanie – Informatyka – Finanse. Stan. Perspektywy”.

Możliwość spotkania się czterech komitetów na wspólnym posiedzeniu należy uznać za wydarzenie szczególne i godne eksponowania. Warto takie inicjatywy kontynuować i popularyzować.

*Marek Wąsowicz
Ewa Stańczyk-Hugiet*

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN OGŁASZA XII KONKURS NA PRACE NAUKOWE

w czterech kategoriach:

- prace doktorskie,
 - prace i monografie habilitacyjne,
 - opracowania monograficzne,
 - podręczniki.
-
- W konkursie mogą brać udział prace indywidualne lub zespołowe autorów polskich, stanowiące wybitne osiągnięcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, zakończone lub opublikowane w latach 2014–2015.
 - Komisja przyznaje nagrody i wyróżnienia w czterech wyżej wymienionych kategoriach.
 - Do udziału w konkursie dopuszcza się pracę doktorską uznaną za wyróżniającą przez jednostkę organizacyjną nadającą stopień naukowy. W przypadku prac doktorskich i habilitacyjnych do wniosku winny być załączone wszystkie recenzje wymagane w toku postępowania kwalifikacyjnego oraz wyciąg z protokołu dotyczącego głosowania rady wydziału nad nadaniem stopnia naukowego. W konkursie mogą brać udział autorzy, w stosunku do których postępowanie kwalifikacyjne o nadanie stopnia naukowego zostało całkowicie zakończone.
 - Dla monografii i podręczników zgłoszonych do Konkursu jest wymagana jedna rekomendacja członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN lub recenzja opublikowana w czasopiśmie naukowym.
 - Termin nadsyłania prac upływa 15 marca 2017 r.
 - Prace należy przysłać na adres:

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

Warszawa

ul. Madalińskiego 31/33

/Instytut Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie/

Kryteria oceny prac zgłoszonych do XII Konkursu na prace naukowe Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

Kryteria oceny prac doktorskich:

1. Oryginalność problemu badawczego.
2. Znaczenie problemu badawczego dla nauki.
3. Poprawność celów i hipotez oraz poziom ich weryfikacji.
4. Oryginalność i trafność metod oraz narzędzi badawczych.
5. Rozeznanie dotychczasowego stanu wiedzy.
6. Umiejętność krytycznej analizy prezentowanych teorii, modeli itp.
7. Konstrukcja pracy.
8. Sposób prezentacji.
9. Wartość aplikacyjna badań.

Kryteria oceny prac i monografii habilitacyjnych oraz opracowań monograficznych:

1. Oryginalność problemu badawczego.
2. Znaczenie problemu badawczego dla nauki.
3. Znaczenie badań dla rozwoju gospodarczego i społecznego.
4. Konstrukcja pracy.
5. Oryginalność i trafność metod oraz narzędzi badawczych.
6. Rozeznanie dotychczasowego stanu wiedzy.
7. Poziom analizy prezentowanych teorii, modeli itp.
8. Wnioski z badań.
9. Sposób prezentacji.

Kryteria oceny podręczników:

1. Zgodność układu i struktury z tytułem i celami podręcznika.
2. Oryginalność struktury i treści.
3. Redakcja i wizualizacja treści.
4. Odniesienia do praktyki zarządzania.
5. Zakres i dobór literatury (krajowej i zagranicznej).
6. Poziom analizy prezentowanych teorii, modeli itp.
7. Prezentacja genezy oraz kontekstu sytuacyjnego teorii i metodologii itp.
8. Konstrukcja pracy.
9. Jasność i komunikatywność wykładu.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 130 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



01375466