

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 2 (172) 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 2 (172) 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 Gregorczyk (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 Urbanek prof. UE (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: Paweł Bartkowiak, Marek Ćwiklicki, Aldona Glińska-Neweś, Mirosław Jarosiński, Jarosław Karpacz,
Arkadiusz Kawa, Patrycja Klimas, Tomasz Koczyński, Marek Matejun, Paweł Mielcarek, Marta Moczulska,
Renata Oczkowska, Maja Sajdak, Agnieszka Sopińska, Iwona Staniec, Marek Szarucki, Katarzyna Szymańska,
Anna Walecka, Renata A. Winkler, Anna Wójcik-Karpacz, Bernard Ziębicki.

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 81/V/16

SPIS TREŚCI

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet	
WSTĘP	7
Maciej Brzozowski	
PARADOKSY I PROBLEMY <i>DESIGN MANAGEMENT</i>	11
PARADOXES AND PROBLEMS OF DESIGN MANAGEMENT	22
Milena Gojny-Zbierowska	
SPRZECZNOŚCI POSTRZEGANEGO WSPARCIA ORGANIZACYJNEGO	23
PARADOXES OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT	32
Katarzyna Grzesik	
PERSPEKTYWA PARADOKSU W KSZTAŁTOWANIU PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI	33
PARADOX PERSPECTIVE IN SHAPING THE LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION	43
Patrycja Klimas	
INNOWACYJNOŚĆ PRODUCENTÓW GIER KOMPUTEROWYCH I WIDEO	45
INNOVATIVENESS OF VIDEO GAME DEVELOPERS	59
Andrzej Lis	
PARADOKSY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ NA PRZYKŁADZIE PROCESÓW WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ	61
ORGANISATIONAL LEARNING PARADOXES: THE CASE OF LESSONS LEARNED PROCESSES	71
Kamila Malewska	
PARADOKSY INTUICJI W PODEJMOWANIU DECYZJI	73
PARADOXES OF INTUITION IN DECISION-MAKING	85
Mirosław Matuszek	
INNOWACJE USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH – JAK UNIKNĄĆ „PARADOKSU USŁUG”	87
SERVICE INNOVATION IN MANUFACTURING ENTERPRISES – HOW TO AVOID SERVICE PARADOX	103
Anna Piekarczyk	
GENIUSZ I SZALEŃSTWO ORGANIZACJI NA KANWIE SYSTEMOWEJ TEORII ORGANIZACJI F.B. SIMONA	105
ORGANISATION’S GENIUS OR MADNESS IN TERM OF SIMON’S SYSTEM THEORY OF ORGANISATIONS	115

Katarzyna Szymańska	
PARADYMATY ZARZĄDZANIA A ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	117
MANAGEMENT PARADIGMS AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES	129
Dariusz Turek	
PARADOKSY „OBYWATELSKICH ZACHOWAŃ” PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI	131
PARADOXES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS	142
Katarzyna Susabowska	
ZMIANA PARADYGMATU W ROZWIĄZYWANIU PARADOKSÓW ZARZĄDZANIA?	145
RESOLVING ORGANIZATIONAL PARADOX – A PARADIGM SHIFT?	158
Joanna Radomska	
POMIAR POSTĘPÓW IMPLEMENTACYJNYCH STRATEGII	159
MEASURING THE PROGRESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION	170
Klaudia Migasiewicz, Rafał Trzaska	
ROLA KONFERENCJI Z CYKLU SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA W DYFUZJI WIEDZY W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU	171
THE ROLE OF THE SUMMER SCHOOL OF MANAGEMENT CONFERENCE IN THE DEVELOPMENT AND DIFFUSION OF KNOWLEDGE IN THE MANAGEMENT SCIENCES	185
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	186
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	187

WSTĘP

Paradoksy, problemy, dżungla pojęciowa, paradygmaty, niejednoznaczność, różnorodność – to słowa kluczowe, które można odnaleźć właściwie w każdej publikacji z obszaru nauk o zarządzaniu.

Konfrontując się z badaniami w naukach o zarządzaniu, nie sposób pominąć istniejących paradoksów i wielości wykorzystywanych w nich paradygmatów.

Paradoks oznacza sprzeczne elementy, które wydają się logiczne w izolacji, ale absurdalne i irracjonalne, gdy pojawiają się jednocześnie (Lewis). Takie sprzeczności mogą być osadzone w komunikatach (np. Murningham i Conlon), ludzkich emocjach (np. Vince i Broussine) lub organizacyjnych praktykach (np. Eisenhardt i Westcott). Lewis (2000) opisując cechy paradoksu, podkreśla, że paradoks oznacza sprzeczne ze sobą elementy i ujawnia pozornie absurdalne współistnienie przeciwieństw.

Z innej strony nauki o zarządzaniu, jak i wiele innych nauk społecznych, można określić jako wieloparadygmatyczne. Jeśli przyjmiemy, że paradygmat (Kuhn) to rodzaj matrycy dyscyplinarnej zawierającej sposoby rozwiązania konkretnych problemów, matrycy uznanej przez pewną grupę za pierwowzór i wzorzec, to w praktyce badawczej musimy prawie zawsze definiować przyjęty sposób oglądu naszych problemów badawczych.

W rezultacie nie jest łatwo poruszać się sprawnie w świecie licznych paradoksów i wielu paradygmatów. Postrzeganie i rozwiązywanie problemów zarządzania z perspektywy paradoksów i paradygmatów jest także głównym przesłaniem organizowanej przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu konferencji Szkoła Letnia Zarządzania 2016 pt. *W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania*, której celem jest stworzenie środowiska sprzyjającego usuwaniu istniejących w tym zakresie ograniczeń i wskazywanie tkwiącego w tej różnorodności potencjału szans i okazji.

Dyskusje naukowe tej konferencji są skoncentrowane wokół kilku kluczowych zagadnień, wśród których znajdują się: 1) procesy i projekty, 2) strategia, 3) kultura, ludzie, wartości, 4) przedsiębiorczość, 5) zmiany i innowacje, 6) modele, systemy, sieci oraz 7) wartość firmy i społeczna odpowiedzialność biznesu.

Zebrane w tym Kwartalniku artykuły podejmują próby czynienia wyjaśnień ontologicznych i epistemologicznych korespondujących ze wspomnianymi wyzwaniem naukowymi. I choć tematyka tego zbioru jest zróżnicowana, to niewątpliwie łączy je wszystkie lokowanie zainteresowań badawczych w perspektywie paradygmatu, paradoksu albo paradygmatów paradoksu.

Maciej Brzozowski skierował uwagę badawczą na paradoksy w obszarze *design management*. Autor w szczególności zwrócił uwagę na wielowymiarowość designu, ewolucję koncepcji *design management*, dominujące nurty badawcze oraz zróżnicowane podstawy teoretyczne nauk o zarządzaniu wykorzystywane do interpretowania *design management*. W efekcie rozważań przedstawione treści, wykorzystując dorobek zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, prowadzą do interdyscyplinarnych i wartościowych poznawczo konkluzji związanych z tą nową perspektywą prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu.

Na podstawie badania literaturowego Milena Gójny-Zbierowska identyfikuje sprzeczności w ramach konstrukt postrzeganego wsparcia organizacyjnego, rozumianego jako globalne przekonanie pracownika dotyczące stopnia, w jakim organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan. Autorka wskazuje na niespójność pomiędzy przyjętą definicją a istotą konstrukt, a także podkreśla znaczenie subiektywizmu w postrzeganiu wsparcia. W podsumowaniu wymienia potencjalne znaczenie konstrukt wsparcia jako wymiaru kultury.

Perspektywa paradoksu w kształtowaniu przywództwa w organizacji to artykuł przygotowany przez Katarzynę Grzesik. Przedstawia on *paradox perspective* i w tym ujęciu analizuje zagadnienia przywództwa, konkludując na tej podstawie, że wykorzystanie struktury konkurujących wartości może pozwolić na eliminację jednostronnego nastawienia i osiąganie pozornie lub faktycznie sprzecznych dążeń.

W artykule Patrycji Klimas odnajdujemy atrybuty nowej ekonomii. Autorka podjęła badania w sektorze kreatywnym – producenci gier komputerowych – ogniskując uwagę na percepcji innowacyjności, jej wymiarach oraz zasięgu nowatorstwa w innowacyjności. Wielowymiarowe podejście do innowacyjności eksponuje inne, poza produktowym, wymiary innowacyjności. Zawarte w artykule wyniki badania terenowego prowadzą do wielu wartościowych wniosków, w tym do stwierdzenia, że innowacyjność w sektorze jest wiązana głównie z innowacyjnością przynoszącą efekty w skali rynku, czyli mającą charakter pionierski w skali branży.

Andrzej Lis eksploruje w swoim artykule paradoksy organizacyjnego uczenia się na przykładzie procesów wykorzystania doświadczeń. W wyniku przeprowadzonych badań Autor zidentyfikował paradoksy w identyfikowaniu doświadczeń, paradoksy w wykorzystywaniu doświadczeń, paradoksy w upowszechnianiu doświadczeń, co pozwoliło na potwierdzenie założenia co do spójności procesu wykorzystania doświadczeń z modelem organizacyjnego uczenia się.

Kamila Malewska podejmuje w swoim artykule tematykę intuicji, która raczej bardziej jest domeną psychologów, ale ma istotne znaczenie w procesie zarządzania. Krytyczna analiza paradoksów dotyczących intuicji w podejmowaniu decyzji została ukierunkowana na lokalizację intuicji w świadomości lub podświadomości, na rodzaje oraz rolę, jaką pełni intuicja w procesach podejmowania decyzji, a także na znaczenie uczuć i emocji w intuicyjnym procesie decyzyjnym, prowadząc do wniosku, że analiza intuicyjnych lub racjonalnych działań nie sprowadza się do precyzyjnego zakwalifikowania do jednej z powyższych kategorii, lecz do określenia stopnia przewagi jednego podejścia nad drugim.

Poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych z oceną wzajemnego wpływu konfiguracji zasobów mogących przyczynić się do sukcesu w serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych jest przedmiotem zainteresowania Mirosława Matuska. Autor w oparciu o kluczowe konfiguracje zasobów zaproponowane przez S. Madhavarama i S. Hunta oraz przez pryzmat sukcesu w serwicyzacji poddał badaniu i ocenie relacje pomiędzy nimi z jednoczesną identyfikacją związków przyczynowo-skutkowych, wykorzystując do tego celu metodę DEMATEL. Całość rozważań jest ukierunkowana na unikanie paradoksu usług.

Anna Piekarczyk w artykule pt. *Geniusz i szaleństwo organizacji na kanwie systemowej teorii organizacji F.B. Simona* analizuje między innymi paradoks niedecyzyjności i irracjonalności organizacji. Prowadząc rozważania dotyczące tolerancji wieloznaczności, sięga do podstawowych materiałów źródłowych, co pozwala na uporządkowanie logiki wyводу.

Katarzyna Szymańska rozpatruje paradygmaty zarządzania i zmiany kultury organizacyjnej, podając argumenty na priorytetową rolę kultury organizacyjnej w polskiej administracji publicznej. W artykule przedstawiono atrybuty tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej oraz dokonano porównania kultury organizacyjnej w świetle paradygmatu biurokratycznego, nowego zarządzania publicznego oraz współzarządzania.

Obywatelskie zachowania pracowników stanowią obszar zainteresowania artykułu przygotowanego przez Dariusza Turka. Wpisując się w dość pręźnie rozwijający się obszar zainteresowań badawczych, Autor analizuje potencjalnie negatywne konsekwencje społeczne i organizacyjne związane z dobrowolnymi i intencjonalnymi zachowaniami pracowniczymi z perspektywy ich „ciemnej strony”, relatywizmu i motywów.

Artykuł autorstwa Katarzyny Susabowskiej jest wynikiem ekstensywnego wysiłku badawczego inwentaryzującego paradygmaty paradoksów. Autorka w oparciu o gruntowne badania piśmiennictwa dowodzi, że ostatecznie możliwe jest zidentyfikowanie czterech głównych stanowisk teoretycznych, w których mieszczą się sposoby rozwiązywania paradoksów, do których należą: konfrontacja, akceptacja i przekraczanie, integracja oraz unikanie.

Pomiar postępów implementacyjnych strategii w opinii Joanny Radomskiej jest wyzwaniem praktycznym, ale i teoretycznym. Artykuł przedstawia wyniki badania, które było zorientowane na udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy kompleksowy system pomiaru implementacji strategii wpływa na osiągnięte wyniki, częstotliwość aktualizacji strategii oraz stopień jej realizacji? Rezultaty wskazują, że system pomiaru jest ważny nie tylko w ogólnym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, lecz także i w procesie implementacji strategii, a jego kompleksowość jest powiązana z osiąganymi wynikami, ale nie przekłada się na częstotliwość modyfikacji strategii.

W numerze tego Kwartalnika znajduje się także opracowanie dotyczące roli konferencji z cyklu Szkoła Letnia Zarządzania w środowisku nauk o zarządzaniu autorstwa Klaudii Migasiewicz oraz Rafała Trzaski, w którym przedstawiono historię konferencji, sondaż opinii dotyczących tego wydarzenia oraz analizy sieciowe ilustrujące uczestnictwo przedstawicieli ośrodków naukowych w Polsce w trzech konferencjach z tego cyklu, wliczając tegoroczną.

Licząc na życzliwy przyjęcie
Jerzy Niemczyk i Ewa Stańczyk-Hugiet

PARADOKSY I PROBLEMY *DESIGN MANAGEMENT*

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu cechuje duża różnorodność i niejednoznaczność wykorzystywanych podejść i paradygmatów. Sformułowana już w latach 60. ubiegłego wieku przez H. Koontza metafora dżungli w naukach o zarządzaniu jest ciągle aktualna, a w środowisku naukowym wyrażane są opinie, że wspomniana dżungla ciągle gęstnieje [18, s. 386–387]. Główną przyczyną rosnącej złożoności naukowego dyskursu jest relatywna „młodość” nauk o zarządzaniu. Stan ten ma zarówno negatywne, jak i pozytywne konsekwencje. Jako negatywne dla rozwoju i wiarygodności dyscypliny są wskazywane m.in. zjawiska, takie jak: niejasność podstawowych pojęć (jako przeszkoda w dyskusji naukowej), zbyt duża różnorodność podejść badawczych, niespójność prowadzonych badań, duże rozproszenie publikacji oraz uzależnienie od dorobku innych dyscyplin nauki. Rzadziej zwraca się natomiast w środowisku uwagę na pozytywne konsekwencje obecnego stadium rozwojowego nauk o zarządzaniu. Warto do nich zaliczyć m.in.: interdyscyplinarność, stosunkowo dużą akceptację dla nowych nurtów i problemów badawczych, dowartościowanie twórczości i kreatywności, utylitaryzm wyrażającym się zmianami w reakcji na potrzeby praktyki czy wreszcie eklektyzm przejawiający się otwartością na absorpcję wartościowego dorobku innych dziedzin nauki [por. 7, 16].

I właśnie to druga, „pozytywna” interpretacja „niedojrzałości” nauk o zarządzania stała się punktem wyjścia do rozpatrywania problematyki *design management*. Jakkolwiek terminu *design management* po raz pierwszy użyto w Wielkiej Brytanii już w latach 60. XX wieku, to jednak popularność zaczął zyskiwać dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia. Pierwotnie termin ten łączono z procesem rozwoju nowych produktów i usług lub odnoszono do zarządzania relacjami między firmami

* Dr Maciej Brzozowski – Katedra Zarządzania Strategicznego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

projektowymi a ich klientami, z czasem zaczęto mu przypisywać nowe znaczenia, przy czym kierunki jego interpretacji są niejednokrotnie bardzo od siebie odległe [zob. 1, s. 2; 13, s. 68].

Celem artykułu jest identyfikacja oraz analiza najważniejszych paradoksów i problemów towarzyszących rozwojowi *design management*. Realizacja tak postawionego celu została przeprowadzona poprzez dokonanie krytycznego przeglądu (eksploracja) wybranego dorobku z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych (szczególnie wzornictwa), jak również identyfikację, klasyfikację oraz eksplikację badanych zjawisk. Do najważniejszych z paradoksów i problemów *design management* zaliczono, opisane w kolejnych punktach opracowania, następujące zagadnienia: 1) wielowymiarowość designu, 2) zmiany w akcentach publikacji naukowych z obszaru *design management* odzwierciedlające ewolucję koncepcji, 3) oksymoroniczny charakter pojęcia *design management* mający przełożenie na dwa dominujące nurty badawcze oraz 4) zróżnicowane podstawy teoretyczne nauk o zarządzaniu wykorzystywane do interpretowania *design management*.

1. Wielowymiarowość designu

Pierwszą z trudności, na którą napotyka badacz rozpoznający problematykę *design management*, jest niejednoznaczność terminu *design*¹. Jedną z przyczyn tej niejednoznaczności jest wielowymiarowość designu, umożliwiająca akcentowanie różnych aspektów rozpatrywanej problematyki. Na rysunku 1 przedstawiono najpopularniejsze z wymiarów designu.

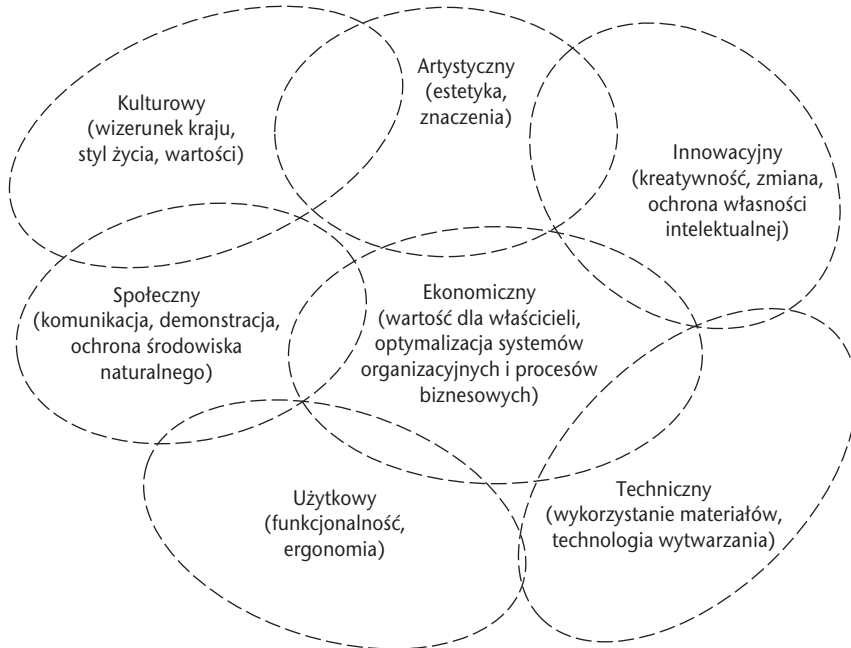
Najstarsza z interpretacji designu zwraca uwagę na jego wymiar artystyczny, upatrujący podstawowej wartości w kategoriach estetycznych oraz znaczeniowych [por. 12]. Owocem takiego rozumienia designu jest dzieło sztuki (zdarzenie artystyczne) operujące specyficzną formą oraz przekazem semantycznym.

Wymiar kulturowy designu akcentuje specyficzne dla danego społeczeństwa postrzeganie wzornictwa oraz jego znaczenie w społeczeństwie. Design bywa w tym kontekście wykorzystywany do kształtowania wizerunku danego kraju oraz jego autopromocji [14, s. 51]. Design w wymiarze kulturowym jest nośnikiem stylu życia oraz utożsamianych z nim wartości. Wymiar kulturowy designu silnie przenika się z wymiarem społecznym, akcentującym takie aspekty jak sposoby i narzędzia komunikacji czy też wykorzystywanie designu jako atrybutu statusu społecznego, jak również sposób okazywania własnego stosunku do ochrony środowiska naturalnego (np. poprzez preferowanie produktów oraz usług proekologicznych). Aspekt ten zyskuje również przełożenie na techniczny wymiar designu, związany z projektowaniem ukierunkowanym

¹ Etymologię terminu *design* przedstawiono m.in. w opracowaniach: [14, 5, 2, 4].

na ograniczanie zużycia zasobów wykorzystywanych dla generowania dóbr (w tym szczególnie ich materiałochłonności). Wartość designu przejawia się tutaj również funkcjonalnością projektowanych obiektów, w tym także ergonomią kształtowanego środowiska pracy [por. 9].

Rysunek 1. Wymiary designu



Źródło: opracowanie własne.

Jednym z częściej akcentowanych współcześnie wymiarów designu jest rozpatrywanie go w kontekście innowacyjnym [zob. 17]. Zwraca się w tym ujęciu szczególną uwagę na związki designu z kreatywnością oraz jego postrzeganie jako siły napędowej zmian organizacyjnych i społecznych. Kwestią rozpatrywaną w innowacyjnym wymiarze designu jest również problematyka ochrony własności intelektualnej. Ostatnim z wyróżnionych wymiarów jest wymiar ekonomiczny, obejmujący szerokie spektrum znaczeniowe związane z problematyką wykorzystania designu jako narzędzia kształtowania wartości w organizacji, optymalizacji systemów organizacyjnych oraz projektowania procesów biznesowych [zob. 2]. Ostatni z wyróżnionych wymiarów designu jest punktem wyjścia dla identyfikacji *design management* jako koncepcji kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem, ukierunkowanej na budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez świadome wykorzystanie designu

we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych [zob. 5, s. 19–21]. Oczywiście, decyzja o wyborze wymiaru ekonomicznego jako głównej podstawy interpretacyjnej, nie eliminuje z obszaru zainteresowania *design management* pozostałych wymiarów designu, sprowadzając je jednak na pozycje drugoplanowe. Wzajemne relacje pomiędzy wyróżnionymi wymiarami oraz siła ich akcentowania stanowi podstawę do różnorodnego interpretowania *design management*.

2. Ewolucja *design management*

Dodawaniu nowych wymiarów designu, a tym samym poszerzaniu zakresu interpretacyjnego tego terminu, towarzyszy ewolucja podejścia do designu w procesie zarządzania organizacją. Kluczowe wyznaczniki tej ewolucji zestawiono w tabeli 1.

Najważniejsze ze zidentyfikowanych przeobrażeń dotyczą odejścia od postrzegania problematyki designu w zarządzaniu wyłącznie na poziomie operacyjnym na rzecz akcentowania strategicznego znaczenia *design management*. Towarzyszy temu również odejście od rozpatrywania designu wyłącznie w ramach funkcji marketingowej przedsiębiorstwa na rzecz ujęcia przekrojowego, traktującego organizację jako całość.

Zgodność współczesnego dorobku naukowego co do strategicznego znaczenia *design management* nie oznacza bynajmniej jednoznaczności w definiowaniu zakresu oraz znaczenia przypisywanemu temu terminowi.

Tabela 1. Etapy rozwojowe *design management*

Okres	Dominująca perspektywa	Wiodąca rola designu	Dominujący akcent <i>design management</i>	Przykłady przedsiębiorstw
do 1960	design jako funkcja	jakość produktów	brak	AEG, Olivetti
1960–1980	design jako styl	komunikacja jakości	zarządzanie projektami	Alessi, Braun
1980–1990	design jako proces	innowacja	zarządzanie procesem tworzenia nowych produktów	Philips, Sony
1990–2000	design jako przywództwo	strategia innowacyjności	marka	Apple
od 2000	myślenie projektowe (<i>design thinking</i>)	nowe modele biznesowe	innowacyjna organizacja	IDEO

Źródło: [3, s. 68].

Jeśli prześledzimy publikacje dotyczące *design management* z przełomu XX i XXI wieku, możemy zaobserwować dużą różnorodność oraz zmienność dominujących akcentów tych opracowań. Y. Kim i K. Chung [11] dokonali statystycznej

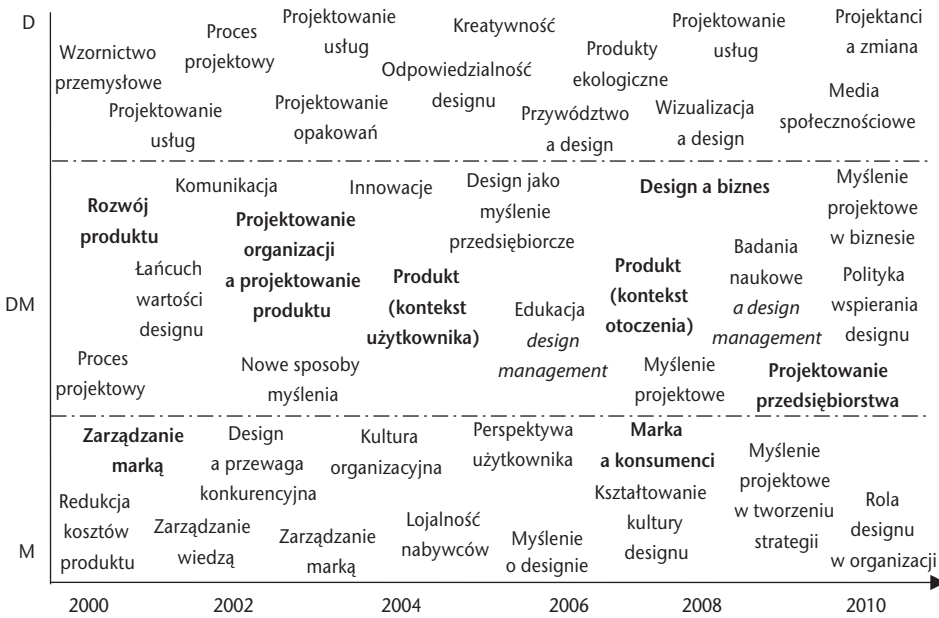
analizy publikacji dotyczących *design management* z dwóch przedziałów czasowych, tj. lat 1989–1997 oraz lat 1998–2006. Przeprowadzone przez nich badanie potwierdziło częstsze odwoływanie się w publikacjach z drugiego z wyróżnionych okresów do strategicznego wymiaru *design management*, zarówno w opracowaniach naukowych, jak i profesjonalnych. Kim i Chung potwierdzili odejście od – charakterystycznego dla starszych publikacji – ścisłego kojarzenia *design management* wyłącznie z procesem rozwoju nowych produktów, a zamiast tego rozpatrywanie *design management* w złożonym kontekście procesu kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, budowania jego przewagi konkurencyjnej oraz kształtowania tożsamości organizacyjnej. Rosnąca liczba publikacji o *design management* służy rozpowszechnianiu i wymianie spostrzeżeń dotyczących wspomnianej problematyki, szczególnie pomiędzy naukowcami i praktykami (zarówno kadrą menedżerską, jak i projektantami) [11, s. 48].

Problematykę ewolucji *design management* w pierwszej dekadzie XXI przedmiotem swoich badania uczynili również P. Erichsen i P. Christensen [8]. Autorzy ci przeanalizowali ponad 500 publikacji podejmujących tematykę *design management* przy wykorzystaniu metod analizy semantycznej, aby wykazać ewolucję znaczeniową związaną z *design management*. Publikacje podzielono na trzy główne nurty: 1) zorientowane na design, 2) zorientowane na zarządzanie oraz 3) zorientowane na *design management*. Dla każdego z tych nurtów autorzy zidentyfikowali kluczowe zagadnienia rozpatrywane w analizowanych publikacjach. Zestawienie tych pojęć zaprezentowano na rysunku 2.

Do najważniejszych wniosków z badań przeprowadzonych przez Erichsen i Christensena należy zaliczyć następujące stwierdzenia:

- dynamiczny rozwój koncepcji myślenia projektowego (*design thinking*) w wyniku odejścia od orientacji na zarządzanie procesem projektowym na rzecz tworzenia wartości poprzez wykorzystanie myślenia projektowego jako narzędzia kompleksowego zarządzania organizacją;
- osłabienie częstotliwości rozpatrywania aspektów kosztowych designu przy jednoczesnym zwiększeniu częstotliwości nawiązywania do problematyki innowacji i rozwoju;
- odejście od wycinkowego rozpatrywania źródeł tworzenia wartości w organizacjach analizowanych odrębnie dla poszczególnych dziedzin designu (np. projektowania produktów) w kierunku bardziej całościowego, systemowego podejścia;
- odejście od prostego wykorzystania pojęć i metod badawczych z dwóch bazowych dziedzin wiedzy (tj. designu oraz nauk o zarządzaniu) na rzecz podjęcia działań ukierunkowanych na wypracowanie rozwiązań specyficznych dla *design management* (jako owoc wzajemnego przenikania się dwóch bazowych dziedzin wiedzy).

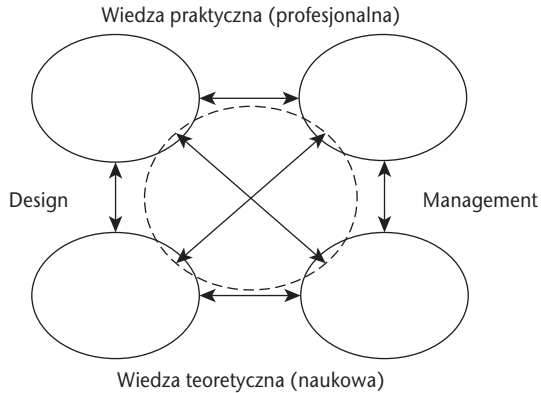
Rysunek 2. Mapa słów kluczowych publikacji z zakresu *design management* w latach 2000–2010



Legenda: D – design, DM – *design management*, M – management.
 Źródło: [8, s. 115].

3. Dwa nurty *design management*

Design management korzysta z dorobku dwóch bazowych dziedzin wiedzy, tj. designu (wzornictwa) oraz zarządzania. Wiedza generowana w ramach tych dziedzin ma źródła zarówno w prowadzonych badaniach naukowych, jak i w praktyce gospodarczej. Dorobek akademicki (teoria) i profesjonalny (praktyka), zarówno designu, jak i zarządzania, przenikają się wzajemnie (por. rysunek 3), stwarzając możliwości transferu wiedzy, a tym samym wypracowania nowych pojęć, teorii, rozwiązań praktycznych i metod badawczych specyficznych dla *design management*. Wzajemnemu wzbogacaniu dorobku *design management* sprzyja wspólna cecha obu bazowych dziedzin wiedzy, którą jest ich praktyczny charakter. Sprawia on, że źródłami inspiracji dla rozwoju wiedzy są zarówno badania naukowe, jak i zjawiska zachodzące w organizacjach.

Rysunek 3. Kierunki przenikania wiedzy w obszarze *design management*

Źródło: [8, s. 110].

Wykazane powyżej podobieństwo pomiędzy designem a zarządzaniem nie oznacza oczywiście braku istotnych różnic między tymi dziedzinami wiedzy. Każda z wyróżnionych dziedzin charakteryzuje się bowiem specyficznymi: założeniami, paradygmatami, dominującym sposobem wnioskowania czy wreszcie metodami badawczymi. Ponadto R. Cooper i M. Press [6] zwracają uwagę na paradoks ukryty w samym terminie *design management*, związany z wykazywaniem znamion oksymoronu. Z jednej strony, odwołanie do wzornictwa może akcentować dominację pierwiastka artystycznego, intuicyjność, krótkoterminowość, orientację rzeczową i środowiskową, podejście prognostyczne, „eksplorację nieznanego”, lateralny i syntetyczny styl myślenia czy wreszcie eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka.

Z drugiej strony, wykorzystanie terminu „zarządzanie” w sposób naturalny przywołuje na myśl: sprawność działania, orientację na rozwój organizacji, długoterminowość, racjonalizm, liniowy i analityczny styl myślenia, porządkowanie organizacji, konformizm i adaptacyjność czy wreszcie sprawowanie kontroli i zwiększanie przewidywalności

Wspomniane przeciwieństwa powodują często wzajemną nieufność przedstawicieli dziedzin designu i zarządzania [zob. 15, s. 19; 10, s. 4]. Wpłynęły również na wyodrębnienie dwóch odrębnych nurtów (podejść) *design management* [por. 2, s. 74–75; 5, s. 19]:

1. Menedżerskiego (zarządczego) – polegającego na wzbogacaniu teorii i praktyki wzornictwa o dorobek nauk o zarządzaniu. Celem jest tutaj zwiększenie efektywności wykorzystania designu poprzez jego powiązanie z pojęciami, takimi jak np.: wartość, produkt, marka, tożsamość organizacji, zarządzanie innowacjami czy strategia.

2. Projektowego (wzorniczego) – wykorzystującego design jako źródła inspiracji nowego podejścia do zarządzania organizacją. Celem tego podejścia jest wykorzystanie pojęć (np.: kształt, kolor, obraz, forma, estetyka, socjologia przedmiotów, twórczość, projektowanie), zasad i działań z obszaru designu do zwiększania sprawności zarządzania organizacją, w tym szczególnie zarządzania designem.

Przejawem drugiego z wymienionych nurtów badawczych, jako silniej osadzonego naukach o zarządzaniu, jest również niniejsze opracowanie. Samo wskazanie dominującego nurtu nie rozstrzyga jednak nawet fundamentalnej kwestii bazy pojęciowej, a próba przetłumaczenia samego terminu *design management* na język polski napotyka istotne trudności. W nielicznej literaturze tematu w języku polskim można spotkać takie tłumaczenia jak: zarządzanie wzornictwem, zarządzanie przez wzornictwo, zarządzanie wzornicze, zarządzanie designem, zarządzanie zorientowane na design, zarządzanie na rzecz wzornictwa, zarządzanie przez design [5, s. 19].

4. Zróżnicowane podstawy teoretyczne nauk o zarządzaniu wykorzystywane do interpretacji *design management*

Dla wyjaśniania problematyki *design management* stosuje się odwołania do różnych specjalności nauk o zarządzaniu. Przyjmując jako punkt odniesienia klasyfikację subdyscyplin zaproponowaną przez zespół S. Sudoła² [16], badania z zakresu *design management* mogą być prowadzone przede wszystkim w zakresie następujących specjalności:

- marketingu (m.in.: problematyka kształtowania produktu/usługi, kształtowanie komunikacji zewnętrznej);
- zarządzania strategicznego (m.in.: relacje między designem a strategią przedsiębiorstwa, kształtowanie tożsamości organizacji, wpływ designu na budowanie przewagi konkurencyjnej);
- zarządzania projektami (m.in. specyfika zarządzania projektami z zakresu designu);
- zarządzania techniką i procesami produkcyjnymi (m.in. design jako narzędzie projektowania procesów biznesowych).

W szerszym zakresie rozpatrywania *design management* można również uwzględnić kolejne subdyscypliny:

- zarządzanie jakością (m.in. aspekty jakościowe problematyki tworzenia nowych produktów i usług);

² Zespół powołany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w składzie: prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Jerzy Kisielnicki, prof. Barbara Kożuch, prof. Maria Romanowska, prof. Stanisław Sudol – przewodniczący, dr Adam Szpaderski, prof. Michał Trocki.

- zarządzanie zasobami ludzkimi (m.in.: aspekty społeczne *design management*, projektowanie pracy i organizacji);
- teoretyczne podstawy zarządzania (m.in. umiejscowienie *design management* na gruncie nauk o zarządzaniu);
- zarządzanie zasobami niematerialnymi (m.in. rola designu w kreowaniu wiedzy organizacyjnej).

Biorąc za podstawę alternatywną propozycję wyróżnienia subdyscyplin, zaproponowaną przez zespół S. Cyferta³ [7], można wskazać zakresy tematyczne związane z *design management* w ramach następujących subdyscyplin nauk o zarządzaniu:

- zarządzania strategicznego (m.in.: strategie i sposoby rozwoju wykorzystujące design, design jako źródło konkurencyjności, zarządzanie zmianą poprzez design, modele biznesowe bazujące na aplikacji designu);
- przedsiębiorczość (m.in. rodzaje i wymiary przedsiębiorczości nawiązujące do designu, innowacje bazujące na designie);
- zarządzanie projektami (m.in.: cykl życia projektu z zakresu designu, metodyki zarządzania projektami dedykowane projektom designu, metody pomiaru efektywności procesów designu);
- zarządzanie wiedzą i informacją (m.in. projektowanie w zakresie komunikacji i identyfikacji wizualnej);
- zarządzanie jakością (m.in. metody i techniki doskonalenia jakości produktów i procesów);
- wspomaganie decyzji menedżerskich (m.in.: myślenie projektowe jako proces podejmowania decyzji kierowniczych, zarządzanie ryzykiem i elastycznością);
- zarządzanie innowacjami (m.in. innowacyjny wymiar designu, modele i formy innowacji nawiązujące do designu);
- zarządzanie zasobami ludzkimi (m.in.: zarządzanie interdyscyplinarnymi zespołami realizującymi projekty z zakresu designu, projektowanie środowiska i metod pracy);
- zarządzanie marketingiem (m.in.: rozwój produktów i usług, kształtowanie zachowań odbiorców);
- zarządzanie produkcją i technologią (m.in. zarządzanie badaniami i rozwojem);
- zarządzanie wartościami niematerialnymi (m.in.: rola designu w kształtowaniu kultury organizacyjnej, design społeczny, design zrównoważony, projektowanie przeciwdziałające wykluczeniu);
- zarządzanie usługami (m.in. projektowanie usług);

³ Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, powołany z inicjatywy prof. dra hab. Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. W skład Zespołu weszli: prof. dr hab. Szymon Cyfert – przewodniczący, dr hab. Wojciech Dyduch, prof. UE, dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK, dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE oraz dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH.

- teoria organizacji i zarządzania (m.in. ewolucja *design management*);
- metodologia nauk o zarządzaniu (m.in.: metody badawcze *design management*, paradygmaty i paradoksy *design management*);
- studia krytyczne w naukach o zarządzaniu (m.in. krytyka *design management*, perspektywy alternatywne w teorii organizacji i zarządzania nawiązujące do problematyki designu).

Design management wpisuje się w n-wymiarową przestrzeń materii nauk o zarządzaniu. Oferuje nową integrującą perspektywę wpisującą się holistyczne podejście do badania problematyki zarządzania. Nawiązując bezpośrednio do matrycy subdyscyplin autorstwa zespołu S. Cyferta, można podsumować, że *design management* może być rozpatrywane zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym, który dodatkowo można analizować z perspektywy strategicznej, operacyjnej oraz funkcjonalnej.

Podsumowanie

Przytoczone powyżej rozważania skłaniają do konkluzji, że rozwój koncepcji *design management* odbywa się poprzez ewolucję. Obserwowane są zmiany dominujących akcentów, poszerzany jest kontekst rozpatrywanych zjawisk, wyłaniają się pojęcia i zagadnienia specyficzne dla tej koncepcji, a ponadto redukcji (choć powolnej) ulega liczba wykorzystywanych paradygmatów badawczych. Jednocześnie wśród autorów tematu dominuje przekonanie, że w przedmiocie *design management* ciągle nie nastąpił punkt przełomowy, który można by uznać za jednoznaczny i niepodważalny dowód ukonstytuowania się nowego powszechnie uznawanego istotnego obszaru badawczego w naukach o zarządzaniu. Sposób, w jaki naukowcy badający tematykę *design management* poradzą sobie z nakreślonymi w opracowaniu paradoksami i problemami, wpłynie na przyszłość oraz docelową pozycję tej koncepcji w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

- [1] Ahopelto J., *Design Management as a Strategic Instrument*, Acta Wasaensia No. 99, Industrial Management 4, Universitas Wasaensis, Vaasa 2002.
- [2] Borja de Mozota B., *Design Management. Using design to build brand value and corporate innovation*, Allworth Press, New York 2003.
- [3] Borja de Mozota B., Kim B., *Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea*, "Design Management Review" 2009, Issue 20, pp. 66–76.
- [4] Bruce M., Bessant J., *Design in Business. Strategic Innovation Through Design*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2002.

- [5] Brzozowski M., *Istota design management*, [w:] Witczak H. (red.), *Skrzynka narzędziowa menedżera*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 148, Poznań 2010, s. 13–23.
- [6] Cooper R., Press M., *The Design Agenda. A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
- [7] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość merytoryczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 37–49.
- [8] Erichsen P.G., Christensen P.R., *The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective*, “Creativity and Innovation Management” 2013, Vol. 22, No 3, pp. 107–120.
- [9] Franus E., *Struktura i ogólna metodologia nauki ergonomii*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 1992.
- [10] Jerrard R., Hands D., *Design management: exploring fieldwork and application*, Routledge, New York 2007.
- [11] Kim Y., Chung K., *Tracking Major Trends in Design Management Studies*, “Design Management Review” 2007, Issue 18, pp. 41–48.
- [12] Krupiński J., *Estetyka – Immanentna wartość designu*, [w:] Siemieńska E. (red.), *Wartość dodana: światowe wzornictwo z Polski*, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2009.
- [13] Lockwood T., *Transition: How to Become a More Design-Minded Organization*, “Design Management Review” 2009, Vol. 20, No. 3.
- [14] Mamica Ł., *Wzornictwo przemysłowe jako determinanta konkurencyjności gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [15] Stamm (von) B., *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.
- [16] Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 11–36.
- [17] Verganti R., *Design-Driven Innovation*, Harvard Business Press, Boston 2009.
- [18] Zimniewicz K., *Hipotezy i ich sprawdzalność w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.

PARADOKSY I PROBLEMY *DESIGN MANAGEMENT*

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest podejście *design management* w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Celem artykułu jest identyfikacja oraz analiza najważniejszych paradoksów i problemów towarzyszących rozwojowi *design management*. Realizacja tak postawionego celu została przeprowadzona poprzez dokonanie krytycznego przeglądu (eksploracja) wybranego dorobku z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych (szczególnie wzornictwa), jak również identyfikację, klasyfikację oraz eksplikację badanych zjawisk. Do najważniejszych z paradoksów i problemów *design management* zaliczono: 1) wielowymiarowość designu, 2) zmiany w akcentach publikacji naukowych z obszaru *design management* ukazujące ewolucję koncepcji, 3) oksymoroniczny charakter pojęcia *design management* mający przełożenie na dwa dominujące nurty badawcze, oraz 4) zróżnicowane podstawy teoretyczne nauk o zarządzaniu wykorzystywane do interpretacji *design management*.

SŁOWA KLUCZOWE: DESIGN MANAGEMENT, DESIGN, WZORNICTWO, PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI, MYŚLENIE PROJEKTOWE

PARADOXES AND PROBLEMS OF *DESIGN MANAGEMENT*

Abstract

This research examines design management as an approach towards enterprise management. The aim of the paper is to identify and to analyze the most important paradoxes and problems associated with the development process of design management. To achieve the objective, the exploration of the scientific literature of the field of management science and other disciplines (specifically design) has been conducted, and then the identification, classification and explication of studied phenomena have been completed. The following issues have been classified as the most important paradoxes and problems of design management: 1) multidimensional structure of design, 2) the evolution in research on design management, 3) contradictory nature of design management, and 4) the use of diverse theoretical backgrounds to analyze design management.

KEY WORDS: DESIGN MANAGEMENT, DESIGN, INDUSTRIAL DESIGN, ORGANIZATIONAL DESIGN, DESIGN THINKING

SPRZECZNOŚCI POSTRZEGANEGO WSPARCIA ORGANIZACYJNEGO¹

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny. Zostanie przedstawione badanie literaturowe, którego wynikiem jest identyfikacja sprzeczności w ramach konstruktów postrzeganego wsparcia organizacyjnego (*perceived organizational support* – POS). Metodą pomocną w osiągnięciu założonego celu jest analiza krytyczna stworzona przez Johnsona i Duberley'a, którzy zaproponowali metodologię składającą się z trzech kroków: wgląd (*insight*), krytyka (*critique*) oraz redefinicja (*transformative redefinitions*) [12]. Pierwszy element analizy przedstawia obecny stan wiedzy w wybranych obszarach poczucia organizacyjnego wsparcia (POS). Na poziomie krytyki zostały zidentyfikowane dominujące założenia, aksjomaty i idee przyjęte *a priori*, szczególną uwagę zaś poświęcono tym, które mogą zawęzić perspektywę lub prowadzić do fałszywych założeń konstruktów POS. Ostatnim składnikiem analizy jest, tam gdzie jest to możliwe, propozycja alternatywnych kierunków badań we wskazanych obszarach lub założeń odmiennych od dotychczasowych. Celem dociekań zaprezentowanych w artykule jest przedstawienie nowej perspektywy wybranych aspektów, wskazanie na sprzeczności istniejące w ramach konstruktów POS oraz rozważenie możliwości ich niwelowania.

Postrzegane wsparcie organizacyjne odnosi się do globalnego przekonania pracownika dotyczącego stopnia, w jakim organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan [6, s. 500–507]. Przeświadczenie na ten temat pracownik buduje w oparciu o interpretację zachowań tzw. agentów organizacji – osób, które działają w imieniu organizacji, są jej przedstawicielami wobec pracownika (menadżerowie, kierownicy).

* Dr Milena Gojny-Zbierowska – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2014/13/B/HS4/01618 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Zjawisko personifikacji organizacji wyjaśnia proces, w którym pracownicy identyfikują reprezentantów firmy z firmą, a ich zachowania i postawy utożsamiają z postawą organizacji. Ten mechanizm jest kształtowany trzema elementami: po pierwsze, organizacja ponosi prawną, moralną oraz finansową odpowiedzialność za działania swoich przedstawicieli, po drugie, kultura organizacyjna określa pożądane i oczekiwane zachowania i postawy, po trzecie, organizacja poprzez swoich reprezentantów kontroluje i wywiera wpływ na pracowników [13, s. 370–390].

Dla ukazania pełnej perspektywy zagadnienia warto określić kontekst teoretyczny, w jakim jest rozpatrywane postrzegane wsparcie organizacyjne. Większość badaczy osadza POS w teorii wymiany społecznej (*social exchange theory* – SET), która wskazuje na transakcyjny charakter relacji między pracownikiem a organizacją. Pracownik, który otrzymuje wsparcie od organizacji, ma potrzebę odwzajemnienia korzyści, jest moralnie zobligowany do rewanżu, zgodnie z regułą wzajemności [4; 8, s. 161–178]. Teoria wymiany społecznej pozwala wyjaśnić wpływ POS na zachowania organizacyjne, będące reakcją pracownika na wsparcie otrzymane od organizacji bądź jego brak. Badania potwierdzające rolę SET wskazują na to, że negatywna relacja między POS i absentyzmem w pracy jest silniejsza u tych pracowników, którzy mają silniej zinternalizowaną regułę wzajemności, niż u tych, którzy mniejszą wagę przywiązują do znaczenia wzajemności w relacji [6, s. 500–507].

1. Definicja i wymiary POS

Na podstawowym poziomie analizy pojęcia postrzeganego wsparcia organizacyjnego widać niespójność między przyjętą definicją a istotą konstruktów. Postrzegane wsparcie organizacyjne jest przez większość autorów zajmujących się tą tematyką tak samo definiowane od 1986 r., kiedy to pierwszy raz termin ten został opisany przez Eisenbergera i współpracowników. Od tego czasu badacze POS traktują konstrukt jako homogeniczną całość. Pierwszego rozróżnienia między poszczególnymi wymiarami POS dokonali Muse i Stamper. Wyniki ich badań sugerują istnienie dwóch faktorów w ramach zmiennej, odpowiedzialnych za uwarunkowane w zróżnicowany sposób, odmienne typy pracy, postaw oraz zachowań. Pierwszy z czynników, POS-R, nawiązuje do troski o dobrostan pracownika (*well-being*), drugi faktor, POS-J, odnosi się zaś do wkładu pracownika [16, s. 517–535]. Idea rozdzielenia poszczególnych elementów POS nie znalazła kontynuatorów i w kolejnych badaniach wsparcie ponownie stanowi całość, mimo że rozdzielenie poszczególnych obszarów POS nie wywołało dyskusji ani nie spotkało się z krytyką.

Przedstawiony w 1986 roku kwestionariusz do pomiaru postrzeganego wsparcia organizacyjnego (SPOS) obejmuje kilka elementów składających się na wsparcie organizacji. Są to:

1. satysfakcja z bycia członkiem danej organizacji;
2. satysfakcja organizacji z wyników pracownika;
3. oczekiwanie/przewidywanie przyszłej wartości pracownika;
4. docenienie dodatkowego wysiłku pracownika;
5. respektowanie celów i wartości pracownika;
6. troska organizacji o sprawiedliwe wynagrodzenie pracy pracownika;
7. wzbogacanie pracy pracownika;
8. wykorzystanie talentu pracownika;
9. satysfakcja pracownika z pracy;
10. dobrostan pracownika (*well-being*);
11. pomaganie pracownikowi w rozwiązywaniu problemów w pracy;
12. zastępowanie pracownika innym z niższym wynagrodzeniem;
13. reagowanie organizacji na:
 - skargi pracownika,
 - błędy,
 - pogorszenie wyników,
 - ponadprzeciętne wyniki,
 - prośby zmiany warunków pracy,
 - prośby specjalne,
 - decyzję o odejściu,
 - nieterminowość wykonania zadania;
14. zwalnianie pracownika;
15. ponowne zatrudnienie;
16. szansa na awans.

Można pogrupować powyższe czynniki i zakwalifikować je do obszaru dotyczącego: a) wykonywanej pracy, b) jakości relacji pracownika z organizacją, c) reagowania organizacji i jej postawy (zaangażowania) wobec pracownika.

Analizując narzędzie do pomiaru POS, widać, że wykracza ono poza przyjętą definicję, która odwołuje się jedynie do jednego elementu SPOS – dobrostanu pracownika. Dodatkowo badania dotyczące relacji między postrzeganym wsparciem organizacyjnym a dobrostanem wskazują na zróżnicowanie obu kategorii [1, s. 105–124]. Między obiema zmiennymi zachodzi pozytywna relacja, nie są one tożsame.

Można założyć, że klasyfikacja wymiarów postrzeganego wsparcia organizacyjnego pomoże w rozróżnieniu działań indukujących POS, a także w badaniach międzykulturowych. Nie wiadomo, czy wymiary POS będą takie same w różnych socjokulturowych środowiskach czy systemach ekonomicznych. Operacjonalizacja przyjętych wymiarów pozwoliłaby na zweryfikowanie tego, na ile poszczególne elementy składające się na postrzegane wsparcie organizacyjne są zgodne z wynikiem ogólnym, które obszary wymagają poprawy, a które stanowią siłę w relacji organizacji z pracownikiem. Możliwe stałoby się wtedy również porównanie wyników częściowych

między różnymi organizacjami, a także różnymi kulturami narodowymi w ramach jednej organizacji działającej globalnie.

Traktując POS jako jeden wymiar, dostajemy jedynie ogólny obraz, bez wglądu w rzeczywisty charakter poczucia wsparcia organizacyjnego pracownika.

2. Źródło wsparcia

Pomijając rozważania o granicach organizacji, które wydają się istotne dla rozumienia zagadnienia POS [2, s. 1–86], można zauważyć wśród badaczy tendencje do przyjmowania bez wątpliwości założenia, że źródłem poczucia wsparcia jest organizacja jako całość. Wątpliwość takiego podejścia nasuwa brak wyraźnych granic między wsparciem pochodzącym z innych stron, np. od przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS). Eisenberger wraz ze współpracownikami [1986] założył, że pracownicy personifikują organizację, postrzegając działania przedsięwzięte przez jej agentów jako działania organizacji jako takiej [13, s. 370–390]. Jest to jedno z głównych założeń postrzeganego wsparcia organizacyjnego definiujące samo pojęcie. Badania rozdzielające źródła wsparcia rozróżniają POS i PSS [9, s. 1059–1075], ale każą odrzucić fundamentalne dla rozumienia POS założenie o personifikacji organizacji. Co więcej, przyjęte rozróżnienie nie jest poparte dowodem na umiejętność rozróżnienia w percepcji pracownika źródeł wsparcia. Jako konsekwencja tych rozważań pojawia się pytanie: jeśli pracownik personifikuje organizację, oceniając jej działania na podstawie zachowań jej przedstawicieli, to jak możemy rozróżnić, czy zachowanie ich wynika z posłannictwa, czy własnych motywów? Kolejne pytanie dotyczy tego, kogo dokładnie pracownik uznaje za emisariusza organizacji. Czy tylko przełożonego, czy może również współpracowników? Badacze próbują rozdzielić źródła wsparcia, jednak otrzymują sprzeczne wyniki. Część z nich wskazuje, że PSS prowadzi do POS [11, s. 159–174; 18, s. 825–836], część dowodzi odwrotnej zależności [23, s. 295–316]. W odpowiedzi na tę niezgodność można przyjąć hipotezę, że różne źródła wsparcia zależne i niezależne od siebie w ramach organizacji i poza jej granicami dają generalne poczucie wsparcia na danym poziomie. Wobec tego nie możemy przyjmować jako pewnik, że pracownik odróżnia dostawców wsparcia i jest zdolny do refleksji nad nimi. Dlatego bez znalezienia wiarygodnego sposobu na rozróżnienie percepcji wsparcia z różnych źródeł nie możemy być do końca pewni, czy badamy PSS, czy POS.

Tłumaczenie tego pojęcia na język polski brzmi: wsparcie organizacyjne, a nie wsparcie organizacji. Podkreśla to charakter wsparcia, a nie jego pochodzenie. Organizacyjne wsparcie może płynąć z różnych źródeł, nie koniecznie z samej organizacji. Dlatego może warto w przyszłych badaniach rozróżnić wsparcie organizacyjne jako sumę wsparcia, jakie pracownik otrzymuje dzięki pozostawaniu w relacji

zatrudnienia w danej organizacji, od wsparcia organizacji, wsparcia wynikającego wyłącznie z przyjętej w tym zakresie strategii organizacji.

3. Subiektywizm w interpretacji wsparcia

Zgodnie z teorią wymiany społecznej wymiana między organizacją i pracownikiem może mieć charakter materialny lub pozamaterialny. Rozróżnienia dokonał Blau, opisując tę niematerialną jako relację zakładającą niespecyficzne wzajemne zobowiązania, podkreślał jej dyskrecjonalny charakter. Zobowiązania w tej wymianie nie są precyzyjnie zdefiniowane, są uznaniowe, wynikają z norm kulturowych i kultury organizacyjnej [4]. Przedmiotem tej transakcji dla pracownika może być uznanie, troska organizacji o jego dobro, pozycja w organizacji czy treść pracy. Wiele aspektów tego, jak pracownik jest traktowany, może mieć wpływ na jego poczucie wsparcia. W czasach ekonomicznego kryzysu i gospodarczej niepewności finansowe metody indukowania poczucia wsparcia są redukowane na korzyść pozamaterialnych, które są zmienne w czasie i trudne do wycenienia, zwłaszcza w obliczu procesów globalizacyjnych. Wartość wkładu obu stron transakcji jest relatywna. Pojęcie postrzeganego wsparcia organizacji jest subiektywne, jest wynikiem percepcji pracownika. Dlatego tak ważna zdaje się kwestia symboliczna i interpretacja symboli w procesie komunikacji. Interakcjonizm symboliczny jest socjologiczną teorią, która zakłada, że ludzkie zachowanie jest determinowane nie tyle obiektywnymi faktami, ile znaczeniem, jakie ludzie im przypisują. Na ludzkie zachowanie wpływa więc subiektywna interpretacja rzeczywistości [15, s. 157–163]. Symbole stają się językiem, a układ społecznych konstruktów składających się z symboli, którym przypisane jest znaczenie, które kształtuje ludzkie zachowanie, kształtuje rzeczywistość [14, s. 87–96]. Odwołanie się do interakcjonizmu symbolicznego pozwala zrozumieć istotę subiektywnej interpretacji bodźców w relacji interpersonalnej, również w relacji wymiany. Wycena korzyści otrzymywanych w wymianie jest subiektywna i relatywna. Wynika z indywidualnych uwarunkowań poznawczych i psychologicznych, a także dotychczasowego doświadczenia. Ludzie różnią się w sposobie postrzegania tego samego bodźca, ta sama sytuacja będzie generowała różne reakcje u różnych ludzi, dlatego można przyjąć założenie, że zachowanie agenta organizacji może być zinterpretowane przez jednego pracownika jako wspierające, a przez innego – odwrotnie. Można przyjąć, że na indywidualne uwarunkowania wpływające na postrzeganie wsparcia organizacji ma wpływ osobowość i zniekształcenia poznawcze. Korelacja między cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi została wielokrotnie udowodniona. Na przykład Sears i Hackett, którzy badali czynniki warunkujące wymianę między pracownikiem a przełożonym (*leader-member exchange* – LMX), założyli, że nastawienie do przełożonego pośredniczy między wpływem osobowości na LMX. Wyniki

badania potwierdziły hipotezy dotyczące związku osobowości z kształtowaniem się relacji pracownik – przełożony, m.in. zostało dowiedzione, że ugodowość pracownika koreluje z emocjonalnym stosunkiem do przełożonego [19, s. 544–564].

Również w obszarze motywacji badania empiryczne wskazują na dużą rolę różnic indywidualnych w zakresie osobowości [10, s. 100–112]. Kluczem w ocenie motywacji wewnętrznej są wewnętrzne przekonania (cele), które wynikają ze specyficznych cech osobowości i które w interakcji z adekwatnymi uwarunkowaniami pracy determinują dane działanie [3, s. 132–153]. Badania pokazują, że pracownicy charakteryzujący się wysoką ugodowością oraz stabilnością emocjonalną poszukują pracy z wysokimi parametrami w zakresie społecznego wsparcia, wzajemnej zależności oraz interakcji ze środowiskiem zewnętrznym organizacji. Ekstrawersja z kolei jest pozytywnie skorelowana z dążeniem do ustalania celów w pracy, a także z preferencją pracy o większym znaczeniu, statusie i władzy oraz z tendencją do uzyskiwania informacji zwrotnej. Otwartość na doświadczenie pozostaje w pozytywnej relacji z wybieraniem autonomicznych celów w pracy oraz z poszukiwaniem różnorodnych zadań. Dokładność oraz stabilność emocjonalna odpowiada za skłonność do zadań o małym zróżnicowaniu, a także za poszukiwania feedbacku [3, s. 132–153]. Wyniki badań nad związkiem osobowości z motywacją, zachowaniami organizacyjnymi i konsekwencje tych wyników dla zarządzania zasobami ludzkimi są zbyt istotne, żeby pomijać związek osobowości z POS. Przyjęcie założenia, że istnieje relacja między poszczególnymi wymiarami osobowości a poczuciem wsparcia organizacyjnym, i badania wynikające z tej hipotezy mogą przynieść wiele ciekawych wyników rzutujących na praktyki organizacyjne.

Postrzeganie jest procesem, dzięki któremu jednostka przekłada zewnętrzny świat na wewnętrzny (mentalny). Funkcjami postrzegania są: selekcja, organizacja oraz interpretacja informacji, a końcowy obraz uzyskany w wyniku tego procesu różnicuje ludzi. Postrzeganie może ulegać zakłóceniu, a to z kolei może wpływać na zachowania organizacyjne [20, s. 251–260; 5, s. 131–137]. Na to, jak pracownicy postrzegają wartości i kod etyczny organizacji, wpływa ich poczucie tego, jak bardzo sprawiedliwie są traktowani. Jeśli mają poczucie, że są traktowani uczciwie, będą oddani firmie i będą efektywnie pracować, nawet jeśli etyka, jaką wykazuje się organizacja, jest poniżej ich oczekiwań. Poznawcze zniekształcenia mogą wpływać na postrzeganie uczciwości organizacji. Przyczyną tych zniekształceń może być dysonans poznawczy, wywołany sprzecznymi bodźcami, powodujący dyskomfort i napięcie. W celu redukcji tego stanu ludzie np. pomijają lub wypierają pewne informacje lub minimalizują znaczenie innych, tak aby nie dostrzegać ich antagonizmu [7]. Powyższy mechanizm może również mieć znaczenie dla postrzegania wsparcia płynącego z organizacji. Podobnie doświadczenie może wpływać na percepcję wsparcia. Wsparcie otrzymywane we wcześniejszym miejscu pracy, relacja z poprzednim przełożonym są fundamentami oczekiwań dotyczących poziomu

wsparcia ze strony nowego pracodawcy. Siła postrzeganego wcześniejszego wsparcia organizacyjnego będzie stanowić punkt odniesienia dla oceny bieżącego wsparcia. Zakładany wpływ nie został jeszcze zbadany, w przeciwieństwie do wpływu doświadczenia na inne zmienne. Doświadczenie mentoringu zarówno w roli mentora, jak i mentorowanego rzutuje na oczekiwania dotyczące kosztów i benefitów w kolejnej takiej relacji oraz na wolę powtórzenia w nią wejścia [17, s. 493–509]. Percepcja podlega również wpływowi wcześniejszego doświadczenia w zakresie utraty pracy. Ludzie, którzy zostali zwolnieni, postrzegają sytuację zwolnienia jako nieuniknioną, co różni ich w tym zakresie od osób pozbawionych takiego doświadczenia [21, s. 89–108]. Ludzie różnią się w postrzeganiu tego samego bodźca i jak pokazują powyższe przykłady badań, ta sama sytuacja może powodować różne reakcje wśród pracowników. Analizowanie postrzeganego wsparcia organizacyjnego bez uwzględnienia indywidualnych uwarunkowań wpływających na percepcję stoi w sprzeczności z przyjętą definicją POS. Przyjęcie perspektywy interakcjonizmu symbolicznego, jako teorii niższego rzędu dla rozumienia wpływu subiektywnej oceny korzyści w wymianie, nie wyklucza teorii wymiany społecznej, raczej ją uzupełnia. Interakcjonizm pomaga zrozumieć rolę komunikacji, percepcji i postaw w teorii postrzeganego wsparcia organizacyjnego.

Podsumowanie

Zagadnienie postrzeganego wsparcia organizacyjnego może być znaczące dla menadżerów, biorąc pod uwagę wyniki badań wskazujących na wpływ POS na zachowania organizacyjne i funkcjonowanie pracownika w organizacji, m.in. na: zaangażowanie [22, s. 515–535], satysfakcję z pracy [16], poczucie sprawiedliwości [5, s. 131–137] czy intencję odejścia [9, s. 1059–1075]. Metoda analizy krytycznej daje możliwość weryfikacji istniejących założeń koncepcji i jej rozwoju na podstawie dotychczasowych badań. W artykule została podjęta próba wykorzystania metodologii podejścia krytycznego w refleksji nad dotychczasowymi założeniami poczucia wsparcia organizacyjnego. Jako efekt zostały uwypuklone sprzeczności w ramach istniejącej wiedzy na temat POS. Zwrócono uwagę na traktowanie zagadnienia jako homogenicznej całości, mimo że można założyć, iż klasyfikacja wymiarów postrzeganego wsparcia organizacyjnego nie tylko wzbogaci badania międzykulturowe, lecz także pomoże w rozróżnieniu działań indukujących poczucie wsparcia. Została zaakcentowana możliwość występowania różnic w postrzeganiu tych samych zachowań jako wspierających lub nie, w zależności od uwarunkowań indywidualnych w danym kontekście socjokulturowym i ekonomicznym. Badania w tym zakresie mogłyby wiele wnieść do rozumienia wsparcia jako wymiaru kultury. Analiza dotychczasowych badań zaowocowała postawieniem kilku pytań podważających przyjmowaną

w definicji POS organizację jako niezróżnicowane i percepowane przez pracownika odrębne od innych źródło wsparcia.

Opracowanie posiada ograniczenia. Analiza literatury przedstawiona w artykule nie obejmuje całego istniejącego dorobku na polu POS. W opracowaniu odwołano się do najważniejszych publikacji z zakresu poruszonych problemów. Kolejnym ograniczeniem niniejszego artykułu jest to, że nie zostały wyczerpane wszystkie aspekty związane z poczuciem wsparcia organizacyjnego, które mogą być sprzeczne. Również ograniczeniem jest samo podejście analizy krytycznej, które wymaga dyscypliny naukowej i metodologicznej, a tutaj dało jedynie luźne ramy analizy.

Bibliografia

- [1] Aggarwal-Gupta M., Vohra N., Bhatnagar D., *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatlional Influence of Psychological Well-Being*, "Journal of Business and Management" 2010, Vol. 16, No. 2.
- [2] Arrow K., *The Limits of Organization*, Norton, New York 1974.
- [3] Barrick M.R., Murray R., Mount M.K., Ning L., *The theory of purposeful work behavior. The role of personality, higher-order goals, and job characteristics*, "Academy of Management Review" 2013, Vol. 38, No. 1.
- [4] Blau, P.M., *Exchange and power in social life*, Wiley, New York 1964.
- [5] Cho J., Kessler S.R., *Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective*, "Review of Business Research" 2008, Vol. 8, No. 6., pp. 131–137.
- [6] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 1986, No. 71.
- [7] Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford CA 1957.
- [8] Gouldner A.W., *The Norm of Reciprocity*, "American Sociological Review" 1960, Vol. 25.
- [9] Griffeth R.W., Maertz C.P., Campbell N.S., Allen D.G., *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*, "Journal of Organizational Behavior" 2007, Vol. 28, No. 8.
- [10] Hogan J., Holland B., *Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective*, "Journal of Applied Psychology" 2003, No. 88.
- [11] Hutchison S., *A path model of perceived organizational support*, "Journal of Social Behavior and Personality" 1997, No. 12.
- [12] Johnson P., Duberley J., *Understanding Management Research An Introduction to Epistemology*, Sage Publications, London 2000.

- [13] Levinson H., *Reciprocation: The relationship between man and organization*, "Administrative Science Quarterly" 1965, No. 9.
- [14] Lynch M., McConatha D., *Hyper-Symbolic Interactionism: Prelude To A Refurbished Theory Of Symbolic Interaction Or Just Old Wine?*, "Sociological Viewpoints" 2006.
- [15] Mead G.H., *A Behavioristic Account Of The Significant Symbol*, "Journal of Philosophy" 1922, No. 19, pp. 157–163.
- [16] Muse L.A., Stamper C.L., *Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance*, "Journal of Managerial Issues" 2007, Vol. 19, No. 4, pp. 517–535.
- [17] Ragins B.R., Scandura T.A., *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, "Journal of Organizational Behavior" 1999, No. 20, pp. 493–509.
- [18] Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2001, No. 86, pp. 825–836.
- [19] Sears G.J., Hackett R.D., *The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality – LMX relationship*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2011, No. 84, pp. 544–564.
- [20] Sharma D., Borna S., Stearns J.M., *An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness*, "Journal of Business Ethics" 2009, No. 89, pp. 251–260.
- [21] Sronce R., McKinley W., *Perceptions of organizational downsizing*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2006, Vol. 12, No. 4, pp. 89–108.
- [22] Whitener E.M., *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*, "Journal of Management" 2001, No. 27(5), pp. 515–535.
- [23] Yoon J., Thye S., *Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity*, "Journal of Social Psychology" 2000, No. 140, pp. 295–316.

SPRZECZNOŚCI POSTRZEGANEGO WSPARCIA ORGANIZACYJNEGO

Streszczenie

Nadrzędnym celem artykułu jest identyfikacja sprzeczności w ramach konstruktów postrzeganego wsparcia organizacyjnego (*perceived organizational support* – POS). Zostały przedstawione

wybrane dyskusyjne aspekty POS na podstawie studiów literaturowych i ich analiza, która pozwoliła na zidentyfikowanie kilku sprzeczności. Po pierwsze, definicja postrzeganego wsparcia organizacyjnego wskazuje na to, że konstrukt ma charakter jednowymiarowy. Analizując narzędzie do badania POS, można rozróżnić kilka niezależnych wymiarów składających się na wynik ogólny. Po drugie, jednym z podstawowych założeń POS jest założenie o personifikacji organizacji, jakiego pracownik dokonuje w procesie percepcji wsparcia. Powoduje to, że nie można rozróżnić wsparcia wynikającego z innych źródeł niż sama organizacja. Trzecia sprzeczność dotyczy nie tyle samej teorii, ile kierunków badań nad postrzeganym wsparciem organizacyjnym i wiąże się z nieuwzględnianiem w interpretacji POS czynników indywidualnych, takich jak osobowość.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI, POSTRZEGANE WSPARCIE ORGANIZACYJNE (POS), TEORIA WYMIANY SPOŁECZNEJ, INTERAKCJONIZM SYMBOLICZNY

PARADOXES OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Abstract

The main aim of the paper is to identify the paradoxes in perceived organizational support (POS) theory. There is employed the critical method of analysis according to Johnson and Duberley who proposed three steps of an examination: insight, critique and transformative redefinitions. The chosen controversial aspects of POS will be analysed and identified paradoxes presented. Firstly, all researchers investigating the concept have been analyzing POS as a homogeneous integrity. SPOS, the only questionnaire, investigates more than one dimension. Secondly, one of the key assumption is saying about personification of organization and agents acting for its behalf. That makes the source of support unclear. The third aspect concerns individual conditions in perceiving support from organization as personality.

KEY WORDS: HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS), SOCIAL EXCHANGE THEORY

PERSPEKTYWA PARADOKSU W KSZTAŁTOWANIU PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Praktyka zarządzania organizacjami obfituje w szereg sytuacji trudnych, pełnych sprzeczności i dylematów, a także niepowodzeń. Typowe, dotkliwe, w wielu przypadkach silnie ze sobą powiązane sprzeczności w zarządzaniu mogą lokować się w różnych przestrzeniach oraz na różnych poziomach zarządzania [5, s. 64]. J. Lichtarski do sprzeczności dość typowych, ogólnych, odnoszących się do całych organizacji zalicza m.in.: relację stabilność vs zmienność organizacji, horyzont czasowy w zarządzaniu (krótki vs długi), relację jakości oferty i ponoszonych nakładów, pozycję klienta względem przedsiębiorstwa (przedmiotowa vs podmiotowa), pozycję człowieka względem organizacji (przedmiotowa vs podmiotowa) [5, s. 64].

Pojawiające się sprzeczności przedstawiane są głównie jako pojęcia położone na dwóch skrajnych biegunach kontinuum, niejednokrotnie prowadzące do powstania paradoksu. Gdzie paradoks jest rozumiany jako elementy, które znajdują się w opozycji do siebie, lecz jednocześnie są również synergiczne i powiązane w ramach większego systemu [10, s. 386]. Paradoks może być traktowany jako krytyczny teoretyczny „obiektyw” pozwalający na zrozumienie organizacji oraz zarządzania nią [10, s. 398]. J. Czakon podkreśla, że paradoksy zachodzą tym widoczniej, im bardziej złożone, czy też słabo rozpoznane obiekty przychodzi badać [1, s. 241]. Do problemów organizacji, które są postrzegane jako paradoksy lub badane poprzez paradoksy, Ł. Sułkowski zalicza: komunikację organizacyjną, kulturę organizacyjną, zarządzanie strategiczne, przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi czy teorię organizacji [11, s. 333].

* Dr Katarzyna Grzesik – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W niniejszym opracowaniu przyjęto cel o charakterze poznawczym dotyczący problematyki przywództwa w organizacji. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi odnoszącemu się do wykorzystania perspektywy paradoksu w wyjaśnieniu istoty kształtowania przywództwa w organizacji. Przy czym kształtowanie przywództwa jest rozumiane jako przyjmowany w danej organizacji model przywództwa oraz związane z nim kształtowanie ról i kompetencji przywódczych. Opracowanie to odnosi się nie tyle do stanu niewiedzy, ile do próby przedstawienia omawianej problematyki z perspektywy paradoksu. Realizacja celu nastąpiła na drodze studiów literatury przedmiotu.

1. Perspektywa paradoksu w poznawaniu i zarządzaniu organizacją

Paradoks w znaczeniu epistemologicznym oznacza „rozumowanie pozornie prawdziwe, które zawiera immanentny element sprzeczności” [11, s. 333]. M.W. Lewis definiuje paradoks jako sprzeczne, a mimo to wzajemnie powiązane elementy, które istnieją jednocześnie i utrzymują się w czasie. Definicja ta podkreśla dwa komponenty paradoksu. Pierwszy stanowią napięcia (*tensions*), czyli elementy, które wydają się logiczne w izolacji, ale niespójne, a nawet absurdalne w zestawieniu. Drugi komponent to reakcje (*responses*), które uwzględniają jednoczesne występowanie napięć [10, s. 382]. Paradoks jest odzwierciedleniem sprzecznych oczekiwań, które prowadzą do napięć poznawczych i praktycznych. Dominujące rozumienie istoty paradoksu polega na skupieniu się na powstających napięciach między dwoma elementami, tj. dualizmie. Jednakże paradoks można odnosić również do bardziej skomplikowanych napięć, które występują pomiędzy trzema lub większą liczbą elementów, tj. pluralizm elementów.

Różne dylematy, sprzeczności, czy trudne sytuacje powstające w organizacji, badacze organizacji od dawna interpretują za pomocą teorii złożoności/sytuacyjnej (*contingency theory*), stawiając pytanie: w jakich warunkach menadżer powinien skoncentrować się na A lub B? Natomiast przyjmując perspektywę paradoksu, pytanie to zmienia się na: jak można jednocześnie zaangażować zarówno A i B [3, s. 127]? W pierwszym przypadku rozwiązywanie problemów jest sprowadzane do wyboru albo – albo. W drugim przypadku postuluje się potrzebę współistnienia rozwiązań.

Znaczący rozwój perspektywy złożoności/sytuacyjnej (*contingency perspective*) jest związany z fundamentalnymi badaniami struktury organizacyjnej, technologii i strategii. Perspektywa ta jest obecnie określana przez część badaczy jako metateoretyczna perspektywa [8], której rdzeń założeń i podzielany sposób myślenia umożliwiły postęp, komplikując i rozszerzając rozumienie poprzez dodanie zmiennych i relacji, fuzji pokrewnych teorii oraz zwiększenie zaawansowanych metod. Poprzez

pryzmat tej perspektywy napięcia pojawiają się jako problemy organizacyjne, które należy rozwiązać. Jej podstawowe założenie odnosi się do dopasowania, tj. dostosowania decyzji menadżerskich (np. elementy konstrukcji organizacyjnej) do kontekstu (np. środowisko, strategia, zadania), aby pozytywnie wpływać na wyniki. Jest to związane z przyjęciem zasady „jeżeli – to”, co wskazuje na przyjęcie logiki formalnej, odwołującej się do racjonalnego podejmowania decyzji. Badania uwzględniające perspektywę złożoności/sytuacyjną mają na celu określić plusy i minusy wyboru przeciwstawnych opcji, uwzględniając najlepsze dopasowanie do danego kontekstu. Pierwsze prace w ramach tej perspektywy pokazywały dopasowania struktury do strategii, stylu przywództwa do sytuacji czy struktury do środowiska zewnętrznego. Najnowsze prace odnoszą się do szczegółowo bardziej skomplikowanych dopasowań dotyczących skomplikowanych interakcji między licznymi decyzjami kierowniczymi a sytuacjami poprzez wielowymiarowe konfiguracje [3, s. 129].

Relatywnie nowym podejściem w zarządzaniu, skupiającym się na napięciach organizacyjnych, jest perspektywa paradoksu (*paradox perspective*). Pierwsi zwolennicy tego podejścia w zarządzaniu czerpią z bogatej historii zakorzenionej w filozofii Kierkegaarda, Hampden-Turner i taoizmu, a także psychologicznych spostrzeżeń Freuda, Bateson i Watzlawick. Zgodnie z perspektywą paradoksu napięcia są wszechobecnymi i trwałymi siłami, które stanowią wyzwanie i siłę napędową długoterminowego sukcesu organizacji. Perspektywa paradoksu postuluje potrzebę akceptacji współistnienia sprzecznych rozwiązań. Paradoksalne myślenie pociąga za sobą zasadę „zarówno/i”, która przyjmuje podejście holistyczne i dynamiczne oraz odkrywające synergiczne możliwości radzenia sobie z trwałymi napięciami [3, s. 129–130]. Kluczowe elementy perspektywy paradoksu przedstawiono w tabeli 1. Elementy te można traktować jako przewodnik do prowadzenia badań konkretnych napięć organizacyjnych.

Tabela 1. Kluczowe elementy perspektywy paradoksu

Kluczowe elementy	Punkt widzenia perspektywy paradoksu
Podstawowe założenia	Natura napięć organizacyjnych: życie organizacji jest ze swej natury niepewne ze względu na wzajemną zależność pomiędzy złożonymi, dynamicznymi i wieloznacznymi systemami (np. ludzie, zespoły, organizacje, społeczeństwo) Konstrukcja paradoksów: napięcia są poznawczo i społecznie skonstruowane jako paradoksalne, kiedy aktor polaryzuje elementy, ignorując lub maskując ich współzależności
Centralne pojęcia	Paradoks: sprzeczne, ale mimo to wzajemnie powiązane elementy, które istnieją jednocześnie i utrzymują się w czasie Reakcje aktorów Defensywne: poznawcze, behawioralne lub instytucjonalne opory, które dążą do tymczasowego unikania lub zmniejszania negatywnych afektów napięć Strategiczne: strategia zarządzania, które dążą do zaangażowania konkurencyjnych sił Idealne rezultaty: przyjęcie napięć umożliwia najlepsze działanie i ciągłą równowagę, iteracyjny proces

Kluczowe elementy	Punkt widzenia perspektywy paradoksu
Charakter powiązań	Cykle podporowe: centralne pojęcia połączone poprzez iteracyjne dynamiki Cykle błędne/wadliwe: defensywne reakcje na paradoksy polegające na koncentracji na jednym biegunie, napędzające presję ze strony bieguna przeciwnego, powodujące spiralę spadku (ciągłą tendencję spadkową) Cykle czyste/poprawne: przyjęcie i akceptacja paradoksu budzi kreatywności i uczenie się, napędzając synergię, która pozwala systemom prosperować pomiędzy napięciami
Warunki brzegowe	Złożoność: teoria paradoksu zwiększa swoje zastosowanie, gdy organizacje stają się coraz bardziej złożone w wyniku warunków środowiskowych, jak również cech organizacji, takich jak wiek czy wielkość Cele: teoria paradoksu ma większe zastosowanie, gdy organizacje dążą do wielu celów

Źródło: [3, s. 133].

W.K. Smith i M.W. Lewis [10, s. 382–384] przeprowadziły analizę badań zamieszczonych w ciągu ostatnich lat w 12 czasopismach z obszaru zarządzania. Pozwoliło to na wskazanie, iż zainteresowanie wykorzystaniem perspektywy paradoksu wzrasta z roku na rok, jednakże występuje brak spójności koncepcyjnej i teoretycznej. W odpowiedzi na tę sytuację zaproponowały cztery kategorie paradoksów: przynależności (*belonging paradoxes*), uczenia się (*learning paradoxes*), organizowania (*organizing paradoxes*) i wykonywania (*performing paradoxes*). Wymienione grupy reprezentują główne obszary aktywności i elementy organizacji, takie jak: wiedza (paradoks uczenia się), tożsamość i relacje międzyludzkie (paradoks przynależności), procesy (paradoks organizowania), cele (paradoks wykonywania). Napięcia powstają zarówno wewnątrz każdej z czterech powyższych kategorii paradoksów, jak również między nimi (por. tabela 2).

Tabela 2. Kategoryzacja organizacyjnych napięć

Źródło/paradoks	Interpretacja napięć
Przynależności	Tożsamość prowadzi do napięć między jednostką i zbiorowością oraz między konkurującymi wartościami, rolami czy członkostwem
Uczenia się	Wysiłki zmierzające do dostosowania, odnowy, zmiany i innowacji wprowadzają napięcia między kształtowaniem przyszłości przy niszczeniu przeszłości
Organizowania	Pobudzenie do współpracy i konkurencji, upełnomocniania i rozkazywania oraz kontroli i elastyczności
Wykonywania	Wielość i konkurencyjność celów, zewnętrzni i wewnętrzni interesariusze organizacji oczekują realizacji rozbieżnych potrzeb
Przynależności – organizowania	Napięcia między jednostką i zespołem, indywidualizm vs działania zbiorowe
Uczenia się – wykonywania	Budowanie potencjału na przyszłość przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu w teraźniejszości
Uczenia się – przynależności	Konflikt pomiędzy potrzebą adaptacji i zmiany a chęcią utrzymania osobistego uporządkowania i celu

Źródło/paradoks	Interpretacja napięć
Uczenia się – organizowania	Organizacyjne rutyny i umiejętności dążą do stabilności, jasności, ostrości, wydajności, podczas gdy również umożliwiają dynamiczne, elastyczne i zwinne rezultaty
Wykonywania – organizowania	Wzajemne oddziaływanie między środkami i celami, potrzeby pracowników vs wymagania klientów, wysokie zaangażowanie vs wysoka wydajność
Wykonywania – przynależności	Ścieranie się identyfikacji z celami, często widoczne w wysiłkach związanych z negocjowaniem unikalnych indywidualnych tożsamości z oczekiwaniami społecznymi lub zawodowymi

Źródło: opracowanie na podstawie [10, s. 383].

2. Kształtowanie przywództwa przez pryzmat paradoksów

Pierwsze rozpoznania dotyczące paradoksalnej natury przywództwa oraz proponowany zakres reakcji i zdolności wymaganych do kształtowania skutecznego przywództwa można znaleźć w pracy badaczy, takich jak: B.M. Bass, R.R. Blake i J.S. Mouton czy J.M. Burns [2, s. 525]. Teorie te wskazywały, że menadżerowie muszą jednocześnie uczestniczyć w integrowaniu i różnicowaniu, czy jednocześnie koncentrować się na zadaniu i na aspektach interpersonalnych.

R.E. Quinn (1984, 1988) opracował model funkcji przywódczych, który stanowi próbę scharakteryzowania domeny przywództwa pod względem zestawu ośmiu ról. Role te zostały zaczerpnięte z obszernego przeglądu literatury przywództwa i zaprezentowane w odniesieniu do modelu konkurujących wartości, który formułuje ramy przywództwa, uwzględniając kwestie sprzeczności i paradoksów [2, s. 527].

Złożoność oraz dynamikę otoczenia, z jaką mają do czynienia zarządzający współczesnymi organizacjami, przedstawia struktura konkurujących wartości. Struktura ta wyjaśnia złożoną naturę pracy kierowniczej oraz potrzebę doceniania konkurujących wartości i ich opanowania, a następnie ich równoważenia i łączenia. Struktura konkurujących wartości przedstawia cztery modele zarządzania (por. tabela 3), z których każdy reprezentuje odmienne wartości i sposoby osiągania efektywności.

Na modele te należy spojrzeć z perspektywy ewolucyjnej, gdyż pojawiały się one kolejno po sobie (zgodnie z kolejnością przedstawienia w tabeli 3) w miarę zachodzenia zmian w wartościach społecznych, jak również w wyniku pojawiania się nowych skuteczniejszych technik stosowanych przez menadżerów oraz wyników prac naukowców [9, s. 19]. W połowie lat 90. XX wieku zrozumiano, że żaden z modeli z osobna nie jest wystarczającym kierunkowskazem dla zarządzających, a wszystkie z czterech modeli należy traktować jako elementy większej całości [9, s. 29]. Potrzeba osiągnięcia efektywności organizacyjnej w wysoce dynamicznym otoczeniu powoduje, że żaden z modeli z osobna nie jest wystarczającym kierunkowskazem dla kierownika.

Tabela 3. Charakterystyka czterech modeli zarządzania

Wyszczególnienie	Model racjonalnego celu	Model procesu wewnętrznego	Model stosunków międzyludzkich	Model otwartych systemów
Kryteria efektywności	Wydajność, zysk	Stabilizacja, ciągłość	Zaangażowanie, spójność, morale	Zdolność dostosowawcza, wspomaganie z zewnątrz
Teoria środków i celów	Przejrzyste kierowanie prowadzi do dużej wydajności	Rutyna prowadzi do stabilizacji	Włączenie się prowadzi do zaangażowania	Ciągłe dostosowywanie i innowacja prowadzi do pozyskania i utrzymania zasobów z zewnątrz
Na co kładzie się nacisk	Wyjaśnianie celów, racjonalna analiza i działanie	Definiowanie odpowiedzialności, pomiar, dokumentacja	Uczestnictwo, rozstrzyganie konfliktów, osiągnięcie konsensusu	Dostosowanie polityczne, twórcze rozwiązywanie problemów, innowacja, zarządzanie zmianą
Klimat	Racjonalny, ekonomiczny „wynik finansowy”	Hierarchiczność	Nastawienie na zespół	Innowacyjność, elastyczność
Funkcja kierownika	Kierujący i realizator	Monitorujący i koordynator	Mentor i moderator	Innowator i pośrednik

Źródło: [9, s. 28].

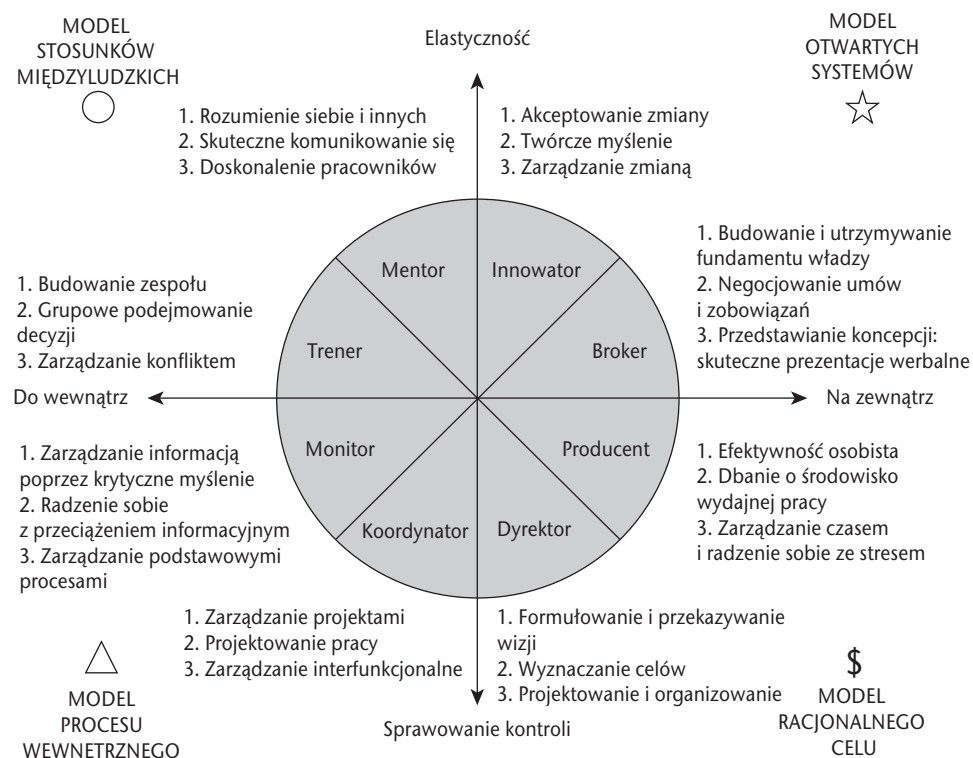
Pomimo faktu, iż w pierwszym momencie modele te sprawiają wrażenie czterech zupełnie odmiennych punktów widzenia lub domen, są one blisko ze sobą powiązane, gdyż są czterema ważnymi poddomenami większej struktury: efektywności organizacyjnej. Żaden z tych modeli z osobna nie umożliwia uzyskania różnorodnych punktów widzenia, zwiększonych możliwości wyboru i potencjalnej efektywności [9, s. 29].

Podstawą budowy struktury konkurujących wartości są dwa wymiary o dwubiegunowym charakterze, tj. w układzie pionowym elastyczność vs sprawowanie kontroli, oraz w układzie poziomym zorientowanie do wewnątrz vs na zewnątrz (por. rysunek 1).

Każdy z przedstawionych na rysunku 1 modeli ma swoje przeciwieństwo. Model stosunków międzyludzkich, który charakteryzuje się elastycznością i wewnętrznym nastawieniem organizacyjnym, kontrastuje z modelem racjonalnego celu, który charakteryzuje się sprawowaniem kontroli i zewnętrznym nastawieniem organizacyjnym. Na przykład w pierwszym z modeli ludzi ceni się z natury, natomiast w drugim – ceni się ich jedynie w zależności od stopnia, w jakim przyczyniają się do osiągnięcia celu. Podobnie model otwartych systemów, który cechuje się elastycznością i zewnętrznym nastawieniem organizacyjnym, jest przeciwieństwem modelu procesu wewnętrznego, w którym charakterystyczne jest sprawowanie kontroli i wewnętrzne nastawienie organizacyjne. W modelu otwartych systemów przedmiot zainteresowania dotyczy dostosowywania się do nieustannych zmian w otoczeniu, natomiast

w modelu procesu wewnętrznego przedmiot zainteresowania stanowi utrzymanie stabilności i ciągłości wewnątrz systemu [9, s. 30–31].

Rysunek 1. Kompetencje i funkcje przywódcze w strukturze konkurujących wartości



Źródło: [9, s. 35].

W modelu racjonalnego celu kierownik realizuje funkcje (role) dyrektora i producenta. Od dyrektora oczekuje się, że będzie wyjaśniał oczekiwania za pomocą takich procesów jak projektowanie i wyznaczanie celów. Powinien on być zdecydowanym inicjatorem, definiującym problemy, wybierającym możliwości, ustalającym cele, definiującym funkcje i zadania, określającym reguły i zasady postępowania oraz wydającym polecenia. Natomiast od producenta oczekuje się, że będzie nastawiony na wykonywanie zadań, a ponadto będzie go cechować motywacja i zapał. Powinien on przyjmować odpowiedzialność, realizować zadania, motywować pracowników do zwiększenia produkcji i osiągnięcia wyznaczonych celów.

W modelu przeciwnym do racjonalnego celu, tj. w modelu stosunków międzyludzkich, kierownik realizuje funkcje (role) trenera i mentora. Od trenera oczekuje

się, że będzie wspierał wysiłki zbiorowe. Wśród oczekiwanych zachowań znajdują się: interweniowanie w sporach, stosowanie technik ograniczających konflikty, rozwijanie spójności i podnoszenie morale, doprowadzanie do wnoszenia wkładu w pracę i angażowania się oraz ułatwianie grupowego rozwiązywania problemów. Od mentora oczekuje się, że będzie on angażował się w doskonalenie ludzi poprzez troskliwe, empatyczne nastawienie. Powinien on być pomocny, liczyć się z innymi, być wrażliwy, dostępny, otwarty i sprawiedliwy, jak również słuchać, popierać uzasadnione wymagania, wyrażać uznanie, prawić komplementy i dostrzegać osiągnięcia oraz pomagać w rozwijaniu umiejętności.

W modelu procesu wewnętrznego kierownik realizuje funkcje (role) monitorującego i koordynatora. Od monitorującego oczekuje się, że będzie wiedział, co dzieje się w zespole, oraz będzie sprawdzać, czy ludzie przestrzegają reguł i czy zespół realizuje planowane zadania. Kierownik powinien znać wszystkie fakty i szczegóły oraz umieć przeprowadzać analizy. Dodatkowo powinien go charakteryzować zapał do analizowania danych, sprawdzania rutynowych informacji i reagowania na nie. Od koordynatora oczekuje się, że będzie utrzymywał strukturę i przepływy zachodzące w systemie, a ponadto będzie wiarygodny i niezawodny. Kierownika powinna cechować znajomość rozmaitych sposobów ułatwiających pracę, takich jak: planowanie, organizowanie i koordynowanie działań personelu, rozwiązywanie konfliktów, załatwianie kwestii technicznych, logistycznych i porządkowych.

W modelu przeciwstawnym do procesu wewnętrznego, tj. w modelu otwartych systemów, kierownik realizuje funkcje (role) innowatora i brokera. Od innowatora oczekuje się, że będzie on ułatwiał adaptacje i zmiany. Kierownik powinien zwracać uwagę na zmieniające się otoczenie, rozpoznawać istotne trendy, określać i przedstawiać potrzebne zmiany, tolerować niepewność i ryzyko. Dodatkowo kierownik powinien polegać na wnioskowaniu indukcyjnym, pomysłach i intuicyjnej wiedzy oraz w sposób twórczy postrzegać przyszłość i w zachęcający sposób przedstawiać innowacje. Od kierownika brokera oczekuje się, że będzie on troszczył się o utrzymanie praworządności zewnętrznej i pozyskanie zasobów z zewnątrz. Kierownik powinien posiadać polityczną wnikliwość, umiejętność przekonywania, wywierania wpływu, gdyż spotyka się z ludźmi spoza zespołu, żeby prezentować, negocjować i pozyskiwać zasoby.

Nazwa struktura konkurujących wartości wynika z faktu, że jesteśmy skłonni uważać przeciwieństwa za sprzeczności. Kryteria, wartości i założenia są przeciwieństwami w naszych umysłach, jesteśmy skłonni uważać je za wzajemnie się wykluczające, ponieważ przyjmujemy, że nie możemy jednocześnie mieć do czynienia z dwoma przeciwieństwami. Zatem w pierwszym odczuciu cztery przedstawione modele przekazują sprzeczne komunikaty. Ponadto, kiedy jednemu z przeciwieństw przypisujemy większe znaczenie, zmniejszamy wagę drugiego przeciwieństwa lub je pomijamy [9, s. 32]. Jednak w rzeczywistości przedstawione modele nie wykluczają

się wzajemnie. Twórcy struktury konkurujących wartości wskazują, że skuteczne działanie jednocześnie czterech przeciwstawnych modeli jest możliwe, a nawet więcej – jest pożądane. Struktura konkurujących wartości pokazuje, że przeciwieństwa mogą wspólnie występować w systemie i należy je traktować jako komplementarne. Natomiast konsekwencją pomijania lub odrzucania wartości odnoszących się do przeciwstawnego modelu jest zjawisko rozděcia prowadzące do powstania negatywnych skutków [9, s. 42]. Przykładowo, w przypadku pomijania wartości odnoszących się do modelu racjonalnego celu i koncentracji wyłącznie na wartościach modelu stosunków międzyludzkich do negatywnych skutków można zaliczyć nadmierny liberalizm, niekontrolowany indywidualizm, bezproduktywne dyskusje czy niewłaściwe uczestnictwo.

Konkludując powyższe, odnosząc modele tworzące strukturę konkurujących wartości do przedstawionych w poprzednim punkcie czterech kategorii paradoksów (W.K. Smith i M.W. Lewis), model racjonalnego celu można umieścić w paradoksie wykonywania, model procesu wewnętrznego można odnieść do paradoksu organizowania, model stosunków międzyludzkich – do paradoksu przynależności, a model otwartych systemów osadzić w paradoksie uczenia się. Pokazuje to możliwość kompleksowego podejścia przez przywódcę do napięć, które towarzyszą poszczególnym kategoriom paradoksów.

Podsumowanie

Współczesnym organizacjom przypisuje się cechę schizofrenii (dwubiegunowości), a zarządzaniu – właściwość ambiwalencji [7, s. 10], tj. współwystępowania przeciwstawnych cech lub elementów. Rolą zarządzających współczesną organizacją powinno być, z jednej strony, utrzymanie określonej równowagi, która warunkuje kontynuację, utrzymanie koniecznej stabilizacji, z drugiej strony, wykorzystanie pojawiających się napięć, zapewniając tym samym organizacji energię do dalszego rozwoju. Jeśli zarządzający przyjmują perspektywę paradoksu, to identyfikują i akceptują sprzeczności oraz są bardziej skłonni do przyjmowania napięć i związanych z nimi korzyści, co powinno prowadzić do nowego spojrzenia na istniejące problemy.

Aby zaistniała powyższa sytuacja, istotne wydaje się, aby już na etapie kształtowania modelu przywództwa w organizacji spojrzeć na role i kompetencje przywódcy przez pryzmat perspektywy paradoksu. Ponadto literatura przedmiotu wskazuje na potrzebę myślenia w kategoriach paradoksu w momencie dokonywania zmian w modelu przywództwa (transformacji przywódcy) [5, s. 862].

Podobnie jak żaden z omówionych wcześniej modeli, w ramach struktury konkurujących wartości, nie stanowi jedynej drogi do osiągnięcia efektywności organizacyjnej, tak żadna z kierowniczych funkcji (ról i związanych z nimi kompetencji)

z osobna nie zapewnia efektywności przywódcy. Skutecznych przywódców powinna bowiem cechować umiejętność łączenia odmiennych funkcji oraz złożoność poznawcza [9, s. 40]. Oznacza to, wypełnianie sprzecznych funkcji w sposób wysoce zintegrowany i komplementarny. Prezentowane przez strukturę konkurujących wartości osiem funkcji przywódczych pozwala na holistyczne podejście do kształtowania kompetencji przywódców, które powinno stanowić odpowiedź na rosnącą złożoność i dynamikę warunków funkcjonowania współczesnych organizacji [6, s. 82–83]. Wykorzystanie struktury konkurujących wartości może pozwolić na eliminację jednostronnego nastawienia i osiągnięcie pozornie lub faktycznie sprzecznych dążeń.

Bibliografia

- [1] Czakon W., *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie Strategiczne – Quo Vadis*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 22, Wałbrzych 2012.
- [2] Denison D.R., Hooijberg R., Quinn R.E., *Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership*, “Organization Science” 1995, Vol. 6, No. 5, pp. 524–540.
- [3] Lewis M.W., Smith W.K., *Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope*, “The Journal of Applied Behavioral Science” 2014, Vol. 50, No. 2, pp. 127–149.
- [4] Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015.
- [5] Manderscheid S.V., Freeman P.D., *Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition*, “European Journal of Training and Development” 2012, Vol. 36, No. 9, pp. 856–872.
- [6] Martin A., Ernst Ch., *Exploring leadership in times of paradox and complexity*, “Corporate Governance” 2005, Vol. 5, No. 3, pp. 82–94.
- [7] Osbert-Pociecha G., *Ambiwalencja zarządzania organizacją – zagrożenie czy szansa*, “Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 10–15.
- [8] Qui J., Donaldson L., Luo B.N., *The benefits of persisting with paradigms in organizational research*, “Academy of Management Perspectives” 2012, Vol. 26, No. 1, pp. 93–104.
- [9] Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] Smith W.K., Lewis M.W., *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing*, “Academy of Management Review” 2011, Vol. 36, No. 2, pp. 381–403.
- [11] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

PERSPEKTYWA PARADOKSU W KSZTAŁTOWANIU PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule przyjęto cel o charakterze poznawczym dotyczący problematyki przywództwa w organizacji. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi odnoszącemu się do wykorzystania perspektywy paradoksu w wyjaśnianiu istoty kształtowania przywództwa w organizacji. Przy czym kształtowanie przywództwa jest rozumiane jako przyjmowany w danej organizacji model przywództwa odnoszący się do kształtowania ról i kompetencji przywódczych. Problematyka paradoksu została ukazana przy wykorzystaniu modelu struktury konkurujących wartości, który wyjaśnia złożoną naturę pracy kierowniczej oraz potrzebę doceniania konkurujących wartości, tj. ich równoważenia i łączenia. Opracowanie to odnosi się nie tyle do stanu niewiedzy, ile do próby przedstawienia omawianej problematyki z perspektywy paradoksu. Realizacja celu nastąpiła na drodze studiów literatury przedmiotu.

SŁOWA KLUCZOWE: PERSPEKTYWA PARADOKSU, PARADOKS, ROLE PRZYWÓDCY, KOMPETENCJE PRZYWÓDCY

PARADOX PERSPECTIVE IN SHAPING THE LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

Abstract

This paper considers the cognitive aim, which concerning issues of leadership in the organization. Taken considerations are subordinated to the problem of using paradox perspective in explaining the essence of shaping the leadership in an organization. The shaping the leadership is understood as a model, which is used in an organization, for creating the leadership roles and leadership competencies. Paradox perspective in the leadership has been shown by using the structure of competing values, which explains the complex nature of managerial work and the need to appreciate the competing values, ie. their balancing and connecting. This paper does not refer to the state of ignorance, but rather to the attempt to present the discussed issues from the paradox perspective. Implementation of the aim took place on the way of literature study.

KEY WORDS: PARADOX PERSPECTIVE, PARADOX, ROLES OF LEADERS, LEADER'S COMPETENCES

INNOWACYJNOŚĆ PRODUCENTÓW GIER KOMPUTEROWYCH I WIDEO

Wprowadzenie

Innowacyjność jest ważną zmienną w badaniach zarządzania strategicznego identyfikowaną jako czynnik sprawności organizacji [27] oraz przewagi konkurencyjnej [8]. Jak wskazują rezultaty metaanalizy 153 wcześniej opublikowanych wyników badań empirycznych, innowacyjność bezpośrednio, pozytywnie i istotnie wpływa na finansową oraz rynkową pozycję przedsiębiorstwa, a także na wartość firmy [24]. Znaczenie innowacyjności podkreśla się przede wszystkim w przypadku sektorów turbulentnych, w których dynamika oraz złożoność zachodzących zmian predestynuje innowacyjność do roli kluczowego czynnika osiągnięcia oraz utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej [32]. Przykładem dynamicznego i coraz bardziej znaczącego w skali globalnej sektora jest sektor kreatywny, a w jego ramach branża gier komputerowych i wideo, określana mianem skrajnie innowacyjnej branży gospodarki [2, s. 17], a jednocześnie identyfikowana jako jedna z najsłabiej zbadanych pod kątem innowacyjności właśnie [31].

Krytyczny przegląd dotychczasowego dorobku naukowego, w tym fragmentarycznych wyników badań empirycznych, stał się podstawą postawienia trzech pytań badawczych dotyczących percepcji innowacyjności, jej wymiarów oraz zasięgu nowatorstwa w innowacyjności w przypadku rodzimej branży gier komputerowych i wideo, a dokładniej producentów gier. Celem artykułu, oprócz nakreślenia tła teoretycznego, identyfikacji luk wiedzy oraz uzasadnienia podjęcia badań dedykowanych innowacyjności w branży gier, jest również prezentacja wyników badań oraz wniosków stanowiących efekt jakościowych badań eksploracyjnych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody wywiadu strukturyzowanego wśród 13 producentów gier działających w Polsce.

* Dr Patrycja Klimas – Katedra Teorii Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

1. Innowacyjność w sektorze gier – bieżące wyzwania badawcze

Koncentracja uwagi badawczej na innowacyjności branży gier oraz działających w jej ramach podmiotach nie jest niczym nowym, ale paradoksalnie ta powszechnie uznana za fundamentalną w branży cecha wciąż jest opisywana jako zmienna wymagająca dalszych badań [1, 16] zwłaszcza w przypadku producentów gier [7, 17]¹. Istniejący dorobek empiryczny dość jednoznacznie dowodzi znaczenia innowacyjności dla sprawności działania uczestników branży gier komputerowych i wideo [np. 3, 20, 21, 22, 23], ale nie odpowiada na elementarne pytanie, czym tak naprawdę jest innowacyjność zarówno dla branży gier w ogóle, jak i dla działających w niej podmiotów? Pytanie o percepcję oraz istotę innowacyjności wydaje się być zasadne przynajmniej z dwóch powodów.

Po pierwsze, jak wskazują rezultaty badań przeprowadzonych na zlecenie polskiego Ministerstwa Gospodarki w przypadku sektorów kreatywnych, do których zaliczana jest branża gier, „innowacyjność (...) jest zwykle rozumiana nieco inaczej niż w tradycyjnych branżach przemysłu” [15, s. 13]. Co więcej, w świetle wyników badań zrealizowanych przez francuskiego badacza, w przypadku rozpatrywanego sektora gospodarki szczególnie istotne jest zidentyfikowanie percepcji innowacyjności, gdyż wbrew zwykle przyjmowanym założeniom nie musi ona być przez wszystkich rozumiana w ten sam sposób, niekoniecznie musi sprowadzać się jedynie do innowacyjności w sferze produktów, a także nie zawsze musi się wiązać z innowacjami wdrażanymi na rynek [11, 23].

Po drugie, uwzględniając znacznie ograniczone podejścia do operacjonalizacji i pomiaru innowacyjności w zrealizowanych do tej pory badaniach branż gier na świecie tym bardziej warto zastanowić się nad tym, co kryje się pod pojęciem innowacyjności, jakie są jej czynniki czy elementy składowe [26]. Wobec wiedzy autorki potrzeba pogłębionej eksploracji istoty i dekompozycji innowacyjności wynika z faktu, iż w dotychczasowych badaniach była ona mierzona głównie przy pomocy zapożyczonych z innych sektorów oraz branż narzędzi badawczych, budowanych w duchu podejścia ilościowego i wykorzystujących przede wszystkim subiektywne skale pomiarowe. Co więcej, w istniejącym dorobku badawczym innowacyjność była rozpatrywana głównie jako zmienna wyjaśniająca, a nie wyjaśniana, a także była sprowadzana jedynie do innowacyjności produktowej [21, 23, 28] lub technologicznej [25].

¹ Biorąc pod uwagę, iż zdecydowana większość obrotów generowanych w branży gier jest wynikiem sprzedaży gier (tzw. *segment software*), a także uwzględniając dotychczasową koncentrację uwagi badawczej na producentach sprzętu wykorzystywanego do grania (tzw. *segment hardware*), czynione w niniejszej pracy rozważania, identyfikowane luki wiedzy, a także wyniki przeprowadzonych badań odnoszą się wyłącznie do producentów gier elektronicznych, czyli twórców oprogramowania gamingowego.

Dotychczasowe ograniczone podejścia badawcze wydają się jednak nie być wystarczające w warunkach współczesnego rynku gier. Wsluchując się bowiem w głos samych uczestników branży, okazuje się, iż coraz większe grono producentów gier wskazuje na konieczność wdrażania innowacji przede wszystkim w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza w zakresie stosowanych modeli biznesu, zarządzania strategicznego czy zarządzania zasobami ludzkimi, a nie jedynie tworzonych produktów².

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności odnośnie do sposobu definiowania innowacyjności, aczkolwiek założeniem wspólnym dla większości badaczy i praktyków z zakresu zarządzania jest przyjęcie, iż wyraża się ona w zdolności tworzenia oraz wdrażania innowacji [32, s. 2507]. W takim ujęciu innowacyjność obejmuje swoim zasięgiem kreatywność, czyli zdolność do tworzenia, wymyślenia, kreowania nowatorskich, oryginalnych rozwiązań, ale uwzględnia także zdolność wdrażania efektów kreatywności w działalności organizacji. Drugim założeniem, podzielanym przez coraz szersze grono zainteresowanych innowacyjnością badaczy, jest przyjęcie podejścia wielowymiarowego, wykraczającego poza innowacyjność jedynie produktową [8, 19, 27, 30].

W opinii autorki innowacyjność rozpatrywana na poziomie organizacji (innowacyjność organizacyjna) nie ogranicza się jedynie do tworzenia oraz wdrażania nowych produktów bądź technologii, a powinna być rozumiana zdecydowanie szerszej jako „zdolność organizacji do tworzenia oraz wdrażania nowych produktów, otwierania nowych rynków, a także rekonfiguracji orientacji strategicznej w wyniku innowacyjnych zachowań i procesów” [30, s. 304]. W takim ujęciu innowacyjność organizacyjna jest postrzegana z perspektywy kulturowo-strategicznej, w której odnoszona jest ona do otwartości organizacji na innowacje oraz podejmowania różnorodnych, aktywnych i innowacyjnych zachowań organizacyjnych [19, s. 3]. W przyjętym podejściu innowacyjność organizacyjna jest postrzegana jako czteroelementowy konstrukt obejmujący swoim zasięgiem współzależne, aczkolwiek odrębnie analitycznie i logicznie wymiary [30, s. 9]: produktowy, procesowy, behawioralny i strategiczny (por. tabela 1).

² Tego typu opinie formułują: dyrektorzy, prezesi, menadżerowie ds. rozwoju oraz dyrektorzy kreatywni wielu znaczących na polskim rynku producentów gier, np.: Grażyna Domańska (Kobojo), Alan Van Slyke (Sperasoft), Marek Tyminski (City Interactive), Paweł Miechowski (11 bit Studios), Adam Kiciński (CD Project), Paweł Marchewka (Techland) – materiały z targów branżowych oraz konferencji sektora gier Digital Dragons 2015, pochodzące z obserwacji uczestniczących autorki, a także z wywiadów oraz paneli dyskusyjnych dostępnych na oficjalnym kanale Digital Dragons w portalu YouTube.com.

Tabela 1. Wymiary innowacyjności organizacyjnej

Wymiar innowacyjności	Punkt odniesienia	Uwagi szczegółowe
Innowacyjność produktowa	Nowatorstwo produktu	W tym innowacyjność technologiczna związana z nowatorskimi technologiami zastosowanymi w innowacyjnym produkcie
Innowacyjność procesowa	Nowatorstwo realizowanych procesów podstawowych i pomocniczych	W tym innowacyjność procesów produkcji, zarządzania oraz innowacyjność technologiczna związana z nowatorskimi technologiami produkcji
Innowacyjność behawioralna	Oryginalność, kreatywność oraz elastyczność w postawach i zachowaniach pracowników	W tym skłonność oraz podatność pracowników, zespołów oraz organizacji na zmianę, a także kultywowanie kultury innowacji w przekroju całej organizacji
Innowacyjność strategiczna	Nowatorstwo w podejściu do zarządzania oraz formułowania strategii przedsiębiorstwa	W tym zdolność identyfikacji i wykorzystywania szans rynkowych, stawiania oryginalnych i odważnych celów funkcjonowania oraz innowacyjność stosowanych modeli biznesu

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [9, 30].

W literaturze z zakresu zarządzania innowacjami coraz częściej nawołuje się do poszerzenia perspektywy poznawczej w badaniach nad innowacyjnością. Okazuje się, że złożoność współczesnych innowacji, czy szerzej procesów innowacji, które są determinowane innowacyjnością [19, s. 3], wymusza konieczność szerokiego, wielowymiarowego podejścia także do samej innowacyjności [8, 19, 27, 30]. Stąd też rekomenduje się aplikację konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru wykraczających poza jeden (zwykle produktowy lub procesowy) wymiar innowacyjności. Jednakże w przypadku branży gier dotychczasowe badania dedykowane innowacyjności przyjmowały wąskie, jednowymiarowe podejście i ograniczały się głównie do innowacji produktowych [23] lub technologicznych [25]. Należy jednak zauważyć, iż w przedmiotowym obszarze wyłaniają się nowe, nieco szersze podejścia uwzględniające ową wielowymiarową i złożoną naturę innowacyjności. Za dobry przykład może posłużyć branża gier w Irlandii, w przypadku której innowacyjność organizacyjną mierzy się z uwzględnieniem innowacyjności produktowej, procesowej oraz wskaźnika sukcesu innowacyjnego identyfikowanego na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem [15, s. 35]. Jeśli natomiast chodzi o rodzimą branżę gier przeprowadzone do tej pory badania ograniczały się głównie do innowacyjności technologicznej, zwykle były prowadzone w odniesieniu do zagregowanych grup sektorów kreatywnych i miały zazwyczaj dość ograniczony zasięg przestrzenny [29]. Podsumowując, zidentyfikowane ograniczenia badań dotychczasowych można postawić następujące pytania badawcze:

PB₁: Jak postrzegana jest innowacyjność przez producentów gier współtworzących branżę gier komputerowych i wideo w Polsce?

PB₂: Jakie są wymiary innowacyjności organizacyjnej identyfikowalne w polskiej branży gier komputerowych i wideo?

W świetle istniejącego dorobku naukowo-badawczego kolejnym wartym rozpatrzenia aspektem jest określenie skali zasięgu innowacyjności, czyli granic, w jakich jest ona rozpatrywana. Generalnie, z jednej strony, innowacyjność może być bowiem postrzegana jako cecha charakteryzująca podmioty wdrażające nowatorskie rozwiązania w swoich granicach, z drugiej zaś – jako domena podmiotów zdolnych do wdrażania pionierskich rozwiązań nie tylko w skali swojej organizacji, lecz także w odniesieniu do całego rynku (branży, a nawet sektora). W literaturze z zakresu zarządzania innowacyjność, w zależności od skali jej zasięgu, ale także możliwości odniesienia nowości do technologii i/lub modeli biznesowych [6], może być postrzegana przez różne typy innowacji: od inkrementalnych, przez semiradykalne, radykalne, na burzących kończąc³. Przyjmuje się, że w sytuacji wdrażania rozwiązań nowatorskich dla danej organizacji, ale niekoniecznie nowych w skali rynku, można mówić – w zależności od metodyki tworzenia oraz wdrażania nowości – o innowacjach inkrementalnych i semiradykalnych. Natomiast jeśli organizacja jest zdolna tworzyć oraz wdrażać rozwiązania pionierskie nie tylko w odniesieniu do swojej działalności, lecz także w odniesieniu do funkcjonowania rynku (branży, a nawet sektora), wówczas implikacją innowacyjności są innowacje radykalne lub burzące.

Analiza rozwoju branży gier prowadzona w skali globalnej pod kątem innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarówno sprzętu elektronicznego wykorzystywanego przez graczy (*segment hardware*), jak i samych gier komputerowych i wideo (*segment software*) wskazuje, że branża oraz tworzące ją podmioty rozwijają się głównie poprzez wdrażanie zupełnych nowości [12], tj. innowacji radykalnych lub burzących. Niestety, wyniki dotychczasowych badań nie wskazują, czy skala zasięgu pionierstwa, nowatorstwa, oryginalności owych innowacji powinna wykraczać poza granice wdrażającej ją organizacji. Zatem uzasadnione wydaje się postawienie kolejnego pytania badawczego:

PB₃: Jaka jest skala zasięgu nowatorstwa w innowacyjności w polskiej branży gier komputerowych i wideo?

Konkludując, analiza istniejącego dorobku naukowego, w tym dotychczasowych fragmentarycznych wyników badań, pozwoliła wyłonić 3 pytania badawcze dedykowane zapełnieniu luk wiedzy związanych z innowacyjnością identyfikowalną w polskiej branży gier. Dla odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono jakościowe badania eksploracyjne.

³ Innowacje burzące z angielskiego *disruptive innovation* w rozumieniu [18].

2. Metodyka badań⁴

Fragmentaryczny stan wiedzy z zakresu innowacyjności w branży gier, w tym zwłaszcza producentów gier komputerowych i wideo działających w Polsce, uzasadnia, zdaniem autorki, potrzebę podjęcia badań eksploracyjnych prowadzonych w konwencji podejścia jakościowego. Uwzględniając wyłonione luki wiedzy, za przedmiot badań rozpoznawczych przyjęto identyfikację sposobu postrzegania innowacyjności oraz wymiarów innowacyjności organizacyjnej przejawianych przez producentów gier⁵.

Badania terenowe przeprowadzono wśród producentów gier komputerowych i wideo prowadzących działalność na terenie Polski bez względu na lokalizację siedziby przedsiębiorstwa. Celowy dobór branży do zrealizowanych badań znajduje następujące uzasadnienia: rekomendacje podjęcia badań nad innowacyjnością [1, 16, 31] oraz czynnikami sukcesu i przewagi rynkowej w branży gier [4, 5, 7]; koncentracja dotychczasowej uwagi badawczej na segmencie hardware, w tym głównie na producentach konsol, takich jak: Microsoft, Sony czy Nintendo [22], deficyt badań w przedmiotowym obszarze dedykowanych polskiej branży gier [10].

Dane wykorzystane w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze były gromadzone w maju 2015 roku podczas jednych z największych w Europie targów dedykowanych branży gier, tj. Digital Dragons 2015, odbywających się w Krakowie. Bezpośrednio sformułowana prośba o udział w badaniach została skierowana do wszystkich 60 wystawców, aczkolwiek zgodę na udział wyraziło 13 z nich. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody strukturyzowanego wywiadu, którego przeciętna długość oscylowała wokół 15 minut. Uczestnikami wywiadów byli przedstawiciele kadry zarządzającej oraz pracownicy kreatywni zaangażowani bezpośrednio w produkcję gier. Na potrzeby realizacji badań wykorzystano kwestionariusz wywiadu, który w jego trakcie był na bieżąco samodzielnie wypełniany przez respondentów, a także zapisy z przeprowadzonych wywiadów sporządzone przez badacza. Wychodząc naprzeciw lukom wiedzy dotyczącym sposobu postrzegania, rozumienia oraz strukturyzacji innowacyjności przez producentów gier, w kwestionariuszu wykorzystano przede wszystkim pytania otwarte. Uzupełniając, w celu rozpoznania znaczenia różnych wymiarów innowacyjności organizacyjnej dla prowadzenia działalności w branży gier, zdecydowano się włączyć jedno pytanie zamknięte wymuszające

⁴ Wyniki zaprezentowanych badań stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier wideo”. Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.

⁵ W artykule są prezentowane wyniki szerszych badań, których celem było także rozpoznanie znaczenia oraz stopnia wykorzystywania przez producentów gier różnego typu relacji współtworzenia, a także wykorzystywania relacji społecznych (nieformalnych) na rzecz realizacji procesów tworzenia i rozwoju gier [szerzej: 13]. Co więcej, przedmiotem badań była także identyfikacja czynników sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej producentów gier – wyniki tej części badań będą przedmiotem dalszych publikacji autorki [szerzej: 14].

na respondentach wybór najważniejszego wymiaru innowacyjności organizacyjnej. Kolejność aspektów poruszanych w trakcie wywiadów, jak również charakter zadawanych pytań zostały dobrane w sposób celowy. W pierwszej kolejności były zadawane pytania ogólne oraz otwarte, aby dać respondentom możliwość swobodnej wypowiedzi, a dzięki temu móc rozpoznać ich własne opinie i spostrzeżenia. Z uwagi na międzynarodowy charakter targów badania były prowadzone w języku angielskim.

3. Innowacyjność z perspektywy producentów gier działających w Polsce

Jednym z elementów zrealizowanego badania było rozpoznanie sposobu postrzegania innowacyjności przez producentów gier komputerowych i wideo. W tym celu uczestników badania poproszono o krótkie określenie, jak rozumieją pojęcie innowacyjności w kontekście funkcjonowania w rodzimej branży gier. Łącznie od 13 respondentów pozyskano 24 opinie określające sposób percepcji innowacyjności. W świetle tych opinii innowacyjność wykracza swoim zasięgiem poza kreatywność, jako że obejmuje nie tylko akt tworzenia, lecz także działania wdrażające wykreowane rozwiązania w praktyce. Ponadto biorąc pod uwagę stopień zróżnicowania wypowiedzi badanych, można stwierdzić, że innowacyjność – zgodnie z sugestiami literaturowymi – jest dość złożoną właściwością organizacji, a zatem powinna być postrzegana w ujęciu wielowymiarowym (por. tabela 2).

Tabela 2. Wielowymiarowe postrzeganie innowacyjności w świetle wyników badań eksploracyjnych

Sposób postrzegania i rozumienia innowacyjności w literaturze	Wybrane sposoby postrzegania i rozumienia innowacyjności przez uczestników badań
Zdolność organizacji do tworzenia oraz wdrażania nowych produktów [30, 32]	„Opracować nową grę na nowej platformie i/lub w sieciach społecznych” „Wdrożyć innowacje w zakresie formy oraz fabuły gry (ang. <i>gameplay</i>)” „Stworzyć nową technologię lub metodę uczynienia gry piękniejszą, szybszą, bardziej przyjazną użytkownikowi lub metody podnoszenia jakości gry”
Zdolność organizacji do otwierania nowych rynków [30]	„Stworzyć nową platformę albo spełnić potrzeby niezwyklej grupy klientów docelowych” „Robić coś, czego nikt inny nie robił wcześniej (przykład: P.K.: nawet w innych przemysłach i sektorach gospodarki)” „Opracować nową grę na nowej platformie i/lub w sieciach społecznych”
Zdolność organizacji do rekonfiguracji orientacji strategicznej [30]	„Stale poszukiwać nowych rozwiązań” „Spełniać oczekiwania graczy” „Stworzyć nową platformę albo spełnić potrzeby niezwyklej grupy klientów docelowych”

Sposób postrzegania i rozumienia innowacyjności w literaturze	Wybrane sposoby postrzegania i rozumienia innowacyjności przez uczestników badań
W wyniku innowacyjnych zachowań i procesów" [30]	„Stale poszukiwać nowych rozwiązań” „Wykorzystywać nowe technologie i nowe pomysły” „Robić coś, czego nikt inny nie robi”
Otwartość organizacji na innowacje przejawiające się w aktywnych, innowacyjnych zruchowaniach organizacyjnych [19]	„Nie podążać za innymi, ale być innowacyjnym” „Wyróżniać się na co dzień” „Nie podążać za innymi, ale być innowacyjnym”

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [19, 30, 32] oraz wyników badań terenowych.

Analizując wszystkie zgromadzone wypowiedzi uczestników wywiadów, widoczne stają się nawiązania ich sposobów rozumienia innowacyjności nie tylko do wszystkich elementów definicji innowacyjności organizacyjnej, zobrazowanych w tabeli 2, lecz także do różnych jej wymiarów – por. tabela 3. Warto zauważyć, iż treści formułowanych opinii wskazują, że innowacyjność jest wiązana przede wszystkim z innowacjami wykraczającymi poza granice pojedynczej organizacji, a także jej strategicznym, produktowym i procesowym wymiarem.

Tabela 3. Percepcja innowacyjności przez producentów gier działających w Polsce

Zdaniem badanych innowacyjność to ...	Innowacyjność organizacyjna				Innowacje wg skali innowacyjności	
	PR	PS	BH	ST	rynek	Firma
„Robić coś, czego nikt inny nie robi”	✓✓✓			✓	✓✓✓✓	
„Opracować nową grę na nowej platformie i/lub w sieciach społecznych”	✓✓✓	✓			✓✓✓✓	
„Robić coś, czego nikt inny nie robił wcześniej (przyj. P.K.: nawet w innych przemysłach i sektorach gospodarki)”	✓			✓✓✓	✓✓✓✓	
„Wdrożyć innowacje w zakresie formy i fabuły gry (ang. <i>gameplay</i>)”	✓✓✓	✓			✓	✓✓✓
„Nie kopiować, ale tworzyć”	✓✓✓	✓			✓✓✓	✓
„Nie podążać za innymi, ale być innowacyjnym”			✓	✓✓✓	✓✓✓✓	
„Tworzyć nowe generacje lub łączyć i mieszać różne istniejące generacje w jednej grze w niezwykłej kombinacji”	✓✓✓			✓	✓✓✓	✓
„Stworzyć nową platformę albo spełnić potrzeby niezwykłej grupy klientów docelowych”	✓✓✓	✓			✓✓✓✓	
„Dostarczać produkty kompatybilne z najbardziej aktualnym sprzętem wykorzystywanym do grania (ang. <i>hardware</i> , tj.: konsole, komputery, urządzenia mobilne itd.)”	✓✓✓	✓				✓✓✓✓

Zdaniem badanych innowacyjność to ...	Innowacyjność organizacyjna				Innowacje wg skali innowacyjności	
	PR	PS	BH	ST	rynek	Firma
„Stworzyć nową technologię lub metodę uczynienia gry piękniejszą, szybszą, bardziej przyjazną użytkownikowi lub metody podnoszenia jakości gry”	✓	✓✓✓			✓✓✓	✓
„Rozwijać grafikę do granic”	✓	✓✓✓				✓✓✓✓
„Wykorzystywać najnowocześniejsze technologie”		✓✓✓✓			✓✓✓	✓
„Wykorzystywać nowe technologie i nowe pomysły”		✓✓✓		✓	✓✓✓	✓
„Wykorzystywać nowe technologie do tworzenia gier”		✓✓✓✓			✓✓✓	✓
„Wykorzystywać stare technologie i pomysły w nowy, nieoczekiwany i zaskakujący sposób”		✓✓✓✓			✓✓✓✓	
„Nie obawiać się tego, co robią inni”			✓	✓✓✓	✓✓✓✓	
„Świeżość i wyjątkowość”				✓✓✓✓	✓✓✓✓	
„Adaptować wiele różnych pomysłów i odpowiednio zarządzać nimi”				✓✓✓✓		✓✓✓✓
„Zawsze być jeden krok przed innymi w odniesieniu do wymyślenia nowych rozwiązań w grach”	✓			✓✓✓	✓✓✓✓	
„Stale poszukiwać nowych rozwiązań”		✓		✓✓✓	✓	✓✓✓
„Spełniać oczekiwania graczy”	✓			✓✓✓	✓	✓✓✓
„Myśleć o swojej wizji, a pieniądze same się pojawiają”*				✓✓✓✓		
„Mieć odważny i oryginalny pomysł”	✓		✓✓	✓	✓✓✓	✓
„Wyróżniać się na co dzień”			✓✓✓✓		✓✓✓	✓

Legenda

Innowacyjność: PR – produktowa, PS – procesowa, BH – behawioralna, ST – strategiczna.

* Brak możliwości określenia skali innowacyjności.

✓ – przyporządkowanie wypowiedzi przez pojedynczego badacza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu uzyskania bardziej jednoznacznych odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono dwuetapową, szczegółową analizę wypowiedzi respondentów z wykorzystaniem analizy częstotliwości oraz analizy treści, służącą rozpoznaniu percepcji innowacyjności w kontekście 1) skali zasięgu nowatorstwa w innowacyjności oraz 2) ujęcia wielowymiarowego. Dla zwiększenia poziomu obiektywizmu analiza treści sformułowanych przez uczestników wywiadów opinii została przeprowadzona niezależnie przez czterech badaczy, przy czym w pierwszej kolejności odpowiedzi badanych zostały skategoryzowane przez autorkę. Celem analizy treści było przyporządkowanie poszczególnych wypowiedzi respondentów do wymiarów innowacyjności

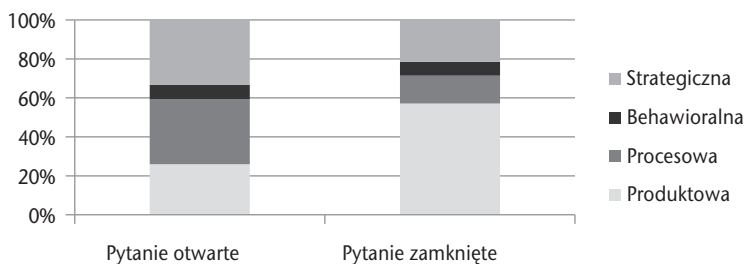
organizacyjnej zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu oraz określenie skali innowacyjności, do której owe wypowiedzi nawiązywały.

Po pierwsze, analiza częstotliwości wykorzystywanych przez respondentów słów w formułowanych swobodnie opiniach wskazuje, iż dla badanych innowacyjność w branży gier wiąże się z tworzeniem oraz wdrażaniem pomysłów, produktów czy rozwiązań nowych nie tylko w skali pojedynczej organizacji, lecz także całego rynku (sposób postrzegania innowacyjności w skali rynku zidentyfikowano w 17 spośród 24 odpowiedzi respondentów).

Po drugie, analizując częstotliwość słów pojawiających się wśród odpowiedzi badanych, okazuje się, że najczęściej podczas określenia innowacyjności pojawiały się słowa związane z innowacjami produktowymi (gra – 5 razy, pomysł – 4 razy) oraz innowacjami procesowymi (technologia – 5 razy). Zatem analiza frekwencyjności wskazuje, że innowacyjność w branży gier jest przynajmniej dwuwymiarowa (procesowa i produktowa), jednakże biorąc pod uwagę ograniczenia zastosowanej metody (dotyczące m.in. nieuwzględniania kontekstu wypowiedzi, kolejności oraz sposobu połączeń poszczególnych słów), opinie badanych poddano analizie semantycznej. W świetle wyników analizy treści zestawionych w tabeli 3 można stwierdzić, że innowacyjność producentów gier odnosi się przede wszystkim do trzech wymiarów, tj.: strategicznego (9 odpowiedzi), produktowego (7) oraz procesowego (6).

W trakcie wywiadów, oprócz pytań otwartych zorientowanych na poznanie subiektywnych opinii badanych, postawiono także jedno pytanie zamknięte, w którym poproszono uczestników o wybór najważniejszego wymiaru innowacyjności organizacyjnej⁶. Okazuje się, że dla większości producentów gier (8 z 14 respondentów) najważniejszym wymiarem jest wymiar produktowy – por. rysunek 1.

Rysunek 1. Wymiary innowacyjności organizacyjnej w postrzeganiu innowacyjności producentów gier



Źródło: opracowanie własne.

⁶ Uczestnikom wywiadów przedstawiono oraz wyjaśniono definicje wszystkich czterech rozpatrywanych wymiarów innowacyjności organizacyjnej.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż wymiary strategiczny oraz procesowy, zidentyfikowane jako istotne na bazie odpowiedzi z pytania otwartego, zostały określone jako najważniejsze przez stosunkowo niewielką liczbę badanych w odniesieniu do ich odpowiedzi na pytanie zamknięte – odpowiednio przez trzech (wymiar strategiczny) oraz dwóch (wymiar procesowy) respondentów.

Podsumowanie

Zidentyfikowane w literaturze luki wiedzy oraz ograniczenia dotychczas zrealizowanych badań były przyczynkiem podjęcia badań rozpoznawczych nad innowacyjnością producentów gier komputerowych i wideo. W opinii autorki wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły uzyskać odpowiedzi na wszystkie wyprowadzone na bazie analizy literatury oraz raportów sektorowych pytania badawcze.

Po pierwsze, w przypadku producentów gier współtworzących branżę gier komputerowych i wideo w Polsce innowacyjność jest postrzegana nie tylko jako tworzenie, ale też wdrażanie nowatorskich pomysłów oraz rozwiązań. Co istotne, w świetle opinii większości badanych o innowacyjności w branży gier można mówić dopiero wówczas, gdy skala nowości wykracza poza granice pojedynczej organizacji.

Po drugie, przyjmując podejście wielowymiarowe, wyniki badań wskazują, że najczęściej innowacyjność organizacyjna jest postrzegana przez pryzmat innowacyjności strategicznej oraz produktowej, przejawiającej się w postaci dostarczania zupełnie nowych produktów w skali rynku (np.: „tworzyć nowe generacje lub łączyć i mieszać różne istniejące generacje w jednej grze w niezwyklej kombinacji”, „tworzyć nową platformę albo spełnić potrzeby niezwyklej grupy klientów docelowych”), nierzadko w wyniku zastosowania nowych lub dotychczasowych technologii (np. „wykorzystać nowe technologie i nowe pomysły”). Co więcej, zestawiając odpowiedzi z pytania otwartego i zamkniętego, można wysunąć wniosek, iż innowacyjność strategiczna stanowi kluczowy wymiar innowacyjności, ale jednocześnie nieuświadomiany przez respondentów. Swobodne wypowiedzi wskazują bowiem, iż stawianie dalekosiężnych, odważnych i przesuwających granice rozwoju celów, a także nowatorskie i odważne podejście do zarządzania jest związane z innowacyjnością postrzeganą jako kluczowy czynnik sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo wyniki obserwacji uczestniczącej oraz nieformalnych, niestrukturyzowanych rozmów z przedstawicielami dużych i skutecznych w skali globalnej firm zajmujących się produkcją oraz sprzedażą gier wskazują, że to właśnie innowacyjność strategiczna jest wymiarem najważniejszym dla sukcesu rynkowego, a jednocześnie wymiarem niedostrzeganym przez rodzime podmioty. Okazuje się, że studia deweloperskie mające w swoim portfolio gry klasy AAA (tj. gry wysokobudżetowe wprowadzane bezpośrednio na rynek globalny) są świadome, iż współcześnie sukces w skali świata to nie tylko świetna,

oryginalna i zaskakująca gra (produktowa innowacja przynajmniej radykalna), lecz także odpowiednie podejście strategiczne wymagające skłonności do podejmowania ryzyka, elastyczności w zakresie wykorzystywanych modeli biznesu czy stosowania – wydawać by się mogło oczywistych – narzędzi analitycznych, takich jak: analiza SWOT, analiza zasobów czy analiza konkurencji.

Po trzecie, w świetle uzyskanych wyników można przyjąć, iż innowacyjność producentów gier działających w Polsce jest wiązana przede wszystkim z innowacyjnością przynoszącą efekty w postaci innowacji rozpatrywanych w skali rynku. W takim ujęciu wdrażanie nowatorskich rozwiązań w ramach organizacji, które nie mają charakteru pionierskiego rozwiązania w skali branży, a są „jedynie” adaptacją rozwiązań wcześniej wykorzystywanych przez inne podmioty rynkowe, nie jest postrzegane jako innowacyjność organizacyjna⁷.

Zdaniem autorki zrealizowane badania eksploracyjne pozwoliły uzyskać odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze, ale nie wyczerpały możliwości prowadzenia dalszych badań. Obszarem godnym uwagi badawczej wydaje się być wielowymiarowa natura innowacyjności organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem hierarchiczności jej wymiarów. Mając na względzie, iż w trakcie zrealizowanych badań zostały uwidocznione pewne rozbieżności w tym zakresie w zależności zastosowanej formy pytań w wywiadach, zasadne wydaje się podjęcie dalszych badań zakładających pogłębioną jakościową analizę eksploracyjną wiodących wymiarów innowacyjności organizacyjnej producentów gier. Dodatkowo, biorąc pod uwagę nie tylko uzyskane wyniki, lecz także charakter przeprowadzonych badań, ograniczający możliwości generalizacji uzasadnione kierunkiem dalszych dociekań badawczych, identyfikacja poziomu oraz wielowymiarowa charakterystyka innowacyjności producentów gier działających w Polsce może być przeprowadzona z wykorzystaniem ilościowych badań eksploracyjnych. Podjęcie tego typu badań wydaje się tym bardziej zasadne, jako że coraz częściej polskie gry trafiają na światowe listy bestsellerów, osiągając liczne sukcesy w skali globalnej.

Bibliografia

- [1] Aoyama Y., Izushi H., *Hardware gimmick or cultural innovation? Technological, cultural, and social foundations of the Japanese video game industry*, „Research Policy” 2003, 32(3).
- [2] British Council, *Mapping the Creative Industries: a Toolkit*. „Creative and Cultural Economy”, 2001, <http://www.creativeeconomy.britishcouncil.org>, [dostęp 21.06.2015].

⁷ Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można przypuszczać, iż w takiej sytuacji mamy do czynienia z inną cechą organizacji, tj. przedsiębiorczością.

- [3] Burger-Helmchen T., Cohendet P., *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, “Long Range Planning” 2011, 44.
- [4] Clements M.T., Ohashi H., *Indirect network effects and the product cycle: Video games in the US, 1994–2002*, “The Journal of Industrial Economics” 2005, 53(4).
- [5] Cox J., *Is there a first mover advantage in the market for Japanese video games systems?*, “Asia Pacific Journal of Economics and Business” 2006, 10(1).
- [6] Davila T., Epstein M., Shelton R., *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*, Pearson Education Inc., New Jersey 2006.
- [7] Deuze M., Martin Ch.B., Allen Ch., *The Professional Identity of Gameworkers*, “Convergence” 2007, 13(4).
- [8] Dobni C.B., *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, “European Journal of Innovation Management” 2008, 11(4).
- [9] Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organisational innovativeness*, “European Journal of Innovation Management” 2008, 11(2).
- [10] European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *European Competitiveness Report 2010*, <http://bookshop.europa.eu/en/european-competitiveness-report-2010-pbNBAK10001/>, [dostęp 13.09.2015].
- [11] Hamouti R., Robert F., *The strategy of “double cooptation” to support product innovation: The case of product bundles in the video games industry*, EIASM Workshop on Cooptation Strategy, Katowice, 13–14.09.2012 r.
- [12] Ip B., *Technological, Content, and Market Convergence in the Games Industry*, “Games and Culture” 2008, 3(2).
- [13] Klimas P., *Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 7, s. 47–68.
- [14] Klimas P., *Zasobowe ujęcie zróżnicowania (nie tylko) kluczowych czynników sukcesu w sektorze kreatywnym na przykładzie branży gier* [praca przechodzi proces recenzji].
- [15] Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwój przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, Ecorys Research and Consulting, Warszawa 2009.
- [16] Mai E., Yang J., Chen H., *Primary product network size on complementary product sales: Moderating effects of customer characteristics*, “International Journal of Retail & Distribution Management” 2011, 39(11).
- [17] Marchand A., Hennig-Thurau T., *Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities*, “Journal of Interactive Marketing” 2013, 27.
- [18] Markides C., *Disruptive innovation: In need of better theory*, “Journal of Product Innovation Management” 2006, 23(1).

- [19] Pallas F., Böckermann F., Goetz O., Tecklenburg K., *Investigating Organisational Innovativeness: Developing A Multidimensional Formative Measure*, "International Journal of Innovation Management" 2013, 17(4).
- [20] Parmentier G., Gandia R., *Managing Sustainable Innovation with a User Community Toolkit: The Case of the Video Game Trackmania*, "Creativity and Innovation Management" 2013, 22(2).
- [21] Parmentier G., Mangematin V., *Orchestrating innovation with user communities in the creative industries*, "Technological Forecasting and Social Change" 2014, 83.
- [22] Readman J., Grantham A., *Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead*, "European Management Journal" 2006, 24(4).
- [23] Robert F., Hamouti R., *Competition, Cooperation, or Coopetition: which best partner for product innovation performance? The case of video game industry*, EURAM Annual Conference, Istanbul 2013.
- [24] Rubera G., Kirca A.H., *Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration*, "Journal of Marketing" 2012, 76(3).
- [25] Schilling M.A., *Technological Leapfrogging: Lessons from the U.S. Video Game Console Industry*, "California Management Review" 2003, 45(3).
- [26] Scholz T.M., *Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence*, "Thunderbird International Business Review" 2012, 54(6).
- [27] Shoham A., Vigoda-Gadot E., Ruvio A., Schwabsky N., *Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2012, 29(2).
- [28] Tschang F.T., *Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, "Organization Science" 2007, 18(6).
- [29] Ulatowska U. (red.), *Innowacje i nowe technologie przemysłów kreatywnych. Perspektywy rozwoju rynku audiowizualnego w Małopolsce*, Fundacja Rozwoju Kina, Kraków 2012.
- [30] Wang C.L., Ahmed P.K., *The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management" 2004, 7(4).
- [31] Wesley D.T., Barczak G., *Innovation and marketing in the video game industry: avoiding the performance trap*, Gower Publishing, Boston 2010.
- [32] Yu Y., Dong X.Y., Shen K.N., Khalifa M., Hao J.X., *Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies*, "Journal of Business Research" 2013, 66(12).

INNOWACYJNOŚĆ PRODUCENTÓW GIER KOMPUTEROWYCH I WIDEO

Streszczenie

Sektory kreatywne, a w ich ramach branża gier, przykuwają coraz większą uwagę inwestorów, decydentów politycznych, ale także badaczy z zakresu zarządzania. Jednym z aktualnych obszarów dociekań jest innowacyjność podmiotów współtworzących branżę gier, identyfikowana jako kluczowy czynnik sukcesu w skali globalnej. Analiza istniejącego stanu wiedzy, zarówno naukowej, jak i branżowej, odnośnie do innowacyjności twórców gier pozwoliła zidentyfikować istotne luki wiedzy oraz mankamenty dotychczasowych badań. Potrzeba poszerzenia wiedzy w przedmiotowym obszarze była przyczynkiem podjęcia eksploracyjnych badań terenowych służących uzyskaniu odpowiedzi na trzy pytania badawcze dotyczące percepcji oraz wielowymiarowego ujęcia innowacyjności organizacyjnej. Wyniki badań prowadzonych wśród producentów gier działających w Polsce wskazują, że: innowacyjność obejmuje swoim zasięgiem zarówno akt kreacji, jak i wdrażania nowatorskich rozwiązań, innowacyjność organizacyjna jako cecha producenta gier wymaga wdrażania oryginalnych rozwiązań przekraczających granice danego podmiotu, innowacyjność organizacyjna ma charakter wielowymiarowy, przy czym wiodącą rolę wydają się odgrywać trzy spośród czterech rozpatrywanych wymiarów. W świetle rezultatów badania na szczególne zainteresowanie badawcze zasługuje innowacyjność strategiczna, która wydaje się odgrywać najważniejszą rolę spośród wymiarów innowacyjności organizacyjnej, przy czym rolę raczej nieuświadomianą przez twórców gier.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZEMYSŁY KREATYWNE, INNOWACYJNOŚĆ, PRODUCENCI GIER, BRANŻA GIER, INNOWACJE

INNOVATIVENESS OF VIDEO GAME DEVELOPERS

Abstract

Creative industries, and game industry in particular, do attract greater and greater attention of investors, politicians and scholars. Among current field of scientific research there is innovativeness reached and developed by companies operating within the game industry as it has been acknowledged as a critical success factor at the global scale. Based on the critical review of prior academic literature and industry reports we were able to identify some important knowledge gaps and to exclude substantial shortcomings in the existing studies. Having these

gaps and drawbacks in our mind we decided to conduct exploratory field research aimed at answering three research questions related to perception and opinions about multidimensional nature of innovativeness expressed by game developers operating within Polish video game industry. Our research results suggest that: innovativeness covers both creation and implementation of original ideas; innovativeness must cross organizational borders, innovativeness is multidimensional in nature while three out of four considered dimensions seem to play important role. Furthermore, in the light of our findings strategic innovativeness should attract the greatest attention in future as it seems to play the most important role for game developers while (simultaneously) it remains nescient.

KEY WORDS: CREATIVE INDUSTRIES, INNOVATIVENESS, GAME DEVELOPERS, INNOVATION, GAME INDUSTRY

PARADOKSY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ NA PRZYKŁADZIE PROCESÓW WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ

Wprowadzenie

Wykorzystanie doświadczeń (*lessons learned*) jest przykładem procesu organizacyjnego uczenia, który łączy obszar zarządzania wiedzą i zarządzania zmianą. Istota procesów wykorzystania doświadczeń sprowadza się do identyfikowania doświadczeń przez członków organizacji oraz ich wykorzystania w celu usprawniania i doskonalenia funkcjonowania organizacji, a także upowszechniania wypracowanych rozwiązań. Zarządzanie procesami wykorzystania doświadczeń, tak jak w przypadku każdej działalności zorganizowanej, ma na celu osiągnięcie celów w sposób sprawny i skuteczny. Mają temu służyć badania nad przyczynami niepowodzeń w procesie uczenia się z doświadczeń (por. m.in. [15]) oraz formułowane w literaturze przedmiotu rekomendacje i wytyczne dotyczące organizacji i funkcjonowania systemów wykorzystania doświadczeń (por. m.in.: [2; 13; 14, s. 39–40]). Jednakże w praktyce zarządzania można zaobserwować występowanie paradoksów i sprzeczności, które negatywnie wpływają na sprawność i skuteczność uczenia się z doświadczeń w organizacjach.

Celem głównym artykułu jest analiza paradoksów organizacyjnego uczenia się na przykładzie procesów wykorzystania doświadczeń. Mając na uwadze osiągnięcie celu głównego, planując proces badawczy, określono następujące cele pośrednie: 1) zweryfikowanie spójności procesu wykorzystania doświadczeń z modelem organizacyjnego uczenia się; 2) zidentyfikowanie paradoksów w poszczególnych etapach

* Dr Andrzej Lis – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

procesu wykorzystania doświadczeń (identyfikowanie doświadczeń, wykorzystywanie doświadczeń, upowszechnianie doświadczeń). Inspiracją do poszukiwania paradoksów w procesach wykorzystania doświadczeń stały się paradoksy w praktyce zarządzania wiedzą opisane przez Probst i in. [12, s. 283].

Zasadniczymi metodami pozyskiwania danych do analizy były: analiza literatury przedmiotu oraz wywiady eksperckie. Analiza literatury przedmiotu obejmowała artykuły w czasopismach naukowych oraz publikacje książkowe i podręczniki. Wywiady eksperckie zostały przeprowadzone z pracownikami naukowymi prowadzącymi badania w obszarze zarządzania wiedzą oraz praktykami zajmującymi się problematyką wykorzystania doświadczeń w przedsiębiorstwach i organizacjach sektora publicznego¹.

1. Wykorzystanie doświadczeń jako przykład procesu organizacyjnego uczenia się

Współcześnie organizacyjne uczenie się jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania wiedzą w organizacjach. W modelu zarządzania wiedzą autorstwa Jashapary [7, s. 28] organizacyjne uczenie się stanowi, obok strategii, kultury organizacyjnej oraz systemów i technologii, jeden z wymiarów zarządzania wiedzą. Jednak postrzeganie procesu organizacyjnego uczenia się wyłącznie w kontekście zarządzania wiedzą wydaje się być niewystarczające. Organizacyjne uczenie się jest bowiem procesem łączącym w sobie zarządzanie wiedzą i zarządzanie zmianą. Niezwykle trafnie istotę organizacyjnego uczenia się opisują Fisher-Reynolds i White [4, s. 145, za: 9, s. 111–112]: „Uczenie się organizacji jest procesem refleksyjnym, w którym uczestniczą członkowie na wszystkich jej szczeblach i który obejmuje zbieranie informacji z otoczenia zewnętrznego i z wnętrza organizacji. Te informacje są filtrowane w zbiorowym procesie nadawania znaczeń, a jego rezultatem są powszechnie podzielane interpretacje, które mogą być wykorzystywane w inicjowaniu działań prowadzących do trwałych zmian w zachowaniu organizacji i stosowanych w praktyce teorii”.

Jednym z najszerzej znanych modeli opisujących procesy organizacyjnego uczenia się jest model 4I autorstwa Crossan i in. [3], który uwzględnia procesy uczenia się na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. W modelu tym wyróżniono cztery typy procesów: intuicję (*intuiting*), interpretację (*interpreting*), integrację (*integrating*) i instytucjonalizację (*institutionalising*). Intuicja jest procesem obserwowanym na poziomie indywidualnym, którego wynikiem są doświadczenia,

¹ Panel ekspertów tworzyli: prof. dr. John P. Girard z Middle Georgia State University (USA), kmdr Jarosław Hewelt z Centrum Doktryny i Szkolenia Sił Zbrojnych (Polska), dr Nicholas Milton z Knoco Ltd. (Wielka Brytania), Paul Sewell z Joint Warfare Centre (Norwegia).

obrazy i metafory. Proces interpretacji łączy indywidualne uczenie się z grupowym uczeniem się. Poprzez tworzenie modeli mentalnych oraz dialog wyników procesu intuicji są nadawane znaczenia zrozumiałe dla pozostałych członków grupy. W procesie integracji wspólne rozumienie przekłada się na działanie członków organizacji, przenosząc proces uczenia się z poziomu zespołów na poziom całej organizacji. Instytucjonalizacja, która odbywa się na poziomie organizacyjnym, polega na wykorzystaniu wiedzy wytworzonej w procesie uczenia się w systemach, strukturach, procesach i procedurach organizacji.

Istota procesów wykorzystania doświadczeń (*lessons learned*) polega na identyfikowaniu problemów w funkcjonowaniu organizacji, ich analizie w celu wypracowania rekomendacji działań usprawniających i doskonalących, wprowadzeniu zmian i upowszechnieniu rozwiązań. Przedmiotem zainteresowania procesów wykorzystania doświadczeń są również pozytywne rozwiązania, które potwierdziły swoją przydatność dla funkcjonowania i doskonalenia organizacji, a dotychczas nie zostały zinstytucjonalizowane w formie procedur czy regulacji (tzw. dobre praktyki, *best practices*). Procesy wykorzystania doświadczeń odwołują się do modelu Lewina opisującego proces uczenia się z doświadczenia (por. [7, s. 84]). Zgodnie z założeniami tego modelu obserwacje i refleksje poczynione podczas działania są przekładane na konkretne doświadczenia i rekomendacje wprowadzenia zmian. Jeżeli zaproponowane pomysły zostaną pozytywnie zweryfikowane w działaniu, stają się podstawą do sformułowania abstrakcyjnych koncepcji i uogólnień. Podobnie w przypadku procesów wykorzystania doświadczeń obserwacja jest poddawana analizie, tak aby uzyskać doświadczenie zidentyfikowane, czyli rekomendację, która może posłużyć usprawnieniu działań organizacji. Jednak dopiero po wdrożeniu wypracowanych rekomendacji i upewnieniu się, że rozwiązały one zaobserwowany problem, można mówić doświadczeniu wykorzystanym. Następnie usprawnione dokumenty i procesy są upowszechniane w organizacji i zostają włączone do procesów szkolenia [11, s. 16]; (por. m.in.: [17, 14]). Przykłady procesów i systemów wykorzystania doświadczeń funkcjonujących w wybranych organizacjach analizują m.in.: Weber i in. [17], Weber i Aha [18], Beccera-Fernandez i Sabherwal [1, s. 166], Jabłoński i Lis [6].

W opisanych powyżej procesach wykorzystania doświadczeń można wyróżnić etapy: identyfikowania doświadczeń (obejmujący identyfikowanie i analizowanie obserwacji), wykorzystywania zidentyfikowanych doświadczeń poprzez wdrażanie działań korygujących i usprawniających oraz upowszechniania doświadczeń i dzielenia się wiedzą. Dokonana w ten sposób segmentacja procesów wykorzystania doświadczeń pozwala na wskazanie podobieństw w stosunku do ogólnego modelu organizacyjnego uczenia się (model 4I), co schematycznie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza porównawcza modeli procesów organizacyjnego uczenia się i wykorzystania doświadczeń

Procesy organizacyjnego uczenia się	Intuicja	Interpretacja	Integracja	Instytucjonalizacja
Poziom uczenia się	indywidualny	indywidualny i grupowy	grupowy i organizacyjny	organizacyjny
Etapy procesu wykorzystania doświadczeń	identyfikowanie doświadczeń identyfikacja obserwacji	analiza	wykorzystywanie doświadczeń (wdrażanie działań naprawczych i usprawniających)	upowszechnianie doświadczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, 11].

Powyższa analiza inspirowana studium porównawczym organizacyjnego uczenia się i zdolności absorpcji wiedzy przez organizację (*absorptive capacity*) (por. [16]) potwierdza przyjęte założenie, że proces wykorzystania doświadczeń może być traktowany jako przykład i szczególny przypadek procesu organizacyjnego uczenia się.

Zarządzanie procesami wykorzystania doświadczeń, tak jak w przypadku każdej działalności zorganizowanej, ma na celu osiągnięcie celów w sposób sprawny i skuteczny. Jednakże w praktyce zarządzania można zaobserwować występowanie paradoksów i sprzeczności, które negatywnie wpływają na sprawność i skuteczność uczenia się z doświadczeń w organizacjach. W dalszej części opracowania zostaną wskazane paradoksy dotyczące identyfikowania doświadczeń, ich wykorzystywania w działaniach organizacji oraz upowszechniania doświadczeń.

2. Paradoksy w identyfikowaniu doświadczeń

Identyfikowanie doświadczeń obejmuje dwa etapy w modelowym procesie wykorzystania doświadczeń opisanym w tabeli 1. Po pierwsze, obserwacje dokonane przez członków organizacji lub zespoły są formalnie wprowadzane do systemów wykorzystania doświadczeń. Po drugie, dokonywana jest analiza, która ma na celu uzyskanie odpowiedzi na szereg pytań, w tym m.in.: jakie jest doświadczenie zdobyte przez organizację (zidentyfikowany problem lub dobra praktyka)?, jakie przyczyny wywołały problem lub jakie czynniki przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu?, jak rozwiązać problem lub powtórzyć sukces w przyszłości?, kto w organizacji powinien podjąć działania mające na celu rozwiązanie problemu, doskonalenie funkcjonowania organizacji lub powtórzenie sukcesu? Dopiero po uzyskaniu odpowiedzi na powyższe pytania można uznać, że obserwacja dokonana przez pracownika lub zespół pracowników stała się doświadczeniem zidentyfikowanym. Doświadczenie zidentyfikowane (*lesson identified*) jest definiowane jako „rekomendacja oparta na analizie doświadczeń (zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych), służąca usprawnieniu działania

mającego na celu realizację konkretnego zadania lub osiągnięcie konkretnego celu” [11, s. 17]. W praktyce w opisanym powyżej modelowym procesie identyfikowania doświadczeń może dojść do szeregu paradoksów, które zostały wskazane w tabeli 2.

Tabela 2. Paradoksy w identyfikowaniu doświadczeń

Identyfikacja obserwacji	
Członkowie organizacji dostrzegają liczne niedoskonałości i możliwości usprawnienia sposobów funkcjonowania organizacji...	...ale niewiele obserwacji jest formalnie identyfikowanych i zgłaszanych do systemów wykorzystania doświadczeń
Organizacje rozwijają zaawansowane procedury i narzędzia identyfikowania obserwacji...	...ale zapominają, że kluczowym czynnikami decydującymi o skłonności pracowników do dzielenia się swoimi obserwacjami są pozytywna kultura organizacyjna i klimat organizacyjny
Menadżerowie zachęcają pracowników do identyfikowania problemów i zgłaszania obserwacji do systemów wykorzystania doświadczeń...	...ale nie informują zgłaszających o podjętych działaniach i sposobie załatwienia sprawy
Menadżerowie zachęcają pracowników do identyfikowania problemów i zgłaszania obserwacji do systemów wykorzystania doświadczeń...	...ale to osoby, które zgłosiły problem, są potem odpowiedzialne za jego rozwiązanie
Systemy wykorzystania doświadczeń koncentrują uwagę na problematycznych aspektach funkcjonowania organizacji...	...ale ignorują uczenie się z sukcesów i identyfikowanie dobrych praktyk
Analiza	
Menadżerowie oczekują, że pracownicy będą pracować zespołowo w celu poszukiwania najlepszych rozwiązań zidentyfikowanych problemów...	...ale promują indywidualizm poprzez systemy motywacyjne i kulturę organizacyjną
Obserwacje zgłoszone przez członków organizacji są bardzo dokładnie analizowane przez ekspertów...	...ale w prowadzonych analizach nie uwzględnia się opinii i wiedzy zainteresowanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczym wyzwaniem w zakresie identyfikowania doświadczeń jest zaangażowanie możliwie najliczniejszej grupy członków organizacji. To bowiem pracownicy są swego rodzaju „sensorami”, które mogą w szybki i łatwy sposób wykryć problemy w funkcjonowaniu organizacji lub zidentyfikować potencjalne obszary usprawnień. Ponadto pracownicy, zwłaszcza ci najbardziej doświadczeni, są nieocenionym źródłem dobrych praktyk i drobnych usprawnień, które skumulowane mogą przyczynić się do wzrostu sprawności i skuteczności działań organizacji. Dlatego też organizacje rozwijają formalne systemy wykorzystania doświadczeń, tworząc procedury i narzędzia, które w założeniu mają ułatwić pracownikom zgłaszanie obserwacji. Jednakże dobrze rozbudowana infrastruktura nie jest warunkiem wystarczającym do sprawnego i skutecznego funkcjonowania systemów wykorzystania doświadczeń. Znacznie ważniejszym determinantem są w tym przypadku pozytywne zachowania pracowników przejawiające się skłonnością do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami i wiedzą

(por. [10]). Zaangażowanie pracowników, które jest determinowane przez funkcjonujące w organizacji systemy motywacyjne oraz jej kulturę organizacyjną, ma również niezwykle istotne znaczenie na etapie analizowania obserwacji zgłoszonych do systemu wykorzystania doświadczeń. Wiedza i doświadczenie pracowników, którzy są „najbliżej problemu” mogą być bowiem bezcennym wsparciem dla ekspertów prowadzących analizę. Jednak aby ta wiedza mogła zostać wykorzystana, pracownicy muszą chcieć dzielić się wiedzą i uczyć się od innych. Problematyczne wydaje się również koncentrowanie uwagi systemów wykorzystania doświadczeń wyłącznie na problemach i zjawiskach negatywnych, co może wiązać się z większą skłonnością do uczenia się z porażek niż z sukcesów (por. [7, s. 87–89; 5]). Tymczasem, ważne jest identyfikowanie zarówno negatywnych jak i pozytywnych doświadczeń.

3. Paradoksy w wykorzystywaniu doświadczeń

Milton [11, s. 16] definiuje doświadczenie wykorzystane (*lesson learned*) jako „zmianę zachowania jednostek lub organizacji będącą wynikiem uczenia się z doświadczenia”. Warto zauważyć, że akcentując konieczność przełożenia wiedzy (doświadczenia) na konkretne, realne działanie, Milton akcentuje swego rodzaju zespolenie się w procesie organizacyjnego uczenia się koncepcji zarządzania wiedzą i zarządzania zmianą, co m.in. stanowi istotę przedstawionej powyżej definicji organizacyjnego uczenia się [4, s. 145]. Zmiana doświadczenia zidentyfikowanego w doświadczenie wykorzystane odbywa się najczęściej poprzez wdrożenie działań naprawczych lub usprawniających. Ale katalog potencjalnych działań podejmowanych w celu wykorzystania doświadczeń może obejmować również: dalsze pogłębione analizy zidentyfikowanego problemu, udokumentowanie nowo nabytych doświadczeń za pomocą ustanowienia nowych procedur, zmianę istniejących procedur, zmianę programów szkoleń, przekazanie doświadczenia zidentyfikowanego do innych komórek wewnętrznych organizacji, które mogłyby podjąć niezbędne działania [11, s. 75–79]. W najczęściej występującym wariantcie wykorzystanie doświadczeń będzie się odbywało poprzez zaplanowanie działań naprawczych, ich wdrożenie oraz weryfikację, czy wdrożone rozwiązania wyeliminowały zaobserwowany problem. W tym etapie procesu wykorzystania doświadczeń kluczową rolę odgrywają menadżerowie, którzy podejmują decyzje dotyczące wdrożenia działań naprawczych oraz alokowania niezbędnych zasobów. Opisane powyżej rozwiązania przedstawiają sytuację modelową, jednak w praktyce zarządzania również na etapie wykorzystywania doświadczeń można zidentyfikować występowanie paradoksów zarządzania (por. tabela 3).

Wdrażanie działań naprawczych i usprawniających jest etapem ukierunkowanym na zarządzanie zmianą. Stąd też o ich sukcesie lub porażce decyduje sposób planowania

i wprowadzania zmian organizacyjnych (por. m.in. [8]). Odnosząc się bezpośrednio do zaobserwowanych paradoksów w zakresie wdrażania działań naprawczych, należy podkreślić, że punktem wyjścia są decyzje podejmowane przez menadżerów wynikające z ich woli i przekonania o potrzebie wdrożenia w życie zidentyfikowanych doświadczeń. Jeżeli menadżerowie nie są zainteresowani wykorzystywaniem nabytej wiedzy i doświadczeń, wynikająca z nich potencjalna wartość dodana nie zostaje zmaterializowana. Problemem może być również niewystarczająca ilość zasobów alokowanych dla realizacji celów działań naprawczych i usprawniających. Wreszcie, o doświadczeniu wykorzystanym można mówić dopiero wtedy, gdy wprowadzone zmiany rozwiążą zidentyfikowane problemy i usuną ich przyczyny. Natomiast paradoksalnie często kryterium sukcesu wykorzystania doświadczeń w organizacjach jest realizacja działań naprawczych i doskonalących zgodnie z planem.

Tabela 3. Paradoksy w wykorzystywaniu doświadczeń

Wdrażanie działań naprawczych i usprawniających	
Menadżerowie zachęcają pracowników do identyfikowania problemów i zgłaszania obserwacji do systemów wykorzystania doświadczeń...	...ale nie zawsze są zainteresowani rozwiązaniem tych problemów
Organizacje chcą wdrażać działania naprawcze i doskonalące...	...ale nie alokują w wystarczającej ilości niezbędnych zasobów
Głównym kryterium sukcesu jest wdrożenie działań naprawczych zgodnie z planem...	...a nie wyeliminowanie zaobserwowanych problemów

Źródło: opracowanie własne.

4. Paradoksy w upowszechnianiu doświadczeń

Ostatni z etapów procesu wykorzystania doświadczeń obejmuje czynności mające na celu upowszechnienie nabytych doświadczeń poprzez informowanie członków organizacji o wprowadzonych usprawnieniach, włączenie nowych rozwiązań do programów szkolenia oraz przegląd procesów zachodzących w organizacji w kontekście nowej wiedzy [11, s. 95–101]. Niestety również na tym etapie w praktyce zarządzania organizacjami istnieje ryzyko wystąpienia paradoksów, które zostały zidentyfikowane w tabeli 4.

Paradoksy zidentyfikowane w etapie upowszechniania doświadczeń są głównie związane z zaniechaniem instytucjonalizacji doświadczeń wykorzystanych w systemach, procesach i procedurach organizacyjnych. Kolejna grupa czynników dotyczy barier w dostępie do wiedzy oraz niechęci pracowników do korzystania z wiedzy organizacyjnej. Warto również zwrócić uwagę na wskazane powyżej paradoksy w zakresie dzielenia się wiedzą w wymiarze międzyzespołowym i międzyorganizacyjnym,

znalezieniu równowagi pomiędzy skłonnością do dzielenia się wiedzą a jej ochroną oraz docenieniu mniej formalnych podejść do dzielenia się wiedzą.

Tabela 4. Paradoksy w procesie upowszechniania doświadczeń

Upowszechnianie doświadczeń	
Organizacje wdrażają działania naprawcze...	...ale nie instytucjonalizują ich wyników w systemach, procesach i procedurach
Obserwacje i doświadczenia są archiwizowane w elektronicznych bazach danych i repozytoriach...	...ale członkowie organizacji nie mają dostępu do tych repozytoriów
Obserwacje i doświadczenia są archiwizowane w elektronicznych bazach danych i repozytoriach...	...ale członkowie organizacji nie korzystają z nich w codziennej działalności
Organizacje i zespoły chcą, aby inni dzieli się z nimi wiedzą...	...ale same są bardzo niechętne do dzielenia się wiedzą z innymi
Organizacje stają się tak otwarte i chętne do dzielenia się wiedzą...	...że zapominają o ochronie kluczowych zasobów wiedzy
Organizacje rozwijają formalne systemy wykorzystania doświadczeń ukierunkowane na kodyfikację wiedzy...	...a nie doceniają nieformalnego dzielenia się wiedzą przez swoich członków

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Przeprowadzone analizy potwierdzają założenie o spójności procesu wykorzystania doświadczeń z modelem organizacyjnego uczenia się. Jednocześnie umożliwiają one wskazanie paradoksów w procesach wykorzystania doświadczeń. Zasadniczą przyczyną powstawania paradoksów w etapie identyfikowania doświadczeń wydaje się być rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami menadżerów dotyczącymi zaangażowania pracowników w identyfikację problemów i dobrych praktyk a kulturą organizacyjną i systemami motywacyjnymi, które nie zachęcają do aktywnego włączenia się w procesy organizacyjnego uczenia się. W etapie wykorzystywania doświadczeń kluczowym czynnikiem jest rzeczywiste zainteresowanie wykorzystaniem doświadczeń zidentyfikowanych ze strony menadżerów, co przekłada się bezpośrednio na ich decyzje w sprawie wdrożenia działań naprawczych lub usprawniających i alokowania niezbędnych zasobów. W etapie upowszechniania paradoksy pojawiają się w szczególności, gdy zaniechano instytucjonalizacji doświadczeń wykorzystanych oraz nie stworzono warunków do dzielenia się wiedzą w organizacji. Zawarte w artykule analizy, ze względu na ograniczenia metodyczne, nie mogą być postrzegane jako pełne i kompletne wyjaśnienie zjawiska powstawania paradoksów w procesach wykorzystania doświadczeń. Mogą jednak stanowić fundament do dalszych badań empirycznych ukierunkowanych na zweryfikowanie występowania zidentyfikowanych paradoksów w praktyce zarządzania.

Bibliografia

- [1] Becerra-Fernandez I., Sabherwal R., *Knowledge management: Systems and processes*, M.E. Sharpe Inc., Armonk 2010.
- [2] Burley D.L., Pandit G., *Lessons learned: Organizational realities influence KMS implementation*, "VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2008, Vol. 38, Issue 4, pp. 476–489.
- [3] Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., *An organizational learning framework: From intuition to institution*, "Academy of Management Review" 1999, Vol. 24, Issue 3, pp. 522–537.
- [4] Fisher Reynolds S., White M.A., *Downsizing in a learning organisation: Are there hidden costs?*, "Academy of Management Review" 2000, Vol. 25, Issue 1, pp. 244–251.
- [5] Gino F., Pisano G.P., *Dlaczego nie wyciągamy nauk z sukcesu?*, "Harvard Business Review Polska", listopad 2011, pp. 87–97.
- [6] Jabłoński J., Lis A., *Lessons Learned system as a tool of managing organizational knowledge: The case of military organizations*, [in:] A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (eds.), *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2012, pp. 163–186.
- [7] Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą: Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- [8] Kotter J.P., *Leading change*, Harvard Business Press, Boston 1996.
- [9] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005.
- [10] Lis A., *Kulturowe uwarunkowania pozytywnych zachowań organizacyjnych w systemie wykorzystania doświadczeń*, [in:] W. Kieżun, J. Wolejszo, T. Całkowski (eds.), *Public Management 2014: Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa 2014, pp. 187–198.
- [11] Milton N., *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*, Chandos Publishing, Oxford 2010.
- [12] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Rhodes L., Dawson R., *Lessons Learned from Lessons Learned*, "Knowledge and Process Management" 2013, Vol. 20, No. 3, pp. 154–160.
- [14] Rubin E.N., *Know-how in the bank: Instituting a Lessons Learned system to capitalize on intellectual assets*, "Global Business and Organizational Excellence", May/June 2013, pp. 36–48.
- [15] Shokri-Ghasabeh M., Chileshe N., *Barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractors perspective*, "Construction Innovation" 2014, Vol. 14, Issue 1, pp. 108–134.

- [16] Sun P.Y.T., Anderson M.H., *An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration*, "International Journal of Management Reviews" 2010, Vol. 12, Issue 2, pp. 130–150.
- [17] Weber R., Aha D.W., Becerra-Fernandez I., *Intelligent lessons learned systems*, "International Journal of Expert Systems Research and Applications" 2001, Vol. 20, Issue 1, pp. 17–34.
- [18] Weber R., Aha D.W., *Intelligent delivery of military lessons learned*, "Decision Support Systems" 2003, Vol. 34, Issue 3, pp. 287–304.

PARADOKSY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ NA PRZYKŁADZIE PROCESÓW WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ

Streszczenie

Wykorzystanie doświadczeń (*lessons learned*) jest przykładem procesu organizacyjnego uczenia, który łączy obszar zarządzania wiedzą z zarządzaniem zmianą. Istota procesów wykorzystania doświadczeń (*lessons learned*) polega na identyfikowaniu problemów w funkcjonowaniu organizacji, ich analizowaniu w celu wypracowania rekomendacji działań usprawniających i doskonalących, wprowadzeniu zmian i upowszechnieniu rozwiązań. Przedmiotem zainteresowania procesów wykorzystania doświadczeń są również pozytywne rozwiązania, które potwierdziły swoją przydatność dla funkcjonowania i doskonalenia organizacji, a dotychczas nie zostały zinstytucjonalizowane w formie procedur czy regulacji (tzw. dobre praktyki, *best practices*). Celem głównym artykułu jest analiza paradoksów organizacyjnego uczenia się na przykładzie procesów wykorzystania doświadczeń. Mając na uwadze osiągnięcie celu głównego, określono następujące cele pośrednie: 1) zweryfikowanie spójności procesu wykorzystania doświadczeń z modelem organizacyjnego uczenia się; 2) zidentyfikowanie paradoksów w poszczególnych etapach procesu wykorzystania doświadczeń. Analizie poddano paradoksy zaobserwowane w etapach identyfikowania doświadczeń, wykorzystywania doświadczeń i upowszechniania doświadczeń.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ, IDENTYFIKOWANIE DOŚWIADCZEŃ, WYKORZYSTANIE DOŚWIADCZEŃ, UPOWSZECHNIANIE DOŚWIADCZEŃ, PARADOKS

ORGANISATIONAL LEARNING PARADOXES: THE CASE OF LESSONS LEARNED PROCESSES

Abstract

The Lessons Learned process is an example of the organisational learning process establishing the bridge between knowledge management and change management. The idea of Lessons Learned is focused on recognising problems in organisations, analysing them in order to find solutions and develop recommendations, implementing changes and disseminating knowledge and lessons. Simultaneously, Lessons Learned systems are interested in sharing and institutionalising Best Practices. The aim of the paper is to analyse the paradoxes observed in Lessons Learned processes. Achieving the aforementioned aim requires meeting two intermediary goals: 1) validating the coherence of Lessons Learned procedures with the model of the organisational learning process, 2) discussing paradoxes within all the stages of the Lessons Learned process i.e. identifying lessons, learning lessons and sharing lessons.

KEY WORDS: ORGANISATIONAL LEARNING, LESSONS LEARNED, IDENTIFYING LESSONS, LEARNING LESSONS, SHARING LESSONS, PARADOX

PARADOKSY INTUICJI W PODEJMOWANIU DECYZJI¹

Wprowadzenie

Problematyka podejmowania decyzji cieszy się niesłabnącą popularnością. Badania w tym obszarze są prowadzone w ramach wielu dyscyplin naukowych, takich jak: ekonomia, psychologia, socjologia, nauki polityczne czy neuronauka. Zainteresowanie to można wyjaśnić dwojako. Po pierwsze, zagadnienie to samo w sobie stanowi bardzo interesujący przedmiot badań. Po drugie, podstawowym celem kompleksowego rozpoznania procesu podejmowania decyzji (jego elementów, determinant skuteczności oraz czynników obniżających jego efektywność) jest umożliwienie podejmowania trafniejszych decyzji. Podstawowa trudność w prowadzeniu badań nad procesami decyzyjnymi sprowadza się do faktu, iż badacz może jedynie obserwować decydentów – ich działania w trakcie procesu podejmowania decyzji – oraz identyfikować rezultaty tego procesu. Nie ma natomiast możliwości analizy samego procesu decyzyjnego, gdyż zachodzi on „w głowie” decydenta.

W literaturze przedmiotu postuluje się, że istnieją dwa podstawowe sposoby podejmowania decyzji: intuicyjny oraz analityczny. Autorzy stosują odmienne określenia dla tych podejść, takie jak: system 1 i system 2 [40, s. 645–726], podejście eksperymentalne i racjonalne [7, s. 709–724], styl podejmowania decyzji cichy (ukryty) oraz celowy [16, s. 338–346]. Intuicja i racjonalna analiza są postrzegane przez niektórych autorów jako skrajne punkty pewnego kontinuum, na którym znajdują się rozmaite kombinacje tych dwóch sposobów podejmowania decyzji [12, s. 753–770]. W ostatnich latach można obserwować wzmożone zainteresowanie problematyką

* Dr Kamila Malewska – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Studia literaturowe w zakresie problematyki intuicji przeprowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC – 2014/13/D/HS4/01750.

intuicji w podejmowaniu decyzji. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż racjonalne modele procesów podejmowania decyzji wydają się być trudne lub czasami wręcz niemożliwe do implikacji w warunkach uogólnionej niepewności, szumu informacyjnego, presji czasu czy konieczności rozwiązywania nieustrukturyzowanych, jednostkowych problemów decyzyjnych. Efektem tej rosnącej popularności problematyki intuicji zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania są książki oraz artykuły naukowe dotyczące tego zagadnienia [17; 18; 20; 16, s. 338–346; 28; 31; 35; 13, s. 1–27; 24, s. 515–526]. Podejście intuicyjne w podejmowaniu decyzji stanowi relatywnie nową koncepcję w obszarze zarządzania. Dyskurs naukowy dotyczący tej tematyki był prowadzony głównie na poziomie teoretycznym i dotyczył przede wszystkim poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy intuicja jest zjawiskiem pożądanym w zarządzaniu? Pierwsze szersze badania empiryczne dotyczące wykorzystania intuicji w zarządzaniu zostały przeprowadzone w 1980 roku przez W.H. Agora. Celem postępowania badawczego było zwrócenie uwagi na konieczność przeformułowania statycznych modeli zarządzania i dostosowania ich do dynamicznych warunków otoczenia [1, 2]. Uzyskane rezultaty poznawcze przyczyniły się do precyzyjniejszego zdefiniowania pojęcia intuicji, określenia stopnia oraz warunków jej wykorzystania, ale przede wszystkim do intensyfikacji badań prowadzonych w tym obszarze poprzez stworzenie teoretycznych ram dla dalszych rozważań naukowych.

Mimo faktu, iż tematyka intuicji jest coraz intensywniej eksplorowana, można zidentyfikować pewne paradoksy wynikające z braku spójności poglądów dotyczących intuicji reprezentowanych przez poszczególnych badaczy. Celem artykułu jest identyfikacja i krytyczna analiza paradoksów występujących w obszarze intuicji w podejmowaniu decyzji. Paradoksy te dotyczą wielu aspektów, ale przede wszystkim istoty tego procesu (lokalizacji w ramach świadomości lub podświadomości), jego rodzajów, roli, jaką pełni w procesach podejmowania decyzji, oraz znaczenia uczuć i emocji w intuicyjnym procesie decyzyjnym. W artykule wykorzystano jedną z podstawowych odmian rozumowania, a mianowicie metodę wnioskowania dedukcyjnego, opartego na analizie literatury przedmiotu oraz obserwacjach praktyki zarządzania.

1. Istota intuicji (rola świadomości w intuicyjnym procesie decyzyjnym)

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji pojęcia intuicji. Nie wszystkie z nich są spójne. Konceptualizacja i operacjonalizacja intuicji stanowi poważny problem dla teoretyków zarządzania. Wynika to przede wszystkim z niejednoznaczności tego pojęcia, ale także z ogólnie przyjętego założenia, że wiedza ma wartość wyłącznie wtedy, kiedy jest jawna i obiektywna, istnieje w świadomości i można dokonać jej introspekcji [14, s. 243–268]. Poza tym autorzy podkreślają,

że intuicja jest pojęciem problematycznym, gdyż istnieje zbyt wiele jej interpretacji, elementów składowych oraz czynników wpływających na zdolność danej jednostki do jej wykorzystania (otoczenie, doświadczenie, trening, zdolność do pozyskiwania nowych informacji oraz odzyskiwania i odtwarzania tych już posiadanych). Kontrowersje dotyczące definicji intuicji dotyczą wielu jej aspektów, a mianowicie: cech charakterystycznych, jej zasięgu, homogeniczności tego zjawiska, mechanizmów, w wyniku których powstaje, jej wpływu na trafność wyborów oraz istnienia zależności między intuicją a doświadczeniem.

Tabela 1. Zestawienie wybranych definicji intuicji prezentowanych w literaturze przedmiotu

Paradoksy w definiowaniu pojęcia intuicji	Autor	Podstawowe wątki w definicji
Intuicja jest procesem zachodzący w ramach świadomości (ma racjonalny charakter)	M. Westcott (1968)	<ul style="list-style-type: none"> ■ jest racjonalnym procesem myślowym, ■ proces ten wymaga mniejszej liczby informacji i wysiłku w porównaniu z procesem analitycznym;
	H. Simon (1987)	<ul style="list-style-type: none"> ■ jest racjonalnym procesem myślowym, ■ odnosi się do wcześniejszych doświadczeń (zdolność wykorzystywania zdobytej wiedzy w procesie rozwiązywania bieżących problemów), ■ stanowi istotny element skutecznego procesu podejmowania decyzji [36, s. 61];
	W.H. Agor (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ■ jest racjonalnym procesem myślowym, ■ wspomaga skuteczną realizację procesu decyzyjnego, ■ jest wynikiem wielu danych (zarówno faktów, jak i uczuć) [3, s. 1998].
Intuicja jest procesem myślowym realizowanym w podświadomości	R. Rowan (1987) oraz P. Goldberg (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ■ efektem wykorzystania intuicji jest pozyskanie wiedzy, ■ jest procesem zachodzącym w ramach podświadomości [34; 22, s. 51–86];
	Khatri N., Alvin H.N. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ■ jest procesem zachodzącym w podświadomości, ■ bazuje na wiedzy cichej [27];
	R.M. Hogarth (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ■ przyjmuje postać uczuć, ■ szybkość realizacji tego procesu, ■ przebiega bez udziału świadomości, ■ związana z niewielkim wysiłkiem, ■ efektem procesu jest pozyskanie wiedzy [16, s. 338–353];
	M. Sinclair, N.M. Ashkanasy (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ■ jest to proces zachodzący w podświadomości, ■ efektem tego procesu jest pozyskanie wiedzy, ■ wynika z doświadczenia [39, s. 32–40];
	E. Sadler-Smith (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ■ proces nieumyślny (nieświadomy), ■ obciążony ładunkiem emocjonalnym, ■ szybkość realizacji tego procesu, ■ bazuje na doświadczeniu i dobytej wcześniej wiedzy [35, s. 31];
	T. Betsch (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ■ bazuje na wiedzy gromadzonej w ramach pamięci długoterminowej, ■ proces przebiegający bez udziału świadomości [4, s. 4].

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy zaprezentowanych definicji można zauważyć, że podstawowe pytanie dotyczące istoty intuicji dotyczy przede wszystkim udziału świadomości w tym procesie. Badacze zastanawiają się, czy intuicja oznacza proces nieświadomy wykorzystujący specyficzne kanały neuronowe, czy też proces ten korzysta z kanałów neuronowych odpowiedzialnych za myślenie, ale decydent nie jest tego świadomy? Zgodnie z jedną z najpopularniejszych definicji intuicja oznacza poznanie bez udziału wnioskowania zachodzące w ramach podświadomości [22]. Istotne jest jednak, aby dokonać podziału między procesem intuicyjnym a świadomością jego przebiegu. Dotychczas większość autorów przyjmowało założenie, iż intuicja jest procesem w pełni nieświadomym. Najnowsze badania empiryczne sugerują, że jest to błędne rozumowanie, a przebieg tego procesu jest bardziej złożony. Część współczesnych badaczy stoi na stanowisku, że proces intuicyjny jest uruchamiany przez decydenta świadomie (z jasno sprecyzowanym zamierzeniem), natomiast przebieg może być przez decydenta nieświadomiony [32]. W związku z powyższym autorzy sugerują możliwość wyróżnienia czterech poziomów udziału świadomości w procesie intuicyjnym [38, s. 380]:

- przypadkowy, nieświadomy poziom (intuicja pojawia się nagle, zaskakując decydenta);
- z założenia nieświadomy poziom (decydent celowo skupia uwagę na innej czynności);
- pasywnie świadomy poziom (decydent formułuje ogólne zamierzenie, analizuje otoczenie w celu zidentyfikowania pewnych wskazówek, ale nie koncentruje swojej tzw. aktywnej uwagi na problemie decyzyjnym);
- aktywnie świadomy poziom (decydent „oczyszcza” swój umysł, wprowadza się w stan kompletnego relaksu w celu wykreowania intuicyjnego rozwiązania).

Mimo że nie ma pewności, że aktywnie świadomy proces myślowy umożliwi realizację skutecznego procesu intuicyjnego, to jednak należy podkreślić, że świadome wykorzystanie intuicji może być doskonałe poprzez trening (związany z wykorzystaniem technik relaksacyjnych oraz ćwiczeń umysłowo-analitycznych). Zaproponowany powyżej podział sugeruje, że decydent może w sposób świadomy przygotować się do procesu intuicyjnego, ale proces przetwarzania informacji w ramach tego procesu pozostaje poza świadomością. Oznacza to możliwość świadomego inicjowania procesu intuicyjnego bez możliwości wytłumaczenia otrzymanego w ten sposób rozwiązania problemu.

Mimo znacznych rozbieżności w definiowaniu pojęcia intuicji dotyczących przede wszystkim problemu, czy proces intuicyjny zachodzi w świadomości, czy w ramach podświadomości, można jednak zidentyfikować pewne jej cechy wspólne podzielane przez większość autorów. Intuicja jest to zatem proces myślowy, którego efektem jest zrozumienie, poznanie lub pozyskanie wiedzy bez udziału racjonalnego wnioskowania. Intuicyjne osądy są zazwyczaj szybkie i wiążą się z poczuciem pewności

u decydenta co do słuszności intuicyjnego rozwiązania. Są one obarczone znacznym ładunkiem emocjonalnym i wynikają z umiejętności rozpoznania pewnego wzoru w odniesieniu do sytuacji decyzyjnej [29]. Dlatego też większość badaczy zgadza się również z faktem, że istnieje wprost proporcjonalna zależność między potencjałem intuicyjnym decydenta a jego doświadczeniem. Utrzymuje się również, że intuicja jest rezultatem procesu uczenia się. W celu precyzyjniejszego zdefiniowania pojęcia intuicji warto odróżnić je od dwóch innych kategorii, z którymi często jest utożsamiane, takimi jak: instynkt oraz tzw. „wgląd”. Instynkt oznacza reakcję wrodzoną, natomiast intuicja jest w dużej mierze zdolnością wyuczoną. Proces uczenia się oraz umiejętność intuicyjnego rozwiązywania problemów są nierozłączne. „Wgląd” oznacza natomiast umiejętność kompleksowego przeanalizowania problemu (zrozumienia jego istoty). Należy jednak podkreślić, że wglądu można dokonać w sposób intuicyjny, ale także w sposób analityczny.

2. Skuteczność intuicyjnego procesu podejmowania decyzji

Opinie dotyczące procesu intuicyjnego poznania formułowane w literaturze przedmiotu nie są spójne. Jedni autorzy zwracają uwagę na niezaprzeczalne atuty tego procesu, inni koncentrują się na jego ograniczeniach. Wśród zalet wymienia się zdolność ludzkiego umysłu do precyzyjnego przetwarzania i odkodowywania informacji [42, s. 21–36]. Drugą silną stroną wykorzystania intuicji jest zdolność do rozpoznania. Proces poznania jest uznawany za mechanizm pierwotny, który jest realizowany nawet w złożonych i niesprzyjających warunkach otoczenia. Zdolność do rozpoznawania, czyli odnoszenia zjawisk i procesów do tych zakodowanych w pamięci, stanowi podstawę intuicyjnego procesu decyzyjnego [10, s. 725–747; 25, s. 138–147]. Kolejnym atutem intuicyjnego poznania jest wzrost znaczenia automatycznych procesów decyzyjnych, zwłaszcza w sytuacjach kiedy decydenci są zmuszeni do podejmowania decyzji w warunkach ograniczeń czasowych [21, s. 1055–1075].

Do podstawowych wad intuicyjnego procesu myślowego zalicza się ograniczoność ludzkiej uwagi. Należy jednak pokreślić, że jest to ograniczenie o mniejszym znaczeniu niż początkowo badacze postulowali. Wyniki badań dowodzą, że ludzki system wzrokowy potrafi zidentyfikować określone informacje, nawet jeżeli decydent nie skupia celowo uwagi na tych informacjach, a ich ekspozycja jest krótkotrwała [33, s. 94–98]. Kolejny zarzut dotyczący intuicyjnego postrzegania i rozwiązywania problemów jest związany z subiektywnym charakterem tego procesu. Wynika to z faktu, że na intuicyjne poznanie składa się układ wzrokowy oraz pamięć skojarzeniowa. Oba te systemy tworzą spójną interpretację otaczającej decydenta rzeczywistości, przy czym interpretacja ta jest bardzo podatna na kontekst. Ze względu na fakt, iż

kontekst jest złożonym pojęciem obejmującym zarówno sygnały wzrokowe, wspomnienia, skojarzenia, jak i cele, obawy czy odczucia decydent, dokonując intuicyjnego porządkowania tych elementów, tworzy własną wersję zdarzenia, jednocześnie odrzucając inne, alternatywne opcje. Tworzenie rozwiązań z wykorzystaniem intuicji może zatem prowadzić do trafnych wyborów, ale równie często może skutkować błędami poznawczymi. Eliminacja tych błędów jest utrudniona, gdyż menadżer nie jest w stanie zidentyfikować swoich błędów w myśleniu intuicyjnym. Niemożność wykrycia tych błędów wyjaśnia przekonanie decydenta o słuszności rozwiązania intuicyjnego. W celu zwiększenia skuteczności intuicyjnego, ale także racjonalnego procesu podejmowania decyzji postuluje się grupowe podejmowanie decyzji, które umożliwi integrację tych dwóch skrajnych podejść. Rozwiązanie to daje szansę na doskonalenie procesów decyzyjnych, gdyż ostateczni decydenci mogą identyfikować i eliminować błędy pozostałych członków zespołu.

3. Rodzaje i funkcje intuicji

Wśród badaczy intuicji nie ma również zgody co do funkcji oraz rodzajów intuicji. W zależności od identyfikowanych przez autorów typów intuicji przypisuje się jej różne role. I tak Bowers, Regehr, Balthazard i Parker dokonali podziału intuicji na dwa rodzaje: intuicję wyjaśniającą (związaną z tworzeniem projekcji przyszłości) oraz intuicję odkrywczą (bazującą na wcześniejszej diagnozie). Z kolei Dane i Pratt wyróżnili trzy typy intuicji, a mianowicie: związaną z rozwiązywaniem problemów (bazującą na rozpoznaniu pewnych wcześniej zakodowanych wzorów), moralną (bazującą na kapitale kulturowym) oraz twórczą (związaną kreowaniem nowych rozwiązań wynikających z innowacyjnego zestawienia posiadanej wiedzy). Można zauważyć, że przedstawione rodzaje intuicji bazują na posiadanych przez decydenta zasobach wiedzy lub kapitału kulturowego. Wynika to z faktu, iż każdy decydent gromadzi w trakcie swojego życia zasoby wiedzy, na podstawie której formułuje wnioski dotyczące sfery osobistej oraz zawodowej. Wnioski te mogą dotyczyć zarówno przeszłości, jak i przyszłości. Rodzaj intuicji w prezentowanych przypadkach zależy od tego, czy wnioski formułowane przez decydenta dotyczą predykcji, czy diagnozy kreowanej na podstawie przeszłych zdarzeń [16, s. 341–342].

Analizując proponowane w literaturze rodzaje intuicji, można zauważyć, że są wykorzystywane różne kryteria podziału, a w związku z tym są sugerowane odmienne typy intuicji. Można jednak odnaleźć punkty wspólne dla większości z formułowanych dekompozycji. Rodzajem intuicji, który często jest wyróżniany przez badaczy, jest intuicja wynikająca z doświadczenia i posiadanych zasobów wiedzy. Przejawia się ona możliwością szybkiej reakcji na dany problem decyzyjny poprzez odwołanie się do znanych decydentowi wzorców lub sposobów postępowania

(intuicja ekspercka, empiryczna, dopasowująca, system autonomiczny – występujący w ramach podziałów zaproponowanych przez De Neysa, Schaekena, d'Ydewalle'a oraz Evansa) [6, s. 123–150; 11, s. 33–54]. Kolejnym rodzajem intuicji, powielanym w proponowanych podziałach, jest intuicja umożliwiająca znalezienie rozwiązania dla problemu jednostkowego, niesztampowego, złożonego. Wykorzystanie tej intuicji wiąże się z odwołaniem do zdolności twórczego i kreatywnego myślenia pozwalającego na znalezienie związków między z pozoru niepowiązanymi ze sobą zasobami wiedzy przechowywanymi w pamięci długoterminowej (intuicja umysłowa, twórcza, intelektualna, konstruktywna). Badacze często także zwracają uwagę na intuicję wynikającą z poszukiwania rozwiązań problemów decyzyjnych wyłącznie w sferze emocjonalnej (intuicja emocjonalna wyróżniona zarówno przez Bolestę-Kukulkę, jak i Vaughan) [5, s. 242–251; 41].

W jednym z najnowszych proponowanych w literaturze przedmiotu podziałów intuicji Glockner i Wietteman wyróżniają cztery typy intuicji: asocjacyjną (bazującą na prostym procesie uczenia się i „odzyskiwania”, czyli wykorzystywania zdobytej wiedzy), dopasowującą (bazującą na złożonym procesie przechowywania w pamięci prototypów i wzorów, a następnie wykorzystywania ich do rozwiązywania zaistniałych problemów decyzyjnych), akumulacyjną (bazującą na automatycznej akumulacji dowodów i faktów – integracja informacji pochodzących z zasobów pamięci oraz pozyskiwanych na bieżąco) oraz konstruktywną (bazującą na procesie tworzenia tzw. reprezentacji umysłowych – kombinacji powiązanych ze sobą informacji). Dwa pierwsze rodzaje intuicji są związane z procesem uczenia się oraz odzyskiwania informacji. Natomiast dwa pozostałe są związane z procesem integracji wcześniej posiadanych oraz nowo pozyskanych informacji [19, s. 1–25].

4. Intuicja a racjonalna analiza – równoległe procesy czy odrębne podejścia?

Jedna ze sprzeczności pojawiających się w ramach dyskusji podejmowanej w obszarze problematyki intuicji w zarządzaniu jest związana z pytaniem, czy racjonalna analiza oraz intuicja są procesami, które mogą zachodzić równoległe, czy też są to skrajne podejścia, które nie mogą być wykorzystywane symultanicznie? Obydwa założenia mają swoje teoretyczne uzasadnienie. *Cognitive-Experiential Self-Theory* zakłada, że proces przetwarzania informacji wykorzystywany przez decydentów płynie przechodzi od podejścia racjonalnego do intuicyjnego i odwrotnie [9, s. 390–405]. Oznacza to, że procesy te mogą być realizowane jednocześnie, co wiąże się z koniecznością stosowania w badaniach empirycznych niezależnych skal w odniesieniu do każdego z tych procesów [15, s. 342–346]. Z drugiej strony przyjmuje się, że analiza oraz intuicja wykluczają się wzajemnie. To założenie stało się w pewnym sensie podstawą

Kognitywnej Teorii Kontinuum, w której zakłada się, że intuicja i racjonalna analiza stanowią skrajne punkty jednego kontinuum. Zatem decydent może wykorzystywać podejście intuicyjne, racjonalne lub też podejście będące kombinacją tych dwóch ekstremalnych stylów (tzw. quasi-racjonalność). Oznacza to jednak, że decydent nie jest w stanie jednocześnie wykorzystywać w relatywnie wysokim stopniu zarówno intuicji, jak i racjonalnej analizy.

Rozważając powyższe teorie, można zauważyć, że rozbieżność między nimi sprowadza się przede wszystkim do przedmiotu zainteresowania każdej z tych teorii. Podczas gdy teoria zakładająca możliwość jednoczesnego wykorzystania analizy i intuicji skupia swoją uwagę na procesie (w jaki sposób są przetwarzane informacje), Kognitywna Teoria Kontinuum koncentruje się na jego efekcie (wyborze określonego stylu podejmowania decyzji). Odrębne analizowanie procesu decyzyjnego oraz jego efektu wydaje się być kluczowe w konceptualizacji intuicji, zwłaszcza w podejmowaniu prób jej pomiaru. Oznacza to konieczność rozróżnienia między procesem intuicyjnym, rozumianym jako nieświadomy proces przetwarzania informacji, a intuicją definiowaną jako sposób podejmowania decyzji.

5. Rola uczuć w procesie intuicyjnym

W literaturze przedmiotu jest rozpowszechniony pogląd, zgodnie z którym proces intuicyjny jest obciążony znacznym „ładunkiem” emocjonalnym [8, s. 150–184]. Autorzy nie są zgodni co do roli, jakie pełnią uczucia i emocje w tym procesie. Zasadne zatem wydaje się sprecyzowanie roli uczuć i emocji w intuicyjnym podejmowaniu decyzji ze względu na fakt, że odgrywają one szczególną rolę na różnych etapach tego procesu. Na podstawie analizy literatury przedmiotu role te można sprowadzić do trzech kategorii:

- inicjator intuicji – uczucia mogą poprzedzać wykorzystanie intuicji. Rola ta polega na inicjowaniu oraz wzmacnianiu intuicyjnego procesu myślowego. Przedmiotem badań w tym obszarze były różne rodzaje nastrojów oraz emocji. Generalne wnioski prezentują się następująco: umiarkowany poziom pozytywnych emocji korzystnie wpływa na wykorzystanie intuicji, podczas gdy negatywny nastrój blokuje ten proces myślowy. Najnowsze wyniki badań dowodzą istnienia bardziej złożonej relacji między nastrojem a wykorzystaniem intuicji, który jest uzależniony od stopnia pobudzenia decydenta [38, s. 380]. Należy jednak podkreślić, iż badanie uczuć i nastroju decydenta wydaje się być problematyczne ze względu na fakt, że zarówno umiarkowany pozytywny, jak i negatywny nastrój mogą być niemożliwe do zidentyfikowania, a tym bardziej do zmierzenia. Poza tym zwraca się również uwagę na to, iż silne emocje, z jednej strony, mogą sprzyjać wykorzystaniu intuicji poprzez kreowanie innowacyjnego rozwiązania, zaś z drugiej – mogą jednak

tłumić ten proces, gdy decydent zbyt koncentruje na nich swoją uwagę [37]. Dodatkowo autorzy podkreślają, że rola emocji w procesie intuicyjnym powinna być postrzegana bardziej kompleksowo poprzez różnicowanie uczuć w ramach poszczególnych ich kategorii;

- nieodłączny element procesu intuicyjnego – badania empiryczne dowodzą, że kanały neuronowe wykorzystywane w twórczym rozwiązywaniu problemów są bezpośrednio powiązane z uczuciami i emocjami [26, s. 522–539]. Sugeruje się również, że intuicja jest stosowana w odniesieniu do problemów jednostkowych i nieustrukturyzowanych wymagających niesztampowych rozwiązań. Należy również zwrócić uwagę na to, że proces przetwarzania informacji może przebiegać odmiennie w zależności od pochodzenia uczucia lub emocji. Dowiedziono, że określone części mózgu odpowiadają stanom somatycznym, które często były wykorzystywane jako wytłumaczenie dla zastosowania intuicji w procesach decyzyjnych. Pozostaje nadal wątpliwość, czy możliwe jest wykorzystanie intuicji bez udziału żadnych emocji i uczuć?;
- potwierdzenie wyboru – rola ta jest związana z momentem, kiedy intuicyjne rozwiązanie pojawia się w ramach świadomości. Rozwiązaniu temu towarzyszy uczucie, które często ma afektywny charakter. Uczucie to często jest uznawane za symptom intuicji lub, jak wcześniej wspomniano, nieodłączny element procesu intuicyjnego [30, s. 174–192]. Jednakże badania empiryczne dowodzą, iż decydenci postulują, że uczucia lub emocje nie są jedynym przejawem intuicji. Zwracają oni uwagę na inne formy potwierdzenia wykorzystania intuicji, takie jak: odczucia zapachowe lub smakowe czy też tzw. wewnętrzny głos [41]. Można przypuszczać, że powyższe formy, będące potwierdzeniem zastosowania intuicji w procesie decyzyjnym, mogą w przyszłości stać się przedmiotem dalszych badań.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące paradoksów występujących w obszarze problematyki intuicji, można zauważyć, że wynikają one w dużej mierze z niedostatecznego jeszcze rozpoznania tej tematyki. Kolejne badania empiryczne wydają się wyjaśniać identyfikowane wcześniej sprzeczności, prowadząc czasami do zaskakujących wniosków, takich jak np. stwierdzenie, że intuicja może być świadomie inicjowana przez decydenta, ale przebiega w ramach podświadomości. Wynika to z faktu, iż intuicja jest procesem złożonym, kompleksowym, a przede wszystkim niejednoznacznym. Intuicja to rodzaj poznania, który jest zawsze właściwy, mimo że decydent nie potrafi logicznie uzasadnić danego rozwiązania problemu decyzyjnego. Należy podkreślić, że sama intuicja działa na zasadzie paradoksu:

- nie można jej oczekiwać, ale decydent może być na nią otwarty;
- można się jej spodziewać, ale nie można jej przewidzieć (pojawia się spontanicznie i niespodziewanie);
- decydent nie ma nad nią kontroli, choć może zintensyfikować jej wykorzystanie poprzez gotowość i otwartość, a także wzmacnianie potencjału intuicyjnego;
- intuicja jest procesem związanym bezpośrednio z decydentem (wynikającym z jego wnętrza), a jednocześnie procesem obiektywnym, na który decydent nie ma wpływu.

Rekapitulując, można stwierdzić, że racjonalne podejście umożliwi decydentowi zrozumienie oraz zdobycie wiedzy na dany temat. Natomiast wyłącznie intuicja prowadzi do prawdziwego, bezpośredniego poznania. Należy jednak zauważyć, że proces poznania jest złożony. Większość działań podejmowanych przez decydentów stanowi kombinację elementów i procesów intuicyjnych oraz racjonalnych. W wielu przypadkach scharakteryzowanie działań jako intuicyjnych lub racjonalnych sprowadza się nie do precyzyjnego zakwalifikowania do jednej z powyższych kategorii, lecz określenia stopnia przewagi jednego podejścia nad drugim.

Bibliografia

- [1] Agor W.H., *Intuitive management: Integrating left and right brain management skills*, Prentice Hall, New York 1984.
- [2] Agor W.H., *The logic of intuitive decision-making: A research-based approach for top management*, Quorum, New York 1986.
- [3] Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [4] Betsch T., *The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making*, [in:] H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch, *Intuition in judgment and decision making*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New York 2008.
- [5] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] De Neys W., Schaeken W., d'Ydewalle G., *Working memory and counterexample retrieval for causal conditionals*, „Thinking and Reasoning” 2005, 11.
- [7] Epstein S., *Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious*, „American Psychologist” 1994, 49.
- [8] Epstein S., *Cognitive-experiential-self-theory of personality*, [in:] T. Millon, M.J. Lerner, *Comprehensive handbook of psychology*, Vol. 5, Hoboken, Wiley, New York 2003, pp. 159–184.
- [9] Epstein S., Pacini R., Denes-Raj V., Heier H., *Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1996, 71, pp. 390–405.

- [10] Ericsson K.A., Charness N., *Expert performance: Its structure and acquisition*, „American Psychologist” 1994, 49, pp. 725–747.
- [11] Evans J.S.B.T., *How many dual-process theories do we need? One, two or many?*, [in:] J.S.B.T. Evans, *In two minds: Dual processes and beyond*, Oxford University Press, Oxford 2009.
- [12] Hammond K.R., Hamm R.M., Grassia J., Pearson T., *Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment*, „IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics” 1987, SMC-17, pp. 753–770.
- [13] Hodgkinson G.P., Langan-Fox J., Sadler-Smith E., *Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences*, „British Journal of Psychology” 2008, 99, pp. 1–27.
- [14] Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E., *Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2003, 76.
- [15] Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E., Sinclair M., Ashkanasy N.M., *More than meets the eye? Intuition and analysis revisited*, „Personality and Individual Differences” 2009, 47, pp. 342–346.
- [16] Hogarth R.M., *Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making*, „Psychological Inquiry” 2001, 21, pp. 338–353.
- [17] Gigerenzer G., *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*, Viking Penguin, New York 2007.
- [18] Gilovich T., Griffin D., Kahneman D., *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, New York 2002.
- [19] Glockner A., Witteman C.L.M., *Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making*, „Thinking & Reasoning” 2010a, 16(1), pp. 1–25.
- [20] Glockner A., Witteman C.L.M., *Foundations for tracing intuition: Challenges and methods*, UK: Psychology Press, Hove 2010b.
- [21] Glockner A., Betsch T., *Multiple-reason decision making based on automatic processing*, „Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition” 2008, 34, pp. 1055–1075.
- [22] Goldberg P., *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, January (53).
- [23] Hogarth R.M., *Educating intuition*, IL: The University of Chicago Press, Chicago 2001.
- [24] Kahneman D., Klein G., *Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree*, „American Psychologist” 2009, 64, pp. 515–526.
- [25] Klein G.A., *Are cognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making*, [in:] G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C.E. Zsombok (eds.), *Decision making in action: Models and methods*, Ablex, Norwood 1993, pp. 138–147.

- [26] Isen A.M., *Positive affect*, [in:] T. Dalgleis, M. Power (eds.), *Handbook of cognition and emotion*, Wiley, New York 1999, pp. 522–539.
- [27] Khatri N., Alvin N.G., *Role of intuition in strategic decision making*, „Human Relation” 2000, Vol. 53, No. 1.
- [28] Klein G., *Sources of power: How people make decisions*, MIT Press, Cambridge 1998.
- [29] Klein G., *Intuition at work*, Currency Doubleday, New York 2003.
- [30] Kuhnle C., Sinclair M., *The role of intuition in intrinsic motivation: An organizational and learning perspective*, [in:] R. Raj (ed.), *Intrinsic motivation: An essential key to success*, The ICFAI University Press, Hyderabad 2009, pp. 174–192.
- [31] Myers D.G., *Intuition: Its powers and perils*, Yale University Press, New Have 2002.
- [32] Orloff J., *Guide to intuitive healing*, Three Rivers Press, New York 2001.
- [33] Peelen M.V., Fei-Fei L., Kastner S., *Neural mechanisms of rapid natural scene categorization in human visual cortex*, „Nature” 2010, 460, pp. 94–98.
- [34] Rowan R., *The Intuitive Manager*, University of Berkley, Berkley 1987.
- [35] Sadler-Smith E., *Inside intuition*, Routledge, Abingdon 2008.
- [36] Simon H., *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotions*, „Academy of Management Executive”, February 1987.
- [37] Sinclair M., *The use of intuition in managerial decision making: Determinants and affective moderators*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Queensland, Brisbane, Australia 2003.
- [38] Sinclair M., *Misconceptions about Intuition*, „Psychological Inquiry” 2010, 21, pp. 378–386.
- [39] Sinclair M., Ashkanasy N.M., *Intuitive decision making among leaders: more than just shooting from the hip*, „MT Eliza Business Review” 2002, 5(2).
- [40] Stanovich K.E., West R.F., *Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?*, „Behavioral and Brain Sciences” 2000, 23, pp. 645–726.
- [41] Vaughan F.E., *Awakening intuition*, Doubleday, New York 1979.
- [42] Zacks R.T., Hasher L., *Frequency processing: A twentyfive year perspective*, [in:] P. Sedlmeier, T. Betsch (eds.), *Etc. frequency processing and cognition*, Oxford University Press, New York 2002, pp. 21–36.

PARADOKSY INTUICJI W PODEJMOWANIU DECYZJI

Streszczenie

Procesy podejmowania decyzji stanowią przedmiot zainteresowań i badań naukowców reprezentujących różne dyscypliny naukowe, takie jak: ekonomia, psychologia, socjologia, nauki polityczne czy neuronauka. W literaturze przedmiotu postuluje się, iż istnieją dwa podstawowe podejścia do podejmowania decyzji: racjonalne oraz intuicyjne. W ostatnich latach można obserwować intensyfikację zainteresowania problematyką intuicji w podejmowaniu decyzji zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Rosnącą popularność intuicji można tłumaczyć dezaktualizacją podstawowych założeń modeli racjonalnych, które współcześnie wydają się być trudne lub czasami wręcz niemożliwe do zastosowania w praktyce. Podejście intuicyjne w zarządzaniu jest relatywnie nową koncepcją. Dyskurs naukowy w tym obszarze był prowadzony głównie na poziomie teoretycznym. Jednakże od końca lat 90. XX wieku można obserwować wzrost liczby badań empirycznych dotyczących intuicji. Pomimo faktu, iż problematyka ta jest coraz intensywniej eksplorowana, co przyczyniło się do powstania pewnych ram teoretycznych, to jednak możliwe jest zidentyfikowanie istotnych paradoksów wynikających z braku spójności poglądów na temat intuicji reprezentowanych przez poszczególnych badaczy.

Celem artykułu jest identyfikacja i krytyczna analiza paradoksów występujących w obszarze intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w podejmowaniu decyzji. Paradoksy te dotyczą wielu aspektów, ale przede wszystkim istoty tego procesu (lokalizacji w ramach świadomości lub podświadomości), jego rodzajów, roli, jaką pełni w procesach podejmowania decyzji, oraz znaczenia uczuć i emocji w intuicyjnym procesie decyzyjnym. W artykule wykorzystano jedną z podstawowych odmian rozumowania, a mianowicie metodę wnioskowania dedukcyjnego, opartego na analizie literatury przedmiotu oraz obserwacjach praktyki zarządzania.

SŁOWA KLUCZOWE: INTUICJA, PARADOKSY INTUICJI, PODEJMOWANIE DECYZJI, ZARZĄDZANIE

PARADOXES OF INTUITION IN DECISION-MAKING

Abstract

Decision-making processes are the subject of interest and a field of research for scientists representing various disciplines such as economics, psychology, sociology, political science and

neuroscience. Recently a problem of intuition in decision-making process has attracted great attention from practical and theoretical sides of management. The growing popularity of intuition can be explained by the desactualization of some basic assumptions of rational models, which today tend to be difficult or even impossible to apply in practice. Intuitive approach in management is a relatively new concept. Scientific discourse in this area was conducted mainly at the theoretical level. However, since the late nineties of the twentieth century, the number of empirical studies on intuition has increased. This issue has been increasingly explored, which contributed to the emergence of certain theoretical frameworks. In spite of this, some paradoxes can be still identified. All of them arise from the incoherent views on intuition represented by particular researchers.

This article aims to identify and analyze the critical paradoxes encountered in the issue of intuition in management, especially in decision-making. These paradoxes involve many aspects, but above all, the essence of this concept (location within the consciousness or subconscious), its types, its role in decision-making and the importance of feelings and emotions in an intuitive decision-making process. The article uses one of the main varieties of reasoning, namely the method of deductive reasoning based on the analysis of literature and observation management practices.

KEY WORDS: INTUITION, PARADOXES OF INTUITION, DECISION-MAKING, MANAGEMENT

INNOWACJE USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH – JAK UNIKNAĆ „PARADOKSU USŁUG”

Wprowadzenie

Utrzymanie lub osiągnięcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych (szczególnie na rynku B2B) coraz częściej próbuje się osiągnąć poprzez wzrost udziału usług w swojej działalności gospodarczej [20, s. 341]. Pomimo ogólnej zgody, co do potencjalnych korzyści wdrożenia strategii rozwoju usług w przedsiębiorstwach zorientowanych produktowo, menadżerowie często zgłaszają problemy z przejściem w stronę dominacji usług. Stanley i Wojcik zauważyli, że tylko połowa wszystkich dostawców rozwiązań składających się z kombinacji produkt – usługa osiągnęła zauważalne zyski, z kolei 25% badanych przedsiębiorstw osiągnęło straty, decydując się na ofertę takich rozwiązań [28, s. 113]. W literaturze podkreśla się fundamentalną transformację biznesu, która opiera się na dwóch filarach, tj. wartość dostarczana klientowi jest oparta na spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów oraz uwaga przedsiębiorstw koncentruje się na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów [4, s. 6; 22]. Przybiera to m.in. formę poszukiwania innowacji w postaci tworzenia oferty produktowej złożonej z dóbr i usług. Taka oferta precyzyjniej spełnia potrzeby klientów i jednocześnie pozwala uniknąć konkurencji wyłącznie na podstawie kosztów. Nowy model biznesowy przedsiębiorstw produkcyjnych zorientowany w kierunku świadczenia usług jest rozumiany jako serwicyzacja przedsiębiorstw produkcyjnych. Chociaż wiele przedsiębiorstw skutecznie wkroczyło na ścieżkę serwicyzacji, to występują trudności w osiągnięciu potencjalnych korzyści

* Dr inż. Mirosław Matusek – Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

finansowych z wykonywanych działań usługowych. Zjawisko to jest określane jako „paradoks usług” [11, s. 15]. Producenci, którzy inwestują znaczne środki w rozwijanie usług, często nie osiągają wzrostu przychodów, których się spodziewali. Neely zauważa, że są przedsiębiorstwa, które mimo tego, że zwiększają swoje przychody, to i tak generują często mniejsze zyski w porównaniu do przedsiębiorstw produkcyjnych, które takich działań nie podejmują [19, s. 3]. Diagnoza tego typu problemów stała się wyzwaniem dla badaczy. Jednym z kierunków badań jest identyfikacja zasobów i możliwości w oparciu o kompetencje, które są wymagane przy przejściu w stronę orientacji szeroko rozumianej obsługi klienta [1, s. 548]. Przyczyn zjawiska paradoksu usług szuka się na poziomie przedsiębiorstwa, korzystając z dorobku teorii, takich jak: teoria oczekiwań Vrooma, teoria innowacji, teoria zasobowa przedsiębiorstw czy teoria konkurencji R-A (*Resources-Advantage*). W. Ulaga i W. Reinartz, korzystając ze studium przypadków oraz wywiadów z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw produkcyjnych, zidentyfikowali cztery krytyczne zasoby, podkreślając jednocześnie, że ich skuteczne wykorzystanie wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo pięciu krytycznych zdolności [28]. S. Madhavaram i S. Hunt zauważają z kolei, wychodząc z teorii konkurencji R-A, że sukces serwicyzacji zależy od tego, jak została wykorzystana przewaga w zasobach, która docelowo prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [18, s. 68].

Badania te wymagają, zdaniem autora, uzupełnienia o wiedzę na temat tego, jaka jest zależność pomiędzy wskazywanymi czynnikami sukcesu. Autorzy nie udzielają pełnej odpowiedzi na pytania: czy przedstawione konfiguracje zasobów mają taki sam wpływ na sukces? czy, a jeżeli tak, to jak silne są relacje pomiędzy tak zdefiniowanymi konfiguracjami zasobów? Dlatego celem artykułu jest znalezienie związków przyczynowo-skutkowych z oceną wzajemnego wpływu konfiguracji zasobów mogących przyczynić się do sukcesu w serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. W dalszej części artykułu starano się udzielić odpowiedzi na tak postawione pytania, korzystając z metody DEMATEL. Prezentowana analiza przyczynia się do poszerzenia wiedzy menadżerów odpowiedzialnych za zarządzanie procesami decyzyjnymi, związanymi z rozwojem nowych usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W kolejnych częściach artykułu, opierając się na teorii zasobowej przedsiębiorstwa, teorii konkurencji R-A (*Resources-Advantage*) oraz wynikach badań nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym (w tym teorii sieci), przedstawiono proponowane w literaturze kluczowe zasoby i umiejętności, które stwarzają warunki do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw wstępujących na ścieżkę zmiany modelu biznesowego. W kolejnej części artykułu zaprezentowano opracowaną i wykorzystaną metodę badawczą. Następnie przedstawiono analizę otrzymanych wyników wraz ze wskazaniami dla menadżerów. Artykuł zakończono wnioskami oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

1. Kluczowe konfiguracje zasobów mające wpływ na sukces w serwicyzacji przedsiębiorstwa produkcyjnego – ramy teoretyczne

Rosnąca liczba publikacji podkreśla wymiar strategiczny przechodzenia z logiki dominacji dóbr w stronę dominacji usług. Niestety, wciąż niewiele wiadomo o czynnikach, które mają wpływ na sukces i/lub porażkę czy relacje pomiędzy tymi czynnikami [2, s. 4]. Część autorów szuka ich wewnątrz przedsiębiorstwa w postaci unikalnych zasobów czy wyróżniających zdolności, które są wymagane w skutecznej i efektywnej transpozycji z logiki dominacji dóbr w stronę logiki dominacji usług. W. Ulaga i W. Reinartz zidentyfikowali cztery kluczowe czynniki sukcesu w projektowaniu i dostarczaniu oferty hybrydowej (tj. kombinacji dóbr i usług) na rynkach B2B, takie jak: wiedza pochodząca od klientów na temat sposobu użytkowania produktu i realizowanych procesów, rozwój produktów i zasoby produkcyjne, posiadane kompetencje w sprzedaży i dystrybucji swojej oferty produktowej oraz wydzielona w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa komórka odpowiedzialna za usługi [28, s. 9–10]. Ich skuteczne wykorzystanie wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo pięciu krytycznych, zdaniem autorów, zdolności, takich jak: gromadzenie, przetwarzanie i interpretacja danych związanych z usługami, ocena ryzyka realizacji usług oraz identyfikacja możliwości jego unikania bądź łagodzenia ich skutków oddziaływania, umiejętność projektowania i rozwoju rozwiązań hybrydowych, w których elementy oferty dóbr i usług współdziałają synergicznie, umiejętność sprzedaży ofert hybrydowych oraz umiejętność skutecznego i efektywnego wdrożenia takiej oferty.

Biorąc pod uwagę, że firmy mogą nie być właścicielem wszystkich wymaganych zasobów, które nadają przewagę konkurencyjną, teoria zasobowa przedsiębiorstwa nie jest całkowicie odpowiednia dla zrozumienia procesu serwicyzacji producentów dóbr [15, s. 97].

W odpowiedzi na to S. Madhavaram i S. Hunt wychodzą z teorii konkurencji R-A (*Resources-Advantage*) [13], która zakłada, że konkurencja polega na walce pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć przewagę rynkową i w efekcie tego – lepszą pozycję finansową. Możliwości przedsiębiorstwa definiują jako społecznie złożone, relacyjne kombinacje zasobów. Możliwości przedsiębiorstwa rozumiane są jako zdolność grupy zasobów do realizacji określonych zadań i nie zależą tylko od stanu posiadanych zasobów, ale również od tworzonych w przedsiębiorstwie ich konfiguracji oraz sposobów ich wykorzystania. Chodzi tu o umiejętność i kompetencje w wykorzystaniu zasobów, zwykle w konfiguracji, przy wykorzystaniu procesów organizacyjnych w celu osiągnięcia zakładanego celu [9, s. 147]. Jeżeli zasoby są tym, co organizacja posiada, to umiejętności i kompetencje są tym, co organizacja wie [24, s. 139].

Sukces serwicyzacji w tym kontekście zależy od tego, przy świadczeniu usług przez producentów, jak została wykorzystana przewaga w posiadanych zasobach, która docelowo prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W takim razie przejście przedsiębiorstwa produkcyjnego w stronę logiki dominacji usług wymaga posiadania przez producenta umiejętności przeprowadzania zmian w zakresie konfiguracji zasobów – kompetencji dynamicznych. Wyrażają one zdolność organizacji do rutynowego rekonfigurowania bazy zasobowej poprzez sprawne pozyskiwanie, konfigurowanie, integrowanie i uwalnianie wiązki zasobów niezbędnej do tworzenia wartości [9, s. 98]. Sukces w serwicyzacji ma charakter wielowymiarowy – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wynik finansowy (rentowność, zysk), lojalność klientów [szerzej w: 23]. Często stwierdza się, że miary finansowe są niewystarczające, a pomiar powinien obejmować zarówno kryteria finansowe, jak i niefinansowe, wyróżniając przy tym dwa poziomy pomiaru sukcesu: poziom usługi oraz poziom przedsiębiorstwa.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę zaproponowanych przez S. Madharama i S. Hunta konfiguracji zasobów (por. tabela 1). Pierwsza konfiguracja jest rozumiana jako kombinacja zasobów niematerialnych, dzięki którym dostawca (producent) posiada/buduje swój portfel klientów, a tym samym które mogą pozytywnie wpłynąć na sukces oferowanych rozwiązań hybrydowych. Zaliczono do niej: reputację, wizerunek, kulturę organizacyjną zorientowaną w stronę usług, dotychczasowe osiągnięcia w dostarczaniu usług oraz posiadaną technologię. Taka konfiguracja sprzyja budowaniu i powiększaniu kapitału klienta oraz osiągnięciu korzystnej pozycji dostawcy w branży. Kapitał klienta, jako jeden ze składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, można zdefiniować dwuwymiarowo. Z jednej strony, poprzez jakość relacji łączącej klienta z przedsiębiorstwem, znajdującej odzwierciedlenie w zbiorze wartości niematerialnych i prawnych będących efektem zakomunikowania i dostarczenia wartości dla klienta. Z drugiej strony, poprzez wartość relacji z klientem przekładającej się na wartość klienta dla przedsiębiorstwa, czyli wartość relacji biznesowej łączącej klienta z przedsiębiorstwem, znajdującej odzwierciedlenie w sumie aktualnych i przyszłych przepływów pieniężnych, jakie realizuje przedsiębiorstwo w konsekwencji nawiązania i rozwijania wspomnianych relacji [5; 10]. R. Rust, V. Zeithaml i K. Lemon zauważają, że podwyższenie atrakcyjności klientów powinno koncentrować się wokół trzech komponentów wartości klienta, takich jak: wartość oferty (wynika z obiektywnej oceny korzyści oferowanych przez firmę, np. posiadana technologia), wartość marki (stanowi efekt subiektywnego, często emocjonalnego sposobu postrzegania firmy) oraz wartość retencji (przejawia się w skłonności klienta do kontynuowania współpracy z danym dostawcą) [25, s. 62]. Ocena przez klientów złożonej oferty produktowej składającej się z dóbr i usług, gdzie ta ostatnia ma charakter niematerialny, często opiera się na reputacji dostawcy usług [12, s. 573]. Badania wskazują, że reputacja przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na większe

zaufanie klientów do dostawcy już na etapie jego oceny i wyboru [23, s. 101]. Rozszerzanie oferty produktowej o usługi zazwyczaj rozpoczyna się od usług związanych z produktem. Głównym ich celem jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania produktu, użycia go przez klienta, ewentualnie dostępu do niego (tj. transport, montaż, stworzenie dokumentacji, kontrola, naprawy, konserwacja, zapewnienie części zamiennych itp.). Świadczenie usług wspierających klientów to kolejny krok w stronę dominacji usług. Klienci, przy podjęciu decyzji o nawiązaniu współpracy w nowym obszarze działalności gospodarczej, często bazują na dotychczasowych doświadczeniach. Stąd wysoki poziom świadczonych w przeszłości usług związanych z produktem może odgrywać ważną rolę w sytuacji analizy zakupu nowych rozwiązań (usług). Doświadczenie i kompetencje inżynierów przedsiębiorstw produkcyjnych zapewniają posiadanie know-how (które może nie być dostępne dla firm usługowych), tym samym co zwiększa wiarygodność producenta na rynku [14, s. 528]. Kompetencje te dają klientom pewność, że producent posiada znajomość i umiejętność wykorzystania odpowiednich technologii pozwalających na zaoferowanie rozwiązań spełniających potrzeby klienta. Rozwijanie kultury usług często jest warunkiem koniecznym dla skutecznego świadczenia usług [23, s. 101]. Z kolei osiągnięte korzystne wyniki ze świadczonych usług wpływają na wzrost reputacji dostawcy [6, s. 857].

Metody i narzędzia wykorzystywane podczas dostarczania usług – to zasoby, zdolności oparte na wiedzy, procesach i strukturach organizacyjnych, które wspomagają rozwój i świadczenie nowych usług. F. Ceci i A. Masini zauważyli, że firmy z dużym potencjałem finansowym mogą pójść w stronę ekonomii skali (np. poprzez zbudowanie sieci dystrybucji usług, które trudno jest powtórzyć przez konkurencję) [7, s. 120–122]. Wiedza, którą posiada producent o produkcie, jest szczególnie cenna przy rozwoju nowych usług. W zarządzaniu taką wiedzą mogą ułatwić rozwiązania wspierające skuteczną wymianę informacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Kierownictwo wyższego szczebla i personel – to konfiguracja zasobów, która jest rozumiana jako orientacja kadry menadżerskiej i personelu w stronę logiki dominacji usług. Kadra menadżerska odgrywa kluczową rolę w zakresie kreowania wizji roli usług dla organizacji oraz jej komunikacji pozostałym członkom organizacji (usługi często nie są traktowane jako podstawowa działalność producenta). Wymaga to od liderów posiadania szerokiej wiedzy na temat potrzeb biznesowych swoich klientów, co jest szczególnie ważne w środowisku usług. Personel świadczący usługi powinien posiadać wiedzę techniczną (ewentualnie uzupełnić ją) o produktach innych dostawców, która również może być wymagana w celu integracji rozwiązań dla klienta, co często wynika z jego wymagań [7, s. 97]. W tym celu producent powinien prowadzić odpowiednią politykę kadrową, która umożliwi rekrutację pracowników z wymaganym zestawem umiejętności, zdolnościami do uczenia się oraz stosowania rozwiązań pozwalających utrzymać takich pracowników w organizacji. Przejście z dominacji produktowej w stronę dominacji usług wymaga zmian struktur organizacyjnych,

które to zmiany mogą napotkać m.in. bariery, takie jak: niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień, trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy specjalistami, trudności w zrozumieniu istoty nowoczesnych rozwiązań, a także brak kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników w zakresie tworzenia zespołów projektowych i kierowania nimi [17, s. 12–13].

Zasoby relacyjne – czwarta kategoria konfiguracji zasobów jest rozumiana jako cały zbiór więzi danego przedsiębiorstwa, które umożliwiają mu wpływanie na rzeczywistość gospodarczą [8, s. 102]. Przejawia się to zdolnością do współpracy (współtworzenia wartości) z klientami i innymi partnerami. R. Krupski w swoich badaniach nad identyfikacją ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa potwierdza, że aktualna pozycja na rynku przedsiębiorstw najczęściej zależy od zasobu, jakim są relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są także postawy i zachowania pracownicze [16, s. 19]. Producenci rozwijają usługi, które są skierowane i dostosowane do konkretnych procesów realizowanych u klienta. Wymaga to intensywnej współpracy nie tylko z klientem, lecz także z innymi partnerami. Ponieważ producenci mogą nie być w stanie spełnić wszystkich wymagań wynikających ze zgłoszonych przez klienta potrzeb, współpraca staje się istotnym elementem wpływającym na ostateczny sukces. Pojawia się tutaj co najmniej jedna z czterech grup przesłanek skłaniających decydenta do tworzenia więzi organizacyjnych, tj.: budowania zasobów przedsiębiorstwa, poprawy efektywności przedsiębiorstwa, uczenia się czy ograniczenia niepewności [8, s. 90].

Wyróżniając za M. Bratnickim siedem kategorii zasobów przedsiębiorstwa (rzeczowe, finansowe, rynkowe, własność intelektualną, ludzi, organizacyjne oraz relacyjne [3]), W. Czakon podkreśla, że każda z tych kategorii z osobna może stanowić przesłankę tworzenia więzi międzyorganizacyjnych [8, s. 99–100]. Udział innych partnerów w procesie dostarczania klientowi rozwiązań złożonych z dóbr i usług, nawet w przypadku gdy ma on charakter kooperacji produkcyjnej (kwalifikowanej jako przesłanki jednostronnej), to strona posiadająca pożądane zasoby musi podzielać potrzebę współdziałania [8, s. 103]. Zatem możliwości należy szukać zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz czy w sposób mieszany.

Relacje z klientami oraz z pozostałymi partnerami są szczególnymi rodzajami aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, gdzie jednym z warunków ich istnienia jest spełnienie ważnego warunku – pomiędzy stronami występuje rzeczywista osobista relacja. K. Storbicka podkreśla, że pracownicy producenta muszą zachowywać się tak, jakby byli częścią „zespołu” po stronie klienta [26, s. 701].

Tabela 1. Konfiguracje zasobów wpływające na uniknięcie zjawiska „paradoksu usług”

Charakterystyka konfiguracji zasobów
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów: <ol style="list-style-type: none"> a. Reputacja, wizerunek; b. Kultura organizacyjna zorientowana w stronę usług; c. Dotychczasowe osiągnięcia w dostarczaniu usług; d. Posiadana technologia; 2. Metody i narzędzia wykorzystywane podczas dostarczania usług: <ol style="list-style-type: none"> a. Dzielenie się wiedzą o dobrych praktykach; b. Wykorzystanie rozwiązań IT; c. Infrastruktura wykorzystywana przy dostarczaniu usług; d. Wykorzystanie sprawdzonych rozwiązań/metod/technik; 3. Kierownictwo wyższego szczebla i personel: <ol style="list-style-type: none"> a. Zainteresowanie kierownictwa wyższego szczebla rozwijaniem usług w przedsiębiorstwie produkcyjnym; b. Kierownictwo wyższego szczebla rozumie wyzwania biznesowe swoich klientów; c. Pracownicy są specjalistami w swojej dziedzinie; d. Przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać swoich najlepszych pracowników; 4. Zasoby relacyjne: <ol style="list-style-type: none"> a. Klienci i partnerzy biznesowi wierzą, że można nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem w zakresie dostarczanych dóbr i usług; b. Klienci postrzegają personel dostawcy usług jako część ich zespołu; c. Dostawca usług jako główny wykonawca osiąga dobre wyniki w zakresie współpracy z innymi podmiotami; d. Duża część pracowników dostawcy usług ma dobre relacje ze swoimi odpowiednikami w przedsiębiorstwie klienta; 5. Podejście zorientowane na „rozwiązania”: <ol style="list-style-type: none"> a. Przedsiębiorstwo produkcyjne opiera się na dostarczaniu „rozwiązań” w postaci tzw. oferty hybrydowej, tj. składającej się z dóbr i usług; b. Przedsiębiorstwo produkcyjne posiada sprawdzone praktyki w zarządzaniu kooperantami, zapewniając dostarczanie przez nich rozwiązań wymaganych przez klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18, 23].

Tak stworzony zespół nie tylko pracuje wspólnie z klientami, lecz także z innymi partnerami, np. dostawcy dodatkowych rozwiązań przybierających postać produktów czy usług (podwykonawcy). W obecnych badaniach nad odkrywaniem zjawisk sieciowych w naukach o zarządzaniu podkreśla się wkład sieci społecznych. Podkreśla się także, że obok kapitału rzeczowego, finansowego czy ludzkiego, istnieje kapitał społeczny. Pomijając tutaj wielowymiarowość i bogactwo postaci kapitału społecznego, można się zgodzić, że kapitał społeczny tworzy system kanałów przepływu informacji, stanowiąc mechanizm rozprzestrzeniania i tworzenia wiedzy [9, s. 38]. Nie wolno nie zauważyć, że w określonych okolicznościach kapitał społeczny może być także źródłem obciążeń czy strat, np. zespoły zadaniowe mające liczne i silne powiązania zewnętrzne potrzebują zwykle więcej czasu na wykonanie zadania niż te zespoły, których powiązania są słabe, czy zamknięcie się na informacje pochodzące z innych grup społecznych [9, s. 41].

Podejście zorientowane na „rozwiązania” – ostatnia wymieniona przez S. Madhava-rama i S. Hunta konfiguracja zasobów została określona jako „podejście na rozwiązania”.

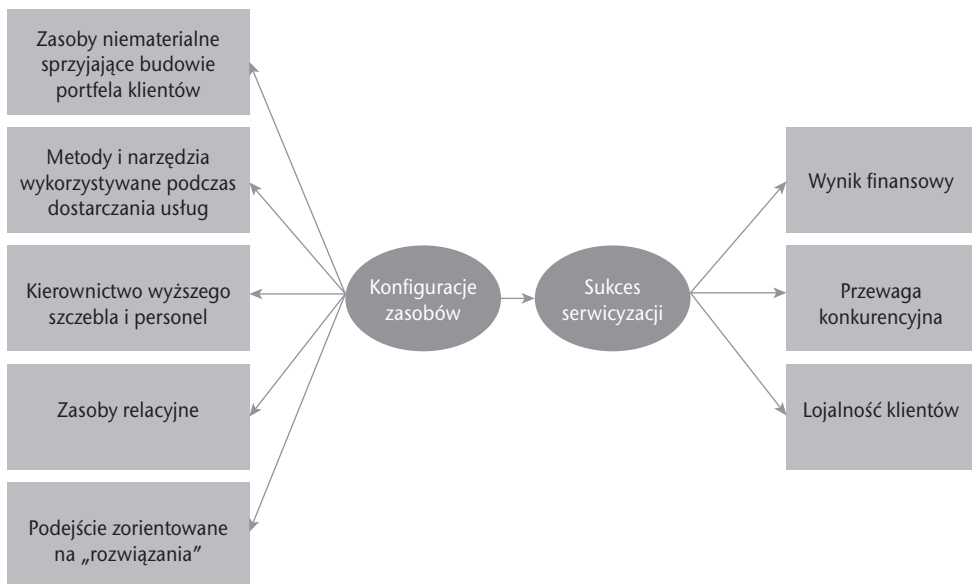
„Rozwiązanie” rozumiane jest jako zintegrowana kombinacja dóbr i usług, pozwalając klientom uzyskać efekt synergii. Oferta rozwiązań wymaga bardzo dobrego zrozumienia funkcjonującego modelu biznesowego u klienta i jego rzeczywistych potrzeb (najlepiej końcowych użytkowników) oraz możliwości dostosowania rozwiązania spełniającego te potrzeby. Możliwość oferowania rozwiązań wymaga oparcia relacji z klientem na zaufaniu. Zaufanie stwarza dobre warunki do wymiany poufnych informacji pomiędzy stronami. W. Ulaga i w. Reinartz podkreślają rolę dystrybutorów przy kreowaniu rozwiązań dla klienta na rynku wtórnym [28]. Dystrybutorzy często posiadają znacznie większą wiedzę pochodzącą od klientów niż sam producent.

S. Madhavaram i S. Hunt w swoich badaniach nie dają jednak pełnej odpowiedzi na pytania, które można w tym miejscu postawić:

1. Czy przedstawione konfiguracje zasobów mają taki sam wpływ na sukces?
2. Czy, a jeżeli tak, to jak silne są relacje pomiędzy tak zdefiniowanymi konfiguracjami zasobów?

W dalszej części artykułu, korzystając z metody DEMATEL, starano się znaleźć odpowiedzi na postawione pytania. Jako podsumowanie opisanych wyżej ram teoretycznych na rysunku 1 przedstawiono model relacji konfiguracji zasobów i sukcesu serwicyzacji.

Rysunek 1. Model relacji konfiguracji zasobów oraz sukcesu serwicyzacji



Źródło: opracowanie własne.

3. Metoda badań

Kluczowe konfiguracje zasobów zaproponowane przez S. Madhavarama i S. Hunta oraz identyfikacja pojęcia sukcesu w serwicyzacji zostały poddane ocenie relacji pomiędzy nimi z jednoczesną identyfikacją związków przyczynowo-skutkowych. Wykorzystano do tego metodę DEMATEL (ang. *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory*). Metodę DEMATEL najczęściej stosuje się w przypadku złożonych problemów decyzyjnych czy przy ocenie ekspertów. Zastosowanie znalazła w obszarach naukowych, politycznych, gospodarczych i społecznych [27]. Metodę wykorzystuje się jako skuteczny sposób na określenie hierarchii i relacji pomiędzy czynnikami systemu. DEMATEL opiera się na ocenie ekspertów przez porównywanie parami czynników analizowanego systemu oraz teorii grafów, pozwalając wyznaczyć intensywność relacji w wymiarze ilościowym. Zidentyfikowane w ten sposób relacje między porównywanymi obiektami są podstawą do budowy grafu bezpośredniego wpływu (ang. *direct influence graph*) lub jej macierzowej reprezentacji. Ocena intensywności relacji wpływu jednego obiektu na drugi odbywa się za pomocą przyjętej skali, np. od 0 do 4, gdzie: 0 – brak wpływu, 1 – niewielki wpływ, 2 – duży wpływ, 3 – bardzo duży wpływ, 4 – absolutny wpływ. Dużą zaletą metody jest możliwość uwzględnienia czynników trudno mierzalnych. Na podstawie ocen tworzy się macierz bezpośredniego wpływu (Z). Na podstawie przekształceń matematycznych wyznacza się macierz całkowitego wpływu T, identyfikując relacje pomiędzy analizowanymi obiektami w kontekście wpływu całkowitego, obejmującego zarówno składnik bezpośredni, jak i pośredni. Sumy wierszy w macierzy T reprezentują stopień wpływu pośrednich i bezpośrednich skutków nad pozostałymi kryteriami. Suma każdej kolumny T wskazuje stopień wpływów pozostałych kryteriów [27]. Wskaźnik pozycji wyraża rolę (aktywność) obiektu w procesie porównań parami, natomiast wskaźnik relacji – ogólny charakter obiektu, gdzie wartość dodatnia świadczy o jego ogólnej roli jako przyczyny, natomiast ujemna – o roli ogólnego skutku.

Badania zostały przeprowadzone wśród pracowników trzech przedsiębiorstw branży automatyka i robotyka przemysłowa. Produkty oferowane przez wybrane przedsiębiorstwa są projektowane i wytwarzane zgodnie z indywidualnymi wymaganiami klienta (tzw. środowisko produkcyjne konstrukcja na zamówienie) [21]. Każde z przedsiębiorstw oprócz swoich produktów oferuje kompleksowe usługi swoim klientom w całym cyklu życia tych produktów, tj. od projektowania (produktów, także procesów realizowanych u klienta – w tym ich optymalizacji), przez serwis, utrzymanie ruchu, doradztwo, tworzenie oprogramowania, symulacje procesów, po szkolenia, seminaria, zarządzanie projektami wdrożeniowymi i inne. Oceny wzajemnego wpływu przedstawionych konfiguracji zasobów zostały dokonane przez siedmiu ekspertów (pełną ocenę ostatecznie dokonało pięciu z nich).

Każdy z nich posiadał co najmniej dziesięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołami odpowiedzialnymi za projektowanie, wdrażanie i/lub za zarządzanie realizacją nowych usług. Eksperci oceniali wzajemny wpływ poszczególnych czynników w formie dwóch indywidualnych spotkań autora artykułu z ekspertem. Wpływ jednego czynnika na drugi był oceniany w skali od 0 do 4. Pierwsza runda spotkań miała na celu wyjaśnienie ocenianych czynników (tutaj konfiguracji zasobów) oraz dokonanie przez eksperta pierwszej oceny z podaniem argumentacji takiej oceny. W rundzie tej brało udział siedmiu ekspertów. Druga tura spotkań miała charakter przypominający oraz potwierdzenie, ewentualnie zmianę (z podaniem argumentacji) wcześniejszych ocen. W drugiej rundzie wzięło udział pięciu ekspertów, stąd w dalszej części badań oceny dwóch ekspertów z pierwszej rundy nie były brane pod uwagę. Ostateczne oceny pięciu ekspertów były podstawą do zbudowania macierzy Z (por. tabela 2.), której wartości są średnią geometryczną wystawionych ocen wszystkich pięciu ekspertów.

4. Wyniki badań i ich analiza

Na podstawie średnich geometrycznych ocen dokonanych przez ekspertów otrzymano postać macierzy bezpośredniego wpływu Z wraz z zestawem wartości sum w wierszach (d_i) i kolumnach (r_j) (por. tabela 2), macierz całkowitego wpływu T (por. tabela 3) oraz wyznaczono ogólną wagę czynnika ($R + D$) i siłę relacji ($R - D$) z ustaleniem jej typu, tj. przyczyna/skutek (por. tabela 4). Największe wartości sum w kolumnach uzyskały kategorie „Kierownictwo wyższego szczebla i personel” ($r_3 = 10,2$), „Metody i narzędzia” ($r_2 = 9,6$) oraz „Zasoby relacyjne” ($r_4 = 8,1$). Najniższą wartość sum w kolumnach otrzymała konfiguracja „Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów” ($r_1 = 1,9$). Największą wagę uzyskały trzy konfiguracje zasobów „Zasoby relacyjne” ($R + D = 4,97$), „Kierownictwo wyższego szczebla i personel” (4,83) oraz „Metody i narzędzia” (4,78). Dwie z analizowanych konfiguracji okazały się skutkiem oddziaływania pozostałych: „Sukces serwicyzacji” oraz „Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów”. Największy wpływ na pozostałe konfiguracje zasobów mają „Kierownictwo wyższego szczebla i personel” ($R - D = 1,18$) oraz „Metody i narzędzia” (1,15).

Celem lepszego zrozumienia związków przyczynowych między analizowanymi czynnikami na rysunku 2 przedstawiono mapę konfiguracji zasobów w dwóch wymiarach: ich ważności oraz relacji. Na rysunku 2 można zauważyć, że pomimo przypisanej „Zasobom relacyjnym” dużej wagi ($R+D=4,97$) to jednocześnie mają one niewielki wpływ oddziaływania na pozostałe konfiguracje ($R - D = 0,08$).

Z uzyskanych wyników płyną następujące wnioski. Zaproponowane przez S. Madhavarama i S. Hunta konfiguracje zasobów nie są jednakowo ważne i mają

różny wpływ na sukces w serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Dwie konfiguracje okazały się znaczące zarówno w wymiarze ważności, jak i relacji.

Tabela 2. Średnie geometryczne oceny wpływu konfiguracji zasobów i sukcesu serwicyzacji

Konfiguracje zasobów	Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów	Metody i narzędzia	Kierownictwo wyższego szczebla i personel	Zasoby relacyjne	Podjęcie zorientowane na „rozwiązania”	Sukces w serwicyzacji
Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów	1,06	0,31	0,36	0,38	0,29	0,35
Metody i narzędzia	0,02	1,12	0,27	0,19	0,19	0,02
Kierownictwo wyższego szczebla i personel	0,02	0,27	1,13	0,18	0,21	0,02
Zasoby relacyjne	0,06	0,46	0,33	1,16	0,30	0,14
Podjęcie zorientowane na „rozwiązania”	0,06	0,24	0,37	0,22	1,12	0,04
Sukces w serwicyzacji	0,13	0,57	0,55	0,39	0,34	1,08

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Macierz całkowitego wpływu

Konfiguracje zasobów	Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów	Metody i narzędzia	Kierownictwo wyższego szczebla i personel	Zasoby relacyjne	Podjęcie zorientowane na „rozwiązania”	Sukces w serwicyzacji	di
Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów	0	0	1	2,2	1,1	3,3	7,6
Metody i narzędzia	0	0	1,9	1,3	1,2	0	4,4
Kierownictwo wyższego szczebla i personel	0	1,9	0	1,1	1,5	0	4,5
Zasoby relacyjne	0,3	3,2	1,2	0	1,8	1,2	7,7
Podjęcie zorientowane na „rozwiązania”	0,5	1	2,9	1,4	0	0	5,8
Sukces w serwicyzacji	1,1	3,5	3,2	2,1	1,3	0	11,2
rj	1,9	9,6	10,2	8,1	6,9	4,5	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Ważność konfiguracji zasobów (R+D), relacje (R–D) oraz ich typy

Konfiguracje zasobów	R	D	R+D	R–D	Typ
Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów	1,34	2,75	4,09	-1,41	Skutek
Metody i narzędzia	2,97	1,81	4,78	1,15	Przyczyna
Kierownictwo wyższego szczebla i personel	3,00	1,82	4,83	1,18	Przyczyna
Zasoby relacyjne	2,52	2,45	4,97	0,08	Przyczyna
Podejście zorientowane na „rozwiązania”	2,45	2,06	4,51	0,39	Przyczyna
Sukces w serwicyzacji	1,67	3,06	4,72	-1,39	Skutek

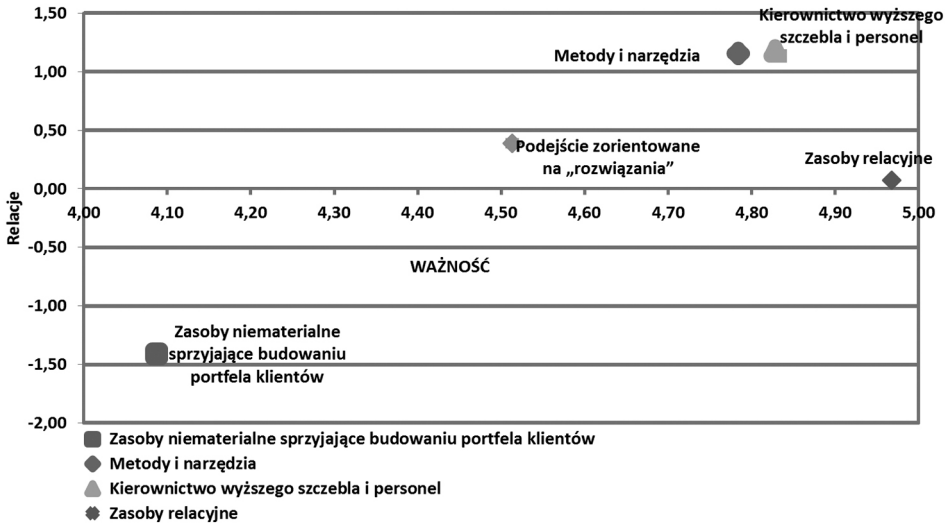
Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z nich to „Kierownictwo wyższego szczebla i personel”, a druga „Metody i narzędzia”. Pierwsza z nich świadczy o istotności budowy wizji i nowego modelu biznesowego, a następnie wdrożenia planu pozwalającego znaleźć się przedsiębiorstwu na ścieżce serwicyzacji. Zaangażowanie kadry menadżerskiej w zmianie orientacji produktowej (typowej dla przedsiębiorstwa produkcyjnego) w stronę orientacji usługowej staje się tym samym kluczowym czynnikiem wpływającym na udany proces serwicyzacji. Podobnie zauważa Gebauer, identyfikując przyczyny zjawiska określonego przez niego jako „paradoksu usług” [11]. Nie bez znaczenia staje się zatrudniony personel, który przy świadczeniu usług odgrywa kluczową rolę. Wymaga to od pracowników połączenia wiedzy technicznej z umiejętnością bardzo dobrego zrozumienia potrzeb klienta.

Znaczący wkład w sukces serwicyzacji mają także metody i narzędzia stosowane przez producenta. Po pierwsze, stwarzają one możliwości zaoferowania klientom atrakcyjnej oferty produktowej pozwalającej dokładniej i szerzej realizować potrzeby klienta. Metody i narzędzia wspierają (czasami zastępują) procesy realizowane po stronie klienta. Umożliwia to dywersyfikację oferty produktowej, różnicując ją od ofert konkurencji. Po drugie, wykorzystywane narzędzia IT do dzielenia się informacją pozwalają na nabywanie przez pozostałych pracowników organizacji wiedzy klientów, o klientach czy rozwijanych nowych usługach. I wreszcie wykorzystywane metody i narzędzia umożliwiają rozwój nowych usług, a później ich świadczenie w sposób powtarzalny z cechami ich skalowalności [26, s. 709].

Należy także zauważyć pozycję kategorii „Zasobów relacyjnych”. Została im nadana najwyższa waga z wszystkich analizowanych konfiguracji, ale jednocześnie zdaniem ekspertów ma ona niewielki wpływ. Eksperti tłumaczyli to tym, że pomimo częstej konieczności integracji rozwiązań pochodzących z rozległej sieci partnerów podczas świadczonych usług to jednak dużo większe znaczenie odgrywają własne produkty, posiadane rozwiązania i technologie.

Rysunek 2. Mapa ważności i relacji konfiguracji zasobów wpływających na sukces serwicyzacji



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Czynników, które pozwalają na uniknięcie zjawiska „paradoksu usług”, należy szukać zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w środowisku, w którym funkcjonuje. W artykule przedstawiono czynniki z perspektywy przedsiębiorstwa, skupiając się na zbadaniu związków przyczynowo-skutkowych konfiguracji zasobów zaproponowanych przez S. Madhavarama i S. Hunta. Wyniki badań wskazują, że analizowane konfiguracje zasobów nie są jednakowo ważne i mają różny wpływ na sukces w serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Dwie konfiguracje okazały się znaczące zarówno w wymiarze ważności, jak i relacji. Pierwsza z nich to „Kierownictwo wyższego szczebla i personel”, a druga – „Metody i narzędzia”. Wynikają z tego implikacje dla kadry menadżerskiej. Rola kadry menadżerskiej w przejściu przedsiębiorstwa produkcyjnego w stronę usług jest kluczowa. Obowiązująca orientacja produktowa wymaga wielu zmian w organizacji z naciskiem na rozwój nowych usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Wymaga to rekrutacji nowych pracowników i ewentualnej rekonfiguracji organizacji z wydzieleniem komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za rozwój i wdrożenia nowych usług. Wydzielona jednostka organizacyjna od tej pory jest odpowiedzialna za uzyskane przychody i poniesione koszty z działalności usługowej. Nowo wydzielona jednostka organizacyjna wymaga dedykowanych sprzedawców (o innych kompetencjach niż sprzedawcy dóbr), własnej

kadry inżynierskiej, serwisantów oraz systemu informacyjnego do monitorowania operacji i finansów, zapewniając kontrolę wyników (w tym finansowych) nowej działalności usługowej. Ma on dodatkową rolę informacyjną pozostałej części organizacji, podkreślając wagę świadczonych usług na osiągnięte wyniki całego przedsiębiorstwa. W celu przedstawienia klientom atrakcyjnej hybrydowej oferty produktowej producenci muszą wypracować odpowiednie metody i narzędzia. Mają one przede wszystkim umożliwić rozwój i realizację konkurencyjnych rozwiązań wymaganych przez klienta, ale także usprawnić współpracę z klientami, którzy współtworzą wartość w usługach.

W artykule nie przedstawiono czynników mających swe źródło w otoczeniu przedsiębiorstw, co będzie dalszym etapem badań. Interesujące jest zidentyfikowanie, rezygnując z perspektywy jednej organizacji, czynników środowiskowych wpływających na udany proces serwicyzacji z uwzględnieniem pozostałych przedsiębiorstw funkcjonujących w tym samym otoczeniu. Odpowiedzi na pytania, jakie czynniki i w jaki sposób wpływają na wskaźnik wejścia i/lub wyjścia z populacji przedsiębiorstw (łącznie z już przedstawionymi w tym artykule), pozwoliłyby już na etapie budowy, a później przy wdrażaniu nowej strategii docelowo uniknąć zjawiska paradoksu usług.

Bibliografia

- [1] Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M., *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2009, Vol. 20, pp. 547–567.
- [2] Bolton R.N., Grewal D., Levy M., *Six strategies for competing through services: An agenda for future research*, "Journal of Retailing" 2007, Vol. 83, pp. 1–4.
- [3] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- [4] Brzóska J., *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
- [5] Caputa W., *Strategie budowania kapitału klienta w branży piwowarskiej – wybrane aspekty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 64, „Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa”, t. 1, s. 503–512.
- [6] Caceres R., Paparoidamis N., *Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty*, "European Journal of Marketing" 2007, Vol. 41, No. 7/8, pp. 836–867.
- [7] Ceci F., Masini A., *Balancing specialized and generic capabilities in the provision of integrated solutions*, "Industrial and Corporate Change" 2011, Vol. 20, No. 1, pp. 91–131.

- [8] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2007.
- [9] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [10] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- [11] Gebauer H., Fleisch E., Friedli T., *Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies*, “European Management Journal” 2005, Vol. 23, No. 1, pp. 14–26.
- [12] Grönroos C., Helle P., *Adopting a service logic in manufacturing. Conceptual foundations and metrics for mutual value creation*, “Journal of Service Management” 2010, Vol. 21, No. 5, pp. 564–590.
- [13] Hunt S., Morgan R., *The comparative advantage theory of competition*, “Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, No. 2, pp. 1–15.
- [14] Johnstone S., Dainty A., Wilkinson, A., *Integrating products and services through life: an aerospace experience*, “International Journal of Operations & Production Management” 2009, Vol. 29, No. 5, pp. 520–528.
- [15] Kindström D., Kowalkowski C., *Service innovation in product-centric firms: a multinational business model perspective*, “Journal of Business and Industrial Marketing” 2014, Vol. 29, No. 2, pp. 96–111.
- [16] Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2007, nr 1187, s. 13–24.
- [17] Lichtarski J.M., *Spółeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9.
- [18] Madhavaram S., Hunt S., *The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy*, “Journal of the Academy Marketing Science” 2008, Vol. 36, No. 1, pp. 67–82.
- [19] Neely A., *Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing*, “Operations Management Research” 2008, Vol. 1, No. 2, pp. 103–118.
- [20] Ostrom A.L., Bitner M.J., Brown S.W., Burkhard K.A., Goul M., Smith-Daniels V., *Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service*, “Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, pp. 340–354.
- [21] Pałucha K., *Organizacyjne problemy środowiska produkcyjnego w łańcuchu dostaw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83, s. 515–527.
- [22] Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [23] Raddats C., Burton J., Ashman R., *Resource configurations for services success in manufacturing companies*, “Journal of Service Management” 2015, Vol. 26, Issue 1, pp. 97–116.

- [24] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- [25] Maglio P., Kieliszewski C.A., Spohrer J.C., *Handbook of service science*, Springer, New York 2010.
- [26] Storbacka K., *A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions*, "Industrial Marketing Management" 2011, Vol. 40, No. 5, pp. 691–711.
- [27] Taghizadeh Herat A., Noorossana R., Parsa S., Shariatmadari Serkani E., *Using DEMATEL – Analytic network process (ANP) hybrid algorithm approach for selecting improvement projects of Iranian excellence model in healthcare sector*, "African Journal of Business Management" 2012, Vol. 6, No. 2, pp. 627–645.
- [28] Ulaga W., Reinartz W., *Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully*, "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75, No. 6, pp. 113–125.

INNOWACJE USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH – JAK UNIKNĄĆ „PARADOKSU USŁUG”

Streszczenie

Celem artykułu było znalezienie związków przyczynowo-skutkowych z oceną wzajemnego wpływu konfiguracji zasobów mogących przyczynić się do sukcesu w serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Badania nawiązują do zaproponowanych przez S. Madhavarama i S. Hunta zestawu konfiguracji zasobów, które stwarzają warunki do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw wstępujących na ścieżkę zmiany modelu biznesowego. Jednak w swej pracy autorzy nie udzielają pełnej odpowiedzi na pytania, czy przedstawione konfiguracje zasobów mają taki sam wpływ na sukces oraz czy, a jeżeli tak, to jak silne są relacje pomiędzy tak zdefiniowanymi konfiguracjami zasobów? Do znalezienia odpowiedzi wykorzystano metodę DEMATEL (ang. *DEcision MAKing Trial and Evaluation Laboratory*). Wyniki badań wskazują, że analizowane konfiguracje zasobów nie są jednakowo ważne i mają różny wpływ na sukces zmiany orientacji przedsiębiorstw produkcyjnych w stronę usług. Dwie konfiguracje okazały się znaczące zarówno w wymiarze ważności, jak i relacji („Kierownictwo wyższego szczebla i personel”, „Metody i narzędzia”). Jedną z konfiguracji, tj. „Zasoby niematerialne sprzyjające budowaniu portfela klientów”, ma charakter ogólnego skutku oddziaływania pozostałych konfiguracji.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJA, USŁUGI, KONFIGURACJE ZASOBÓW, METODA DEMATEL

SERVICE INNOVATION IN MANUFACTURING ENTERPRISES – HOW TO AVOID SERVICE PARADOX

Abstract

The aim of the article was to find cause and effect relationships in the resource configuration contribute to success in servitization. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) method is applied with this regard. The results showed that two configurations “The senior management and staff” and “Methods and Tools” appeared to be significant both in terms of validity and relationships. “Position in the industry” is more affected factor than other configurations.

KEY WORDS: INNOVATION, SERVICE, RESOURCES CONFIGURATION, DEMATEL METHOD

GENIUSZ I SZALEŃSTWO ORGANIZACJI NA KANWIE SYSTEMOWEJ TEORII ORGANIZACJI F.B. SIMONA

Wprowadzenie

Na przeważającym obszarze ziemi życie ludzkie od momentu narodzin aż do śmierci jest w dużej mierze kształtowane przez organizacje oraz prawa, którymi się one rządzą. Przeciętni obywatele wiedzą jednak niewiele o logice ich funkcjonowania, mimo że codzienna konfrontacja z organizacjami jest prawie nie do uniknięcia. F. Simon podkreśla nawet, że biorąc pod uwagę ich centralną rolę, jaką obecnie pełnią w społeczeństwie, to zrozumienie tego, jak funkcjonują organizacje, powinno być jednym z celów kształcenia dzieci i młodzieży w szkołach [13, s. 7].

Organizacje działają w systemie i są powiązane ze swym otoczeniem nieskończoną ilością zależności i więzów [7, s. 161]. Dodatkowo same są zjawiskami złożonymi i pełnymi paradoksów, które można zrozumieć na wiele sposobów [10, s. 11]. J. Majchrzak i K. Zimmewicz zauważają, że paradoksom tak licznym w naszym otoczeniu należy pozwalać istnieć i nauczyć się z nimi radzić. Nie da się ich bowiem uniknąć, ominąć lub stanąć poza nimi [7, s. 161]. Dlatego autorzy ci w kwestii posługiwania się paradoksami wskazują na potrzebę szerszego – systemowego spojrzenia na koncepcje, metody i techniki zarządzania. Mając więc na uwadze szerokie, całościowe widzenie i badanie świata, warto zastanowić się nad tym, czy może paradoksów tak naprawdę nie ma, a różnice, które zauważamy, wynikają z błędnego postrzegania świata. Może więc paradoksy wynikają z różnicy, jak ludzie postrzegają świat i czego od niego oczekują. Bowiern ludzkie z reguły działają mało świadomie, nie dostrzegają istoty wielu powiązań i zależności pomiędzy poszczególnymi zjawiskami i działaniami [11, s. 468]. Wpadają w związek z tym często w pułapkę prostego myślenia

* Dr Anna Piekarczyk – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

przyczynowo-skutkowego i dlatego postrzegają świat wycinkowo. Analizują jedynie wydzielone, wyizolowane części całości. Nie są więc w stanie w pełni zrozumieć danej sytuacji problemowej. Możliwe więc, że np. sprzeczności w teoriach zarządzania są jedynie lukami w ludzkim rozumowaniu. Powstaje więc pytanie, czy ludzie tworząc spreczne recepty na sukces, sami nie tworzą paradoksów, podczas gdy rzeczywistość jest harmonią, której jeszcze nie udało się im uchwycić?

Celem artykułu jest więc przedstawienie organizacji w świetle paradoksów i sprzeczności, które są jej stałymi elementami. W artykule zostanie przedstawiona istota paradoksów oraz sposób radzenia sobie z nimi w świetle poglądów systemowej teorii organizacji.

1. Zarządzanie w ujęciu systemowym a paradoks zarządzania

Zastanawiając się nad pojęciem zarządzania w ujęciu systemowym, można rozpocząć od postawienia pytania: jaka jest różnica między zarządzaniem systemowym a niesystemowym? Pojawia się w tym momencie szereg dodatkowych pytań. Jakie są zatem cechy zarządzania w ujęciu systemowym? Po czym rozpoznać menadżera, który zarządza systemowo? I czy w ogóle możliwe jest to, aby ktoś zarządzał systemowo i tego zupełnie nie dostrzegał? A czy jeżeli ktoś nazywa swoją pracę systemową, to oznacza, że posiada ona cechy systemowości? F. Simon zauważa, że pytania dotyczące cech wyróżniających zarządzanie systemowe są dlatego tak skomplikowane, gdyż nie jest do końca jasne, w jakim obszarze należy szukać tego pojęcia. Czy chodzi o to, że menadżerowie w określony sposób myślą albo nawet czują? A może cechy zarządzania w ujęciu systemowym można odnaleźć na poziomie działań przez nich podejmowanych? [14, s. 123]. Autor ten stawia tezę, dzięki której można w pewnym stopniu znaleźć odpowiedź na powyższe pytania. Stwierdza bowiem, że skuteczni menadżerowie pracują zawsze systemowo i zawsze w ten sposób działają, bez względu na to, jak oni sami lub też inni nazywają ich postępowanie. Cechą różniącą zarządzanie systemowe od niesystemowego jest sukces lub porażka zarządzania. F. Simon przyznaje jednak, że taka definicja stawia więcej pytań niż daje odpowiedzi. Bo przecież jak scharakteryzować sukces? Czy jest on obecnie tak samo rozumiany jak przed laty, czy nie zależy od kontekstu, w stosunku do którego jest rozpatrywany? Czy w Japonii obowiązują te same kryteria sukcesu co w Europie lub Ameryce Północnej? Ale przede wszystkim, jeżeli mowa jest o sukcesie w zarządzaniu, to o czym sukcesie należy tutaj myśleć? Innymi słowy, jakiej jednostki systemu będzie dotyczył ten sukces? Nie można przecież zakładać, że kryteria sukcesu muszą być takie same dla poszczególnych pracowników, nawet jeżeli byłoby to osoby należące do kadry kierowniczej i firmy jako całości. Zaostrzona krytyka opinii publicznej ostatnich

lat wobec osób na stanowiskach kierowniczych może nawet sugerować, że indywidualny sukces menadżera może korelować – zdawałoby się paradoksalnie – z porażką kierowanego przez niego przedsiębiorstwa. Zdobyć tytułu menadżera roku nie daje gwarancji, że firma przez niego kierowana nie stanie za chwilę na progu bankructwa.

Nie zważając jednak na konflikty celów w organizacji, warto przyrzeć się też przedsiębiorstwu z punktu widzenia całości. W ekonomii można znaleźć bardzo ogólną i prostą definicję sukcesu: sukces osiąga każde przedsiębiorstwo, które jest w stanie przeżyć. To oznacza, że rzeczywiste interakcje z otoczeniem, w tym z klientami, aż do momentu dokonanej obserwacji nie doprowadziły (lub jeszcze nie doprowadziły) do ekonomicznej śmierci przedsiębiorstwa. Czyli przeżycie przedsiębiorstwa na rynku oznacza jego dopasowanie, a więc wewnętrzne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i jego pojawienie się na rynku przebiegały na tyle dobrze, aby przedsiębiorstwo mogło przeżyć. Jeżeli przypisać odpowiedzialność za taki stan rzeczy zarządzaniu, to można stwierdzić, że proces zarządzania – przynajmniej w odniesieniu do dynamiki tak kompleksowych systemów jak przedsiębiorstwa i rynki – był na tyle dobry i odpowiedni, że nie doprowadził przedsiębiorstwa do ruiny. Wspomniany już prof. F. Simon uważa, że zważywszy na istotę zarządzania, jest to osiągnięcie. Paradoks polega bowiem na tym, że zarządzaniu przypisuje się odpowiedzialność za zachowanie się bardzo kompleksowego systemu, którym nie jest się w stanie sterować w oparciu o formułę przyczynowo-skutkową. Stawia przy tym jednocześnie pytanie: jeżeli obiektywnie rzecz biorąc sterowanie takie jest niemożliwe, to jak to się dzieje, że mimo wszystko się udaje [14, s. 125]?

Praca menadżera jest często porównywana do pracy kapitana statku. Menadżer jest tutaj metaforycznym kapitanem organizacji. F. Simon zauważa jednak, że taki obraz słyca zadania stojące przed menadżerem. Sugeruje on bowiem „obliczalność” i sterowalność procesami, za które menadżer przejmuje odpowiedzialność. Statki nie są systemami samoorganizującymi się, lecz trywialnymi, przewidywalnymi maszynami [3, s. 21]. Choć, oczywiście, kapitan statku też może ponieść porażkę, jeżeli np. zbyt długo waha się z podjęciem decyzji. Metafora kapitana statku, służąca do opisanego działalności menadżera, pochodzi z czasów, gdy badane systemy podążały za ideałem sterowalności. Statki podlegają sterowalności do dziś, organizacje natomiast nie podlegały jej już wtedy. F. Simon proponuje inną metaforę służącą do opisanego działalności menadżera, a która jego zdaniem jest bardziej uzasadniona w kontekście samoorganizujących się, nieprzewidywalnych i kompleksowych systemów. Jego zdaniem menadżer powinien pracować jak dyrygent orkiestry lub trener piłki nożnej. Ani nie może sam grać na instrumentach, ani sam strzelać bramek. To jak zagrają w danej chwili członkowie orkiestry czy poprowadzą akcję na boisku piłkarze – nawet najbardziej utalentowani, przygotowani i wyćwiczeni – leży w dużej mierze poza kontrolą dyrygenta czy trenera. Gdy zapytano skrzypka Filharmonii Berlińskiej, czy poddał się impresji i energii dyrygenta Karajana, to odpowiedź brzmiała:

„nie umiem powiedzieć, czy przekazałem subiektywne, ulotne odczucie i przeżycie dyrygenta, wiem tylko tyle, co sam zagrałem”. F. Simon uważa wręcz, że w idealnym przypadku orkiestra lub drużyna futbolowa jest w stanie grać skutecznie też wtedy, gdy nie ma w pobliżu trenera lub dyrygenta [13, s. 7].

Z kolei F. Malik w swojej książce pt. *Wenn Grenzen keine sind. Management und Bergsteigen* wskazuje, że szczególnie kompleksowe i trudne do przewidzenia warunki można spotkać zarówno w biznesie, jak i podczas wypraw wysokogórskich. To właśnie dzięki wyprawom wysokogórskim można zrozumieć, że natura nie kieruje się naszymi wyobrażeniami i planami [9, s. 21]. Można przeprowadzić wprawdzie mentalną symulację czekającego nas zadania, ale to nie to samo, co tworzenie biznesplanu. Kluczem do sukcesu nie jest więc sam plan, ale przygotowanie się na możliwe sytuacje problemowe. Ten, kto umie się sprawdzić w sytuacjach kompleksowych, będzie miał przed sobą wiele szans. F. Malik określa więc zarządzanie jako umiejętność sprostanania, radzenia sobie z kompleksowością. Według niego umiejętność obchodzenia się z kompleksowością, dynamiką, ryzykiem oraz brakiem informacji są obecnie niezbędne do „wkraczania na nowe tereny”. Autor ten uważa także, że to, co obecnie na powierzchni ukazuje się jako kryzys, jest w rzeczywistości częścią głębokich zmian zarówno w gospodarce, jak i społeczeństwie. Aby móc im sprostać, potrzebne są nowe sposoby myślenia i działania.

Świat zmienia się dziś bardzo szybko, a rozwiązań nowych pojawiających się problemów trudno szukać za pomocą starych metod i systemów zarządzania. Potrzebne są innowacje, nowe sposoby myślenia, szczególnie w zakresie zarządzania organizacjami. Do największych wyzwań współczesnego zarządzania należy więc olbrzymia i ciągle rosnąca kompleksowość obecna we wszystkich obszarach życia oraz dynamika (samonapędzających się) zmian. Współczesne organizacje łączą się w coraz większe, nieprzejrzyste, globalne systemy. Coraz więcej ludzi uświadamia sobie także, że szybkie zmiany w przyszłości staną się wkrótce ich codziennością. Szczególnie wtedy potrzebne będą strategie działania dostosowane do poziomu kompleksowości sytuacji problemowej, czyli sytuacji, w której nie wie się, jak będzie wyglądała przyszłość, a mimo to trzeba działać.

2. Paradoks niedecyzyjności i irracjonalności organizacji

Organizacje są historycznie relatywnie „młodym” fenomenem. Pojęcia „organizacja” używa się od XIX stulecia, kiedy to uwaga badaczy była skierowana na schematy organizacyjne, za pomocą których analizowano organizacje jako całość złożoną z części [6, s. 11]. Ewolucyjną zdobyczą organizacji było oddzielenie osób od działań i stworzenie wyspecjalizowanych modeli działania. W ten sposób mogły być realizowane kompleksowe procesy i spełniane różnorodne funkcje, które znacznie

przewyższały możliwości działania jednostek. Żaden pojedynczy człowiek nie byłby w stanie skonstruować nowoczesnego samolotu, nie mówiąc już o jego wykonaniu [13, s. 14]. Taki proces kreacji dla pojedynczego człowieka byłby zbyt kompleksowy i czasochłonny, a przede wszystkim wymagałby zbyt różnorodnych kompetencji i umiejętności. Natomiast już samo sprzężenie dużej liczby osób i działań w formie organizacji umożliwia uruchomienie tego procesu.

Organizacje pełnią obecnie bardzo istotną rolę, szczególnie w kontekście zmian związanych ze wzrostem kompleksowości. Ważna jest zatem wiedza na temat ich działania oraz paradoksów, z jakimi wiąże się ich funkcjonowanie. Jednym z istotnych paradoksów organizacji jest problem niedecyzyjności. H. Simon opisuje organizacje jako inscenizowane idee dotyczące organizmu ludzkiego, jego możliwości oraz ograniczeń [13, s. 117]. Za pomocą tej definicji można prawdopodobnie w najlepszy sposób scharakteryzować zasady funkcjonowania, logikę oraz racjonalność organizacji. Określa ona także, na czym polega ewolucyjna korzyść (z punktu widzenia obserwatora) tworzenia organizacji. Jak już wcześniej wspomniano, mogą one realizować to, czego nie dokona pojedynczy człowiek. Organizacja pozwala bowiem na oddzielenie ludzkiego intelektu, rozumu (systemu psychicznego) od ludzkiego ciała i dzięki temu może realizować własne (duże) pomysły. System psychiczny jest więc zastępowany procesem komunikacji, a zamiast jednego organizmu ludzkiego pojawia się ich wiele. Poza tym ludzi można zastąpić innymi, a więc organizacji nie dotyczą naturalne ograniczenia, takie jak: potrzeba odpoczynku, zużycie oraz umieralność pojedynczych organizmów. Przede wszystkim jednak organizacja jest w przeciwieństwie do organizmu ludzkiego niezależna od czasu i przestrzeni.

Jeżeli obserwator może obserwować w tym samym czasie dwa zjawiska (wydarzenia), to są one od siebie oddalone w przestrzeni. Jeżeli nie może ich obserwować w tym samym czasie, to znaczy, że między nimi istnieje odstęp czasowy. Ponieważ ciało ludzkie, i silnie z nim związana ludzka psychika, może skoncentrować się, „zatrzymać” w danym czasie zawsze tylko w jednym punkcie, to możliwości działania człowieka w aspekcie logiki i wyborów „albo – albo” są ograniczone [13, s. 118]. Albo pozostanie w danym miejscu, w którym właśnie się znajduje („tutaj”), albo ruszy się z miejsca („nie tutaj”), czyli robi jedno albo drugie. Musi więc zdecydować. Logika wzajemnej zależności czasu i przestrzeni opisana przez Arystotelesa ma więc swoje korzenie w doświadczeniu przestrzeni przez człowieka. Od tego zależą możliwości jego działania i stąd także wynika konieczność podejmowania przez niego decyzji [5, s. 32].

Jeżeli obserwatorem jest organizacja, to sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Organizacja jest bowiem w stanie sprostać wymaganiom działań, które się wzajemnie wykluczają i w dodatku jest to jej główna cecha szczególna [13, s. 119]. Różnicę w tym zakresie można zilustrować za pomocą prostego przykładu. Jeżeli człowiek dotrze do rozstaju dróg i w miejscu tym zobaczy dwa kierunkowskazy: pierwszy, na którym

widnieje napis „idź w prawo, bo jeżeli pójdziesz w lewo, zostaniesz ukarany” oraz drugi z napisem „idź w lewo, bo jeżeli pójdziesz w prawo, będziesz ukarany”, to ma on w tej sytuacji teoretycznie cztery opcje do wyboru. Przedstawiono je na rysunku 1.

Rysunek 1. „Tetra dylemat”

Pójdę w lewo = nie w prawo	Pójdę zarówno w lewo, jak i w prawo = zarówno nie w prawo, jak i nie w lewo
Nie pójdę ani w lewo, ani w prawo = ani nie w prawo, ani nie w lewo (zjem jabłko)	Pójdę w prawo = nie w lewo

Źródło: [13, s. 119].

Poza alternatywą albo w prawo, albo w lewo jest jeszcze trzecia opcja – ani w prawo, ani w lewo. Oznacza to, że nie robi on nic, zastyga w miejscu lub robi coś zupełnie innego, np. je jabłko. Czwarta opcja polega na poszukaniu rozwiązania, które odpowiadałoby paradoksalnym wymaganiom, aby iść zarówno w prawo, jak i w lewo. Jest to oczywiście trudne przedsięwzięcie, ponieważ jest dla jednostki ludzkiej psychicznie i logicznie niemożliwe. Człowiek postawiony w takiej sytuacji (wzajemnie wykluczających się wskazań do działania) nie będzie w stanie logicznie podjąć właściwej decyzji [15, s. 178]. Dylemat dotyczący właściwej drogi nie jest więc możliwy do rozstrzygnięcia. Jeżeli dylemat dotyczyłby spraw życia i śmierci, to wtedy jednostka może popaść w egzystencjalne tarapaty, które w wyniku tzw. podwójnego związania (*double-bind* [1, s. 242]) mogą doprowadzić nawet do utraty zmysłów.

Według F. Simona kreatywnym rozwiązaniem problemu pragmatycznych paradoksów jest stworzenie organizacji [13, s. 118]. Dzięki sprzężeniu autonomicznie działających jednostek (osób, działów itp.) paradoks zostaje „przełożony” na strukturę. Wtedy organizacja, jako złożona całość (jednostka), jest zdolna do działania, mimo iż jej subsystemy działają w sposób wzajemnie wykluczający się. To właśnie odróżnia organizacje od jednostek ludzkich, że mogą jednocześnie realizować działania, które logicznie się wzajemnie wykluczają. A zatem organizacja może „rozłożyć” paradoksy w ten sposób, że różnicuje się i realizuje niezależnie od siebie wykluczające się wzajemnie działania. Dochodzi więc do „uwolnienia” organizacji od pojedynczego organizmu ludzkiego. W jego miejscu pojawia się wirtualna jednostka sprzężona dzięki komunikacji, złożona z wielu indywidualnych jednostek. Organizacja jako złożona jednostka, dzięki stworzonej strukturze i możliwości jej zróżnicowania, nie musi więc wybierać pomiędzy logicznie wykluczającymi się operacjami i funkcjami. Może wykonywać obie jednocześnie. Jako obserwator lub uczestnik organizacja może być obecna w obu wydarzeniach. Dzięki kooperacji i koordynacji

wielu działających jednostek może powstać zróżnicowany system. Jednostki te mogą za każdym razem działać w sposób spoisty i niesprzeczny. W ten sposób powstają „wyspy” (np. wydziały), w których działa się w sposób wolny od wieloznaczności. Wtedy, co podkreśla F. Simon, w takich systemach społecznych, „wyspach”, w których mimo wielu paradoksalnych wymagań, wieloznaczności i ambiwalencji, na które narażony jest system jako całość, możliwe są działania jednoznaczne, jasne celowe i niesprzeczne. Na rysunku 2 przedstawiono rozwinięty „tetra dylemat” organizacji.

Rysunek 2. Rozwinięty „tetra dylemat” organizacji

Organizacja: zarówno w lewo, jak i w prawo + ani w lewo, ani w prawo		
Wydział 1: albo w lewo = nie w prawo	Wydział 2: ani w lewo, ani w prawo = nie w lewo = nie w prawo	Wydział 3: albo w prawo = nie w lewo

Źródło: [12, s. 62].

W organizacji funkcjonują więc obok siebie wydziały, które wewnętrznie działają spójnie i logicznie, choć ich działania względem siebie są sprzeczne i wzajemnie się wykluczają. Są jednak strukturalnie ze sobą sprzężone i wspólnie tworzą strukturę, której cechą charakterystyczną jest niemożność podjęcia decyzji. Organizacja jako całość nie może się bowiem przez dłuższy czas opowiadać po jednej lub drugiej stronie, szczególnie jeżeli obie funkcje (najczęściej jest ich więcej) są istotne dla jej przetrwania. F. Simon zauważa w związku z tym, że organizacje instytucjonalizują niemożność podjęcia decyzji [13, s. 120]. Składają się z autonomicznych jednostek, które jednak nie mogą funkcjonować niezależnie. Są zintegrowane ze sobą i tworzą większą całość, a integracja oznacza utratę pewnego stopnia swobody. „Ta większa całość” nie jest uzależniona od przestrzeni, czyli tworząc organizację, można przezwyciężyć wzajemną zależność czasu i przestrzeni.

3. Tolerancja wieloznaczności

Wspominany już prof. F. Simon wyraził opinię, że „dowcip” organizacji polega na tym, że pojawiają się w niej długotrwałe konflikty, których nie można logicznie rozwiązać [13, s. 121]. Natomiast przedstawiona powyżej strukturalna niemożność

znalezienia rozwiązania powoduje konieczność podjęcia decyzji. H. Foerster jest autorem stwierdzenia, że tylko problemy, na które nie można znaleźć odpowiedzi, muszą zostać rozstrzygnięte [4, s. 158]. Bowiem kwestie, które obiektywnie mogą być rozstrzygnięte, są już właściwie rozwiązane. Jeżeli byłaby obiektywnie właściwa decyzja, mogłaby być „znaleziona” za pomocą programu komputerowego.

Organizacja tworzy struktury, które wprowadzają konieczność podejmowania decyzji, ponieważ w grę wchodzi pragmatyczne paradoksy. Kształtowane są więc role kierownicze lub powoływane osoby na stanowiska kierownicze, którym przypisuje się zadania polegające na przejęciu odpowiedzialności za decyzje. Tworzone są także reguły i struktury komunikacji, które w przypadku konfliktu pomagają znaleźć rozwiązanie. Chodzi o to, by dzięki funkcjom zarządzania móc ciągle na nowo podejmować decyzje dotyczące ambiwalentnych sytuacji. Zadania zarządu polegają więc na tym, aby umiejętnie obchodzić się z paradoksami, wieloznacznością i niemożliwością podjęcia decyzji [13, s. 121]. Kierowanie i zarządzanie może być więc racjonalne tylko w pewnym stopniu. Nie ma kierowników zajmujących się tworzeniem „jednoznaczności” przez dłuższy czas, którzy wykonywaliby swoją pracę optymalnie, mimo iż często tego właśnie się od nich wymaga. N. Brunsson podkreśla nawet, że irracjonalność jest warunkiem tego, aby w ogóle prowadzić działania w ramach organizacji. Stwierdza też, że racjonalizowanie decyzji pozwala zmniejszyć odpowiedzialność za nie [2, s. 53].

Zadaniem kierowania i zarządzania jest więc dbać o to, aby podejmować decyzje – nie mimo niepewności, wieloznaczności i paradoksom, lecz dlatego, że dopiero dzięki nim jest to w ogóle możliwe. Na całym świecie od menadżerów oczekuje się jasnych wytycznych, bo większość ludzi nie jest w stanie znieść niejednoznaczności. Ludzie mają też trudności ze zrozumieniem, na które pytania można znaleźć odpowiedzi, a które pozostaną bez odpowiedzi. Jeżeli taką umiejętność zdefiniować jako cechę, którą powinni charakteryzować się kierownicy, to można określić ją najlepiej jako tolerancję wieloznaczności [12, s. 63]. Jest to więc umiejętność akceptowania wieloznaczności, ambiwalencji, braku zgodności i niepewności. Ważne jest też przy tym, aby automatycznie nie usuwać sprzeczności przez posługiwanie się logiką: to jest białe, a to czarne. Oznacza to również, że należy sobie zdawać sprawę z paradoksów, w których się tkwi, i wiedzieć, że racjonalne decyzje mogą być też irracjonalne.

Problem niemożności podjęcia decyzji jest więc normą. I właśnie dlatego należy podejmować decyzje lub inicjować odpowiednie działania, by móc je podejmować.

Podsumowanie

Dzisiejsze organizacje stoją przed prawdopodobnie największymi wyzwaniami w historii. Obecne formy organizacyjne i procesy zarządzania dochodzą coraz częściej

do granic efektywności i nic w tym dziwnego, gdyż ich podstawy zostały utworzone na początku lub w połowie ubiegłego stulecia. Wzrost kompleksowości oraz globalizacja procesów gospodarczych powodują, że stare sprawdzone sposoby postępowania i procedury już nie wystarczają. Rośnie natomiast potrzeba, aby w wyniku odpowiedniego zarządzania radzić sobie nie tylko z tą kompleksowością, lecz przede wszystkim, aby móc z niej też skorzystać. Bo kompleksowość, co podkreśla F. Malik, jest także źródłem inteligencji organizacyjnej [8, s. 24]. Kompleksowość ma bowiem dwa oblicza: może być zagrożeniem, ale również – szansą. Z jednej strony, może prowadzić do załamania się systemu, jeżeli nie rozumie się jej istoty, z drugiej natomiast, jeżeli nauczyć się z niej korzystać, może być cennym źródłem informacji, inteligencji i kreatywności organizacyjnej [8, s. 25]. Jednak większość współczesnych organizacji nie jest przygotowana na przyjęcie wyzwania, jakim jest kompleksowość otaczającego świata. Prof. F. Malik na podstawie sektora bankowego obrazuje to niedostosowanie. Uważa, że nie należy się temu dziwić, zważywszy na to, że struktury i sposoby funkcjonowania banków pochodzą z relatywnie spokojnego i „prostego” okresu, jakim było ubiegłe stulecie [8, s. 25].

Obecnie potrzebne jest zarządzanie, dzięki któremu będzie można zrozumieć globalne powiązania i móc sterować (samonapędzającymi się) procesami zmian. Aby radzić sobie z kompleksowością, potrzebna jest m.in. wiedza na temat organizacji, mechanizmów ich działania, a także – co okazuje się ważne – paradoksów, z jakimi wiąże się ich funkcjonowanie. Ponieważ organizacje są „przeziąknięte” paradoksami, są tworzone odpowiednie struktury, dzięki którym można na nowo podejmować decyzje dotyczące ambiwalentnych sytuacji. Większość ludzi bowiem nie jest w stanie znieść niejednoznaczności oraz pułapek prowadzących do dylematów i konfliktów. Od menadżerów będzie się więc coraz częściej wymagać, aby potrafili radzić sobie z nowymi uwarunkowaniami i mieli odwagę wkraczać na „nowe terytoria”. Aby nauczyć się żyć z paradoksami, trzeba mieć świadomość, że istnieją sprawy, których nie da się rozstrzygnąć. Dlatego też współcześni menadżerowie powinni zdać sobie sprawę z paradoksów, w których tkwią, i umieć tolerować wieloznaczność, ambiwalencję i niepewność.

Bibliografia

- [1] Bateson G., *Eine Theorie des Spiels und der Phantasie*, [in:] G. Bateson, *Ökologie des Geistes*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1981.
- [2] Brunsson N., *The irrational organization*, Fagbogforlaget, Copenhagen 2000.
- [3] Foerster H., *Abbau und Aufbau*, [in:] F. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg – New York 1988.

- [4] Foerster H., Pörksen B., *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2003.
- [5] Lakoff G., Nunez R., *Where mathematics comes from: How the embodied mind brings mathematics into being*, Basic Books, New York 2001.
- [6] Luhmann N., *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden 2000.
- [7] Majchrzak J., Zimniewicz K., *W kierunku zarządzania paradoksami*, Instrumenty Zarządzania, Poznań 1997.
- [8] Malik F., *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*, Campus Verlag, Frankfurt – New York 2014.
- [9] Malik F., *Wenn Grenzen keine sind. Management und Bergsteigen*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2014.
- [10] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [11] Piekarczyk A., *Modelowanie strategii za pomocą metodyki know-why*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9.
- [12] Simon F., *Paradoxienmanagement – Genie und Wahnsinn der Organisation*, „Revue für postheroisches Management“ 2007, Nr. 1.
- [13] Simon F., *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2013.
- [14] Simon F., *Die Kunst nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik...*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2014.
- [15] Watzlawick P., Beavin J., Jackson D., *Menschliche Kommunikation*, Huber Verlag, Bern 1967.

GENIUSZ I SZALEŃSTWO ORGANIZACJI NA KANWIE SYSTEMOWEJ TEORII ORGANIZACJI F.B. SIMONA

Streszczenie

Organizacje pełnią obecnie bardzo istotną rolę, szczególnie w kontekście zmian związanych ze wzrostem kompleksowości. Ważna jest zatem wiedza na temat ich działania oraz paradoksów, z jakimi wiąże się ich funkcjonowanie. Jednym z istotnych paradoksów organizacyjnych jest problem niedecyzyjności. Celem artykułu jest przedstawienie organizacji w świetle

paradoksów i sprzeczności, które są jej stałymi elementami. Przedstawiono także sposób radzenia sobie z paradoksami w świetle poglądów systemowej teorii organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE W UJĘCIU SYSTEMOWYM, PARADOKS NIEDECYZYJNOŚCI, IRRACJONALNOŚĆ ORGANIZACJI, TOLERANCJA WIELOZNACZNOŚCI

ORGANISATION'S GENIUS OR MADNESS IN TERM OF SIMON'S SYSTEM THEORY OF ORGANISATIONS

Abstract

Nowadays organisations play an extremely important role for society as a whole, particularly in the context of changes associated with complexity increase both within companies and their environment. Thus, extensive knowledge and understanding of their operation principles and paradoxes is vital and cannot be underestimated. The problem of indecisiveness is one of paradoxes of this kind. The objective of the article is to present enterprise in terms of paradoxes and inconsistencies as an inevitable part of its performance. The author also proposes a way of dealing with such paradoxes in accordance with the theory of systems approach to company's management.

KEY WORDS: SYSTEMS APPROACH MANAGEMENT, INDECISIVENESS PARADOX, ORGANISATION IRRATIONALITY, TOLERANCE OF AMBIVALENCE

PARADYGMATY ZARZĄDZANIA A ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Misję, wartości, strategię czy regulaminy bardzo łatwo jest zapisać na papierze, wyzwaniem jest jednak umiejscowienie i urzeczywistnienie tych elementów w kulturze organizacyjnej każdej organizacji. Kultura organizacyjna to coś, co nie jest łatwe do zdefiniowania. Przejawia się ona w atmosferze pracy, relacjach zachodzących między ludźmi zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, w motywacji jej członków oraz pisanych i niepisanych zasadach współpracy. Kultura organizacyjna ma bowiem wspierać osiąganie sukcesu, przez integrację założeń paradygmatu zarządzania, ze strategią i sprawnością operacyjną danej organizacji. Kultura wtedy musi odznaczać się dwiema głównymi cechami, po pierwsze, powinna mieć własną, unikatową osobowość, opartą na wspólnych dla jej członków wartościach i doświadczeniach, po drugie, powinna opierać się na normach i zachowaniach, które są zobrazowaniem jej unikatowej osobowości oraz koncentrują się na kliencie i skuteczności działania. W przypadku polskiej administracji publicznej dziś priorytetowym wyzwaniem jest tworzenie kultury organizacyjnej nowego typu, a więc kultury pozostającej w opozycji do kultury zhierarchizowanej, biurokratycznej o formalnym charakterze.

Celem opracowania jest więc przedstawienie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej zachodzących pod wpływem różnych paradygmatów zarządzania.

* Dr inż. Katarzyna Szymańska – Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

1. Tradycyjna kultura organizacyjna urzędów administracji publicznej

Każdy system organizacyjny, który funkcjonuje w otoczeniu, ma swoją ideologiczną podstawę, której akceptacja w danym środowisku społecznym jest warunkiem jego sprawnego funkcjonowania. Według Cz. Sikorskiego takie postrzeganie kultury organizacyjnej wynika z jej definicji, która mówi, że „kultura organizacyjna kreuje zachowania wynikające z norm kulturowych, które wspierają zachowania będące rezultatem formalnych norm organizacyjnych, bądź je uzupełniają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie [21, s. 236]”. Kulturę organizacyjną rozumiemy więc jako wspólny zbiór przekonań, wartości, norm i zwyczajów kierujący zachowaniami członków organizacji. Jest ona specyficzna dla każdej organizacji i kształtowana w dużej mierze przez kadrę zarządzającą. Kultura organizacyjna znajduje też odzwierciedlenie zarówno w jawnych, jak i ukrytych wymiarach organizacji oraz determinuje schematy poznawania i interpretowania rzeczywistości, która ulega nieustającym zmianom [24, 25, 14, 5].

Należy więc zauważyć, że wraz z rozwojem i dynamicznymi zmianami otoczenia, w którym funkcjonują organizacje administracji publicznej¹, zachodzi wiele przemian, których konsekwencją musi być zmiana ich kultury organizacyjnej. Dostrzeżenie tej zależności podkreśla rozumienie kultury organizacyjnej jako stale trwającego, proaktywnego, procesu konstruowania rzeczywistości. Słuszne więc wydaje się twierdzenie, że przyszłość zarządzania organizacjami publicznymi leży w ich kulturze organizacyjnej. Często bowiem dokonując próby wyjaśnienia danego zjawiska, odwołujemy się do kultury, zakładając iż każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, której elementy, takie jak: wartości, normy, wzory zachowań, symbole i mity, pozwalają odróżnić ją na tle innych organizacji. Elementy te kształtują określone stosunki między pracownikami, między pracownikami a kierownictwem oraz między organizacją a otoczeniem, reagując na zachodzące zmiany oraz pozwalają na odróżnienie jednych członków organizacji od drugich. Wymienione założenia – wartości – normy – postawy – stanowią główną sekwencję składników kultury organizacyjnej [22, s. 273]. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest więc oparte na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów, która powinna prowadzić do nowych spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach przemian kultury organizacyjnej. Taka przemiana dotyczy zarówno związków zachodzących

¹ **Administracja publiczna** – rozumiana jako funkcja państwa i samorządu terytorialnego – polega na wykonywaniu zadań publicznych, które zostały określone w konstytucji i innych źródłach prawa powszechnie obowiązującego. Ponieważ administracja publiczna nie jest funkcją służącą do zdobywania ekonomicznych, socjologicznych i politycznych celów, przyjmuje się, że służy ona wykonywaniu zadań publicznych określonych w konstytucji [3, s. 10].

między kształtowanymi wartościami a strategią i strukturą organizacji, jak i wymaga uwzględnienia kultury społeczeństwa, w którym działa dana organizacja. Dlatego menadżerowie mający tego świadomość kładą nacisk na relację między sukcesem organizacji a jej kulturą organizacyjną. Stosując zatem wybrane schematy interpretacyjne zawarte w paradygmatach zarządzania, świadomie tworzy się kultury ukierunkowane na potrzeby danej organizacji [15]. Ogół rozważań potwierdza więc, że kultura organizacyjna leży u podstaw wszystkich kluczowych procesów, które zachodzą w danej organizacji, jest bowiem elementem, który właściwie zarządzany może je wspomóc, będąc ich „katalizatorem”, bądź je blokować.

W przypadku urzędów administracji publicznej tradycyjna kultura organizacyjna wynika z biurokratycznego charakteru funkcjonowania tych organizacji. Charakter ten nadaje jej szereg podobieństw dla typowych sytuacji występujących w różnych urzędach, w których większość wykonywanych działań podlega ściśle ustalonym procedurom i formalnym rozwiązaniom. W tym kontekście można się odnieść do głównej zasady administracji publicznej, określanej jako „zawiązanie prawem”. Oznacza to, że wszystkie działania urzędów administracji publicznej muszą mieć podstawę prawną i to właśnie prawo określa formy oraz procedury ich działania, a wszelkie przepisy i zasady są gwarancją spójności dla urzędów. Wskazane „zawiązanie prawem” buduje obraz tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędów, którą widać w: wartościach, normach, wzorach zachowań i symbolach, dodatkowo występuje w: systemie znaczeń, wskazówkach, dyrektywach wpływających na urzędników, jak również mechanizmach kontrolnych, które zakazują bądź popierają pewne zachowania, oraz w relacjach władzy², relacjach kooperacyjnych³ i relacjach z otoczeniem⁴ [22, s. 67]. W tabeli 1 scharakteryzowano główne elementy tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.

² **Relacje władzy** należy określić jako relacje między kierownictwem a podwładnymi, kształtują one kulturę organizacyjną, to im nadaje się główną rolę do spełnienia, jaką jest kształtowanie ludzkich poglądów, wzorów zachowań i sposobów myślenia.

³ **Relacje kooperacyjne** pozwalają na określenie stosunków zachodzących między jednostką a grupą społeczną oraz między stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi na tle podziału pracy, czego następstwem jest możliwość diagnozy kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.

⁴ **Relacje z otoczeniem** pozwalają na określenie przemian gospodarczych, prawnych i organizacyjnych itp.; zmiany te kształtują stosunki między urzędem a otoczeniem.

Tabela 1. Charakterystyka głównych elementów tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędu

Elementy kultury organizacyjnej urzędu	Charakterystyka
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przestrzeganie obowiązującego prawa stanowionego i prawa moralnego, ▪ praca to służba ludziom, ▪ profesjonalizm, ▪ sprawiedliwość, ▪ lojalność wobec przełożonych i podwładnych, ▪ zaufanie;
Wzory zachowań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inicjatywa odgórna, ▪ motywująca stałość, ciągłość i bezpieczeństwo pracy, ▪ tzw. „związanie z miejscem pracy”, ▪ formalizm i autorytaryzm, ▪ duży stopień konformizmu, ▪ bierna postawa względem potrzeb otoczenia;
Relacje władzy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ określone przez prawo, ▪ proces przywództwa nacechowany przez hierarchię władzy, ▪ przywództwo ma charakter autorytarny, ▪ wypełnianie poleceń często nie jest związane z ich akceptacją, ▪ przywództwo zakłada brak dyskusji z autorytetem przełożonego;
Relacje kooperacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wynikają z przyjętych zasad funkcjonowania urzędu, ▪ struktura organizacyjna określana jako biurokratyczna, ▪ specjalizacja stanowisk i koordynacja, ▪ funkcje i zadania jednoznacznie przyporządkowane do poszczególnych stanowisk i jednostek organizacyjnych, ▪ wysoki stopień sformalizowania, ▪ proces decyzyjny zachodzi na podstawie ustalonych generalnych norm postępowania;
Relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ukształtowane przez obowiązujące ustawodawstwo, ▪ kultura dominacji nad otoczeniem, ▪ pełne podporządkowanie się zasadom formalnym, ▪ brak dostrzegania przez urzędników indywidualnych potrzeb klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [23, s. 38–67].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można stwierdzić, że opisane składniki tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędów są silnie związane z prawem i nadają jej charakter dominacji nad otoczeniem.

2. Cechy kultury organizacyjnej administracji publicznej kreowane przez trzy paradygmaty

Na przestrzeni ostatniego stulecia w administracji publicznej wykrystalizowały się trzy główne paradygmaty, które nadały główne kierunki zmian kultury organizacyjnej. Każdy z opisanych paradygmatów ma specyficzne tylko dla siebie cechy, których nie należy wartościować na „lepsze” czy „gorsze”. Często cechy te przenikają organizacje publiczne z różną intensywnością, oferując wiele wartościowych

rozwiązań, dzięki którym możliwe jest doskonalenie reguł i mechanizmów ważnych dla sprawnego funkcjonowania urzędu. Rzadko w procesie zarządzania urzędem może wystąpić tylko jeden paradygmat. O sprawności, intensywności i zakresie ich natężenia bowiem często decyduje ich wzajemne przenikanie, podyktowane: typem kultury organizacyjnej, naturą wykonywanych zadań, sposobem socjalizacji urzędników, charakterem stosowanych narzędzi oraz otwartością na relacje z otoczeniem. Do wspomnianych paradygmatów należy zaliczyć [17, s. 37–76]:

- administrację weberowską,
- nowe zarządzanie publiczne,
- współzarządzanie.

Istotę administracji weberowskiej, inaczej biurokratycznej, stanowi koncepcja funkcjonowania organizacji w ramach sformalizowanej struktury z wyraźnie określonymi przepisami i liniami podporządkowania, jasnymi regułami nadrzędności, drogi służbowej oraz podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Według M. Webera, autora tej koncepcji, biurokracja stanowi idealną formę administracji, która charakteryzuje się: ciągłością organizacyjną funkcji, odpowiednim podziałem kompetencji określających pozycje każdego pracownika w organizacji, właściwą hierarchią organizacyjną polegającą na określonym układzie stanowisk pracy, odpowiednim sposobem zarządzania, oddzieleniem sprawowania władzy w organizacji od prawa własności oraz pisemną formą komunikowania się [12, s. 78]. Według M. Webera model o takich cechach przypomina maszynę, która działa w sposób ciągły, precyzyjny i spójny, a poszczególne jej elementy (cechy) muszą charakteryzować się posłuszeństwem względem siebie. W związku z tym wykreowana w ramach tego paradygmatu kultura organizacyjna analogicznie będzie się charakteryzować: zamknięciem na relacje z otoczeniem, rozbudowaną i sztywną strukturą organizacyjną, która czyni ją: proceduralnie zaprogramowaną, nieinnovacyjną w działaniu urzędników, którzy są postrzegani jak element organizacyjny, zorientowaniem na znajomość reguł i procedur, indywidualizmem w działaniu czy w bezosobowym traktowaniu jednostek, w którym widziano główny element przyczyniający się do maksymalizowania efektywności administracji publicznej. Opisany paradygmat ściśle koresponduje z tradycyjną kulturą organizacyjną urzędów administracji publicznej w Polsce.

Po wielu latach triumfu w administracji publicznej biurokratycznego paradygmatu zarządzania w latach 70 i 80 XX wieku na świecie pojawił się nowy paradygmat – Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management* – NPM). Nowe zarządzanie publiczne, którego istota opierała się na różnych kryteriach doktrynalnych, wywodzących się z krytycznego stosunku do tradycyjnie rozumianego procesu świadczenia usług publicznych. Paradygmat ten stał się bezpośrednim konkurentem dla tzw. starego zarządzania publicznego, które jest żywe do dziś. Jako wyróżniki nowego zarządzania publicznego, za Ch. Hoodem, wymienia się siedem doktryn, które wskazują kierunki głównych zmian w organizacjach publicznych [8, s. 185–203]:

1. Kładzenie nacisku na profesjonalizację zarządzania (administrowania) oraz na przedsiębiorczy styl zarządzania publicznego; jest to doktryna odwołująca się do jakości świadczonych usług.
2. Sprecyzowanie standardów, celów, zadań oraz mierników w sferze usług publicznych; jest to konieczne, ponieważ kierownicy w administracji publicznej powinni zacząć zwracać szczególną uwagę na wyznaczone cele i zadania, a ocena ich działania i funkcjonowania obszaru, którym kierują, powinna wynikać z osiągniętych rezultatów. Przedstawioną ocenę powinni dokonać na podstawie określonych i mierzalnych oraz ilościowych standardów bądź wskaźników.
3. Przywiązywanie szczególnej wagi do indywidualnej odpowiedzialności i kontroli wyników; jest to konieczne z uwagi na sprostanie oczekiwaniom ze strony konsumentów, działanie zgodne z mechanizmami rynkowej konkurencji oraz nastawienie się na osiągnięty wynik. W związku z tym kierownicy w administracji publicznej powinni dysponować większą swobodą zarówno w stosunku do pracowników, jak i posiadanego budżetu.
4. Spłaszczenie struktur hierarchicznych i decentralizacja w sektorze usług publicznych, co przyczyni się do wzrostu elastyczności, innowacyjności i przedsiębiorczości.
5. Promocja mechanizmów rynkowej konkurencji w sektorze usług publicznych, do których należą: prywatyzacja czy outsourcing, przeorganizowanie organów i jednostek administracji publicznej na wzór prywatnych spółek oraz utworzenie agencji rządowych i utworzenie mniejszych jednostek.
6. Wprowadzanie biznesowego stylu zarządzania publicznego, co oznacza dla kierowników administracji publicznej zaznajomienie się z nowymi rolami, np.: rola architekta konsensusu, popularyzatora spraw publicznych, interpretatora własności lokalnej, wzoru etycznego postępowania i współwykonawcy władzy lokalnej.
7. Kładzenie nacisku na dyscyplinę i oszczędzanie w wykorzystaniu środków publicznych, co oznacza, że należy działać lepiej przy mniejszym nakładzie.

W ramach nowego paradygmatu zarządzania publicznego nacisk został położony głównie na wprowadzanie do organizacji publicznych metod i narzędzi, które znalazły zastosowanie w organizacjach gospodarczych, a więc nastawionych na zysk. W rezultacie uzyskano decentralizację systemu administracyjnego, obniżenie kosztów świadczenia usług publicznych oraz poprawę jakości, efektywności i skuteczności zarządzania, wzmocniono też mechanizmy kontrolne. Oprócz wymienionych pozytywnych efektów wdrażania nowego zarządzania pojawiły się negatywne, które były konsekwencją niewłaściwego przenoszenia wzorców zarządzania ze świata biznesu do administracji publicznej. Wśród nich wymienia się: osłabienie zdolności państwa do rozwiązywania strukturalnych problemów występujących zarówno w jego wnętrzu, jak i otoczeniu, prymat technologicznie pojmowanego rządzenia i zarządzania publicznego nad jego strategicznymi i kulturowymi aspektami, niski

stopień przystawalności narzędzi zarządzania przenoszonych z sektora rynkowego do sektora publicznego bez dostrzeżenia odrębności kulturowej tego ostatniego oraz fragmentaryzację systemu administracyjnego (np. poprzez tworzenie wielu agencji wykonawczych), utrudniającą skuteczną koordynację działań oraz zacieśniającą reguły i mechanizmy odpowiedzialności za jakość zarządzania sprawami publicznymi [16].

Wprowadzane doktryny nowego paradygmatu zarządzania przyczyniały się więc do anachronicznej śmierci kultury biurokratycznej na rzecz kultury innowacji, przedsiębiorczości, eksperymentu i ciągłego nastawienia na poszukiwanie nowych oraz lepszych rozwiązań zarządzania [19]. W tym paradygmacie zaczęto postrzegać administrację publiczną jak każdą inną organizację, gdzie rola wartości, norm i wzorców kulturowych nie jest już kwestionowana. W koncepcji tej zauważono, że organizacja będzie efektywna, jeśli będzie miała odpowiednią kulturę organizacyjną, którą można kształtować w kierunku pożądanego profilu.

Niezadowolające efekty reform rynkowych motywowały badaczy do poszukiwania jeszcze innych paradygmatów usprawniających funkcjonowanie administracji publicznej. Trzeci paradygmat: współrzędzenie czy współzarządzanie (*Public Governance*) został wykreowany na początku lat 90. XX wieku [18, s. 75; 18; 13; 7; 9, s. 24; 6, s. 72]. Według W.G. Petersa i J. Pierre'a nowy paradygmat współzarządzania eksponuje cztery główne reguły: dominację sieci (sieciowość), zarządzanie wielopoziomowe, skłonność do kompromisu oraz dialog z partycypacją. W tym podejściu problemy, które są do rozwiązania, wykraczają poza granice urzędów organizacji publicznych, wchodząc jednocześnie na terytorium społeczeństwa. Świadczy to o demokratyzacji systemu zarządzania, który opiera się na: partnerstwie, dialogiczności, konsensusie, autonomii i współodpowiedzialności [4].

Urząd wkomponowany w logikę tego paradygmatu powinien charakteryzować się kulturą organizacyjną, która jest jednocześnie organiczna i otwarta, ma cechy kultury uczącej się, nastawionej na innowacyjność, wysoką jakość usług i współpracę oraz ciągle poszukiwanie nowych informacji. Dodatkowo, dzięki zadaniowej strukturze organizacyjnej, kultura taka jest elastyczna i płynna. Imperatywne techniki zarządzania zostają zastąpione przez instrumenty wymiany informacji i uzgadniania. Według A. Amina i J. Hausnera w paradygmacie współzarządzania występuje specyficzny typ refleksyjności urzędniczej, która cechuje się: refleksyjnością, strategicznością, sieciowością, intensywnością komunikacji, konfiguracją i rekonfiguracją sojuszy [10]. Urzędnicy, którzy posługują się tym typem racjonalności, dysponują rozbudowanymi sieciami interakcji i komunikacji cechującymi się intensywną wymianą informacji. Dzięki tym głównym cechom paradygmat współzarządzania różni się od wcześniej opisanych paradygmatów. Zestaw wyróżniających się cechy kultury organizacyjnej, kreowanych przez wyróżniki trzech omawianych paradygmatów, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestaw głównych cech kultury organizacyjnej kreowanych przez trzy paradygmaty

Wyróżniki paradygmatu	Cechy kultury biurokratycznej	Cechy kultury nowego zarządzania publicznego	Cechy kultury współzarządzania
Model odpowiedzialności urzędniczej	Proceduralność	Wynikowa	Kompleksowość
Forma przywództwa	Formalna	Transakcyjność	Transformacyjność
Schemat zarządzania	Hierarchia	Rynek	Dialog, kompromis, sieć
Źródło władzy	Proceduralność	Ekonomiczność	Obywatelskie uczestniczenie
Rola rządu w zakresie zarządzania	Wiosłowanie	Sterowanie	Pośredniczenia
Mechanizm osiągania celów	Administrowanie	Tworzenie struktury do współdziałania z otoczeniem	Uzgadnianie, kompromis, deliberacja
Dominująca racjonalność	Formalna, kultura i człowiek „administracyjny”, zaprogramowany	Substancjalna, kultura i człowiek ekonomiczny	Kultura i człowiek refleksyjny
Kryteria sukcesu urzędnika	Proceduralna doskonałość, normatywność	Efektywność, skuteczność	Realizacja konsensusu ustalonych uzgodnień
Struktura organizacyjna	Biurokratyczna, sztywna	Zdecentralizowana, elastyczna	Płynna, zadaniowa, procesowa
Dominujące motywatory pracownicze	Bezpieczeństwo, stałość w zatrudnieniu, stabilność	Przedsiębiorczość, nastawienie na rozwiązywanie problemów, wysoka jakość usług	Współzarządzanie
Relacje urzędu z otoczeniem	Niski stopień otwartości	Otwartość selekcyjna	Pełna otwartość
Logika działania urzędu	Proceduralne zaprogramowanie	Organizacja kierowana	Organizacja otwarta
Praktyka zarządzania	Zorientowanie na wypełnianie procedur	Zorientowanie na rozwiązywanie problemów w oparciu kryteria ekonomiczne	Zorientowanie na innowacyjne rozwiązywanie problemów w oparciu o kryteria ekonomiczne i społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [23, s. 38–67].

Przeprowadzony syntetyczny przegląd trzech paradygmatów zarządzania, które na przestrzeni lat kształtowały charakter urzędów administracji publicznej na świecie, pokazuje narastające znaczenie dla kultury organizacyjnej, a przede wszystkim określa główny kierunek zmiany jej charakteru. Celem tych zmian jest przekształcenie organizacji publicznych w dynamiczne i kreatywne urzędy, mające skłonność do generowania nowatorskich pomysłów z umiejętnością ich wdrażania.

3. Pożądanee kierunki zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej w Polsce

W tym miejscu należy zadać pytanie: czy polska administracja publiczna, która przez lata jest postrzegana jako silnie zbiurokratyzowana i zamknięta, uznaje dwa opisane paradygmaty usprawniające jej funkcjonowanie⁵? Tradycyjnie postrzegane urzędy działają w Polsce na zasadach demokratyzmu i praworządności, centralizacji i decentralizacji, hierarchicznego podporządkowania, nadzoru i kontroli. Podane zasady muszą być całkowicie uwzględniane w metodach zarządzania, ale aby były efektywne, muszą im sprzyjać normy i wartości kultury organizacyjnej kształtujące zachowania organizacyjne w wymiarze jednostkowym i grupowym. Jest to warunek konieczny, gdyż relatywnie statyczna i zbiurokratyzowana kultura organizacyjna wykreowana przez administrację weberowską i zakorzeniona przez lata w polskiej administracji publicznej nie sprawdzi się w nowym zarządzaniu publicznym i współzarządzaniu.

Opisane paradygmaty wyłoniły szereg determinant, które motywują urzędy administracji publicznej do zmiany ich tradycyjnej kultury organizacyjnej. Do głównych determinant zmian w tym obszarze należą:

- innowacyjność i zdolność do podejmowania ryzyka,
- promowanie postaw organizacji uczącej się,
- zaufanie i otwartość,
- współpraca i dzielenie się wiedzą,
- partycypacja.

Zestaw głównych determinant zmieniających cechy kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej na pożądaną zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Determinanty zmian i cechy pożądanej kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej

Determinanta	Cechy kultury organizacyjnej
Innowacyjność i zdolność do podejmowania ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> ■ zainteresowanie otoczeniem, tzw. otwartość poznawcza, ■ proaktywność i chęć sprawdzania nowych rozwiązań, ■ dostrzeganie możliwości stworzonych przez zmianę, ■ postrzeganie błędów jako szans dla uczenia się, ■ zachęty do tworzenia własnych rozwiązań, ■ nacisk na szukanie i rozwiązywanie problemów, ■ możliwość eksplorowania nowych rozwiązań i podejść;

⁵ Poruszana problematyka była jednym z obszarów projektu badawczego realizowanego w latach 2012–2014 na Wydziale Zarządzania Politechniki Łódzkiej przez autorkę opracowania. Badaniami objęto kadre kierowniczą i pracowników zatrudnionych w 10 urzędach administracji publicznej liczących powyżej 60 pracowników o łącznej próbie badawczej 137 osób zlokalizowanych w woj. łódzkim. Przeprowadzone badania pozwoliły na ocenę sytuacji w odniesieniu do tematu i wyciągnięcie wniosków zaprezentowanych w niniejszym artykule.

Determinanta	Cechy kultury organizacyjnej
Promowanie postaw organizacji uczącej się	<ul style="list-style-type: none"> ■ nagradzanie pracowników za uczenie się, ■ wzmacnianie nieformalnego uczenia się, ■ uczenie się „jak się uczyć”, jak być na bieżąco, ■ promowanie uczenia się na doświadczeniach innych, ■ wsparcie podejścia krytycznego, weryfikowanie założeń, ■ różnorodność postaw poznawczych, ■ pluralizm;
Zaufanie i otwartość	<ul style="list-style-type: none"> ■ budowanie zaufania między pracownikami, ■ kultura otwartości, wzajemnego zrozumienia i wsparcia, ■ otwarte dyskutowanie błędów niezależnie od hierarchii, ■ dyskusje merytoryczne pozbawione uwag personalnych, ■ gotowość do wymiany szczerych informacji zwrotnych, ■ słuchanie poglądów innych osób,
Współpraca, dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> ■ atmosfera sprzyjająca zbieraniu i dzieleniu się wiedzą, ■ wspieranie interakcji członków organizacji,
Partycypacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ partycypacyjny proces decyzyjny, ■ poleganie na mechanizmach demokratycznych, ■ wysoki stopień otwartości w strukturze organizacji,
Budowanie zespołów	<ul style="list-style-type: none"> ■ otwartość, chęć do dyskusji, inkluzyjność,
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> ■ zdolność do demokratycznego stylu kierowania, ■ otwartość na rozwiązywanie problemów, ■ wspieranie podejmowania ryzyka, ■ włączenie pracowników w kształtowanie wizji organizacji, ■ nieskupianie się na budowaniu swojej pozycji, ■ stworzenie warunków dobrych do uczenia się;
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> ■ podejście procesowe, ■ świadomość mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń;
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ■ świadomość misji, wizji i celów działań;
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> ■ kreatywni, innowacyjni, przedsiębiorczy, ■ zmotywowani do realizacji zadań, ■ współuczestniczący w działaniach organizacji, ■ ukierunkowani na samoorganizację, systemowość;
Otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> ■ nastawienie na współpracę, ■ wysoka jakość usług, ■ elastyczność w reagowaniu na zmiany otoczenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [23, s. 38–67].

W świetle prowadzonych rozważania można stwierdzić, że:

- zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji publicznych prowadzą je do przechodzenia od tradycyjnego administrowania do współzarządzania publicznego;
- przechodzenie organizacji publicznych od administrowania do współzarządzania oznacza zmianę ich tradycyjnej kultury organizacyjnej;
- warunkiem powodzenia zmiany zakorzenionych wartości, postaw i norm jest zmiana w szeroko rozumianych zasobach ludzkich, co stanowi zasadniczy aspekt dla zbudowania pożądanej kultury organizacyjnej urzędów;

- sprawność dostosowania się nowych paradygmatów do organizacji publicznych w dużym stopniu zależy od myślenia i działania strategicznego, gdyż strategia odzwierciedla kulturę organizacyjną;
- pożądana kultura organizacyjna administracji publicznej powinna przekształcać się w kierunku kultury, jaką mają organizacje uczące się, oraz kultury otwartej na zjawisko zarządzania wiedzą.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej rozważania pozwalają stwierdzić, że bez pożądanej kultury organizacyjnej, kreowanej przez proces zmian społecznych i narastające oczekiwania obywateli wobec powinności organizacji publicznych, urzędowi nie uda się być wydajnymi, skutecznymi i użytecznymi. Należy więc stworzyć kulturę bardziej otwartą na sugestie z zewnątrz, gotową na eksperymentowanie i popełnianie ewentualnych błędów (tzw. *error-embracing-culture*) oraz kulturę zdolną do adaptacji i tworzenia rozległych sieci współpracy. Działania te, choć nie należą do najłatwiejszych, stanowią najważniejszy aspekt aktualnych zmian w urzędach administracji publicznej. Dokładniejsze poznanie mechanizmów i procesów zachodzących w diadzie: paradygmaty zarządzania – kultura organizacyjna urzędu administracji publicznej motywuje do prowadzenia pogłębionych badań w tym zakresie. Zaprezentowane w artykule rozważania należy zatem traktować jako przyczynek do kolejnych poszukiwań badawczych.

Bibliografia

- [1] Amin A., Hausner J., *Interactive governance and social complexity*, [in:] A. Amin, J. Hausner (eds.), *Beyond Market and Hierarchy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1997.
- [2] Barski R., Cook T., *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, Seria Innowacje, PARP, Zielona Góra – Oxford 2011.
- [3] Błaś A., Błóć J., Jeżewski J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Warszawa 2004.
- [4] Chhotray V., Stoker G., *Governance Theory and Practice A Cross-Disciplinary Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke – New York 2009.
- [5] Chong H.S., Goh G.G.G., Eze U.C., *Knowledge management enablers toward successful new product development: A case study in a semiconductor manufacturing firm*, "Journal of Knowledge Management Practice", No. 10(4), 2009, tlninc.com/articel206.htm, [dostęp: 10.09.2015].
- [6] Czekaj J., Ziębicki B., *Współzarządzanie jako nowy paradygmat zarządzania publicznego*, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

- [7] Denhardt R., Denhardt J., *The New Public Service: Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, Armonk 2003.
- [8] Hood Ch., *A Public Management for All Seasons?*, [in:] S.P. Osborne (ed.), *Public Management critical Perspectives*, Routledge, London 2002.
- [9] Izdebski H., *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa 2010.
- [10] Hausner J., *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [11] Kickert W., *Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo American Managerialism*, *Public Administration* 75, Abington 1997.
- [12] Kieżun W., *O sprawną administrację publiczną*, „Ius et Lex” 2005, nr 1 (III).
- [13] Kooiman J., *Social Political Governance: Overview, Reflections and Design*, *Public Management*, 1999, No. 1(1).
- [14] Kulkarni U.R., Ravindran S., Freeze R.A., *Knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation*, “*Journal of Management Information Systems*” 2007, No. 23(3).
- [15] Morgan G., *Images of organization*, Sage Publications, Thousand Oaks – London 2006.
- [16] OECD, *Modernising Government: The Way Forward*, OECD, Paris 2005.
- [17] Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [18] Peters G.B., Pierre J., *Governance without Government? Rethinking Public Administration*, “*Journal of Public Administration Research and Theory*”, 1998, No. 8.
- [19] Pollitt Ch., van Thiel S., Homburg V. (eds.), *New Public Management in Europe. Adaptation and Alternatives*, Palgrave Macmillan, Basingstoke – New York 2007.
- [20] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [21] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [22] Szymańska K., *Changes of organizational culture in self-government administration institutions*, Technical University of Lodz a Series of Monographs, Łódź 2011.
- [23] Wong K. Y., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, “*Industrial Management & Data Systems*” 2005, No. 105(3).
- [24] Yang B., *Learning organization*, [in:] J. Greenhaus, G. Callanan (eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
- [25] Yeh Y.J., Lai S.Q., Ho C.T., *Knowledge management enablers: A case study*, “*Industrial, Management & Data Systems*” 2006, No. 106(6).

PARADYGMATY ZARZĄDZANIA A ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej dostosowanych do różnych paradygmatów zarządzania. Cel ten został zrealizowany kolejno przez: określenie tradycyjnej kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej, przedstawienie paradygmatów zarządzania dla tego typu organizacji oraz zasygnalizowanie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej zachodzących pod ich wpływem. Bazując na wynikach źródeł wtórnych, jak również własnych doświadczeniach badawczych, wskazano, że sukces procesu wprowadzania nowych paradygmatów zarządzania do organizacji publicznych pozostaje w integralnej zależności z ich kulturą organizacyjną. W przypadku polskiej administracji publicznej kluczowym wyzwaniem jest tworzenie kultury organizacyjnej nowego typu, a więc kultury pozostającej w opozycji do kultury zhierarchizowanej, biurokratycznej o formalnym charakterze.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ, PARADYGMATY ZARZĄDZANIA, KULTURA ORGANIZACYJNA

MANAGEMENT PARADIGMS AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES

Abstract

The aim of the paper is to present the main directions of changes in the organizational culture of public administration under the influence of various management paradigms. This goal was realized by defining the traditional organizational culture of public administration, presenting management paradigms introduced into this type of organization and pointing out the main directions of changes in the organizational culture of public administration indicated in the paradigms. Based on the results derived from secondary sources as well as the author's own research experience, it has been indicated that there is a direct correlation between the successful introduction of new management paradigms into public organizations and their organizational culture.

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONAL, MANAGEMENT PARADIGMS, ORGANIZATIONAL CULTURE

PARADOKSY „OBYWATELSKICH ZACHOWAŃ” PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów zarządzania ludźmi jest stymulowanie i wzmacnianie zachowań pracowniczych, które przekładają się na szeroko pojętą produktywność tych organizacji (ang. *performance*). Chodzi tu zatem nie tylko o aktywność zawodową wpisaną w obowiązki zawodowe (ang. *in-role behavior*), lecz także o zachowania wykraczające poza kontrakt formalny z organizacją, jak np.: inicjatywa, prospołeczność czy dbanie o zasoby firmy. Zachowania takie określa się jako „zachowania obywatelskie” (ang. *Organizational Citizenship Behavior – OCB*) [21], zachowania wykraczające poza rolę zawodową (ang. *extra-role behavior*) [32], produktywność kontekstualną (ang. *contextual performance*) [17] czy prospołeczne zachowania pracownicze (ang. *prosocial organizational behavior*) [8]. Choć stanowią one najczęściej „dyskretną” formę aktywności pracowniczej, niewzględnianą przez formalny system motywowania, to przekładają się na pozytywne konsekwencje dla organizacji zarówno w wymiarze finansowym (np. rentowność, wyniki sprzedaży, ROA, Tobin’s Q, koszty operacyjne), relacje z klientami (np. satysfakcja klienta, jakość usługi, reputacja), elementy procesowe (np. szybkość i terminowość realizacji zadań, jakość produktów, terminowość dostaw, ograniczanie marnotrawstwa zasobów), jak i ogólną produktywność [19, 24, 25].

Jednakże to, co intuicyjnie wydaje się jedynie pozytywną stroną funkcjonowania pracowników, a więc nakierowaną na „dobro organizacji”, może również powodować konsekwencje przeciwne. Innymi słowy, zarówno aktywność i inicjatywa pracownicza,

* Dr Dariusz Turek – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

dbałość o realizację zadań, podobnie jak i zachowania prospołeczne w niektórych przypadkach mogą nie służyć poprawie „efektywności” organizacji, a ponadto mogą wyzwać liczne problemy etyczne [7]. Zachowania obywatelskie posiadają zatem swoją „ciemną stronę”, o której niestety czasami się zapomina.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i analiza potencjalnie negatywnych konsekwencji społecznych i organizacyjnych, jakie wynikają z dobrowolnych i intencjonalnych zachowań pracowniczych, których celem jest poprawa „efektywności pracy”.

1. „Ciemna strona” zachowań obywatelskich w organizacji

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) są intencjonalnymi działaniami, jakie podejmują pracownicy z własnej inicjatywy, aby pomagać innym pracownikom i przyczynić się dla ogólnie pojętego sukcesu organizacji. Istotą definicji OCB jest to, iż są to czyny niewynikające z roli zawodowej i formalnych obowiązków, za które jednostki nie otrzymują wynagrodzenia [21]. Początkiem badań tej problematyki na gruncie teorii organizacji i zarządzania są lata 60. XX wieku i opracowania D. Katza i R.L. Kahna [15], rozwinięte później głównie przez D. Organa [21], choć inspiracje do powstania tego konstruktów sięgają daleko wcześniej – do opracowań filozoficznych i politologicznych [11]. Współcześnie wyróżnia się siedem głównych zachowań, które można zakwalifikować jako zachowania wykraczające poza rolę zawodową, których efekty są korzystne dla organizacji. Należą do nich: pomaganie innym (ang. *helping*), wytrwałość/wyrozumiałość (ang. *sportsmanship*), lojalność organizacyjna (ang. *organizational loyalty*), posłuszeństwo organizacyjne (ang. *organizational compliance*), inicjatywa (ang. *individual initiative*), cnoty obywatelskie (ang. *civic virtue*), rozwój własny (ang. *self-development*).

Choć jak wspomniano, dotychczasowe analizy i badania wskazują na pozytywne efekty organizacyjne i społeczne wynikające z tego typu aktywności, a także silne związki OCB z etycznym klimatem firmy [28], kompetencjami moralnymi jednostek [16], służbą publiczną [26] czy aktywnością proekologiczną [4], to wydaje się, że koncentrowanie się poszczególnych autorów jedynie na jednej perspektywie (pozytywnej) jest jednak dyskusyjne i niepełne. **Po pierwsze** dlatego, że sam sposób definiowania tego typu zachowań może budzić wątpliwości. Trudno bowiem się jednoznacznie zgodzić ze stwierdzeniem, że to co „dobre” dla organizacji (w najszerszym tego słowa znaczeniu) jest również korzystne dla interesariuszy zewnętrznych. Zdarzają się bowiem niejednokrotnie sytuacje (czego przykładem są *casusy* analizowane na gruncie etyki biznesu), że maksymalizacja efektywności organizacyjnej jest realizowana kosztem środowiska społecznego i ekologicznego. Tym samym działania zgodne z kodeksem i zasadami firmy naruszają ogólnospołeczne normy moralne. Wynika z tego, że

w niektórych przypadkach „zachowania obywatelskie” można uznać za przejaw jakiejś formy zachowań nieetycznych. Z tych też powodów niektórzy badacze proponują stosowanie terminu „szkodliwe zachowania obywatelskie” (ang. *detrimental citizenship behavior*) na potrzeby opisu tych wszystkich działań pracowników, które choć są korzystne dla przedsiębiorstw, to powodują negatywne konsekwencje zewnętrzne [22]. **Po drugie**, wątpliwości mogą budzić również motywy, jakimi kierują się pracownicy podejmujący ten typ postępowania. Niejednokrotnie intencja do zachowań obywatelskich nie wynika z „deontologicznej” powinności czynienia „dobra”, czy pomocy innym pracownikom, ale ze względu na partykularne korzyści, np. lepszą ocenę okresową czy pierwszeństwo w przydzielaniu premii czy awansu. Tym samym „obywatelskość” jest tylko fasadą dla kreowania swojego wizerunku (ang. *impression management*) [5, 29]. **Po trzecie**, w niektórych sytuacjach pracownicy wykazujący się aktywnością prospołeczną (np. pomoc innym pracownikom w wykonywaniu ich obowiązków czy dobrowolne zastępstwa), jak również przejawiający inicjatywę i chęć usprawniania organizacji mogą mniej skutecznie wykonywać przypisane im obowiązki zawodowe, a ponadto „konsumować” więcej zasobów organizacyjnych. Tym samym, choć osoby te chcą przyczynić się do rozwoju swoich firm, to jednak ograniczają ich efektywność [1].

Zasygnalizowane trzy paradoksy dotyczące „zachowań obywatelskich” warto poddać bliższym analizom, ukazując, iż bezrefleksyjne traktowanie tego konstruktu teoretycznego jako tylko pozytywnego dla organizacji i interesariuszy może prowadzić do błędów we wnioskowaniu i interpretowaniu wyników badań empirycznych.

2. Problemy definicyjne i relatywizm w ocenie „zachowań obywatelskich”

Bezspornym faktem jest, iż przejawy altruizmu, lojalność wobec organizacji, innowacyjność i inicjatywność, dążenie do samorozwoju czy przestrzeganie zasad i norm organizacyjnych jest postawą godną docenienia nie tylko z normatywnego, lecz także czysto praktycznego punktu widzenia (przynosi korzyść dla firmy) – czego przykładem są liczne badania empiryczne [19, 24, 25]. Zachowania takie są bowiem przykładem realizacji w praktyce „etosu zawodowego”, co czyni je praktykami „moralnie pożądanymi” i świadczy o zaangażowaniu w pracę. W niektórych przypadkach spotykamy się jednak z sytuacją, gdy to, co korzystne dla organizacji i spójne z zasadami firmy, może być jednak uznane za praktyki „nieetyczne” (np. fałszowanie sprawozdań finansowych, korupcja czy wprowadzanie klientów w błąd itp.).

Definicja zachowań obywatelskich koncentruje się jednak nie na interesariuszach zewnętrznych i ich potrzebach czy wymiarze moralnym, ale na korzyściach społecznych i biznesowych dla firm. W związku z tym uzasadnioną wątpliwością jest

traktowanie tego typu zachowań w sposób jednoznacznie pozytywny, skoro mogą one naruszać ogólne normy działalności biznesowej i w perspektywie długookresowej wyzwać szkodliwe konsekwencje (np. koszty postępowań sądowych, spadki cen aukcji w sytuacji wykrycia czy utrata klientów). Do podobnych wniosków doszli także badacze wskazujący na potrzebę wyróżnienia postępowania pracowników w środowisku organizacyjnym, które, co prawda, maksymalizuje efektywność organizacji i jest spójne z zasadami firmy, ale narusza ogólne standardy moralne i społeczne działalności biznesowej (por. tabela 1).

Tabela 1. Przykłady pojęć i definicji „szkodliwych zachowań obywatelskich”

Autorzy	Termin	Definicja
Warren [2003]	destruktywny konformizm (ang. <i>destructive-conformity</i>)	zachownia spójne z normami grupy odniesienia (organizacji), ale naruszające hipernormy (normy ważne z punktu widzenia społecznego) [36, s. 628].
Vardi, Weitz [2004]	zachowania omijające typu O (ang. <i>organizational misbehavior type O</i>)	intencjonalne działania pracowników, które naruszają podstawowe normy organizacyjne i/lub społeczne, ale przyczyniają się do zysku organizacji [34, s. 33].
Umphress, Bingham, [2011]	proorganizacyjne zachowania nieetyczne (ang. <i>unethical pro-organizational behaviour</i>)	intencjonalne działania pracowników, które podnoszą efektywność funkcjonowania organizacji bądź innych zatrudnionych (np. liderów), ale łamią główne normy i wartości społeczne, a także standardy zachowań [31, s. 622].
Pierce, Aguinis [2015]	szkodliwe zachowania obywatelskie (ang. <i>detrimental citizenship behavior</i>)	dyskretne postępowanie pracowników, które w sposób ponadstandardowy maksymalizują efekty organizacji i przez to naruszają potrzeby interesariuszy [22, s. 71].

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 1 definicje wskazują, że może występować pewien wspólny obszar pomiędzy OCB a dobrowolnymi i intencjonalnymi zachowaniami pracowników nakierowanymi na maksymalizację efektywności organizacji, które łamią jednak pewne standardy moralne i społeczne. Innymi słowy, aktywność „obywatelska” w organizacji częściowo pokrywa się z tym rodzajem zachowań nieetycznych, które choć są spójne z normami i wartościami firmy, to naruszają kardynalne normy funkcjonowania społecznego (hipernormy). Wynika z tego ważny wniosek wskazujący, że nie powinno się w sposób jednoznaczny traktować OCB jako zachowań moralnie pożądanых czy pozytywnych dla organizacji i otoczenia społecznego. Należy za każdym razem brać pod uwagę także okoliczności oraz sam proces prowadzący do pojawiania się tego typu zachowań. Gdyż choć występują podobieństwa, czy wręcz współzależności pomiędzy OCB a zachowaniami szkodliwymi (kontrproduktywnymi) [10], to odmienne są przyczyny tych zachowań [30].

3. Problemy z motywami „zachowań obywatelskich”

Wedle założeń definicyjnych OCB są „dobrymi czynami”, jakie podejmują pracownicy z własnej inicjatywy, aby pomagać innym pracownikom i przyczyniać się dla ogólnie pojętego sukcesu organizacji – stąd czasami są określane jako „syndrom dobrego żołnierza” (ang. *the good soldier syndrome*). Jak wspomniano wcześniej, istotą definicji akceptowaną w zasadzie przez wszystkich autorów jest to, iż są to czyny niewynikające z roli zawodowej i formalnych obowiązków, za które jednostki nie otrzymują wynagrodzenia. Są to zatem zachowania, które nie mogą być nikomu nakazane lub zabronione. Przykładowo, zakres obowiązków nie nakazuje pracownikowi poświęcać swego prywatnego czasu na dobre ponadstandardowe wykonywanie czynności zawodowych lub objęcie opieką i służenie pomocą nowo przyjętemu pracownikowi.

Jednak w niektórych przypadkach zdarzają się sytuacje, że zachowania te nie są podyktowane altruizmem lub postawą prospołeczną, jak również nie mają charakteru dobrowolnego. M.C. Bolino wraz z zespołem [7, s. 544] stwierdzili, że mimo iż organizacja i przełożeni *de facto* nie wymagają takich zachowań, to później w trakcie oceny pracowniczej lub w sytuacji awansów są one brane pod uwagę. W tym kontekście L. Van Dyne i J.B. Ellis [233, s. 181] sformułowali termin „poszerzanie obowiązków zawodowych”, który dotyczy nowych wymagań wobec pracy, które pierwotnie nie znajdowały się w zakresie stanowiska pracy, ale które z czasem stają się egzekwowane przez kadrę zarządzającą. Zatem dobrowolność tych zachowań jest dyskusyjna, skoro mogą one być brane pod uwagę w ocenie funkcjonowania pracownika. E. Vigoda-Gadot [35] sformułował wręcz koncepcję „kompulsywnych zachowań obywatelskich”, którymi opisuje działania kadry kierowniczej polegające na egzekwowaniu od pracowników ponadstandardowego (wykraczającego poza zakres obowiązków) wysiłku, który ma doprowadzić do wzrostu efektywności. Również M.C. Bolino [6] wraz z zespołem sugerują, że angażowanie się w zachowania obywatelskie jest *de facto* motywowane oczekiwaniami czy wręcz presją (ang. *citizenship pressure*), jaką odczuwają ze strony przełożonych. Na problemy te wskazywał także D. Organ z zespołem [21, s. 142–143], podkreślając, iż w niektórych przypadkach podejmowanie OCB może wynikać z *explicite* niewypowiedzianych oczekiwań przełożonych.

Kolejnym problemem uznania OCB jako przejaw altruizmu i chęci „czynienia dobra” są intencje i oczekiwania pracowników podejmujących ten rodzaj zachowań. Przykładowo, pracownik, który poświęca więcej czasu na relacje ze swoimi klientami (mimo że nie jest za to nagradzany i nie ma tego w zakresie swoich obowiązków), bierze to pod uwagę i kalkuluje, iż zachowanie takie może być dla niego korzystne w przyszłości. Część badaczy sugeruje wręcz, iż prawdziwy motyw realizowania OCB posiada charakter „polityczny”, lub nakierowany jest na kreowanie wizerunku pracownika

w otoczeniu społecznym (ang. *impression management*). A.M. Grant i D.M. Mayer [12] wskazują, że obok motywów prospołecznych (np. pomaganie innym pracownikom) zatrudnieni w sposób świadomy wykorzystują OCB do kreowania swojego wizerunku w pracy, aby zwiększyć swoje szanse na awans lub dodatkową premię. Podobne spostrzeżenia formułowali również S. Yun i inni [37], a także R.S. Snell i Y.L. Wong [29]. Dobrą egzemplifikacją nie w pełni „obywatelskich” motywów przyświecających pracownikom przejawiającym OCB są badania H. Husinga i innych [14]. Wykazali oni bowiem, że w organizacjach, w których nasilone są „zachowania polityczne”, jednostki są bardziej ukierunkowane na swoją karierę zawodową (ang. *careerism*) ($\beta=0,76$), która to postawa wyjaśnia przeszło 36% wariacji wyników OCB. Innymi słowy mówiąc, gdy w organizacjach istnieje tendencja do koncentracji na relacjach, a nie na wykonywaniu zadań zawodowych, to pracownicy dążąc do rozwoju swojej kariery, są bardziej skłonni przejawiać OCB niż w innych sytuacjach zawodowych. Ten paradoks OCB nie przesłania oczywiście tego, że duża część zachowań wchodzących w omawiany konstrukt jest motywowana intencjami prospołecznymi.

Z powyższych analiz wynika zatem ważny wniosek wskazujący, że nie powinno się traktować przejawów inicjatywy, prospołeczności czy szerzej – działania na rzecz organizacji – jedynie jako aktywności wynikających z norm deontologicznych czy altruistycznej postawy pomagania innym osobom. Mogą one bowiem być również inspirowane „niskimi pobudkami” związanymi z rozwojem własnej kariery zawodowej bądź konsekwencją nacisków i oczekiwań przełożonych.

4. Problemy z konsekwencjami „zachowań obywatelskich”

Celem zachowań obywatelskich jest „dobro” organizacji i/lub grupy pracowniczej. Innymi słowy, pracownik przejawiający ten rodzaj aktywności troszczy się o zasoby firmy, wkłada ponadstandardowy wysiłek, aby sprawnie wykonywać swoje obowiązki, czy też pomaga innym uczestnikom życia organizacyjnego, aby firma, w której pracuje, rozwijała się i osiągała lepsze rezultaty. Intuicje badaczy sugerowały, że w związku z tym OCB musi w jakiś ogólny sposób warunkować także efektywność całej organizacji.

Przekonania te w większości przypadków potwierdziły się. Metaanalizy przeprowadzone przez N.P. Podsakoffa i innych [24, 25] rzeczywiście wykazały istotne zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Okazuje się jednak, że w świetle pojawiających się nowych wyników badań sytuacja ta nie jest już taka oczywista. Ostatnie analizy wskazują bowiem, że przejawianie zachowań obywatelskich może zarówno obciążać aktorów tego typu aktywności (np.: większy poziom stresu, konflikt praca – życie osobiste, mniejszy poziom satysfakcji z pracy, intencja odejścia czy wolniejszy wzrost

wynagrodzeń itp.), jak i samą organizację (np.: większe koszty funkcjonowania organizacji, mniejsza produktywność itp.) (por. tabela 2).

Tabela 2. Negatywne konsekwencje „zachowań obywatelskich”

Konsekwencje indywidualne		Konsekwencje organizacyjne	
Autorzy	Wyniki badań	Autorzy	Wyniki badań
Bolino i in. [6]	Osoby przejawiające inicjatywę (składową OCB) doświadczają większego poziomu stresu, a także odczuwają większy konflikt na linii praca – życie zawodowe (dotyczy to w szczególności kobiet).	Podsakoff i MacKenzie [23]	Zachowania pomocowe (ang. <i>helping behaviors</i>) – główna składowa OCB – agentów ubezpieczeniowych negatywnie korelowały z wynikami sprzedaży.
Vigoda-Gadot [35]	Osoby przejawiające zachowania obywatelskie, które są oczekiwane przez przełożonych (tzw. kompulsywne zachowania obywatelskie) odczuwają większy: poziom stresu, intencje odejścia, wypalenie zawodowe i częściej zaniedbują obowiązki zawodowe, a także wykazują się mniejszą innowacyjnością, poziomem satysfakcji z pracy i produktywnością.	Flynn [9]	Osoby pomagające innym pracownikom były mniej wydajne w pracy (wg kryteriów ilościowych i jakościowych).
Halbesleben i in. [13]	Osoby przejawiając OCB częściej doświadczają konfliktów na linii praca – życie osobiste.	Bergeron [1]	Osoby przejawiając OCB eksploatują więcej zasobów, które następnie nie mogą być wykorzystane do realizacji zadań zawodowych. OCB przyczyniało się także do większych kosztów funkcjonowania organizacji.
Munyon i in. [18]	Osoby o niskim poziomie optymizmu przejawiające OCB posiadają niższą satysfakcję z pracy.	Nielsen i in. [20]	Osoby przejawiające OCB przyczyniały się do niższej produktywności zespołu, szczególnie wówczas, gdy odpowiedzialność i możliwość wpływu na zadania zawodowe była ograniczona.
Bergeron i in. [2]	Osoby częściej przejawiające OCB mają gorsze wyniki rozwoju kariery (wolniejszy przyrost płac i awansów).	Rubin i in. [27]	Związek OCB z produktywnością organizacji (ang. <i>organizational performance</i>) ma charakter krzywoliniowy. Innymi słowy, do pewnego poziomu OCB sprzyja produktywności, ale gdy tego typu zachowań jest zbyt dużo, to produktywność spada.
Bergeron i in. [2]	Osoby częściej przejawiające OCB mają gorsze wyniki rozwoju kariery (wolniejszy przyrost płac i awansów).	Bergeron i in. [3]	Osoby przejawiając OCB skierowane na organizację wykazują niższą produktywność niż osoby nieprzejawiające takich zachowań. Natomiast osoby przejawiając OCB skierowane na klientów są bardziej produktywne.

Źródło: opracowanie własne.

Ukazane w tabeli 2 indywidualne i organizacyjne konsekwencje zachowań obywatelskich w środowisku zawodowym wskazują, że relacja OCB z produktywnością, czy

szeroko pojęta efektywnością, ma swoje ograniczenia. „Społeczny mechanizm zwiększania efektywności”, jak D. Organ wraz z zespołem [21, s. 199] określają ten rodzaj aktywności pracowniczej, czasami się „zacina”. W niektórych sytuacjach zawodowych przejawianie tego typu zachowań może bowiem negatywnie oddziaływać zarówno na samych zatrudnionych, jak i przede wszystkim na organizację. Wynikają z tego zatem ważne wnioski wskazujące, iż: **po pierwsze**, nie należy w sposób bezrefleksyjny utożsamiać OCB z działaniami korzystnymi dla środowiska zawodowego i samych pracowników; **po drugie**, niejednoznaczność wyników nad związkiem OCB z pozytywnymi konsekwencjami dla jednostek i organizacji wyzwała konieczność zrozumienia czynników pośredniczących i uwarunkowań, w jakich OCB jest korzystne, a w jakich może być szkodliwe. Wskazuje się tu, iż kluczowymi czynnikami są: rodzaj zachowań i ich kierunek (inni pracownicy, organizacja czy klienci), czas poświęcony na ich przejawianie, sposób oceny konsekwencji (jednostkowych i organizacyjnych), a także różnice w aktywności zawodowej i charakterystyce poszczególnych organizacji [7, s. 554; 3, s. 119–120]. Przykładowo, jak konkluduje D.M. Bergeron [1, s. 1090], zachowania obywatelskie pomagają organizacjom i innym pracownikom być bardziej efektywnymi i produktywnymi, ale dzieje się to jedynie w tych firmach, w których liczba zasobów (materiałów, narzędzi, technologii itp.) i dostęp do nich jest nieograniczony. W organizacjach, w których występuje deficyt zasobów bądź trudności w ich pozyskaniu, OCB nie warunkuje produktywności.

Podsumowanie

Zachowania obywatelskie w organizacji stanowią w ostatnich 30 latach niewątpliwie ważne zagadnienie w zrozumieniu behawioralnych uwarunkowań efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych i publicznych [21]. Przekładają się one bowiem na szereg pozytywnych konsekwencji zarówno dla firm, jak i otoczenia społecznego. Jednakże OCB, jak każdy konstrukt teoretyczny, zawiera liczne aporie czy też swoją „ciemną stronę”. Głównymi problemami tego typu zachowań są niejednoznaczne z moralnego punktu widzenia sposoby definiowania „aktywności obywatelskiej”, motywy podejmowania tego typu działań przez pracowników i konsekwencje, jakie z nich wynikają.

„Dobrym obywatelem” życia społecznego jest bowiem nie tylko ta osoba, która maksymalizuje efekty działalności gospodarczej czy publicznej, ale także osoba, która dba o potrzeby różnych interesariuszy. W OCB jednak ta szersza perspektywa analizy nie występuje. Implikuje to, że w niektórych sytuacjach zachowania te mogą pokrywać się z różnymi kontrproduktywnymi i nieetycznymi praktykami wewnątrzorganizacyjnymi.

Również OCB to nie tylko przejawy czystego altruizmu czy „stanie na straży cnót” organizacyjnych, lecz także w niektórych przypadkach jeśli nie przymus egzekwowany ze strony przełożonych, to chęć kreowania swojego wizerunku i „egoistyczna” troska o swoją karierę zawodową. W związku z tym naturalną konsekwencją nie jest wzrost satysfakcji z pracy i produktywności firmy, ale wręcz przeciwnie – większe koszty emocjonalne i finansowe dla organizacji.

Podjmując dalsze analizy „zachowań obywatelskich” na gruncie teorii organizacji i zarządzania, warto zatem pamiętać o tych ograniczeniach.

Bibliografia

- [1] Bergeron D.M., *The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?*, “Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, pp. 1078–1095.
- [2] Bergeron D.M., Shipp A.J., Rosen B., Furst S.A., *Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen*, “Journal of Management” 2013, Vol. 39, No. 4, pp. 958–984.
- [3] Bergeron D.M., Ostroff Ch., Schroeder T., Block C., *The dual effects of organizational citizenship behavior: Relationships to research productivity and career outcomes in academe*, “Human Performance” 2014, Vol. 27, pp. 99–128.
- [4] Boiral O., *Greening the corporation through organizational citizenship behaviors*, “Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, pp. 221–236.
- [5] Bolino M.C., *Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?*, “Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, pp. 82–98.
- [6] Bolino M.C., Turnley W.H., Gilstrap J.B., Suazo M.M., *Citizenship under pressure: What’s a “good soldier” to do?*, “Journal of Organizational Behavior” 2010, Vol. 31, pp. 835–855.
- [7] Bolino M.C., Klotz A.C., Turnley W.H., Harvey J., *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*, “Journal of Organizational Behavior” 2013, Vol. 34, pp. 542–559.
- [8] Brief A.P., Motowidlo S.J., *Prosocial organizational behavior*, “Academy Management Review” 1986, Vol. 11, pp. 710–725.
- [9] Flynn F.J., *How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favour exchange on social status and productivity*, “Academy of Management Journal” 2003, Vol. 46, No. 5, pp. 539–553.
- [10] Fox S., Spector P.E., Goh A., Bruursema K., Kessler S.R., *The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2012, Vol. 85, No. 1, pp. 199–220.
- [11] Graham J.M., *An essay on organizational citizenship behavior*, “Employee Responsibilities and Right Journal” 1991, Vol. 4, pp. 249–270.

- [12] Grant A.M., Mayer D.M., *Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94, pp. 900–912.
- [13] Halbesleben J.R.B., Harvey J., Bolino M.C., *Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94, pp. 1452–1465.
- [14] Hsiung H., Lin C.W., Lin C.S., *Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2012, Vol. 85, pp. 258–276.
- [15] Katz D., Kahn R.L., *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [16] Kim T.-Y., Kim M., *Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person – supervisor fit*, "Journal of Business Ethics" 2013, Vol. 112, pp. 155–166.
- [17] Motowidlo S.J., Van Scotter J.R., *Evidence that task-performance should be distinguished from contextual performance*, "Journal of Applied Psychology" 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 475–480.
- [18] Munyon T.P., Hochwarter W.A., Perrewé P.L., Ferris G.R., *Optimism and the nonlinear citizenship behaviour – job satisfaction relationship in three studies*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, pp. 1505–1528.
- [19] Nielsen T.M., Hrivnak G.A., Shaw M., *Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research*, "Small Group Research" 2009, Vol. 40, pp. 555–577.
- [20] Nielsen T.M., Bachrach D.G., Sundstrom E., Halfhill T.R., *Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework*, "Journal of Management" 2012, Vol. 38, pp. 668–694.
- [21] Organ D.W., Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA 2006.
- [22] Pierce J.R., Aguinis H., *Detrimental citizenship behaviour: A multilevel framework of antecedents and consequences*, "Management and Organization Review" 2015, Vol. 11, No. 1, pp. 69–99.
- [23] Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., *Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness*, "Journal of Marketing Research" 1994, Vol. 31, pp. 351–363.
- [24] Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D., *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94, pp. 122–141.
- [25] Podsakoff N.P., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Maynes T.D., Spoelma T.M., *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*, "Journal of Organizational Behavior" 2014, Vol. 35, pp. 87–119.

- [26] Rayner J., Lawton A., Williams H.M., *Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization?*, “Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, pp. 117–130.
- [27] Rubin R.S., Dierdorff E.C., Bachrach D.G., *Boundaries of citizenship behavior: Curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship*, “Personnel Psychology” 2013, Vol. 66, pp. 377–406.
- [28] Shin Y., *CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*, “Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 108, pp. 299–312.
- [29] Snell R.S., Wong Y.L., *Differentiating good soldiers from good actors*, “Journal of Management Studies” 2007, Vol. 44, pp. 883–909.
- [30] Spector P.E., Fox S., *Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior*, “Human Resource Management Review” 2010, Vol. 20, pp. 132–143.
- [31] Umphress E.E., Bingham J.B., *When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviours*, “Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 3, pp. 621–640.
- [32] Van Dyne L., Cummings L.L., McIn-Parks J.M., *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*, w: *Research in organizational behavior*, Cummings L.L., Staw B.M. (eds.), JAI Press, Greenwich, CT 1995, Vol. 17, pp. 215–285.
- [33] Van Dyne L., Ellis J.B., *Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations*, [in:] *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor, L.E. Tetrick (eds.), Oxford University Press, Oxford 2004, pp. 181–205.
- [34] Vardi Y., Weitz E., *Misbehavior in organizations*, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004.
- [35] Vigoda-Gadot E., *Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations*, “Journal for the Theory of Social Behaviour” 2006, Vol. 36, pp. 77–93.
- [36] Warren D.E., *Constructive and destructive deviance in organizations*, “Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 4, pp. 622–632.
- [37] Yun S., Takeuchi R., Liu W., *Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment*, “Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92, pp. 745–756.

PARADOKSY „OBYWATELSKICH ZACHOWAŃ” PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie

Podejmowana na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu problematyka „obywatelskich” zachowań pracowniczych (*Organizational Citizenship Behaviors* – OCB) jest analizowana zazwyczaj z perspektywy korzyści wynikających z tego typu aktywności dla organizacji i otoczenia społecznego. Stosunkowo rzadko i jedynie w nielicznych opracowaniach można spotkać analizy sugerujące, iż zarówno motywy, jak i konsekwencje tego typu działalności pracowniczey mogą prowadzić także do negatywnych skutków. W niniejszym opracowaniu ukazano tę „ciemną stronę” zachowań obywatelskich. Przedstawiono dowody, że może występować pewien wspólny obszar pomiędzy OCB a zachowaniami nieetycznymi, a także wskazano, że intencje do podejmowania tego rodzaju aktywności nie wynikają jedynie z motywów prospołecznych, ale z presji otoczenia czy chęci budowania swojego wizerunku. Ponadto zasygnalizowano, iż związek OCB zarówno z produktywnością jednostkową, jak i organizacyjną nie jest taki oczywisty, jak do tej pory wskazywali autorzy.

**SŁOWA KLUCZOWE: OBYWATELSKIE ZACHOWANIA W ORGANIZACJI,
PARADOKSY ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH, MOTYWY ZACHOWAŃ
OBYWATELSKICH, KOSZTY ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH**

PARADOXES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

Abstract

Organizational citizenship behaviors (OCB) are usually analyzed from the perspective of benefits for individuals, organization and social environment. The view suggesting that the motives for OCB may also lead to negative personal and organizational consequences is relatively rare and appears in few studies only. The aim of this paper is to describe the “dark side” of organizational citizenship behaviors. The evidence shows that there may be a common area between OCB and unethical work behaviors. It also indicates that the intentions for undertaking OCB do not result solely from pro-social motives, but also from organizational and environmental pressure combined with willingness to create one’s image. Moreover, it

implies that the relationship between OCB and individual and organizational performance is not as obvious as some authors indicated.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS (OCB), PARADOXES, MOTIVES OF OCB, COSTS OF OCB

ZMIANA PARADYGMATU W ROZWIĄZYWANIU PARADOKSÓW ZARZĄDZANIA?

Wprowadzenie

Paradoksy zarządzania od wielu lat znajdują się w centrum zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania¹. Temat ten, wielokrotnie poruszany, może w pierwszej chwili wydać się wyeksploatowany: można nawet wysunąć wnioski, że o paradoksach napisano już – jeśli nie wszystko – to bardzo dużo. Wszak paradoksy stanowiły centralny punkt badań empirycznych, były przyczynkiem lub tłem do podjęcia innej problematyki lub stanowiły punkt wyjścia badań nad teorią (teoriami) zarządzania.

Dążenie do wyboru czy równoważenia występujących w organizacji opozycji stało się na przestrzeni lat osią tzw. paradoksu administracyjnego [38, s. 150]. Napięcia występujące w życiu ekonomicznym i społecznym, a także w życiu codziennym każdego pracownika i pracodawcy, dostawcy czy udziałowcy stały się wyzwaniem dla firm operujących w turbulentnym otoczeniu [6]. Stąd już tylko krok dzielił od zadania pytań o wolność i relację podporządkowania, ewolucję i rewolucję, rutyny i innowacje. Te fundamentalne dla praktyki (a pośrednio także dla teorii) zarządzania pytania padały w każdej organizacji – bez względu na branżę czy formę organizacyjną [13, s. 202].

Mimo faktu, iż problematyka paradoksów od lat zajmuje badaczy, jak dotąd nie podjęto się zbadania, czy nastąpiła zmiana paradygmatu w obrębie podejścia

* Mgr Katarzyna Susabowska – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Można przyjąć, że od czasów publikacji Thompsona w 1967 r. zagadnienie paradoksów zarządzania jest stale obecne w dyskusji naukowej [38], choć oczywiście tematyka ta była także podejmowana wcześniej (np. o paradoksach organizacyjnych pisał w 1965 r. L. Randall [31]).

do paradoksów zarządzania i ich roli w organizacji². Wprawdzie mówi się już nie o wyborze jednej z opozycyjnych tendencji, ale o znaczeniu obu „stron” paradoksu i wynikającej stąd konieczności „paradoksalnego myślenia”, niemniej jednak można zadać sobie następujące pytania: Ile funkcjonuje w literaturze sposobów „rozwiązania” paradoksów? Jak na przestrzeni lat rozwiązywano paradoksy pojawiające się w organizacji? Czy można zaobserwować zmiany w wyborze metod czy sposobów radzenia sobie z nimi? I wreszcie, czy można mówić o zmianie paradygmatu w tej kwestii? Niniejszy artykuł będzie próbą udzielenia odpowiedzi na te pytania, zaś jego celem jest próba ukazania zmiany paradygmatu w obrębie rozwiązywania paradoksów zarządzania.

Punktem wyjścia rozważań podejmowanych w niniejszym artykule była identyfikacja sposobów, w jaki próbowano – faktycznie lub deklaratywnie – poradzić sobie z paradoksami zarządzania: rozwiązać je, dokonać syntezy opozycji, zaakceptować itp. W oparciu o tak skonstruowaną bazę publikacji (w postaci tabeli) można było zakwalifikować rozwiązania do czterech głównych stanowisk teoretycznych, w których owe sposoby rozwiązywania paradoksów się mieściły. Ostatnim krokiem było pokazanie, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, miała miejsce zmiana paradygmatu w tym obszarze.

1. Pojęcie paradygmatu i paradoksu zarządzania

1.1. Krótko o paradygmatach

Paradygmat jest pewną perspektywą mającą porządkować obserwacje i sposób rozumienia świata. Perspektywa postrzegania pewnych zjawisk implikuje definiowanie pojęć (ontologia), sposoby ich wyjaśniania i narzędzia poznania (epistemologia oraz metodologia). W naukach o zarządzaniu (jak i w innych naukach społecznych) funkcjonuje jednocześnie wiele paradygmatów, a nawet mówi się o podejściu wieloparadygmatycznym (*multiparadigm approach*) [27]. Ponadto badacz „jest zwykle uwikłany w określony system przekonań, związany z procesem jego socjalizacji naukowej (...)” [33, s. 598]. To „uwikłanie” jest zresztą cechą charakterystyczną paradygmatu. Sam T.S. Kuhn [24] pod pojęciem paradygmatu rozumiał zespół przekonań jakiejś wspólnoty badaczy, umożliwiający postęp wiedzy³. Wspólnota ta, a więc

² Ostrożnie należy posługiwać się w tym miejscu pojęciem paradygmatu, a to ze względu na – jak pisał L. Krzyżanowski [22] – nikłe zainteresowanie kategorią paradygmatu w naukach o zarządzaniu, będące wynikiem jej młodego wieku, a tym samym niedostatecznego ukształtowania tej nauki. Z kolei Ł. Sułkowski [37] mówił wprost o przedparadygmatycznym stadium rozwoju nauk o zarządzaniu i wśród podstawowych, aktualnych problemów zarządzania jako nauki – obok zdefiniowania podstawowego przedmiotu badań i wypracowania metodologii – wskazywał właśnie na budowę paradygmatu [36].

³ Co zostało przezeń utożsamione z tzw. matrycą dyscyplinarną (rozumienie paradygmatu w szerokim znaczeniu), o której pisał później w *Dwóch biegunach...* [23].

uczeni, „których badania oparte są na wspólnych paradygmatach, podlegają w swej praktyce naukowej tym samym regułom i standardom” [24, s. 32–33], natomiast wszyscy ci, którzy nie chcą dostosować się do obowiązującego paradygmatu „muszą działać w izolacji lub związać się z inną gałęzią wiedzy” [20, s. 25].

Paradygmat funkcjonuje do czasu zastąpienia go innym, gdy – jak to ujmuje L. Krzyżanowski [21, s. 233] – „wskutek uporczywej niemożności rozwiązania na jego gruncie jakichś problemów zostaje odrzucony i zastąpiony innym, zwykle niewspółmiernym”. Zmiana ta nie zawsze i nie od razu oznacza zmianę na lepsze: kształtowanie się nowych paradygmatów przebiega w dłuższym czasie i dopiero w dalszej perspektywie można dostrzec wartość, jaka za nim stoi. I. Lakatos [25, s. 150] uważał, że nowy paradygmat niesie za sobą nową racjonalność, natomiast zmiana paradygmatu polega na zdobywaniu zwolenników danej idei (paradygmatu).

Podobnie rzecz ma się z paradoksami zarządzania, a szczególnie ze sposobami ich wykorzystania⁴. Podejście do paradoksów, co oczywiste, na przestrzeni lat ulegało zmianom; zmieniał się także stosunek do ich rozwiązywania czy zarządzania nimi. Można zatem zadać sobie pytanie: czy za tymi zmianami idzie zmiana paradygmatu w obszarze wykorzystania paradoksów zarządzania? Jeśli tak, to w jaki sposób ta zmiana przebiegała? A jeśli nie, to czy można mówić o istnieniu jednego paradygmatu rozwiązywania/wykorzystania paradoksów zarządzania?

1.2. Krótko o paradoksach zarządzania

Najważniejszą kwestią jest ustalenie, co właściwie kryje się pod pojęciem paradoksu zarządzania. Zwykle podejmując tą tematykę, przywołuje się definicję zaproponowaną przez Camerona i Quinna [8, s. 2], dla których paradoks oznacza jednoczesną obecność sprzecznych, wzajemnie wykluczających się elementów. W tym samym akapicie autorzy podkreślają także, aby nie mylić paradoksów z pojęciami o podobnym, ale mimo wszystko innym znaczeniu: dylematami, ironią, sprzecznością/niekonsekwencją (*inconsistency*), dialektyką, ambiwalencją czy konfliktem. Wobec mnogości pojęć odnoszących się do opozycji, przeciwieństw, sprzeczności, dualizmów i kontrastów, a funkcjonujących w literaturze zarządzania pod nazwą „paradoksu”, w niniejszym artykule pojęcie paradoksu będzie rozumiane szeroko. Ścisłe przestrzeganie zalecenia Camerona i Quinna wyeliminowałoby bowiem z przeglądu literatury większość pozycji⁵.

⁴ Na potrzeby artykułu przyjęto, że sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania można postrzegać, odczytywać i interpretować w tzw. matrycy interdyscyplinarnej, czyli w szerokim znaczeniu terminu paradygmat – mimo tego, iż nie stanowią one na tyle doniosłego osiągnięcia naukowego, by zasłużyć na miano paradygmatu w ścisłym znaczeniu tego terminu [23].

⁵ Gdyby zestawić paradoksy zarządzania z definicją paradoksu (np. tą zaproponowaną przez Camerona i Quinna lub inną definicją paradoksu w logice), szybko okazałoby się, że eksplorowane przez badaczy paradoksy nie są paradoksami *sensu stricto* (są to właśnie sprzeczności, dylematy itp.).

Gdyby podjąć się systematyzacji paradoksów zarządzania, należałoby je przyporządkowywać do jednej z dwóch klas. W pierwszej znalazłyby się paradoksy występujące w teoriach organizacji i zarządzania, w drugiej – paradoksy zidentyfikowane w praktyce organizacyjnej. Ten najprostszy podział implikuje wykorzystanie swoistych sposobów „rozwiązywania” paradoksów.

Paradoksy teoretyczne pokazują wady danej teorii, dlatego ich obecność bywa niepożądana⁶. Przykładowo Holm [18] i de la luz Fernández-Alles [10] wskazywali paradoksalność teorii instytucjonalnych, a Gibbert [15] – paradoksy w podejściu opartym o zasoby (*resource-based view* – RBV). Do rozwiązywania tego rodzaju paradoksów, tak jak i innych paradoksów logicznych, stosuje się narzędzia formalne, których nie da się zastosować do rozwiązywania **paradoksów zidentyfikowanych empirycznie** w organizacjach. Wskazaniu sposobów rozwiązywania tych ostatnich służy niniejszy artykuł.

Należy jednakże poczynić dwie uwagi: nie każdy paradoks zarządzania ma swoje rozwiązanie; co więcej, nie zawsze znalezienie potencjalnego rozwiązania jest konieczne i pożądane. Dlatego też mówienie o „rozwiązywaniu paradoksu zarządzania” nie zawsze będzie tożsame z jego faktycznym rozwiązaniem, a użycie sformułowania „wykorzystanie paradoksu” wydaje się być w tym kontekście trafniejsze.

2. Sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania – rezultat badań

Aby zidentyfikować sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania oraz znaleźć odpowiedź na pytanie o zmianę paradygmatu w tym obszarze, dokonano systematycznego przeglądu literatury poświęconej paradoksom zarządzania. Z baz Ebsco i ProQuest wybrano pozycje, które znajdowały się na liście Master Journal, publikowanej przez Thomson Reuters (tzw. liście filadelfijskiej), a do których uzyskano dostęp w odpowiedzi na wyszukiwanie słowa *paradox* (bez względu na miejsce jego wystąpienia). Po odrzuceniu artykułów, które nie dotyczyły paradoksów w organizacji i zarządzaniu (z tej racji, iż np. były recenzjami książek, listami do redakcji lub zaproszeniami do publikacji – tzw. *call for papers*), w bazie pozostały 763 artykuły. W związku z zalecaną (niewielką) objętością artykułu zdecydowano się ograniczyć pozycje bibliograficzne do najbardziej znaczących⁷. Konsekwencją tego zabiegu jest

⁶ Choć należy przyznać, że paradoksy występujące w teorii mogą stać się źródłem zmian, a nawet postępu. Tak było m.in. w przypadku fizyki i funkcjonujących w jej ramach paradoksów dualizmu falowo-korpuskularnego (tzw. paradoksy Einsteina – Podolskiego – Rosena), które stały się przyczynkiem do rewizji podstaw mechaniki kwantowej.

⁷ Co sprowadzało się do wybrania pozycji bądź najczęściej cytowanych lub też uznanych za przełomowe w środowisku naukowym zajmującym się paradoksami zarządzania (do tych ostatnich można zaliczyć przede

zmniejszona liczba analizowanych pozycji, co jednak pozostaje bez większego znaczenia dla myśli przewodniej artykułu⁸. Analizie poddano również najważniejsze publikacje zwarte poświęcone paradoksom zarządzania⁹.

W tabeli 1 znajdują się sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania sugerowane przez poszczególnych autorów. Sposoby te zostały zaklasyfikowane do jednej z czterech kategorii: konfrontacji, przekraczania, integracji oraz unikania.

2.1. Konfrontacja – dyferencjacja, rozróżnienie

Mając na uwadze, że paradoks tworzą opozycje, konfrontacja wydaje się być najbardziej intuicyjnym podejściem do paradoksu. Pierwszym jej etapem jest rozpoznanie wartości obu opozycji. W drugim etapie podejmuje się decyzję co do działania. Tutaj możliwości są trzy: pierwsza polega na wyborze jednej z opozycji, dzięki czemu paradoks ulega usunięciu [19]. Druga możliwość to dążenie do utrzymania paradoksu, a przez to wydobywanie z niego jak największej wartości, czyli tzw. lewarowanie lub balansowanie [3, 40]. Utrzymanie paradoksu wiąże się czasem z dopasowaniem (*fit*) jednej z opozycji do drugiej – np. struktury do strategii czy stylu zarządzania do danej sytuacji. Trzecią propozycją jest tzw. janusowe myślenie: koncepcja zaczerpnięta z mitologii rzymskiej, w której bóg Janus, mający co najmniej dwa (czasami cztery i więcej) oblicza, mógł jednocześnie patrzeć w przeciwnych kierunkach¹⁰. Myśl tę podchwycili m.in.: Cameron [7] oraz Gander i in. [14].

Zarówno janusowe myślenie, jak i lewarowanie prowadzą do akceptacji (i utrzymania, a nawet wzmocnienia) paradoksu, podczas gdy wybór jednej z opozycji prowadzi do jego usunięcia.

Można zauważyć pewien wzrost zainteresowania rozwiązywaniem paradoksów za pomocą konfrontacji, jednakże w porównaniu przekraczaniem zmiana ta nie wydaje się znacząca.

wszystkim pracę M. Lewis z 2000 r. [26], pozycje R. Quinna i K. Camerona, zwłaszcza zbiór artykułów z 1988 r. [30], czy *Syntezę strategii...* B. de Wita i R. Meyera [11]. Na gruncie polskim na szczególne uznanie zasługują prace M. Bratnickiego poświęcone paradoksom i sprzecznościom strategicznym, np. [5]).

⁸ Wykorzystanie w tabeli wszystkich artykułów, w których wskazano sposoby postępowania z paradoksami, być może zmieniłoby nieznacznie pewne liczebności tabelaryczne, jednakże zabieg ten nie miał wpływu na rezultaty, a tym samym wnioski końcowe.

⁹ Por. przypis 7.

¹⁰ Koncepcję janusowego myślenia wprowadził do nauki Rothenburg [32], określając je jako twórczy proces poznawczy, pozwalający na istnienie obok siebie przeciwności, a nawet antytez. Dowodził on, że osoba kreatywna w sposób świadomy dopuszcza jednoczesne i alogiczne działania przeciwstawnych elementów.

Tabela 1. Rozwiązywanie/wykorzystanie paradoksów zarządzania¹¹

	Unikanie	konfrontacja	przekraczanie	integracja	Autor (autorzy) rok
1974–1984	0	1	4	5	Harvey 1974; Watzlawick, Weakland, Fisch 1974; Benson 1977; Gowler, Legge 1978, 1979; Rothenburg 1979; Barnes 1981; Whorton, Worthley 1981; Peters, Waterman 1982
1985–1994	2	4	9	10	Bobko, 1985; Cameron, 1986; Smith, Berg, 1987; Argyris, 1988; Bartunek, 1988; Bourgeois iiii, Eisenhardt, 1988; Poole, Van de Ven, 1989; Schneider, 1990; Murnighan, Conlon, 1991; Demb, Neubauer, 1992; Leonard-Barton, 1992; Hatch, Ehrlich, 1993; Pinsonneault, Kraemer, 1993; Pye, 1993; Westenholtz, 1993; Ford, Ford, 1994; Huse, 1994; Quinn i in., 1994; Rosen, 1994
1995–2004	2	12	23	11	Denison i in., 1995; Fiol, 1995; Handy, 1995; Vince, Broussine, 1996; Smith, Berg, 1997; Wendt, 1998; Molinsky, 1999; Weick, 1999; Audia i in., 2000; Eisenhardt, 2000; Foels i in., 2000; Lewis, 2000; Child, McGrath, 2001; Czarniawska, 2001; Galunic, Eisenhardt, 2001; Riis, Hildebrandt, Andreasen, Johansen, 2001; Stohl, Cheney, 2001; Thatcher, Oliver, 2001; Wen, Kobayashi, 2001; Campbell, 2002; Chen, 2002; Clegg i in., 2002; da Cunha i in., 2002; Fiol, 2002; Lowe, 2002; Andriopoulos, 2003; Arnold, 2003; Roth, Kostova, 2003; Sundaramurthy, Lewis, 2003; Weick, 2003; Beech i in., 2004; Berglund i in., 2004; Kan, Parry, 2004; Koch, 2004; Seo, Putnam, Bartunek, 2004
2005–2014	1	11	20	12	de Wit, Meyer, 2005; Battilana, 2006; Bratnicki, 2006; Dittrich i in., 2006; Gibbert, 2006a; Gilbert, 2006; Grant, Humphries, 2006; Lado, Boyd, Wright, Kroll, 2006; Prenkert, 2006; Gander, Haberberg, Rieple, 2007; Biloslavo, 2008; Lüscher, Lewis, 2008; Peltokorpi, 2008; Andriopoulos, Lewis, 2009; Gibbs, 2009; Smith, 2009; Andriopoulos, Lewis, 2010; Smith i in., 2010; Abdallah i in., 2011; Bartunek, Do, 2011; Smith, Lewis, 2011; Costas, 2012; Smith i in., 2012; Tse, 2013; Ahearne i in., 2014; Lewis i in., 2014; Lewis, Smith, 2014; Michaud, 2014; Silva i in., 2014

N = 127 (liczba wskazanych przez autora/autorów zalecanych sposobów rozwiązywania paradoksu). Liczba publikacji: 92, w tym: 78 artykułów, 14 pozycji zwartych.

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Akceptacja i przekraczanie paradoksu

Przekraczanie paradoksu (po uprzednim zaakceptowaniu jego istnienia) polega na podjęciu pewnych działań albo braku takowych. Można wśród tych działań wyróżnić dwie kategorie: adaptację bogactwa, jakie niesie za sobą paradoks, oraz transcendencję. Adaptacja to przede wszystkim oswojenie paradoksu, jego racjonalizacja i próba wyjaśnienia, a także separacja (czasowa i/lub przestrzenna), niekiedy prowadząca do syntezy (o czym niżej). Z kolei transcendencja, czyli ściśle przekraczanie paradoksu, kładzie nacisk na: myślenie „obie [opozycje] naraz” (*both/and thinking*):

¹¹ W związku z ograniczeniami objętościowymi niniejszego artykułu analizowane pozycje nie zostały dołączone do bibliografii.

myślenie paradoksalne (*paradoxical thinking*) i wykorzystanie kreatywnego myślenia/nadawania sensu zaistniałej sytuacji (*sensemaking*). Co ważne, wszystkie propozycje pracy z paradoksem nie wymagają wybierania którejs z opozycji: należy zaakceptować istnienie paradoksu i/lub wykorzystać tkwiący w nim potencjał. Jak piszą Quinn i Cameron [30] o transcendencji: „Gdy A i B są wobec siebie w opozycji, zarówno A, jak i B mogą być prawdziwe. Wyzwaniem jest znalezienie sposobu współlistnienia tych opozycji”.

Już w latach 70. XX wieku wskazywano na racjonalizację i wyjaśnianie paradoksu jako najlepszy sposób postępowania z paradoksem w organizacji [17]. Niestety, samo zaakceptowanie paradoksu – nawet jeśli ustalono przyczyny jego powstania – okazało się niewystarczające. I choć w 1981 r. Whorton i Worthley, a w 2006 r. Dittrich i in. podkreślali znaczenie racjonalizowania paradoksu, to można odnieść wrażenie, że samo oswajanie paradoksu – polegające na akceptacji paradoksu i niepodejmowaniu dalszych działań – pojawiało się w literaturze równie rzadko [np. 12, 42]. Znacznie częściej w literaturze można odnaleźć sugestie dot. separacji opozycji paradoksów: czasowej i/lub przestrzennej, co może prowadzić nawet do syntezy opozycji [29]. Odizolowanie od siebie stron paradoksu, mimo zaproponowania tego sposobu w 1989 r. przez Poole'a i Van de Vena, nie znalazło uznania wśród badaczy od razu. Dopiero początek XXI wieku przyniósł zmiany i wzrost zainteresowania tą koncepcją [1, 35].

2.3. Integracja – pokonywanie, usuwanie paradoksu

Celem integracji opozycji paradoksu jest jego usunięcie. Można ten cel osiągnąć poprzez dokonanie syntezy (syntezy dialektycznej) oraz dążenia do równowagi (godzenia sprzeczności, równoważenia opozycji, usuwania napięć)¹². Synteza, wywodząca się z dialektyki Georga Hegla, polega na zestawieniu ze sobą sprzeczności i wyłonieniu tzw. „trzeciej drogi”. Gdy A i B stoją w opozycji (teza, antyteza), to rozwiązanie sprzeczności polega na stworzeniu ich syntezy (C), która ostatecznie przekształci się w tezę (D). Warto podkreślić, że równoważenie opozycji czy godzenie sprzeczności jest dla niektórych autorów tożsame z dokonywaniem syntezy, która oznacza ciągły proces „rozwiązywania” napięć przez integrację [11]. Praktyka ta była stosowana w rozwiązywaniu paradoksów właściwie od początków zainteresowania tą tematyką: już w 1977 r. wspominali o niej: Benson [2], a później Gowler i Legge [16] czy Cameron [7]. Jednakże dopiero XXI wiek w pełni ukazał potencjał tkwiący w dokonywaniu syntezy opozycji. Co ciekawe, analizując liczbę wybieranych

¹² Dążenie do równowagi może się w pierwszej chwili wydać sposobem podobnym do balansowania/lewarowania (stosowanego w ramach podejścia konfrontacyjnego), które również zakłada pewne „równoważenie” opozycji. Jednakże balansowanie niekoniecznie musi dążyć do równowagi *sensu stricto*; co więcej – to podejście akceptuje istnienie paradoksu, podczas gdy godzenie opozycji paradoks eliminuje.

sposobów rozwiązywania paradoksów zarządzania, można zauważyć, że podejście integracyjne cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem badaczy.

2.4. Unikanie – omijanie

Ostatnim podejściem do rozwiązywania paradoksów, choć pojawiającym się niezwykle rzadko, jest unikanie paradoksów, tj. niedopuszczenie do ich powstania [np. 4]. Podejście to stoi w opozycji do pozostałych sposobów radzenia sobie z paradoksami, ponieważ według znakomitej większości naukowców reprezentujących odmienne stanowiska paradoksów w organizacji nie da się uniknąć. Co więcej, odpowiednie zarządzanie paradoksami jest czynnikiem gwarantującym organizacyjny sukces, tak więc unikanie paradoksów musi być skazane na porażkę.

Opisane wyżej sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Sposoby rozwiązywania paradoksów zarządzania

Unikanie: (nie dopuścić do powstania)	KONFRONTACJA			PRZEKRACZANIE (transcendencja)				INTEGRACJA OPOZYCJI		
	Rozpoznanie wartości obu opozycji	Utrzymanie sprzeczności Dążenie do opozycji		Adaptacja bogactwa opozycji		Ścisła transcendencja (both/and thinking)		Synteza, dialektyka, poszukiwanie synergii	Równoważenie, godzenie sprzeczności, usuwanie napięć	
Wybór jednej opozycji	Balansowanie (wartość z opozycji)	Janusowe myślenie	Separacja (czasowa/przestrzenna) opozycji	Oswajanie	Racjonalizacja	Myślenie paradoksalne sensemaking				
	U	A	A	A, U*	A	A	A	A	U	U

Legenda: U – usunięcie; A – akceptacja; * – wstępna akceptacja paradoksu przy jednoczesnym podjęciu działań mających na celu eliminację paradoksu w terminie późniejszym.

Źródło: opracowanie własne.

3. Wnioski

Naukowcy opierający swe badania na teorii kontyngencji zwykli zadawać sobie pytanie o warunki, w jakich należy wybrać jedną ze stron paradoksu: A lub B [34]. Jednakże, jak zauważają Quinn i Cameron [8], mimo iż paradoks składa się z dwóch sprzecznych propozycji, dokonanie wyboru wcale nie jest konieczne. Dane zawarte w tabeli 1 pokazują, że coraz więcej osób skłania się ku „przekraczaniu” paradoksu, tj. poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób można jednocześnie wdrożyć A oraz B?. Smith i in. [35, s. 464] podkreślają znaczenie tzw. teorii paradoksów,

dzięki której możliwy jest wgląd w naturę i zarządzanie konkurencyjnymi potrzebami organizacji. Wykorzystanie paradoksalnego (kreatywnego) myślenia czy nadawanie sensu (*sensemaking*) ma prowadzić – dzięki zestawieniu współlistniejących przeciwności i zwiększonemu w ten sposób napięciu – do lepszej elastyczności organizacji, a w rezultacie do osiągnięcia większych korzyści czy wyższej efektywności [39, s. 684]. Co ciekawe, od lat nie słabnie również zainteresowanie wyborem tzw. trzeciej drogi – syntezy.

Nowe podejścia do rozwiązywania paradoksów zarządzania (niezależnie od rodzaju paradoksu) zazwyczaj nie pojawiają się w odosobnieniu, ale obok innych, sprawdzonych sposobów (np. myślenie paradoksalne pojawia się często wraz z zaleceniem usuwania paradoksu). Z dokonanego przeglądu literatury wynika również, że mimo dużej liczby artykułów poświęconych paradoksom ich wykorzystanie czy rozwiązywanie wciąż pozostaje niejasne i stanowi raczej pobożne życzenia autorów, aniżeli praktyczne zalecenia, które można wdrożyć w organizacji¹³.

Odpowiedź na pytanie, czy wraz ze wskazanymi zmianami w wykorzystaniu paradoksów zarządzania można mówić o zmianie paradygmatu, będzie niejednoznaczna. Dane zawarte w tabeli 1 wskazują na wyraźną przewagę transcendencji nad innymi sposobami rozwiązywania paradoksów zarządzania. Znaczenie przekraczania paradoksu zyskuje coraz więcej zwolenników, a jednocześnie nie maleje wykorzystanie podejścia konfrontacyjnego czy integracyjnego. Można zatem wysunąć tezę o stopniowym umacnianiu się w środowisku naukowym podejścia transcendencyjnego, a tym samym teorii paradoksów postulowanej m.in. przez Lewis i Smith [28, s. 129], co może skutkować potencjalną zmianą paradygmatu w przyszłości. Obecnie zmiana paradygmatu nie jest jeszcze przesądzona. Jeśli nastąpi znaczący odwrót od pozostałych tendencji (konfrontacji i integracji), wówczas można będzie być pewnym tej zmiany.

Podsumowanie

Odpowiadając na postawione we wstępie pytania badawcze, można dojść do następujących wniosków. Po pierwsze, wobec wielości nadawanych nazw dla sposobów wykorzystania czy rozwiązywania paradoksów zarządzania, czasem do siebie bardzo zbliżonych, nie można ściśle określić liczby takowych rozwiązań. Można jedynie, posługując się pewną klasyfikacją, zgrupować je i wyodrębnić nadrzędne kategorie: konfrontację, integrację opozycji oraz przekraczanie. Sposoby te zostały ujęte w tabeli 2, co umożliwiło ukazanie pewnych tendencji w tym obszarze.

Przeprowadzona analiza wykazała również, że na przestrzeni ostatnich 40 lat podejście do paradoksów i ich znaczenie dla organizacji ulegało zmianom. W latach 70.

¹³ Do podobnych wniosków dochodzą także M. Lewis i W. Smith [28].

XX wieku dominowało podejście kontyngencyjne, zgodnie z którym paradoksy traktowane były jak coś, co należy koniecznie wyeliminować. Stąd liczne sposoby usuwania paradoksu za pomocą wyboru jednej z opozycji (konfrontacja), syntezy czy godzenia sprzeczności (integracja). Dopiero pod koniec lat 90. XX wieku dostrzeżono w paradoksach szansę. Coraz częściej podkreślano znaczenie wykorzystania paradoksów: paradoksalnego myślenia (*paradoxical thinking*) czy nadawania im sensu (*sensemaking*), mimo że o przekraczaniu paradoksu pisano już w latach 70. XX wieku. Jednocześnie pojawiały się propozycje nawiązujące do poprzedniej tradycji, podkreślające znaczenie unikania paradoksów.

Wprawdzie niektórzy autorzy [np. 41] utrzymują, że w obliczu zmian kulturowych i technologicznych znaczenie paradygmatów maleje, a przenoszenie (np. przez modernistów) abstrakcyjnych pojęć na grunt organizacyjny jest pozbawione sensu, to kwestionowanie znaczenia spójnych podejść do rozwiązywania paradoksów dla istnienia i funkcjonowania organizacji wydaje się być znacznym nadużyciem. Nie można także się zgodzić z koncepcjami postmodernistów [jak np. 9], dla których rozwiązanie paradoksu polega na położeniu nacisku na jednej opozycji, marginalizując przy tym drugą – co może prowadzić do niedostrzeżenia potencjału tej ostatniej. Pewnym rozwiązaniem może być przyjęcie stanowiska wieloparadygmatycznego, co postulują m.in. M. Lewis i M. Kelemen [27], choć i to rozwiązanie nie zyskało dotąd pełnej akceptacji w środowisku naukowym.

Celem artykułu była próba ukazania zmiany paradygmatu w obrębie rozwiązywania paradoksów zarządzania. Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że zmiana postrzegania paradoksów w kontekście ich wykorzystania nosi pewne cechy znamionujące zmianę paradygmatu. Jeśli w obliczu stałego zainteresowania przekraczaniem paradoksu jednocześnie zmaleje znaczenie integracji i konfrontacji, można będzie mówić o zmianie paradygmatu.

Bibliografia

- [1] Andriopoulos C., Lewis M.W., *Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies*, "Long Range Planning" 2010, Vol. 43, No. 1, pp. 104–122.
- [2] Benson J.K., *Organizations: A Dialectical View*, "Administrative Science Quarterly" 1977, Vol. 22, No. 1, pp. 1–21.
- [3] Biloslavo R., *Management of dualities as a critical dimension of aknowledge-era organisation*, "International Journal of Technology Management" 2008, Vol. 43, No. 1–3, pp. 4–17.
- [4] Bourgeois Iii L.J., Eisenhardt K.M., *Strategic decision process in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry*, "Management Science" 1988, Vol. 34, No. 7, pp. 816–835.

- [5] Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [6] Brown S.L., Eisenhardt K.M., *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, "Administrative Science Quarterly" 1997, Vol. 42, No. 1, pp. 1–34.
- [7] Cameron K.S., *Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*, "Management Science" 1986, Vol. 32, No. 5, pp. 539–553.
- [8] Cameron K.S., Quinn R.E., *Organizational paradox and transformation*. In: Quinn R.E., Cameron K.S., editors. *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA 1988, pp. 1–18.
- [9] Chia R., *Organizational analysis as deconstructive practice*, Walter de Gruyter, New York 1996.
- [10] de la luz Fernández-Alles M., Valle-Cabrera R., *Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes*, "Journal of Organizational Change Management" 2006, Vol. 19, No. 4, pp. 503–517.
- [11] de Wit B., Meyer R., *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage: Text and Readings*, Thomson Learning, London 2005.
- [12] Dittrich K., Jaspers F., van der Valk W., Wynstra F., *Dealing with dualities*, "Industrial Marketing Management" 2006, Vol. 35, No. 7, pp. 792–796.
- [13] Farjoun M., *Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality*, "Academy of Management Review" 2010, Vol. 35, No. 2, pp. 202–225.
- [14] Gander J., Haberberg A., Rieple A., *A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry*, "Journal of Organizational Behavior" 2007, Vol. 28, No. 5, pp. 607–624.
- [15] Gibbert M., *Generalizing About Uniqueness: An Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View*, "Journal of Management Inquiry" 2006, Vol. 15, No. 2, pp. 124–134.
- [16] Gowler D., Legge K., *Participation in context: towards a synthesis of the theory and practice of organizational change. Part I*, "Journal of Management Studies" 1978, Vol. 15, No. 2, pp. 149–175.
- [17] Harvey J.B., *The Abilene Paradox: The Management of Agreement*, "Organizational Dynamics" 1974, Vol. 3, No. 1, pp. 63–80.
- [18] Holm P., *The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries*, "Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 398–422.
- [19] Koch C., *Innovation networking between stability and political dynamics*, "Technovation" 2004, Vol. 24, No. 9, pp. 729–739.
- [20] Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*. W: Kowalczewski W. (red.). *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 15–34.

- [21] Krzyżanowski L.J., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [22] Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [23] Kuhn T.S., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.
- [24] Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Aletheia, Warszawa 2009.
- [25] Lakatos I., *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [26] Lewis M.W., *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, "Academy of Management Review" 2000, Vol. 25, No. 4, pp. 760–776.
- [27] Lewis M.W., Kelemen M.L., *Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox*, "Human Relations" 2002, Vol. 55, No. 2, pp. 251–271.
- [28] Lewis M.W., Smith W.K., *Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope*, "Journal of Applied Behavioral Science" 2014, Vol. 50, No. 2, pp. 127–149.
- [29] Poole M.S., Van de Ven A.H., *Using paradox to build management and organization theories*, "Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 562–578.
- [30] Quinn R.E., Cameron K.S. (eds.), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA 1988.
- [31] Randall L.K., *Organizational Paradox*, "Harvard Business Review" 1965, Vol. 43, No. 4, pp. 86–87.
- [32] Rothenburg J., *The Emerging Goddess*, University of Chicago Press, Chicago 1979.
- [33] Sławecki B., *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 594–610.
- [34] Smith K.K., Berg D.N., *Paradoxes of group life*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.
- [35] Smith W.K., Besharov M.L., Wessels A.K., Chertok M., *A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands*, "Academy of Management Learning & Education" 2012, Vol. 11, No. 3, pp. 463–478.
- [36] Sułkowski Ł., *O potrzebie niefundamentalistycznego dyskursu w epistemologii zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, vol. 1, nr 123, s. 53–65.
- [37] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [38] Thompson J.D., *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- [39] Tse T., *Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation*, "European Management Journal" 2013, Vol. 31, No. 6, pp. 682–696.

- [40] Wendt R.F., *The Sound of One Hand Clapping: Counterintuitive Lessons Extracted from Paradoxes and Double Binds in Participative Organizations*, "Management Communication Quarterly" 1998, Vol. 11, No. 3, pp. 323–371.
- [41] Whitehead A.N., *Science and the modern world*, Free Association Books, London 1985.
- [42] Whorton J.W., Worthley J.A., *A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox and Organizational Culture*, "Academy of Management Review" 1981, Vol. 6, No. 3, pp. 357–361.

ZMIANA PARADYGMATU W ROZWIĄZYWANIU PARADOKSÓW ZARZĄDZANIA?

Streszczenie

Celem artykułu jest próba ukazania zmiany paradygmatu w obrębie wykorzystania paradoksów zarządzania. W oparciu o przeprowadzoną analizę literatury poświęconej paradoksom wykazano, że od lat 70. XX wieku zmieniało się podejście do pojawiających się w organizacjach paradoksów. Postmoderniści zalecali wybieranie jednej z opozycji paradoksu, co skutkowało jego eliminacją. Współcześnie podkreśla się znaczenie przekraczania paradoksu polegającego na kreatywnym wykorzystaniu istniejących napięć. Takie stanowisko jest charakterystyczne dla przedstawicieli tzw. podejścia wieloparadygmatycznego. Analiza literatury pozwala stwierdzić, że zmiana postrzegania paradoksów w kontekście ich wykorzystania nosi pewne cechy właściwe dla zmiany paradygmatu. Jeśli w obliczu stałego zainteresowania przekraczaniem paradoksu jednocześnie zmaleje znaczenie integracji i konfrontacji, można będzie mówić o zmianie paradygmatu.

SŁOWA KLUCZOWE: PARADOKS, ZARZĄDZANIE PARADOKSAMI, ROZWIĄZYWANIE PARADOKSÓW ZARZĄDZANIA/PARADOKSÓW ORGANIZACYJNYCH, PARADYGMAT

RESOLVING ORGANIZATIONAL PARADOX – A PARADIGM SHIFT?

Abstract

The purpose of this article is an attempt to show a hypothetical paradigm shift within resolving organizational paradoxes. The analysis of literature on paradoxes shows that since the 70s of the twentieth century this approach has changed. Postmodernists recommended the selection of one of paradoxical opposition, what resulted in its elimination. Nowadays, it stresses the importance of crossing the paradox on the creative use of existing tensions. This position is characteristic of the representatives of multi-paradigm approach. The literature analysis shows that change of perception on paradoxes in the context of their use. This change bears some characteristics of paradigm shift.

KEY WORDS: PARADOX, MANAGING PARADOXES, RESOLVING ORGANIZATIONAL/MANAGERIAL PARADOXES, PARADIGM

POMIAR POSTĘPÓW IMPLEMENTACYJNYCH STRATEGII

Wprowadzenie

Problem wdrażania strategii jest kwestią złożoną, lecz aktualną z uwagi na wyniki wielu badań potwierdzających nieefektywność tego procesu. Odsetek niepowodzeń jest różny, w zależności od przyjętej metodologii oraz obszaru badawczego, lecz pozostaje wciąż na wysokim poziomie [34, s. 109–118].

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na stosunkowo niewiele publikacji łączących implementację strategii z systemem pomiaru wyników. Konstrukcja efektywnego systemu pomiaru nie jest zadaniem łatwym. Jak pokazują wyniki niektórych badań, zaledwie 35% respondentów uznaje funkcjonujący w ich organizacji system za efektywny, a aż 80% uznaje informacje z niego pozyskane za mało przydatne [29]. Nie bez znaczenia jest branża, w której działa organizacja, oraz uzależnienie kapitałowe [26, s. 45]. Jednak niektórzy badacze zwracają uwagę, iż wprowadzanie systemu pomiaru musi być poprzedzone efektywną komunikacją samej koncepcji rozwoju. W przeciwnym wypadku można zaobserwować dysfunkcyjne zachowania pracowników sabotujących wprowadzane zmiany [1, s. 1475]. Z całą pewnością problemem jest wybór odpowiednich mierników z szerokiego wachlarza dostępnych opcji, co jest także związane ze specyfiką organizacji oraz branży, w jakiej działa [30, s. 523]. Jednym z rekomendowanych kierunków badań w tym zakresie jest kwestia przyjęcia podejścia oddolnego lub odgórnego konstruowania systemów pomiaru [17, s. 522–524].

Celem opracowania jest zbadanie, czy kompleksowy system pomiaru implementacji strategii wpływa na osiągnięte wyniki, częstotliwość aktualizacji strategii oraz stopień jej realizacji¹.

* Dr Joanna Radomska – Katedra Zarządzania Strategicznego, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Projekt o numerze 2014/13/D/HS4/01425 został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

1. Pomiar postępów implementacyjnych strategii – ujęcie teoretyczne

System pomiaru, w tym pomiaru strategii, może zostać zdefiniowany jako zbalansowany i dynamiczny system wspierający proces podejmowania decyzji (w tym także tych o charakterze strategicznym) poprzez zbieranie, opracowywanie i analizę informacji [32]. Istotne jest przy tym zapewnienie dopasowania organizacyjnego – każdy system powinien uwzględnić różne zmienne, takie jak: realizowana strategia, cele, struktury, kultura czy technologia [5, s. 127–168]. Jest to zatem narzędzie wspierające proces zarządzania strategicznego [8, s. 884–932], a brak spójności pomiędzy tymi dwoma aspektami może prowadzić do trudności w osiągnięciu zamierzonych rezultatów [15, s. 25–47].

Szerszym pojęciem jest pomiar wyników prowadzonej działalności, składający się z procedur wykorzystywanych do kaskadowania tych mierników, które odzwierciedlają realizację strategii w organizacji [16, s. 4]. Jego zadaniem jest integrowanie dwóch funkcji – komunikacji pomiędzy wszystkimi jednostkami uczestniczącymi w wyznaczaniu i pomiarze celów oraz dostarczanie informacji o osiągniętych wynikach, przebiegu procesów, rentowności produktów czy jednostek biznesowych [10, 359]. Dostarcza on więc informacji użytecznych przy ocenie aktualności i zawartości opracowanej strategii [24, s. 734]. Jego główną, choć nie jedyną rolą jest uwzględnianie postępów implementacyjnych [11, s. 795] za pomocą integracji wskaźników o charakterze finansowym, strategicznym i operacyjnym [16, s. 24]. Ma więc na celu wspieranie procesu planowania, pomiaru i kontroli osiągniętych wyników oraz zapewnienia zgodności funkcjonowania poszczególnych departamentów z opracowaną strategią [28, s. 12]. Należy zatem rozróżnić dwa pojęcia – efektywności (miernika umiejętności osiągnięcia planowanych efektów podejmowanych działań) oraz wydajności (miernika umiejętności realizowania wyznaczonych zadań) [7, s. 114].

W literaturze przedmiotu dotyczącej systemu pomiaru i kontroli wiele uwagi poświęca się zapewnieniu integracji i spójności tych aspektów z realizowaną strategią [33, s. 428–432]. Turbulencja zmian sprawia, iż dla wielu organizacji pomiar wyników staje się niemal obsesją, gdyż istotny jest zwłaszcza w kontekście alokacji dostępnych zasobów [3, s. 225]. Co istotne, wpływ na jego konstrukcję mają czynniki o charakterze [22, s. 225–226]:

- ekonomicznym (takie jak: ekonomiczne warunki funkcjonowania, charakterystyka organizacji, konkurencja, poziom rozwoju technologii);
- środków przymusu (regulacje instytucji i partnerów biznesowych, regulacje polityczno-prawne);
- normatywnym (kompetencje menadżerów, orientacja strategiczna);
- spójności (integracja z priorytetami strategicznymi).

Kontrola i pomiar postępów implementacyjnych jest także częścią systemu zarządzania ryzykiem. Wymaga to zapewnienia spójności i transparentności zarówno celów strategicznych, jak i realizowanych operacji oraz bieżącego i skrupulatnego raportowania poziomu realizacji kluczowych wskaźników. Aby było to możliwe, niezbędne jest zapewnienie kompletności, dokładności, aktualności oraz integralności całego procesu podejmowania decyzji, w tym tych o charakterze strategicznym [19, s. 49]. Konieczna jest zatem synchronizacja strategii, systemu zarządzania ryzykiem i działań operacyjnych [20, s. 61].

System pomiaru efektywności działań jest zarówno przydatny w aspekcie implementacji strategii, jak i metod jej modyfikacji [15, s. 25–47]. Według niektórych badań 80% badanych podmiotów, dokonało zmian w swoim systemie pomiaru w przeciągu ostatnich 3 lat w związku z korektą koncepcji rozwoju. Jest to wspierane poprzez odpowiednią konstrukcję strategii, która ułatwia jej transpozycję w proces implementacji [12, s. 6–8].

W rozważaniach dotyczących pomiaru implementacji strategii nie sposób pominąć kwestii źródła sukcesu leżącego w samej koncepcji rozwoju. Jak wskazują bowiem niektóre badania, firmy wykazujące się efektywnością procesu realizacji strategii, opartego często na systemie pomiaru wydajności poszczególnych działań, nie osiągają imponujących wyników finansowych z powodu opracowywania nietrafionych strategii czy niejasnych celów i mierników. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych rekomendacji odnośnie wyboru mierników w najlepszy sposób odzwierciedlających postępy implementacji strategii. Z jednej strony, wskazuje się, iż zbytne skupienie uwagi na niektórych wskaźnikach (takich jak np. EPS) nie przynosi zamierzonych rezultatów z powodu nadmiernej koncentracji na wynikach finansowych, bez zapewnienia spójności z innymi aspektami strategii [14, s. 9]. Nie brak jednak postulatów badaczy wskazujących, iż to mierniki o charakterze finansowym (zysk czy przychód) najlepiej odzwierciedlają poziom realizacji strategii [31, s. 16]. Sygnalizuje się także użyteczność ROI jako miernika wskazującego na osiąganie zamierzonych korzyści z wprowadzanych zmian strategicznych [18, s. 19]. Niektórzy badacze postulują jednak wykorzystanie w większym stopniu mierników o charakterze niefinansowym jako tych, które są bliżej powiązane z koncepcją rozwoju i stanowią podstawę do wyznaczania celów o charakterze finansowym [13, s. 6–8]. Z drugiej strony, niektóre badania wskazują, iż choć przedsiębiorstwa wykorzystują mierniki o charakterze niefinansowym w działaniach operacyjnych [4, s. 86], niewiele z nich jest formalnie i bezpośrednio połączonych ze strategią oraz pomiarem jej efektywności [17, s. 522–524]. Wydaje się jednak, iż lepsze rezultaty przynosi monitorowanie efektów podejmowanych działań z wykorzystaniem mierników powiązanych z charakterem realizowanej strategii, uwzględniających też strukturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa i jego specyfikę [9, s. 40].

Kwestia pomiaru jest istotna zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich, dla których brakuje kompleksowych modeli i systemów uwzględniających ich specyfikę, co skutkuje często implementacją fragmentaryczną dostępnych rozwiązań. Co więcej, dokonywane modyfikacje, także o charakterze nieplanowanym, są dokonywane poprzez eliminację niektórych elementów, co w efekcie prowadzi do realizowania podejść niekompletnych i niedostosowanych do potrzeb charakterystycznych dla tej grupy przedsiębiorstw [35]. Zwłaszcza małe podmioty, są bardziej skupione na wynikach operacyjnych i finansowych, pomijając inne aspekty strategii [23, s. 324–332]. Dlatego też ich podejście do systemu pomiaru jest bardziej nieformalne, nieplanowane i nie bazuje na wcześniej opracowanym schemacie, a raczej ma charakter spontanicznych i doraźnych rozwiązań. Nie jest więc efektem długoterminowego planu i antycypacji, co w konsekwencji prowadzi do braku spójności pomiędzy strategią a jej miernikami [6, s. 96–103]. Jest to szczególnie istotne w kontekście niskiego poziomu formalizacji strategii, jakim charakteryzują się najczęściej małe organizacje. Przemyślane, spójny system pomiaru mógłby zatem sprzyjać zarówno bardziej szczegółowemu definiowaniu koncepcji rozwoju, jak i oddzielaniu kwestii strategicznych od operacyjnych [21, s. 243–250]. Tworzenie skutecznych systemów pomiaru może odgrywać kluczową rolę we wspieraniu wzrostu i rozwoju małych i średnich podmiotów [2, s. 881–900]. Jak wskazują wyniki niektórych badań, to duże przedsiębiorstwa prowadzą bardziej regularne pomiary o większej częstotliwości [36, s. 362–383]. Choć z drugiej strony, otrzymane wyniki są trudniejsze w interpretacji [25].

Wyniki zaprezentowanych badań wskazały, iż w literaturze przedmiotu nie brak jest zaleceń odnośnie cech, jakimi powinien charakteryzować się skuteczny system pomiaru. Brak jest jednak rekomendacji odnośnie jego składowych. Luka ta jest szczególnie istotna w przypadku implementacji strategii i pomiaru efektywności tego procesu. Pomiar implementacji strategii powinien być bowiem poprzedzony konstrukcją odpowiedniego systemu łączącego strategię, narzędzia jej wdrażania oraz częstotliwość pomiaru [27, s. 15]. W niniejszym opracowaniu przyjęto zatem, iż powinien on uwzględniać trzy obszary:

- wykorzystywane narzędzia służące do pomiaru – w tym typowe narzędzia wdrażania strategii (Strategiczna Karta Wyników, budżetowanie i harmonogramowanie, projekty i programy strategiczne, controlling strategiczny);
- przebieg procesów – przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji, projektowanie systemu motywacyjnego w sposób uzależniający poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych, stworzenie systemu monitorującego otoczenie firmy;
- ustalenie regularności prowadzonych prac pomiarowych.

Chciano sprawdzić wzajemne powiązania wyszczególnionych obszarów z trzema aspektami:

- częstotliwością uaktualnień strategii,
- stopniem realizacji koncepcji rozwoju,
- wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo (mierzonymi dynamiką przychodów, ich wielkością oraz wynikiem finansowym).

2. Metodyka przeprowadzonych badań i hipotezy badawcze

Opisane poniżej wyniki stanowią fragment szerszych badań dotyczących wdrażania strategii w przedsiębiorstwach². Grupę respondentów stanowili przedstawiciele 200 przedsiębiorstw działających od 5 lat i figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka”, a było to 101 podmiotów. W trakcie realizacji operat rozszerzono o aktualną listę przedsiębiorstw „Diamenty Forbesa 2013”, respondentami było 99 przedsiębiorstw. Aby zapewnić jak najwyższą reprezentatywność, w celu doboru próby została użyta metoda warstwowo-losowa oraz została wykorzystana metoda oparta na gromadzeniu danych w sposób zastandaryzowany. Kwestionariusz zawierał 84 stwierdzenia, a stosunek do nich był badany za pomocą skali Likerta.

Zostały postawione następujące hipotezy badawcze:

- 1) kompleksowy system pomiaru implementacji strategii jest powiązany z częstotliwością jej modyfikacji;
- 2) kompleksowy system pomiaru implementacji strategii wpływa pozytywnie na stopień realizacji koncepcji rozwoju;
- 3) kompleksowy system pomiaru implementacji strategii wpływa pozytywnie na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki.

W badaniu sposób mierzenia korelacji był uzależniony od poziomu analizowanych zmiennych. Zmienne określające samo występowanie danego zjawiska lub problemu zostały określone na poziomie nominalnym. Dlatego też w przypadku tych zmiennych zastosowano najczęściej używany i odpowiedni dla tego poziomu wariant analiz statystycznych – test chi-kwadrat. Dla tych zmiennych zastosowano także dodatkowy współczynnik V Cramera, który mierzy siłę związku właśnie między zmiennymi nominalnymi. Test ten oparty jest o wyniki testu chi-kwadrat. Dodatkowo, dla zbadania powiązania pomiędzy zmiennymi porządkowymi, obliczono korelację tau-b Kendalla.

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer nr DEC-2011/03/B/HS4/04247.

3. Wyniki przeprowadzonych badań

Aby zweryfikować postawione hipotezy, zostały obliczone współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi składającymi się na system pomiaru a zmiennymi określającymi osiągnięte wyniki, częstotliwość modyfikacji strategii oraz stopień jej realizacji. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki przeprowadzonych badań

		Współczynnik Kendalla		Współczynnik Cramera		
		Częstotliwość uaktualnień strategii	Stopień realizacji przyjętej strategii działania	Wynik finansowy	Dynamika przychodów	Wielkość przychodów
Korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników	Współczynnik korelacji	-,023	,093	,440	,397	,164
	Istotność (dwustronna)	,835	,393	,010	,000	,382
	N	70	68	70	196	196
Korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań	Współczynnik korelacji	-,045	,274**	,304	,297	,249
	Istotność (dwustronna)	,559	,000	,020	,016	,034
	N	133	129	133	195	195
Korzystanie z programów wdrożeń i owych	Współczynnik korelacji	,005	,206*	,207	,280	,139
	Istotność (dwustronna)	,952	,014	,153	,032	,584
	N	109	106	109	195	195
Przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji	Współczynnik korelacji	,120	,198*	,332	,365	,224
	Istotność (dwustronna)	,150	,016	,000	,001	,082
	N	112	110	112	195	195
Korzystanie z controllingu strategicznego	Współczynnik korelacji	,009	,236**	,500	,350	,197
	Istotność (dwustronna)	,923	,008	,000	,001	,024
	N	96	94	96	193	193

		Współczynnik Kendalla		Współczynnik Cramera		
		Częstotliwość uaktualnień strategii	Stopień realizacji przyjętej strategii działania	Wynik finansowy	Dynamika przychodów	Wielkość przychodów
System motywacyjny uzależniający poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych	Współczynnik korelacji	-,027	,122	,147	,397	,323
	Istotność (dwustronna)	,728	,099	,669	,000	,000
	N	134	134	134	195	195
Stworzenie systemu monitorującego otoczenie firmy	Współczynnik korelacji	-,038	,084	,087	,315	,127
	Istotność (dwustronna)	,654	,311	,990	,007	,206
	N	111	108	111	196	196
Regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych	Współczynnik korelacji	,072	,264**	,248	,324	,264
	Istotność (dwustronna)	,325	,000	,032	,004	,001
	N	137	132	137	196	196

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na brak korelacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemu pomiaru implementacji strategii a częstotliwością jej modyfikacji. Można zatem stwierdzić, iż otrzymane wyniki nie pozwalają na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy pierwszej, a te dwa aspekty funkcjonują odrębnie, nie wykazując wzajemnych zależności. Jest to o tyle zaskakujące, gdyż wydawać by się mogło, że poprzez system pomiaru możliwe jest diagnozowanie potencjalnych odchyłeń, a tym samym dokonywanie niezbędnych korekt w obranej koncepcji rozwoju. Zależność ta mogłaby być także odwrotna, a zatem po zmodyfikowaniu strategii konieczne byłoby także wprowadzenie zmian do ustalonego systemu pomiaru jej efektów, tak aby zachować wzajemną integralność. Można zatem stwierdzić, iż modyfikowanie strategii jest procesem złożonym, na który wpływ wywierają różne siły, także te o charakterze zewnętrznym (takie jak: wymagania interesariuszy, wpływ konkurencji czy otoczenia), które nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w konstrukcji wewnętrznego systemu pomiaru.

Wyniki badań służące weryfikacji hipotezy drugiej wskazały na istnienie słabych dodatnich zależności pomiędzy niektórymi narzędziami pomiaru (z wyjątkiem strategicznej karty wyników), jednym z procesów (przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji) oraz regularnością prowadzonych prac

pomiarowych a stopniem realizacji przyjętej strategii działania. Wymienione elementy wpływają więc pozytywnie na osiągnięcie satysfakcjonującego stopnia implementacji, choć wpływ ten nie jest znaczący. Zastanawiający w tym wypadku może być fakt braku takiego powiązania z najpopularniejszym narzędziem, jakim jest SKW, a którego konstrukcja jest jednocześnie dedykowana pomiarowi strategii. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż nie jest to narzędzie zbyt popularne ($N = 68$), co może być uzasadnione wysokimi kosztami i trudnościami organizacyjnymi wiążącymi się z jego stosowaniem. Otrzymane wyniki nie pozwalają jednak na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy, gdyż nie można mówić w tym przypadku o kompleksowości systemu pomiaru, a jedynie o niektórych jego elementach wpływających pozytywnie na badaną zmienną.

Bardziej złożone wyniki otrzymano w przypadku weryfikacji hipotezy trzeciej. Silną pozytywną zależność wskazano w przypadku relacji pomiędzy wynikiem finansowym a SKW oraz controllingiem strategicznym, który wykazał się także znaczącą zależnością z dynamiką i wielkością przychodów. Regularność prowadzonych prac pomiarowych wykazuje natomiast związek z wszystkimi trzema kategoriami. Co ciekawe, odpowiednia konstrukcja systemu motywacyjnego, będącego elementem systemu pomiaru, wykazuje związek z dynamiką i wielkością przychodów, a nie z wynikiem finansowym. Najsłabszą korelację otrzymano w przypadku korzystania z programów wdrożeniowych (zależność jedynie z dynamiką przychodów). Ogólna analiza otrzymanych wyników pozwala jednak stwierdzić, iż w przypadku każdego z elementów systemu pomiaru można zaobserwować dodatnie korelacje (o różnej sile) z różnymi miarami osiągniętych wyników. Pozwala to na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy.

Podsumowanie

Jak wykazano w powyższym opracowaniu, system pomiaru pełni istotną rolę zarówno w ogólnym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, jak i w procesie implementacji strategii. Jak wykazały jednak wyniki przeprowadzonych badań, jego kompleksowość jest powiązana z osiąganymi wynikami, lecz brak jest takiej relacji w stosunku do częstotliwości modyfikacji strategii. Nie wszystkie jego aspekty wpływają także na wzrost stopnia realizacji przyjętej koncepcji działania. Zastanawiający jest zwłaszcza fakt braku tej relacji w przypadku SKW, co należałoby uczynić przedmiotem dalszych pogłębionych badań. Należałoby więc sprawdzić, czy chodzi tutaj o skuteczność stosowania tego narzędzia, jego wymiar aplikacyjny, czy też powiązanie z kwestią pomiaru implementacji strategii. Warto byłoby także zbadać poszczególne przedsiębiorstwa, aby dowiedzieć się, w jaki sposób jest konstruowany system pomiaru, jaka jest częstotliwość jego modyfikacji, jakie czynniki są brane pod uwagę

oraz jak szerokie jest grono jego twórców i uczestników. Dalszym kierunkiem badań warto byłoby także uczynić sprawdzenie różnic w funkcjonowaniu tego systemu w przedsiębiorstwach różnej wielkości, zarówno pod kątem elementów składowych, jak i efektów, jakie przynosi.

Bibliografia

- [1] Ansari S., *The Execution Premium – Review*, “The Accounting Review” 2010, July.
- [2] Biazzo S., Bernardi G., *Organisational self-assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs*, “International Journal of Quality & Reliability Management” 2003, 20(8).
- [3] Brignall S., Ballantine J., *Strategic Enterprise Management Systems: new directions for research*, “Management Accounting Research” 2004, 15.
- [4] Burns J., Scapens R., Turley S., *The crunch for numbers*, Accountancy 1997, 119(1245).
- [5] Chenhall R., *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, “Accounting, Organizations and Society” 2003, 28.
- [6] Chennell A., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saunders I., Shaw D., *OPM: A System for Organisational Performance Measurement, Performance Measurement – Past, Present and Future (Conference Proceedings)*, Cranfield University, Cranfield, 2000.
- [7] Choong K., *Understanding the features of performance measurement system: a literature review*, “Measuring Business Excellence” 2013, 17(4).
- [8] Dangayach G., Deshmukh S., *Manufacturing strategy literature review and some issues*, “International Journal of Operations & Production Management” 2001, 21(7).
- [9] Fishman F., *Strategy Execution for Enduring Performance*, “Baseline” 2009, April.
- [10] Forza C., Salvador F., *Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants*, “International Journal of Operations and Production Management” 2000, 20(3).
- [11] Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely A., *Towards a definition of a business performance measurement system*, “International Journal of Operations & Production Management” 2007, 27(8).
- [12] Frigo M., Litman J., *Strategy, Business Execution, and Performance Measures*, “Strategic Finance” 2002, May.
- [13] Frigo M., *Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution*, “Strategic Finance” 2002, August.
- [14] Frigo M., *Strategy or Execution?*, “Strategic Finance” 2003, March.

- [15] Garengo P., Biazzo S., Bititci U., *Performance measurement system in SMSs: a review for a research agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2005, 7(1).
- [16] Gates S., *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, The Conference Board, New York 1999.
- [17] Gomes C., Yasin M., Lisboa J., *A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2004, 15(6).
- [18] Hanley C., *The Execution Challenge: Translating Strategy into Action*, "Bank Accounting & Finance" 2007, October – November.
- [19] Hoque F., *Shaping Your Business Strategy*, "Baseline" 2008, September.
- [20] Hoque F., *Turning Ideas Into Action*, "Baseline" 2008, April.
- [21] Hudson M., Bourne M., Lean J., Smart P., *Only Just Managing – No Time to Measure*, "Performance Measurement – Past, Present and Future (Conference Proceedings)" Cranfield University, Cranfield 2000.
- [22] Hussain M., Gunasekaran A., *Non-financial management accounting measures in Finnish financial institutions*, "European Business Review" 2002, 14(3).
- [23] Hvolby H.-H., Thorstenson, A., *Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprises*, 3rd International Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs (Proceedings), Coventry University, 2000.
- [24] Ittner C., Larcker D., Randall T., *Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms*, "Accounting, Organizations and Society" 2003, 28 (7/8).
- [25] Jääskeläinen A., *Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations*, Publication 927, Tampere University of Technology, Tampere 2010.
- [26] Jääskeläinen A., Laihonon H., Lönnqvist A., Palvalin M., Sillanpää V., Pekkola S., Ukko J., *A contingency approach to performance measurement in service operations*, "Measuring Business Excellence" 2012, 16(1).
- [27] Kaplan R., Norton D., *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston 2008.
- [28] Maisel L., *Performance Measurement Practices Survey Results*, AICPA, New York 2001.
- [29] Maisel L., *Performance Measurement Practices: A Long Way from Strategic Management*, "Balanced Scorecard Report" 2001, May – June.
- [30] Medori D., Steeple D., *A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*, "International Journal of Operations & Production" 2000, 20(5).
- [31] Morgan J., *Strategy Execution. A Four-Step Process*, American Management Association, "MWorld" 2010–2011, Winter.
- [32] Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*, Prentice-Hall, London 2002.

- [33] Perego P., Hartmann F., *Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy*, "Abacus – A Journal of Accounting Finance and Business Studies" 2009, 45(4).
- [34] Sirkin H., Keenan P., Jackson A., *The hard side of change management*, "Harvard Business Review" 2005, 83(10).
- [35] Tenhunen J., Rantanen H., Ukko J., *SME-oriented implementation of a performance Measurement system*, Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, Finland 2001.
- [36] Van Dooren W., *What Makes Organisations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement*, "Financial Accountability & AMP Management" 2005, July.

POMIAR POSTĘPÓW IMPLEMENTACYJNYCH STRATEGII

Streszczenie

Pomiar implementacji strategii odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania strategicznego. Problemem jest jednak wybór odpowiednich mierników, które byłyby najlepiej dopasowane do specyfiki organizacji, oraz branży, w jakiej działa. Konstrukcja efektywnego systemu pomiaru jest więc zadaniem trudnym, a w literaturze przedmiotu brakuje modeli czy koncepcji, które pozwalałyby na zapewnienie kompleksowości takiego systemu. W opracowaniu przyjęto, iż na kompleksowy system pomiaru implementacji strategii składają się wykorzystywane narzędzia, procesy oraz ustalona częstotliwość pomiaru. Celem opracowania jest zbadanie, czy kompleksowy system pomiaru implementacji strategii wpływa na osiągnięte wyniki, częstotliwość aktualizacji strategii oraz stopień jej realizacji. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, iż kompleksowość jest powiązana z osiąganymi wynikami, lecz brak jest oczekiwanej korelacji z częstotliwością modyfikacji strategii. Nie wszystkie określone aspekty wpływają także na wzrost stopnia realizacji przyjętej koncepcji działania.

SŁOWA KLUCZOWE: IMPLEMENTACJA STRATEGII, SYSTEM POMIARU, STOPIEŃ REALIZACJI STRATEGII

MEASURING THE PROGRESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Abstract

Measurement of the strategy implementation plays an important role in the strategic management process. The problematic issue is the choice of suitable metrics that would be suited to the organization and the industry in which it operates. The design of an effective system of measurement is therefore a difficult task. There are no models or concepts in the literature, which would support the construction of comprehensive system. The study assumed that the comprehensive system of measuring the strategy implementation consists of: the tools, processes and determined frequency of measurement. The aim of the study is to investigate whether a comprehensive system of measuring the strategy implementation influences the performance results, the frequency of updating the strategy and level of its implementation. Results of this study indicated that complexity is linked to performance, but there is no expected correlation with the frequency of strategy modification. Not all specific aspects also affect the growth of the degree of implementation of the development concept.

KEY WORDS: STRATEGY IMPLEMENTATION, SYSTEM OF MEASUREMENT, THE DEGREE OF STRATEGY EXECUTION

ROLA KONFERENCJI Z CYKLU SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA W DYFUZJI WIEDZY W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Wiedza, niezależnie od nurtów, teorii, koncepcji czy szkół zarządzania, zawsze była najważniejszym zasobem organizacji. To od umiejętnego zarządzania zasobami wiedzy zależał i wciąż zależy ich sukces. Stąd też zarządzanie wiedzą, jako strategicznym zasobem współczesnych organizacji, stało się obiektem zainteresowania licznych badaczy. W literaturze przedmiotu odnajdziemy różne propozycje ujęcia procesu zarządzania wiedzą. Wskazywane są m.in. etapy: identyfikacji wiedzy, jej zdobywania, rozwoju, dzielenia się wiedzą, jej wykorzystania i ochrony [13, s. 35]. Ponadto wymieniane jest: tworzenie, gromadzenie, organizowanie, rozpowszechnianie, użycie, eksploatacja wiedzy [14, s. 185], upowszechnianie wiedzy, tworzenie koncepcji, potwierdzanie koncepcji, budowanie wzorca, wyrównanie poziomu wiedzy [11, s. 111–112]. Wreszcie podkreślane są etapy: tworzenia wiedzy, kodyfikacji i transferu wiedzy [2, za: 6, s. 26]. Działania te służą rozwojowi i dyfuzji wiedzy. We wszystkich tych procesach uczestniczą instytucje nauki. Jednym z etapów zarządzania wiedzą, szczególnie służącemu rozwojowi wiedzy, obecnym w wymienionych wyżej podejściach, jest dyfuzja wiedzy. To dzięki dyfuzji ludzie, organizacje, a w szczególności coraz silniej rozwijające się we współczesnej gospodarce związki międzyorganizacyjne są w stanie wiedzę pozyskiwać, ale też ją udostępniać, rozpowszechniać i się nią dzielić [9, s. 60]. Pozyskiwanie wiedzy może odbywać się zarówno z otoczenia,

* Mgr Klaudia Migasiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Mgr Rafał Trzaska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

jak i z wnętrza i jest realizowane za pomocą różnorodnych praktyk: benchmarkingu, szkoleń, sympozjów, targów i nieformalnych kontaktów. Innym procesem jest udostępnianie wiedzy – przez organizację w kierunku otoczenia lub przekazywanie jej wewnątrz organizacji do poszczególnych pracowników. Odbywa się to najczęściej za pomocą słownych instrukcji, sprzedaży licencji czy realizacji procesów, które mają określonych adresatów. Bardziej rozwiniętą formę tego procesu stanowi rozpowszechnianie wiedzy, które ma za zadanie czynić przekazywaną wiedzę ogólnie dostępną [12, s. 64–65]. Wszystkie te procesy stanowią o potencjalnym i realnym rozwoju nauk o zarządzaniu.

Mechanizmy te przebiegają również w przestrzeni samych instytucji nauki. Współpraca w tym aspekcie w środowisku akademickim przybiera różnorodny charakter. Najpopularniejsze z nich stanowią: konferencje, kongresy, festiwale nauki, formalne sieci powiązań – umowy międzyuczelniane, umowy z parkami technologicznymi, inkubatorami, nieformalne kontakty pomiędzy ośrodkami akademickimi, szkolenia, sympozja, wymiana doświadczeń [4; 5, s. 205–209; 7, s. 46–59; 10; 12 za: 3, s. 66, 17]. W tym obszarze należy ulokować również konferencje organizowane w ramach cyklu **Szkół Letnich Zarządzania**.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli Szkół Letnich Zarządzania w zakresie pozyskiwania i dyfuzji wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu służących jej instytucjonalnemu i merytorycznemu rozwojowi.

1. Historia i charakterystyka konferencji Szkół Letnich Zarządzania

Misję związaną z rozwojem i dyfuzją wiedzy w środowisku akademickim przedstawicieli nauk o zarządzaniu spełnia wspomniana konferencja Szkoła Letnia Zarządzania, której tradycja kontynuowana jest nieprzerwanie od 1973 roku [15]. Konferencja organizowana jest cyklicznie, obecnie co dwa lata. Nad przygotowaniem wspólnie czuwają Komitet Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz wybrana uczelnia lub środowisko naukowe. Ta charakterystyczna cecha sprzyja zwiększaniu różnorodności problemów naukowych analizowanych w ramach bloków tematycznych kolejnych konferencji.

Szkoła Letnia Zarządzania skierowana jest przede wszystkim do młodej kadry naukowej. Główny cel, jaki jej przyświeca, to zbudowanie platformy wymiany doświadczeń pomiędzy młodymi adeptami nauki a gronem profesorów – mentorów. Dodatkowym celem jest przedstawienie obszarów badawczych, nad którymi pracują ośrodki naukowe w Polsce. Wyjątkowym, użytecznym celem jest popularyzowanie nauki. Dzięki tym wszystkim działaniom konferencja integruje środowisko naukowe zarządzania i kieruje uwagę uczestników na aktualne problemy, wyzwania i trendy obecne

w naukach o zarządzaniu [15, 16, 19, 1]. Od 1973 roku konferencja jest organizowana pod wspólnym szyldem Szkoła Letnia Zarządzania (początkowo Szkoła Letnia Organizacji i Zarządzania)¹, a jej organizatorami były praktycznie wszystkie ośrodki akademickie w Polsce (por. tabela 1).

Tabela 1. Konferencje z cyklu Szkoła Letnia Zarządzania

Nr	Rok	Miejsce	Organizator
1.	1973	Boszkowo	Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
2.	1975	Wisła	Akademia Ekonomiczna w Katowicach
3.	1977	Mszana Dolna	Akademia Ekonomiczna w Krakowie
4.	1979	Lublin	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
5.	1987	Szklarska Poręba	Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
6.	1989	Spała	Uniwersytet Łódzki
7.	1991	Mądralin	Politechnika Warszawska
8.	1993	Mądralin	KNOiZ PAN
9.	1995	Jurata	Uniwersytet Gdański
10.	1998	Toruń	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
11.	2000	Warszawa	Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie
12.	2002	Szklarska Poręba	Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
13.	2004	Mąchoce Kapitulne	Akademia Świętokrzyska w Kielcach
14.	2006	Jachranka	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
15.	2008	Ciechocinek	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
16.	2010	Ryn	Politechnika Łódzka
17.	2012	Jachranka	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
18.	2014	Boszkowo	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Źródło: materiały własne prof. M. Romanowskiej.

¹ Materiały konferencyjne *Szkoła Letnia Organizacji i Zarządzania 1977*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1979 wskazują, że nazwa konferencji w początkowych latach funkcjonowania brzmiała: Szkoła Letnia Organizacji i Zarządzania. Konferencja odbyła się w dn. 31.05–4.06.1977 w Mszanie Dolnej i była organizowana przez Instytut Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Wzięło w niej udział 106 uczestników, którzy reprezentowali następujące ośrodki: Akademia Ekonomiczna w Krakowie – 18, Akademia Ekonomiczna w Katowicach – 14, Uniwersytet Gdański – 13, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu – 11, Uniwersytet Łódzki – 10, Instytut Organizacji i Kierowania UW i PAN – 8, Szkoła Główna Planowania i Statystyki – 7, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – 6, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu – 5, Politechnika Świętokrzyska – Ośrodek w Radomiu – 4, Politechnika Szczecińska – 4, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Opolu – 3, Polska Akademia Nauk – Zakład Prakseologii – 1, Instytut Organizacji, Zarządzania i Doskonalenia Kadr – 1, Wyższa Szkoła Nauk Społecznych – 1. Celem Szkoły było zarówno skupienie się na aktualnych problemach z zakresu nauki organizacji i zarządzania, jak i omówienie kwestii dydaktycznych na kierunku studiów „Organizacja i Zarządzanie”.

Począwszy od 2000 roku odbyły się następujące konferencje Szkół Letnich Zarządzania:

- Konferencja w Warszawie (18–20 września 2000 r.) organizowana przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (obecnie Akademia im. Leona Koźmińskiego), która odbyła się pt. *Przegląd metod nauczania i aktualnych badań wraz z ich rezultatami, wobec wyzwań XXI wieku*².
- Konferencja w Szklarskiej Porębie (2002 r.) organizowana przez Instytut Organizacji i Zarządzania oraz Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (dzisiaj Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), która odbyła się pt. *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*;
- Konferencja w Mąchocicach Kapitulnych (5–7 września 2004 r.) organizowana przez Akademię Świętokrzyską, która odbyła się pt. *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*;
- Konferencja w Jachrance (27–29 czerwca 2006 r.) organizowana przez Zakład Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która odbyła się pt. *Szkoła Letnia Zarządzania 2006*;
- Konferencja w Ciechocinku (26–28 czerwca 2008 r.) organizowana przez Katedrę Podstawowych Problemów Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, która odbyła się pt. *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*;
- Konferencja w Rynie (23–25 czerwca 2010 r.) organizowana przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej, która odbyła się pt. *Wyzwania i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*;
- Konferencja w Jachrance (14–16 maja 2012 r.) organizowana przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która odbyła się pt. *Teoria i praktyka zarządzania. Rozwój, bariery, wyzwania*;
- Konferencja w Boszkowie (25–27 czerwca 2014 r.) organizowana przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, która odbyła się pt. *Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne*.

Autorzy artykułu przeprowadzili badania ankietowe wśród specjalistów nauk o zarządzaniu z polskich ośrodków naukowych, członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk³, wielokrotnych uczestników konferencji. Ankieta podzielona została na 3 obszary: określenie wpływu na rozwój instytucjonalny i naukowy środowiska polskiej szkoły organizacji i zarządzania konferencji Szkoła

² szkolaletnia.ue.wroc.pl/?sermons=szkola-letnia-zarządzania-w-datach, [08.01.2016].

³ W badaniach ankietowych na potrzeby tego artykułu uczestniczyło kilkunastu specjalistów nauk o zarządzaniu z polskich ośrodków naukowych. Badania były prowadzone drogą elektroniczną w VI kwartale 2015 r.

Letnia Zarządzania, określenie kierunków ewolucji konferencji, opinie o korzyściach płynących z udziału w Szkole Letniej. Do każdego obszaru zostały zadane pytania szczegółowe, otwarte.

Ankietowani wskazywali na wyjątkowy wpływ konferencji na rozwój instytucjonalny i naukowy środowiska polskiej szkoły organizacji i zarządzania. Przede wszystkim zwracali uwagę, na fakt rozwoju dzięki SLZ teorii i praktyki zarządzania w ośrodkach naukowych w Polsce, podkreślając że „poprzez organizację Szkoły istotnie rozwinęła się problematyka nauk o zarządzaniu w różnych, nowych ośrodkach naukowych, szczególnie w szkołach niepublicznych. Powstały nowe ośrodki, katedry czy zakłady naukowe zajmujące się badaniami w zakresie rozwoju różnych zagadnień i problemów z zakresu nauk o zarządzaniu”. W każdej kolejnej edycji według nich rosła liczba uczestników, intensywnie rozwijała się sieć kontaktów (naukowych, dydaktycznych, badawczych indywidualnych oraz zespołowych) zarówno pomiędzy samymi badaczami, jak i ośrodkami naukowymi, rosła też lawinowo liczba relacji towarzyskich, co wielokrotnie zostało podkreślone w udzielonych odpowiedziach. Wskazuje na to jeden z respondentów, mówiąc, że „Efektami Szkoły są intensywnie rozwijające się kontakty naukowe, dydaktyczne i badawcze, indywidualne oraz zespołowe pomiędzy różnymi badaczami i ośrodkami, katedrami czy zakładami. (...) pokazuje to coraz bardziej rosnąca [z każdą Szkołą] liczba jej uczestników”. Inny z respondentów potwierdził, że „Konferencja SLZ stanowi platformę wymiany poglądów, podczas której mają możliwość spotkania osoby z różnych obszarów NoZ, które na co dzień ze sobą nie współpracują, chociażby ze względu na odmienne zainteresowania badawcze”. Respondenci zwrócili również uwagę na wpływ wymiany wiedzy zachodzącej na tych konferencjach na „wzrost wniosków awansowych w zakresie profesur, habilitacji [zwłaszcza] czy doktoratów”.

Zdaniem ankietowanych członków KNOiZ PAN SLZ ewoluowała na przestrzeni ponad 30 lat swojego funkcjonowania. Podkreślono to m.in. w wypowiedzi: „ewolucja jest dostrzegalna, bowiem Szkoły były odpowiedzią na ewolucję samej problematyki, jaką zajmowały się nauki o zarządzaniu. A ta z kolei wynikała ze zmian w gospodarce i świecie. Tematy Szkoły były odpowiedzią na nowe trendy, podejmując się rozpatrzenia problemów fascynujących środowisko w danym czasie. Zmieniała się forma Szkoły [rosło bowiem środowisko]; rozwijała się ona zgodnie z rozwojem intelektualnym przedstawicieli nauk o zarządzaniu, wyzwaniem teorii i praktyki gospodarczej”. Ewolucja Szkoły dotyczyła formy organizacyjnej, liczby uczestników oraz tematyki. Wynika to z faktu, że problematyka poruszana podczas Szkoły jest odpowiedzią na zmieniające się trendy pojawiające się we współczesnej gospodarce, ale przede wszystkim na wyzwania teorii zarządzania. W takiej formule, w opinii badanych, Szkoła Letnia Zarządzania powinna doskonalić swoje ramy organizacyjne i wciąż udzielać merytorycznych oraz metodycznych odpowiedzi „ułatwiających rozwiązywanie zróżnicowanych pod wieloma względami problemów we współczesnym

przedsiębiorstwie”. Szkoła to również liczne korzyści dla jej uczestników, to nowe: „kontakty, wymiana myśli, porównywanie warsztatów naukowych z perspektywy mistrzów i ośrodków naukowych. Aktywne śledzenie rozwoju innych i ich prac” i wiele innych. Przeprowadzona ankieta potwierdziła potrzebę kontynuowania tradycji konferencji Szkół Letnich Zarządzania.

2. Wybrane aspekty analizy sieciowej konferencji Szkół Letnich Zarządzania w Rynie, Boszkowie i Kudowie-Zdroju

Szczegółnej analizie w kolejnej części opracowania zostaną poddane konferencje SLZ z lat 2010, 2014 i 2016⁴. Zostaną wykorzystane wybrane narzędzia analizy sieciowej w celu pokazania możliwości pozyskiwania i dyfuzji wiedzy za pośrednictwem uczestników i ośrodków naukowych biorących udział w tych spotkaniach.

Dzięki analizie sieciowej można zaobserwować zmiany, które na przestrzeni ostatnich 6 lat zaszły w środowisku nauk o zarządzaniu.

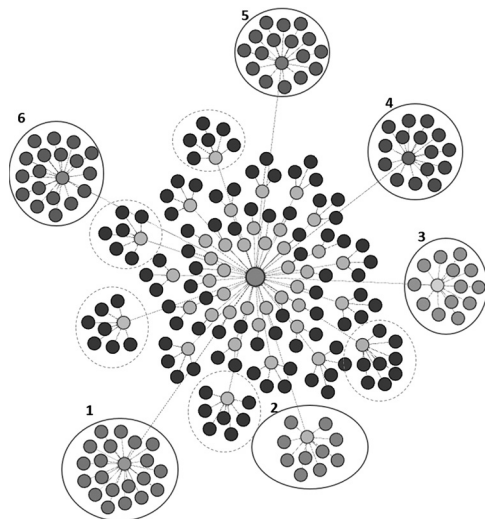
Pierwszą z analizowanych Szkół Letnich Zarządzania jest konferencja z 2010 roku organizowana przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod hasłem *Wyzwania i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu* (por. rysunek 1). Konferencja odbyła się w Rynie. Uczestniczyło w niej 193 uczestników z 47 ośrodków. Wśród uczestników konferencji można było wyróżnić 6 ośrodków z liczbą uczestników większą lub równą 10⁵: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (20 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (18 uczestników), Politechnika Łódzka (16 uczestników), Uniwersytet Łódzki (15 uczestników), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (13 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (10 uczestników), co stanowiło 48% wszystkich uczestników konferencji.

Z kolei w 2014 roku konferencja była organizowana w Boszkowie przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (por. rysunek 2). W konferencji pod hasłem *Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne* uczestniczyło 269 uczestników z 60 ośrodków. Wśród jej uczestników można było wyróżnić 5 ośrodków z liczbą uczestników większą lub równą 10: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (40 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (26 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (24 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (21 uczestników), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (15 uczestników), co stanowiło 47% wszystkich uczestników konferencji.

⁴ Analizie nie została poddana konferencja SLZ z roku 2012 ze względu na brak dostępnych danych.

⁵ Ośrodek wiodący charakteryzuje się liczbą uczestników większą lub równą 10 reprezentantów.

Rysunek 1. Sieć SLZ2010 z wykazanymi ośrodkami z liczbą uczestników większą lub równą 10: 1) – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2) – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 3) – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 4) – Uniwersytet Łódzki, 5) – Politechnika Łódzka, 6) – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

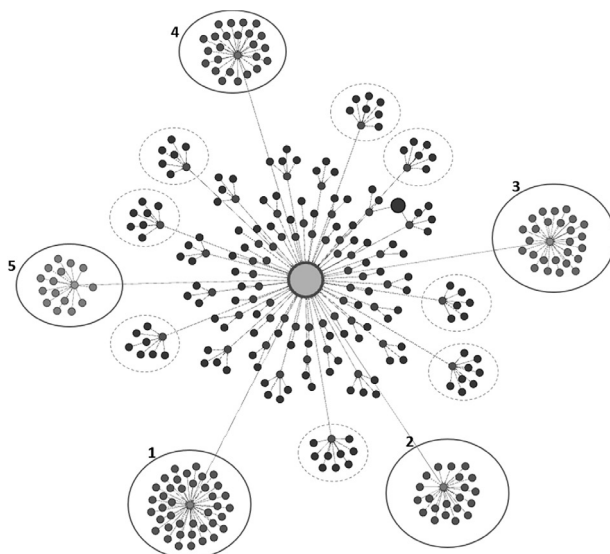


Źródło: opracowanie własne.

Edycja Szkoły Letniej Zarządzania (2016) jest organizowana (artykuł jest pisany jest przed formalnym terminem konferencji) przez Komitet Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk przy współudziale Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Konferencja planowana jest w dniach 8–10 czerwca 2016 roku w Kudowie-Zdroju. Hasło przewodnie Szkoły to: *W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania* [19]. W konferencji prawdopodobnie będzie uczestniczyła podobna liczba uczestników co w poprzedniej edycji Szkoły (około 270 osób z 50 ośrodków). Uczestnicy konferencji (por. rysunek 3) pochodzą z 7 ośrodków z liczbą uczestników większą lub równą 10: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (49 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (22 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (18 uczestników), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (17 uczestników), Politechnika Łódzka (17 uczestników), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (11 uczestników). Stanowi to około 50% wszystkich uczestników konferencji. Ponadto reprezentowany będzie jeszcze: Uniwersytet Mikołaja Kopernika (5 uczestników), Uniwersytet Zielonogórski (5 uczestników), Uniwersytet Gdański (5 uczestników), Politechnika Poznańska (4 uczestników), Politechnika Gdańska (4 uczestników), Akademia Techniczno-Humanistyczna (4 uczestników), Społeczna Akademia Nauk (3 uczestników), Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu (3 uczestników), Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (3 uczestników),

Politechnika Wrocławska (3 uczestników), Politechnika Lubelska (3 uczestników), Uniwersytet Warszawski (2 uczestników), Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (2 uczestników), Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki (2 uczestników), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (2 uczestników), Politechnika Białostocka (2 uczestników), Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (2 uczestników), Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (2 uczestników), Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu (2 uczestników), Uniwersytet Jagielloński (2 uczestników), Uniwersytet Łódzki (1 uczestnik), Politechnika Opolska (1 uczestnik), Uniwersytet Szczeciński (1 uczestnik), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania (1 uczestnik), Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości (1 uczestnik), Uczelnia Jańskiego w Łomży (1 uczestnik), UMCS Lublin (1 uczestnik), Collegium Civitas (1 uczestnik), Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University (1 uczestnik), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu (1 uczestnik), Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza (1 uczestnik), Uniwersytet Szczeciński (1 uczestnik).

Rysunek 2. Sieć SLZ2014 z wykazanymi ośrodkami z liczbą uczestników większą lub równą 10: 1) – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2) – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 3) – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 4) – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 5) – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

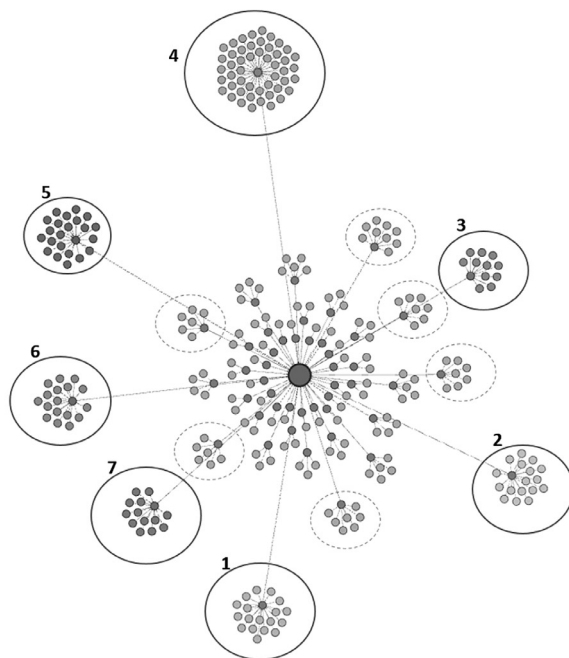


Źródło: opracowanie własne.

Analizując wybrane trzy konferencje Szkół Letnich Zarządzania, można dostrzec, że część ośrodków naukowych (wrocławski, warszawski, poznański, katowicki, łódzki

i krakowski) jest licznie obecna na konferencjach Szkół Letnich Zarządzania. Warto podkreślić również fakt, że w SLZ uczestniczy zbliżona liczba ośrodków naukowych (rok 2010 – 40, rok 2014 – 60, rok 2016 – 50), przy czym zwiększa się liczba reprezentantów z dużych ośrodków, ale też wyraźnie wzrasta liczba uczestników z ośrodków naukowych do tej pory rzadziej albo w ogóle niereprezentowanych⁶: rok 2010 – 5 ośrodków, rok 2012 – 8 ośrodków, rok 2016 – 6 ośrodków), co może zwiększyć możliwości dyfuzji wiedzy o zarządzaniu i skuteczność jej popularyzacji. Zwiększa się również zasięg geograficzny (por. rysunek 4). Warto też podkreślić, że na konferencjach Szkół Letnich Zarządzania są reprezentowane praktycznie wszystkie profile szkolnictwa wyższego: uniwersytety ekonomiczne, politechniki, uniwersytety przyrodnicze, szkoły wychowania fizycznego, uniwersytety medyczne, jak również szkoły publiczne i prywatne.

Rysunek 3. Sieć SLZ2016 z wykazanymi ośrodkami z liczbą uczestników większą lub równą 10: 1) – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2) – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 3) – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 4) – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 5) – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 6) – Politechnika Łódzka, 7) – Inne



Źródło: opracowanie własne.

⁶ Autorzy w dalszej części opracowania nazywają takiego typu ośrodki ośrodkami rozwijającymi się.

Rysunek 4. Struktura udziału reprezentantów danego miasta na SLZ2016



Źródło: opracowanie własne.

3. Wybrane aspekty analizy sieciowej tematyki badawczej reprezentowanej na konferencji Szkoła Letnia Zarządzania w Kudowie-Zdroju

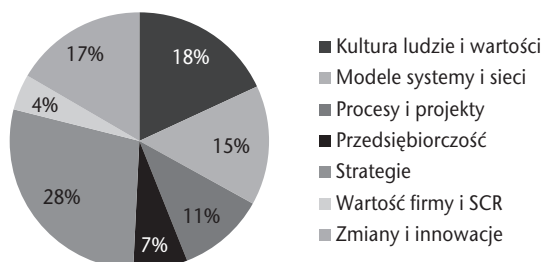
Szczegółowa analiza tematów zgłoszonych na konferencję w 2016 r. wskazuje na pewien ranking atrakcyjności obszarów nauk o zarządzaniu. Mimo zgłoszonego ogólnego tematu konferencji organizatorzy zaproponowali możliwość wyboru jednego z 7 paneli. Uczestnicy konferencji swoją uwagę skupiają głównie na 3 obszarach: strategii (28%), kultura ludzkie i wartości (18%), zmiany i innowacje (17%), które stanowią prawie 2/3 ogółu tematów zgłaszanych na SLZ 2016 (por. rysunek 5). Jeszcze bardziej szczegółowa analiza wskazuje na sporą różnorodność tematyki w poszczególnych obszarach. Można więc sądzić, że SLZ rzeczywiście pozwala na spotkanie się osób z różnych obszarów zarządzania i jednocześnie kreuje przez promowanie tych obszarów różnorodność prac naukowo-badawczych, m.in. w perspektywie słów kluczowych, takich jak: zarządzanie, organizacja, badania naukowe, paradoksy, przedsiębiorczość, strategia, sieci, innowacja, pracownik, środowisko pracy, CSR, procesy, systemy zarządzania, koncepcje zarządzania⁷ (por. rysunek 6).

Odnosząc się do jednego z podstawowych założeń Szkoły Letniej, zgodnie z którym jej głównym celem jest zbudowanie platformy wymiany doświadczeń pomiędzy młodymi adeptami nauki a gronem profesorów – mentorów, można stwierdzić, że konferencja realizuje to założenie. Potwierdza to organizowana SLZ2016, w której rozkład młodych adeptów nauki do doświadczony kadry jest proporcjonalny

⁷ Obszary zdefiniowane na podstawie analizy chmury tagów tematów proponowanych na SLZ2016.

(por. rysunek 7). W tegorocznej Szkole Letniej weźmie udział około 55% asystentów i adiunktów, przy 45% wparciu doświadczonej kadry naukowej.

Rysunek 5. Struktura udziału tematyki artykułów naukowych (w %) zgłoszonych na SLZ2016



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Chmura tagów tematów proponowanych na SLZ2016.



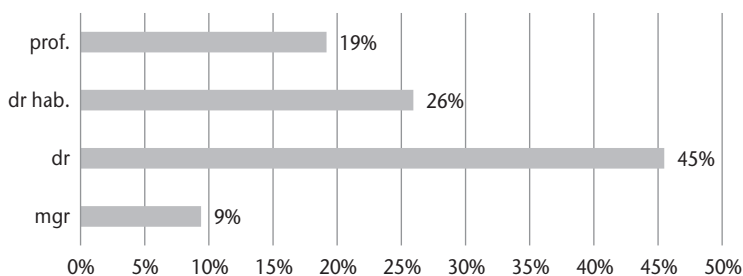
Źródło: opracowanie własne.

Warto również zwrócić uwagę na podział kadry ze względu na rodzaj ośrodka (por. rysunek 8). Podobny podział wyłania się rysunkach 1, 2 i 3, gdzie okręgami o linii ciągłej oznaczone są ośrodki z liczbą uczestników większą lub równą 10, okręgami o linii przerywanej oznaczone są ośrodki charakteryzujące się liczbą uczestników nie mniejszą niż 6 reprezentantów i nie większą niż 10 reprezentantów oraz pozostałe.

Analizując dane i porównując do reprezentującej te ośrodki kadry naukowej, można powiedzieć, że z ośrodków dużych (por. rysunek 8) jest pięciokrotnie więcej

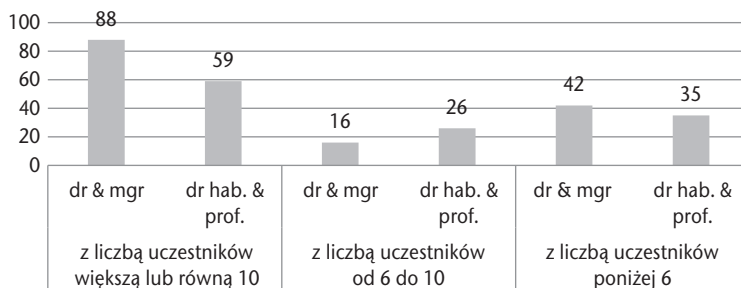
„młodej kadry naukowej” niż z ośrodków z liczbą uczestników od 6 do 10 i dwukrotnie więcej niż z pozostałych ośrodków. Podobne trendy potwierdzają się w przypadku „doświadczonej kadry naukowej”.

Rysunek 7. Struktura udziału pracowników naukowych (w %) ze względu na tytuł naukowy, stopień naukowy i tytuł zawodowy podczas SLZ2016



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Struktura udziału pracowników naukowych w zestawieniu z rodzajem ośrodka naukowego podczas SLZ2016



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Szkoła Letnia Zarządzania jest wydarzeniem o szczególnym znaczeniu. Przyczynia się do pozyskiwania i dyfuzji wiedzy wśród ośrodków akademickich w Polsce i doskonale wpisuje się w kanony współczesnej gospodarki, w której szczególny nacisk jest położony na sieciowy charakter współpracy, rozwój nieformalnych powiązań, dyfuzję wiedzy, innowacyjność i zwiększanie wartości [18]. SLZ to platforma wymiany doświadczeń zawodowych i naukowych, a także miejsce nawiązywania kontaktów

owocujących projektami badawczymi. Warto dodać, że samo wydarzenie, jakim jest Szkoła Letnia Zarządzania, jest wysoce poważane w środowisku nauk o zarządzaniu i rzeczywiście obecne tutaj trendy i obecni uczestnicy stanowią o potencjalne polskiego zarządzania. Być może warto rozważyć, w celu jeszcze szybszego rozwoju i szerszej dyfuzji wiedzy z zarządzania, otwarcie konferencji dla międzynarodowego grona naukowców.

Bibliografia

- [1] Archiwum Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- [2] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004.
- [3] Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
- [4] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość merytoryczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.
- [5] Dominik W., Gulda K., *Innowacje w Uniwersytecie Warszawskim. Elementy tworzenia systemu wspierania gospodarki opartej na wiedzy*, [w] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI w.*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2001.
- [6] Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- [7] Leszczyński G., Zieliński M., Zmysłony P., *Dzielenie się wiedzą a innowacje w branży spotkań – podejście sieciowe*, [w] A. Grzegorzczak, J. Majewski, S. Wróblewski (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
- [8] Materiały konferencyjne Szkoła Letnia Organizacji i Zarządzania 1977, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1979.
- [9] McElroy M., *The New Knowledge Management, Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, Butterworth-Heinemann, Burlington, England 2002.
- [10] Malczyk T., *Festiwal nauki jako instrument dyfuzji wiedzy i popularyzacji nauki*, „E-mentor” 2011, nr 1(38), z www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/815, [17.01.2016].
- [11] Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [12] Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011.
- [13] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- [14] Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- [15] Sprawozdanie z działalności Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w kadencji 2003–2007, www.knoiz.pan.pl/index.php/zakres, [22.09.2015].
- [16] Sprawozdanie z działalności Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w 2014 roku, www.knoiz.pan.pl/index.php/zakres, [22.09.2015].
- [17] Sztangret I., *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, vol. 11, nr 1, część 4.
- [18] Trzaska R., *Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 366.
- [19] www.szkoletaletnia.ue.wroc.pl.

ROLA KONFERENCJI Z CYKLU SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA W ROZWOJU I DYFUZJI WIEDZY W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Artykuł porusza tematykę pozyskiwania i dyfuzji wiedzy jako najważniejszego zasobu współczesnych organizacji w kontekście środowiska akademickiego. Dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu taką misję spełnia organizowana cyklicznie konferencja Szkoła Letnia Zarządzania. Artykuł zawiera przegląd Szkół Letnich Zarządzania, wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród specjalistów nauk o zarządzaniu z polskich ośrodków naukowych, członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Została również dokonana analiza sieciowa konferencji Szkół Letnich Zarządzania w Rynie (2010), Boszkowie (2014) i Kudowie-Zdroju (2016). Celem artykułu jest ukazanie roli Szkół Letnich Zarządzania w zakresie pozyskiwania i dyfuzji wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu służących jej instytucjonalnemu i merytorycznemu rozwojowi.

SŁOWA KLUCZOWE: SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA, WIEDZA, ROZWÓJ WIEDZY, DYFUZJA WIEDZY, ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

THE ROLE OF THE SUMMER SCHOOL OF MANAGEMENT CONFERENCE IN THE DEVELOPMENT AND DIFFUSION OF KNOWLEDGE IN THE MANAGEMENT SCIENCES

Abstract

The article focuses on the subject of the acquisition and diffusion of knowledge as the most important resource of modern organizations in the academic context. For the representatives of management sciences such a mission is being fulfilled by the periodically organized conference – the Summer School of Management. The article contains an overview of the Summer School of Management, outcomes of the survey carried out among management science specialists from the Polish research centers and members of Polish Academy of Sciences (Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk). Moreover the following article presents the network analysis of the conferences: Summer School of Management in Ryna (2010), in Boszkowo (2014) and in Kudowa-Zdrój (2016). The aim of the article is to introduce a role of the Summer Schools of Management in the context of acquisition and diffusion of knowledge in the management science discipline.

KEY WORDS: THE SUMMER SCHOOL OF MANAGEMENT, KNOWLEDGE, DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE, DIFFUSION OF KNOWLEDGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT

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



0137 5466