

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 3 (168) ROK 2015

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)  
**Jan Jeżak** (Uniwersytet Łódzki)  
**Andrzej K. Koźmiński** (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)  
**Kazimierz Krzakiewicz** (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
**Tadeusz Listwan** (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania  
i Bankowości we Wrocławiu)  
**Janusz Strużyna** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)  
**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 3 (168) ROK 2015

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 POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

---

**Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego**

Kolegium Redakcyjne:

**prof. Szymon Cyfert** (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**  
**Janusz Czekaj, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**  
**prof. Jacek M. Rybicki** (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**  
**Piotr Wachowiak, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

**Janusz Czekaj, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**  
**prof. Wojciech Dyduch** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**  
**prof. Aldona Frączkiewicz-Wronka** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**  
**prof. Jerzy Niemczyk** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**  
**Jacek M. Rybicki, prof. UG** (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**  
**Agnieszka Sopińska, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**  
**Marzena Stor, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**  
**prof. Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

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

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2015  
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: Adela Barabasz, Barbara Bojewska, Marek Ćwiklicki, Aldona Glińska-Neweś, Ewa Głuszek, Piotr Grajewski, Adam Jabłoński, Zdzisław Jasiński, Dagmara Lewicka, Marek Lichtarski, Karolina Mazur, Janusz Teczek, Piotr Walentyłowicz, Arkadiusz Wierzbic, Katarzyna Wojtaszczyk, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Adres redakcji:

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 330 egz.

Zamówienie 154/X/15

## SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Robert Kudłak	
INSTYTUCJONALNE „WPYCHANIE” I „WYPYCHANIE” SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) .....	11
INSTITUTIONAL CROWDING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....	20
Alicja Balcerak	
METAMORFOZY MODNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU .....	23
METAMORPHOSES OF MANAGEMENT IDEAS. THE CASE OF CSR .....	45
Przemysław Hensel	
WYKORZYSTANIE KONCEPCJI KONKURUJĄCYCH LOGIK INSTYTUCJONALNYCH W BADANIACH ORGANIZACJI .....	47
THE USE OF THE INSTITUTIONAL LOGICS PERSPECTIVE IN ORGANIZATION STUDIES .....	60
Andrzej Kozina	
PRZEGLĄD KONCEPCJI BADANIA NEGOCJACJI .....	61
THE REVIEW OF THE CONCEPTS OF STUDYING NEGOTIATIONS .....	72
Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk-Turek	
ROLA STATYSTYCZNEGO „EFEKTU MEDIACJI” W NAUKOWYM WYJAŚNIANIU ZJAWISK W ZARZĄDZANIU .....	73
THE ROLE OF THE STATISTICAL MEDIATION EFFECT IN THE SCIENTIFIC EXPLANATION IN MANAGEMENT .....	89
Marek Brzeziński	
SIECIOWY SYSTEM INNOWACJI – UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE .....	91
INNOVATION NETWORK SYSTEM – ORGANIZATIONAL DETERMINANTS .....	105
Adam Karbowski	
PROBLEMY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W POZIOMEJ WSPÓŁPRACY BADAWCZO-ROZWOJOWEJ .....	107
PROBLEMS OF KNOWLEDGE SHARING IN HORIZONTAL R&D COOPERATION .....	122
Agnieszka Izabela Baruk	
POZIOM ZADOWOLENIA I POZIOM SATYSFAKЦИИ PRACOWNIKÓW A RYNKOWY POTENCJAŁ ORGANIZACJI – OD KRYZYSU DO SUKCESU .....	123
LEVEL OF CONTENTMENT AND LEVEL OF SATISFACTION OF EMPLOYEES AND MARKET POTENTIAL OF ORGANIZATION – FROM CRISIS TO SUCCESS .....	139

Aleksandra Wiercińska-Szmigiel

KONFLIKT ZADANIOWY A TWÓRCZOŚĆ ZESPOŁOWA. RELACJA I UWARUNKOWANIA .....	141
TASK CONFLICT AND CREATIVITY .....	150

Agnieszka Piotrowska-Piątek

O TRZECIEJ MISJI SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE W ŚWIETLE ANALIZY ICH MISJI I STRATEGII ROZWOJU .....	151
THE THIRD MISSION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND IN THE LIGHT OF THE ANALYSIS OF THEIR MISSIONS AND STRATEGIES DEVELOPMENT .....	165

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA .....	167
-------------------------------------	-----

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	172
--	-----

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	173
--	-----

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Przyjęcie założenia, że organizacje są systemami pozostającymi w oddziaływaniu ze swoim otoczeniem, niesie za sobą istotne konsekwencje dla ich funkcjonowania – aby przetrwać, organizacje muszą się znajdować w odpowiedniej relacji z otoczeniem. Stanowi ono zatem swoistego rodzaju metasytem powiązany z organizacją dwustronnymi zależnościami, w istotny sposób wpływający na kształt procesu zarządzania. Relacje zawiązujące się między organizacją a otoczeniem, analizowanym w kategoriach środowiska, stanowią przedmiot szczególnego zainteresowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

U podstaw koncepcji CSR, odwołującej się do zasady praw korporacji, leży założenie, iż organizacja musi ponosić odpowiedzialność za wpływ podejmowanych przez nią działań i decyzji na społeczeństwo i środowisko. Społeczna odpowiedzialność biznesu to podejście, zgodnie z którym przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy. Coraz częściej interesariusze oczekują od przedsiębiorstwa odpowiedzialnego prowadzenia biznesu oraz angażowania się w życie społeczności i środowiska, w którym ono działa. Jednak w większości przypadków przedsiębiorstwa odwołujące się do społecznej odpowiedzialności biznesu traktują tę koncepcję bardziej w kategoriach „mody” niż rzeczywistego dążenia do przeprojektowania modelu biznesu i zmiany sposobu funkcjonowania. Istnieje jednak duża grupa podmiotów traktująca założenia społecznej odpowiedzialności i zarządzania środowiskowego w odpowiedzialny sposób.

Przeprowadzona przez Roberta Kudłaka analiza przedstawionych w literaturze przedmiotu badań nad wpływem uwarunkowań instytucjonalnych na społeczną odpowiedzialność biznesu pozwala Mu na weryfikację postawionej hipotezy, iż silna presja ze strony uwarunkowań instytucjonalnych „wypycha” CSR, podczas gdy słabe instytucje zwiększają skłonność przedsiębiorstw do zachowań społecznie odpowiedzialnych.

---

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



Artykuł Alicji Balcerak wpisuje się w nurt dyskusji nad naturą i istotą koncepcji CSR. Autorka, wskazując, że społeczna odpowiedzialność biznesu posiada znamiona „mody menedżerskiej”, formułuje spostrzeżenie, że wątpliwości związane z modą na odpowiedzialność nie dotyczą jej szkodliwości dla „społecznie odpowiedzialnych” organizacji, ale konsekwencji społecznych swobodnego zawłaszczania tego obszaru przez biznes.

Poczynione przez Przemysława Hensela spostrzeżenie o potencjale rozwojowym koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych stanowiło dla Niego przesłankę do przeprowadzenia analizy, w jaki sposób może ona przyczynić się do rozwoju badań nad organizacjami. Autor, wskazując na obszary zastosowania optyki konkurujących logik instytucjonalnych, formułuje wskazówki, które mogą być pomocne w badaniach terenowych konkurencji, kooperacji i koewolucji logik instytucjonalnych.

Andrzej Kozina dokonuje przeglądu koncepcji podejść do badań negocjacji. Wskazując na trudności w strukturalizacji, antycypacji i programowaniu procesów negocjacji, Autor formułuje spostrzeżenie o zasadności wykorzystywania w procesie badawczym zarówno nurtu deskryptywnego, jak i normatywnego, a także postuluje konieczność stosowania interaktywnych rozwiązań uwzględniających interesy wszystkich zaangażowanych stron i sprzyjających efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów, pojawiających się w procesie negocjacji.

Odwołując się do postulatu Andrew F. Hayesa, wskazującego na zasadność poszukiwania mechanizmów tłumaczących wpływ zmiennej niezależnej na zależną, Dariusz Turek i Agnieszka Wojtczuk-Turek podejmują próbę opisu charakterystyki efektu mediacji oraz przybliżenia sposobu, w jaki badacze na gruncie zarządzania mogą dokonywać jego pomiaru, aby lepiej tłumaczyć i przewidywać związki między badanymi przez siebie zjawiskami.

U podstaw opracowania Marka Brzezińskiego leży założenie o konieczności holistycznego podejścia do zarządzania innowacjami. Autor wskazuje, że sieciowa współpraca zwiększa potencjał innowacyjności i szansę na dalszy rozwój podmiotów w sieci, zaś właściwa orkiestracja procesów innowacji pozwala im w większym stopniu osiągać założone cele strategiczne.

Wskazując na znaczenie poziomej współpracy badawczo-rozwojowej, Adam Karbowski podejmuje próbę analizy zjawiska konfliktu związanego z ujawnianiem wiedzy przez uczestników współpracy. Odnosząc się do mechanizmu wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji, Autor wskazuje na możliwość ograniczenia ryzyka stosowania przez partnerów strategii oszustwa.

Agnieszka Izabela Baruk omawia wyniki postępowania badawczego dotyczącego poziomu odczuwanego przez pracowników zadowolenia i satysfakcji w kontekście potencjału rynkowego zatrudniającej ich organizacji. Autorka, wskazując na istnienie zależności pomiędzy poziomem zadowolenia i poziomem satysfakcji a stopniem utożsamiania się pracownika z organizacją, postuluje konieczność podejmowania

przez zarządzających działań zmierzających do wzbudzenia wśród pracowników zarówno uczucia zadowolenia, jak i satysfakcji, tak aby nie doprowadzić do obniżenia potencjału rynkowego.

Przeprowadzona przez Aleksandrę Wiercińską-Szmigiel analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje ścisła zależność między konfliktem zadaniowym i twórczością. Zdaniem Autorki menedżerowie i liderzy grup przez umiejętne kierowanie konfliktem mogą pozytywnie wpływać na proces twórczości zespołowej i hamować niekorzystny wpływ konfliktu.

Agnieszka Piotrowska-Piątek, analizując problematykę współpracy szkół wyższych w Polsce z otoczeniem społeczno-gospodarczym, podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, które podmioty z regionalnego otoczenia szkoły wyższe wskazują jako swoich interesariuszy zewnętrznych, a także jakie formy działań na rzecz tego otoczenia uczelnie podejmują. Zdaniem Autorki zmiany zachodzące w otoczeniu szkół wyższych wymuszają aktywność uczelni w wymiarze lokalnym i regionalnym.

Życzę przyjemnej lektury!  
*Szymon Cyfert*



# INSTYTUCJONALNE „WPYCHANIE” I „WYPYCHANIE” SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

## Wprowadzenie

Niemal od początku zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) uwagę badaczy przyciągało pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa angażują się w działania społecznie odpowiedzialne? Część z nich szukała odpowiedzi na to pytanie, odwołując się do etyki biznesu oraz szeroko rozumianej roli podmiotów gospodarczych w społeczeństwie, wykraczających daleko poza produkcję dóbr i usług oraz przynoszenie zysków udziałowcom i akcjonariuszom [8, 10]. Inni widzieli w CSR strategiczne działanie przedsiębiorstw, które starają się zdobyć legitymizację społeczną, zbudować wizerunek odpowiedzialnego przedsiębiorstwa i w ten sposób przyciągnąć do siebie klientów szczególnie wrażliwych na kwestie społeczne oraz środowiskowe [5, 23, 24, 25, 27]. Po kilku dekadach dociekań teoretycznych i empirycznych wciąż brak jest jednak jednoznacznej odpowiedzi, dlaczego w jednych krajach (np. USA) tak wiele przedsiębiorstw angażuje się w CSR, podczas gdy w innych krajach (w większości krajów UE) odsetek tych przedsiębiorstw jest zdecydowanie niższy.

Ostatnie lata przyniosły jednak nowatorskie podejście do diskutowanego problemu. Zamiast badać motywację poszczególnych przedsiębiorstw, naukowcy zaczęli szukać związku między CSR a uwarunkowaniami instytucjonalnymi. Badania te zaowocowały dwiema dominującymi hipotezami wyjaśniającymi ten związek. Campbell [6] zasugerował, że wysoki poziom zaangażowania przedsiębiorstw w CSR odzwierciedla wysoki poziom presji instytucjonalnej w danym kraju ze strony regulacji prawnych, organizacji pozarządowych, mediów itd. (*mirror hypothesis*). Z kolei Matten

---

\* Dr Robert Kudłak – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

i Moon [22], wykorzystując teorię modeli kapitalizmu Whitley'a [28], uznali, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest substytutem słabych lub nieistniejących uwarunkowań instytucjonalnych. W związku z tym w krajach o liberalnej gospodarce rynkowej (np. w krajach anglosaskich) przedsiębiorstwa dużo częściej angażują się w CSR (*substitute hypothesis*). Obydwie te hipotezy są jednak obarczone pewnymi nieścisłościami i niedociągnięciami, które są źródłem inspiracji dla proponowanego niżej alternatywnego mechanizmu instytucjonalnego wyjaśniającego zaangażowanie przedsiębiorstw w CSR.

Artykuł ten postuluje, że wysoka presja instytucjonalna obniża skłonność przedsiębiorstw do CSR. Przykładowo, w sytuacji gdy państwo bierze na siebie odpowiedzialność za utrzymanie wysokiej jakości środowiska przyrodniczego poprzez regulacje prawne oraz system instrumentów ekonomicznych, w ten sposób „wpycha” dobrowolne, prośrodowiskowe zachowania podmiotów gospodarczych w tym zakresie. Podobnie sytuacja ma się w przypadku m.in. zapewnienia przez państwo powszechnego dostępu do edukacji, kultury i nauki oraz ochrony praw pracowniczych. W artykule prezentowane są wyniki prac empirycznych potwierdzających główną tezę artykułu. Co więcej, artykuł przywołuje badania sugerujące, że postępująca liberalizacja gospodarek, rozluźnienie presji instytucjonalnej oraz słabnąca rola państwa „wpychają” bardziej odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw.

Niniejszy prac jest ważnym wkładem do rozwoju nauk o organizacjach z dwóch powodów. Po pierwsze, krytycznie analizuje główne prace teoretyczne próbujące wyjaśnić wpływ uwarunkowań instytucjonalnych na społeczną odpowiedzialność biznesu [6, 22]. Po drugie, niniejszy artykuł oferuje alternatywny mechanizm instytucjonalny warunkujący poziom zaangażowania przedsiębiorstw w CSR.

## 1. Instytucjonalne źródła społecznej odpowiedzialności biznesu

Badania nad społeczną odpowiedzialnością biznesu były często krytykowane za ignorowanie kontekstu instytucjonalnego, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa [4, 12, 23]. W odpowiedzi na tę krytykę badacze zaczęli wykorzystywać podejście instytucjonalne, aby zrozumieć w jaki sposób formalne i nieformalne instytucje wpływają na poziom zaangażowania przedsiębiorstw w CSR [1, 6, 20, 22]. Dociekania te zaowocowały kilkoma pracami, z których największy wpływ na rozumienie badanego związku miały prace Campbella [6] oraz Mattena i Moona [22]. Campbell [6] wykorzystał podejście instytucjonalne, żeby wskazać warunki mobilizujące przedsiębiorstwa do inwestowania w CSR. Jego zdaniem presja instytucjonalna wynikająca z regulacji prawnych, samoregulacji, presji organizacji pozarządowych, mediów oraz innych interesariuszy powoduje, że podmioty gospodarcze częściej podejmują CSR.

Jako przykład podał kraje skandynawskie, w których przedsiębiorstwa spotykają się z wysoką presją i oczekiwaniami odnośnie ich roli w społeczeństwie i w odpowiedzi na tę presję i oczekiwania angażują się w CSR. CSR jest zatem odzwierciedleniem wysokiej presji instytucjonalnej.

Z kolei Matten i Moon [22], wykorzystując ideę różnych modeli kapitalizmu (*variety of capitalism*) Whitleya [28], próbowali wyjaśnić istotne różnice w poziomie zaangażowania w CSR między przedsiębiorstwami amerykańskimi i europejskimi. Ich zdaniem różnice te są efektem różnic instytucjonalnych między tymi regionami, które doprowadziły do wykształcenia się odmiennych modeli CSR – *explicit CSR* w krajach o liberalnej gospodarce rynkowej, np. w USA, oraz *implicit CSR* w krajach o skoordynowanej gospodarce rynkowej, tj. w większości krajów UE. Europejski model CSR, zdaniem Martena i Moona, przejawia się w tym, że przedsiębiorstwa zachowują się odpowiedzialnie względem społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, jednak ich zachowania nie są efektem dobrowolnej i samodzielnej decyzji, ale obowiązków nałożonych na nie przez regulacje prawne. Zwykle przedsiębiorstwa nie postrzegają i nie komunikują tego, że zachowują się w sposób odpowiedzialny, ponieważ ich zachowanie jest powszechnie postrzegane jako standardowe. Z kolei w USA zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jest konsekwencją ich samodzielnej i dobrowolnej decyzji. Amerykańskie przedsiębiorstwa również dużo częściej i chętniej od europejskich komunikują swoim interesariuszom takie zachowania, ponieważ to wyróżnia je spośród innych podmiotów oraz legitymizuje w oczach opinii publicznej [22].

Powyższe prace dały początek kolejnym badaniom empirycznym próbującym zweryfikować powyższe hipotezy. Badania te jednak nie przyniosły jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o związek między uwarunkowaniami instytucjonalnymi a CSR. Co więcej, szczegółowa analiza prac Campbella [6] oraz Mattena i Moona [22], a także badań empirycznych wskazują, że możliwy jest zupełnie inny mechanizm instytucjonalny wyjaśniający zróżnicowany poziom CSR wśród przedsiębiorstw działających w różnych krajach świata.

Uwagę zwracają przede wszystkim dwie kwestie związane z wyżej przywoływanymi pracami. Po pierwsze, w świetle badań empirycznych poziom zaangażowania przedsiębiorstw w CSR niektórych krajach nie może być wyjaśniony przez żadną z dwóch przedstawionych wyżej hipotez. Przykładowo, Gjølberg [16] stwierdziła, że przedsiębiorstwa działające w Austrii charakteryzuje niski poziom CSR, mimo że podlegają one silnej presji instytucjonalnej. Do podobnych wniosków można dojść po analizie prac Grosvolda i Brammera [17] oraz De Geera, Borglunda i Frostensona [11]. Badania te zdają się sugerować, że silne uwarunkowania instytucjonalne raczej obniżają niż podnoszą (jak to zasugerował Campbell) skłonność przedsiębiorstw do CSR.

Po drugie, wątpliwości budzi sposób, w jaki Matten i Moon [22] definiują *implicit CSR* występujący w krajach o skoordynowanej gospodarce rynkowej. Z ich pracy

wynika, że europejskie przedsiębiorstwa zachowują się odpowiedzialnie na równi z amerykańskimi, ale: a) decyzja o takim zachowaniu nie jest ich decyzją, ale raczej odpowiedzią na zinstytucjonalizowane oczekiwania społeczne odnośnie roli podmiotów gospodarczych w społeczeństwie, b) rzadziej nazywają te działania społeczną odpowiedzialnością biznesu i komunikują swoim interesariuszom. Takie pojmowanie CSR jest jednak dość kontrowersyjne i odmienne od konwencjonalnego definiowania CSR jako dobrowolnych działań przedsiębiorstw wybiegających poza ich zobowiązania prawne.

Zanim uwaga artykułu skupi się na instytucjonalnych mechanizmach CSR, konieczne jest wyjaśnienie, jak jest definiowana społeczna odpowiedzialność biznesu. W tym artykule przyjmuje się definicję przedstawioną przez McWilliams and Siegela [23, s. 117], którzy określili CSR jako „działania służące dobru społecznemu, wykraczające poza interes firmy”. Jednak w przeciwieństwie do McWilliams and Siegela [23] uwaga artykułu nie będzie poświęcona etycznym ani strategicznym motywom firm wdrażających CSR, ale zewnętrznej presji o charakterze instytucjonalnym, którym te firmy podlegają w krajach i regionach świata.

## 2. Instytucjonalne „wypychanie” i „wpychanie” CSR

W tej części pracy zostanie przedstawiony alternatywny wobec prezentowanych w literaturze [6, 22] mechanizm instytucjonalny wyjaśniający poziom zaangażowania firm w CSR, a mianowicie instytucjonalne „wypychanie” i „wpychanie” społecznie odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw. Instytucjonalne „wypychanie” jest rozumiane jako zjawisko polegające na zmniejszeniu roli sektora przedsiębiorstw prywatnych w procesie wytwarzania i dostarczania dóbr publicznych w wyniku zwiększonej roli sektora publicznego w tym zakresie, i odwrotnie.

Analizę tego zjawiska zaczniemy od ochrony środowiska. Tradycyjnie przyjmuje się, że działania państwa w postaci regulacji prawnych i instrumentów ekonomicznych ochrony środowiska powodują zmianę zachowań jednostek i podmiotów korzystających ze środowiska, tym samym prowadząc do poprawy jakości środowiska przyrodniczego i jego zasobów. Jednak zdaniem niektórych badaczy taka zinstytucjonalizowana kontrola nad środowiskiem przyrodniczym może spowodować przesunięcie poczucia odpowiedzialności za jego stan od adresata regulacji (czyli jednostek i przedsiębiorstw) do regulatora [26], a zatem obniżyć poziom zachowań prośrodowiskowych. Na przykład Cardenas i inni [7] przeprowadzili szereg eksperymentów, których celem była identyfikacja efektów wprowadzenia zinstytucjonalizowanej kontroli nad stanem środowiska przyrodniczego. Okazało się, że wprowadzenie lokalnych regulacji środowiskowych powstrzymało ludzi od podejmowania działań mających na celu ochronę środowiska. Frey and Oberholzer-Gee [14] za pomocą

modeli ekonometrycznych wykazali, że mieszkańcy jednego z kantonów w Szwajcarii, w którym planowano lokalizację składowiska odpadów nuklearnych, byli zdecydowanie mniej skłonni zaakceptować to składowisko po tym, jak zaoferowano im rekompensatę finansową. Z tych badań wynika, że poczucie odpowiedzialności i obowiązku względem środowiska przyrodniczego i lokalnej społeczności może zostać „wypchnięte” w wyniku nałożenia zewnętrznej presji instytucjonalnej. Generalnie taką sytuację można obserwować zarówno w USA, jak w krajach europejskich, gdzie państwa przejęły na siebie obowiązki związane z ochroną środowiska, pozostawiając niewielki margines dla dobrowolnej aktywności podmiotów gospodarczych.

W świetle tych wyników badań jest proponowana następująca hipoteza:

**H1: Wraz z rozwojem gospodarczym i instytucjonalnym danego kraju przedsiębiorstwa będą mniej skłonne angażować się w działania społecznie odpowiedzialne, takie jak ochrona środowiska przyrodniczego, ponieważ istniejące uwarunkowania instytucjonalne (np.: regulacje prawne, dotacje, subwencje) „wypychają” dobrowolne działania przedsiębiorstw w tym zakresie.**

Bardzo dostrzegalna różnica w zachowaniu przedsiębiorstw amerykańskich oraz europejskich dotyczy ich stosunku do pracowników oraz oferowanych im warunków pracy (tj.: czasu pracy, opieki medycznej, ubezpieczenia emerytalnego itd.). W gospodarkach o charakterze zbliżonym do liberalnej gospodarki rynkowej państwo w dość niewielkim stopniu ingeruje w wyżej wymienione kwestie. Z kolei w gospodarkach o bardziej centralnie koordynowanych gospodarkach prawa i przywileje pracownicze są zwykle regulowane prawnie. Przykładowo w USA ponad 60% populacji w wieku przed- i produkcyjnym korzysta z prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego, oferowanego przez pracodawców. Odpowiednio jedynie 14,5% oraz 15,9% populacji podlegało ubezpieczeniu w ramach programów publicznego ubezpieczenia Medicaid i Medicare [13]. Podobne różnice dotyczą również innych aspektów praw pracowniczych, jednak ze względu na ograniczenia wielkościowe artykułu nie będą one prezentowane. Interesujące są natomiast wyniki badań empirycznych wyjaśniających związek między wpływem publicznego systemu opieki zdrowotnej na poziom prywatnego ubezpieczenia oferowanego pracownikom przez przedsiębiorstwa. Cutler i Gruber [9] byli jednymi z pierwszych, którzy analizowali efekty „wypychania” prywatnej opieki zdrowotnej przez system publiczny. W celu weryfikacji tej hipotezy zbadali oni efekty rozszerzenia programu Medicaid w latach 1987–1992 i stwierdzili bardzo wysoki poziom „wypychania”. Inne badania potwierdzają te wyniki. Na przykład Gruber i Simon [18] wykorzystali dane z Survey of Income and Program Participation za lata 1996–2001 i stwierdzili, że poziom prywatnej opieki zdrowotnej obniżył się o 60% w wyniku wzrostu dostępu do opieki publicznej.

Wyniki tych badań w dość jednoznaczny sposób wskazują, że zinstytucjonalizowane zaopatrzenie w publiczną opiekę medyczną obniża skłonność przedsiębiorstw



do świadczenia tego typu usług na rzecz swoich pracowników. Proponowana jest zatem następująca hipoteza:

**H2: Wraz z rozwojem gospodarczym i instytucjonalnym danego kraju przedsiębiorstwa będą mniej skłonne angażować się w działania społecznie odpowiedzialne, takie jak opieka medyczna dla swoich pracowników, ponieważ istniejące uwarunkowania instytucjonalne (np. regulacje prawne, dotacje, subwencje) „wypychają” dobrowolne działania przedsiębiorstw w tym zakresie.**

Ostatni dyskutowany przykład będzie dotyczyć udziału przedsiębiorstw w tworzeniu i dystrybucji dóbr publicznych, takich jak: edukacja, kultura i nauka. Niezależnie od pewnych różnic w przyjętych modelach rozwoju społeczno-gospodarczego (generalnie oscylujących wokół skoordynowanej gospodarki rynkowej) w Europie rządy tych krajów są odpowiedzialne za tworzenie oraz dystrybucję wymienionych wyżej dóbr publicznych. Pomijając nieistotne epizody sponsorowania edukacji, nauki i kultury przez podmioty prywatne, niemal w całości te obszary życia społecznego są domeną państwa i jego agend. Zupełnie odmienna jest rola sektora prywatnego w USA, gdzie nauka, edukacja i kultura są w ogromnym stopniu utrzymywane przez darowizny osób prywatnych, fundacji i przedsiębiorstw. Wiele uniwersytetów (takich jak Carnegie Mellon), szpitali, bibliotek i innych organizacji pożytku publicznego powstało i jest utrzymywanych dzięki darowiznom przemysłowców lub korporacji. Według corocznego raportu „Report Giving USA: The Annual Report on Philanthropy” publikowanego przez Giving USA Foundation [15] w 2013 roku Amerykanie, korporacje oraz prywatne fundacje przeznaczyły 316,23 miliardów dolarów na wspieranie edukacji, kultury, nauki i innych organizacji pożytku publicznego. Przywołane przykłady dobitnie pokazują dość odmiennie role sektora publicznego i prywatnego (przedsiębiorstw) w tych regionach świata. W świetle niniejszego artykułu mechanizm stojący za tymi różnicami to instytucjonalne „wypychanie”. Wybrane badania empiryczne wydają się potwierdzać ten mechanizm.

Przykładowo Brooks [3] badał źródła finansowania wybranych amerykańskich organizacji kultury w latach 1984–1991. Doszedł do wniosku, że niski poziom publicznych dotacji stymulował napływ dotacji prywatnych, natomiast wysoki poziom dotacji publicznych niemal całkowicie „wypchnął” dotacje prywatne. Borgovi [2] w podobnym badaniu doszła do wniosku, że proces „wypychania” jest dwukierunkowy, tj. niski poziom dotacji publicznych „wpycha” dotacje prywatne, a wysoki poziom dotacji publicznych „wpycha” dotacje prywatne.

Zatem jest proponowana następująca hipoteza dotycząca związku między uwarunkowaniami instytucjonalnymi a społeczną odpowiedzialnością biznesu:

**H3: Wraz z rozwojem gospodarczym i instytucjonalnym danego kraju przedsiębiorstwa będą mniej skłonne angażować się w działania społecznie odpowiedzialne, takie jak: wspieranie nauki, edukacji i kultury, ponieważ istniejące uwarunkowania**

## **instytucjonalne (np.: regulacje prawne, dotacje, subwencje) „wypychają” dobrowolne działania przedsiębiorstw w tym zakresie.**

Jak dotąd zostały przedstawione hipotezy i przykłady instytucjonalnego „wypychania” CSR. Powstaje natomiast pytanie, czy proces ten jest dwukierunkowy, tj. czy obniżenie presji instytucjonalnej prowadzi do wzrostu prospołecznego zaangażowania przedsiębiorstw? Ciekawej analizy dokonuje Hiss [19], która dyskutuje zmiany instytucjonalne w Niemczech oraz ich wpływ na społecznie odpowiedzialne zachowania wśród niemieckich przedsiębiorstw. Zbudowany w latach 50. i 60. XX wieku model rozwoju społeczno-gospodarczego zaczął ulegać erozji w połowie lat 90. na skutek rosnącej integracji gospodarki światowej, liberalizacji rynków finansowych i postępującej deregulacji. W wyniku tego państwo zaczęło wycofywać się z zajmowanej dotąd roli wytwórcy i dystrybutora dóbr publicznych, natomiast coraz częściej rolę państwa zaczęły przejmować przedsiębiorstwa, podejmując działania w zakresie zabezpieczania praw pracowniczych, ustanawiania standardów środowiskowych w łańcuchach dostaw itd. [19]. Zatem słabnąca rola państwa przejawiająca się w erozji istniejących uwarunkowań instytucjonalnych „wpycha” społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, a model CSR przesuwają się od *implicit CSR* do *explicit CSR* [22].

## **Podsumowanie**

Prezentowany artykuł proponuje alternatywny do istniejących w literaturze instytucjonalny mechanizm wyjaśniający poziom zaangażowania się przedsiębiorstw w CSR. W świetle tego mechanizmu, dominujący w krajach liberalnej gospodarki rynkowej (takich jak USA) model CSR jest konsekwencją instytucjonalnego „wpychania”, podczas gdy europejski model CSR to rezultat instytucjonalnego „wypychania”.

Na zakończenie konieczne są jeszcze dwie ważne uwagi, które pomogą uniknąć niewłaściwej interpretacji proponowanego mechanizmu. Po pierwsze, proponowany mechanizm wydaje się skuteczny dla wyjaśnienia zróżnicowanego poziomu CSR między krajami wysoko rozwiniętymi, w których uwarunkowania instytucjonalne są efektem długotrwałych procesów ewolucyjnych. Z tego punktu widzenia gospodarki te są dużo bliższe pewnym idealnym typom gospodarek rynkowych, które zaprezentował Whitley [28]. Trudno sądzić, by proponowany mechanizm wyjaśniał zachowania (lub ich brak) społecznie odpowiedzialne w krajach transformujących swoje gospodarki, w których system instytucjonalny jest wciąż w fazie gwałtownych zmian i ma charakter hybrydy łączącej rozwiązania instytucjonalne z różnymi typów gospodarek.

Po drugie, nieuzasadnione jest przypuszczenie, że wycofanie się państwa z wytwarzania i dystrybucji pewnych dóbr publicznych doprowadzi do automatycznego

i bezwarunkowego wypełnienia tej luki przez podmioty sektora prywatnego. Należy mieć na względzie fakt, że uwarunkowania instytucjonalne mają charakter trwały, stabilny i są mało podatne na zmiany. Zatem krajobraz instytucjonalny, jaki obecnie obserwujemy w krajach gospodarki rynkowej (niezależnie od przyjętego modelu kapitalizmu), jest konsekwencją bardzo długiego i powolnego procesu rozwoju instytucjonalnego. Procesu często niepowtarzalnego i zdeterminowanego przyjętym społecznie modelem rozwoju. Nie znaczy to, że niemożliwe jest zastąpienie roli i pozycji państwa przez sektor prywatny, ale byłby to proces bardzo powolny oraz zdeterminowany obecnymi uwarunkowaniami instytucjonalnymi.

## Bibliografia

- [1] Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J., *Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32(3).
- [2] Borgovi F., *Do public grants to American theaters crowd-out private donations?*, „Public Choice” 2006, No. 126 (3–4).
- [3] Brooks A.C., *Public subsidies and charitable giving: crowding out, crowding in, or both?* „Journal of Policy Analysis and Management” 2000, No. 19(3).
- [4] Bühner R., Rasheed A., Rosenstein J., Yoshikawa T., *Research on corporate governance: A comparison of Germany, Japan and United States*, „Advances in International Comparative Management” 1998, No. 12.
- [5] Burke L., Logsdon J.M., *How corporate social responsibility pays off*, „Long Range Planning” 1996, No. 29(4).
- [6] Campbell L., *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32(3).
- [7] Cardenas J.C., Stranlund J., Willis C., *Local environmental control and institutional crowding-out*, „World Development” 2000, No. 28(10).
- [8] Carroll, A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, No. 34(4).
- [9] Cutler D.M., Gruber J., *Does public insurance crowd out private insurance?* „Quarterly Journal of Economics” 1996, No. 111(2).
- [10] Dahl R.J., *Responsibility, ethics and legitimacy of corporations*, „Society and Business Review” 2009, No. 4(3).
- [11] De Geer H., Borglund T., Frostenson M., *Reconciling CSR with the Role of the Corporation in Welfare States: The Problematic Swedish Example*, „Journal of Business Ethics” 2009, No. 89.

- [12] Deakin S., Whittaker H.D., *Re-embedding the corporation? Comparative perspectives on corporate governance, employment relations and corporate social responsibility*, „Corporate Governance” 2007, No. 15(1).
- [13] DeNavas-Malt C., Proctor B.D., Smith J.C., *Income, poverty, and health insurance coverage in the United States: 2010*, Current Population Reports, U.S. Census Bureau, Washington, D.C. 2011.
- [14] Frey B.S., Oberholzer-Gee F., *The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out*, „American Economic Review” 1997, No. 87.
- [15] Giving USA, 2013, Charitable Donations Grew in 2012, but Slowly, Like the Economy. Retrieved November 10, 2013. <http://www.philanthropy.iupui.edu/news/article/giving-usa-2013#sthash.6wqzjQOF.dpuf>.
- [16] Gjolberg M., *The origin of corporate social responsibility: Global forces of national legacies?*, „Socio-Economic Review” 2009, No. 7.
- [17] Grosvold J., Brammer S., *National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study*, „Corporate Governance: An International Review” 2011, No. 19(2).
- [18] Gruber J., Simon K., *Crowd-out 10 years later: Have recent public insurance expansions crowded out private health insurance?*, „Journal of Health Economics” 2008, No. 27.
- [19] Hiss S., *From implicit to explicit corporate social responsibility: Institutional change as a fight for myths*, „Business Ethics Quarterly” 2009, No. 19(3).
- [20] Husted B., Allen D.B., *Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches*, „Journal of International Business Studies” 2006, No. 37(6).
- [21] Margolis J.D., Walsh, J.P., *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*, „Administrative Science Quarterly” 2003, No. 48(2).
- [22] Matten D., Moon J., *“Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review” 2008, No. 33(2).
- [23] McWilliams A., Siegel D., *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, No. 26(1).
- [24] McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M., *Corporate social responsibility: Strategic implications*, „Journal of Management Studies” 2006, No. 43(1).
- [25] Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, No. 24(3).
- [26] Ostrom E., *Crowding out citizenship*, „Scandinavian Political Studies” 2000, No. 23(1).
- [27] Porter M E., Krame M.R., *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, No. 84(12).

[28] Whitley R., *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*, Oxford University Press, Oxford, UK 1999.

---

## INSTYTUCJONALNE „WPYCHANIE” I „WYPYCHANIE” SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

### Streszczenie

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania przeważają dwie hipotezy dotyczące związku między uwarunkowaniami instytucjonalnymi a społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). W ich świetle CSR jest „odbiciem” [6] lub „substytutem” [22] panujących w danym kraju warunków instytucjonalnych. W tym artykule dokonuję krytycznej oceny tych badań oraz wskazuję ich niedociągnięcia i nieścisłości. W oparciu o nie proponuję alternatywny mechanizm wyjaśniający wpływ uwarunkowań instytucjonalnych w danym kraju na społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw. W świetle niniejszego artykułu silna presja ze strony uwarunkowań instytucjonalnych „wypycha” CSR, podczas gdy słabe instytucje zwiększają skłonność przedsiębiorstw do zachowań społecznie odpowiedzialnych. Przedstawiam również szereg hipotez potwierdzających proponowany mechanizm instytucjonalny.

**SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR, UWARUNKOWANIA INSTYTUCJONALNE, INSTYTUCJONALNE „WPYCHANIE” I „WYPYCHANIE”**

---

## INSTITUTIONAL CROWDING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

### Abstract

Research on Corporate Social Responsibility (CSR) has been dominated by two hypotheses seeking to explain the relationship between domestic institutional arrangements and corporate responsible conduct. In the light of these hypotheses CSR either mirrors [6] or substitutes [22] the existing institutional setting. In this paper I critically appraise the two studies and highlight their inconsistencies. Further, I offer an alternative institutional mechanism explicating the

differences in the CSR uptake between countries. Specifically, I argue that strong institutional pressures crowd out CSR, while weaker institutions mobilize corporate responsible behavior. I aid the paper with several hypotheses supporting the key idea about the link between institutions and CSR.

**KEY WORDS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS, INSTITUTIONAL CROWDING**



---

# METAMORFOZY MODNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

## Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest koncepcją, która często, zwłaszcza w wypowiedziach krytycznych, jest określana jako modna. Słowo „moda” nie tylko w polszczyźnie kojarzy się głównie z trendami estetycznymi i artystycznymi, dlatego wybór przymiotnika „modny” w odniesieniu do teorii, nurtów intelektualnych czy np. koncepcji zarządzania wynika często z chęci zaznaczenia wątpliwości co do ich wagi i racjonalnych podstaw, a także zasugerowania niebezpieczeństw związanych z uleganiem modom w kwestiach poważniejszych niż odzież czy projekt ogrodu.

O modach w teorii i praktyce zarządzania można też mówić bez zaangażowania emocjonalnego, jako o swoistym ujęciu powstawania, ewolucji i przepływu idei. Takie ujęcie wybrano w tej pracy, będącej próbą odpowiedzi na pytania: Czy CSR jest modą menedżerską? Jeżeli tak – czy jest to moda typowa? I czy jest to powód do niepokoju? Kwestie te będą rozważane na tle ogólniejszym; zostaną przedstawione główne założenia teorii mód menedżerskich, zwłaszcza modelu popytowo-podażowego E. Abrahamsona [1], a także przedyskutowane różnice pomiędzy modami typu *fashion* i *fad*. Szczególna uwaga zostanie poświęcona ewolucji modnych koncepcji, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, oraz metamorfozom, którym podlegają one w poszczególnych fazach życia.

---

\* Dr inż. Alicja Balcerak – Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wroclawska.



# 1. Koncepcje zarządzania i modne koncepcje zarządzania

Porównanie definicji koncepcji zarządzania i modnych koncepcji zarządzania, zwanych również modami menedżerskimi, uwidacznia główne różnice (por. tabela 1): w definicjach koncepcji podkreśla się: stabilność, normatywność, spójność i stosowność danej idei, natomiast w definicjach modnych koncepcji – nietrwałość i związek z komunikacją („rozpowszechniane przekonanie”, „dyskurs w dziedzinie zarządzania”). Przemijalność jest cechą typową dla wszelkiego rodzaju mód – również estetycznych, artystycznych i intelektualnych. W wypadku modnych koncepcji zarządzania przemijalność jest jednak względna; warto pamiętać, że większość współczesnych stabilnych podejść do zarządzania była niegdyś modnymi nowinkami [41].

Tabela 1. Wybrane definicje koncepcji i modnych koncepcji zarządzania

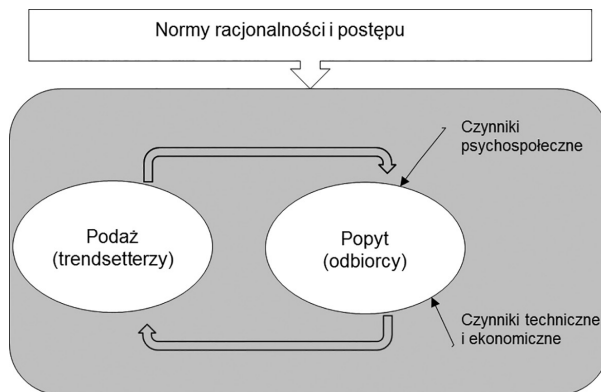
Koncepcja zarządzania	Modna koncepcja zarządzania ( <i>fashionable management concept</i> ), moda menedżerska ( <i>managerial/mangement fashion</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) model ukierunkowujący działania przedsiębiorstw i innych organizacji” [36, s. 2];</li> <li>• „(...) dość stabilny system wiedzy o tym, co menedżer powinien czynić” [40, s. 47];</li> <li>• „(...) normatywny, opatrzone konkretną nazwą, mniej lub bardziej spójny pogląd na zarządzanie” [9, s. 758].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „(...) przejściowe zbiorowe przekonanie rozpowszechniane przez trendsetterów, że dana technika menedżerska doprowadzi do postępu w zarządzaniu” [1, s. 256];</li> <li>• „(...) produkcja i konsumpcja czasowo intensywnego dyskursu w dziedzinie zarządzania oraz zmiany organizacyjne z tego dyskursu wynikające lub z nim związane” [8, s. 48–49].</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł.

Mechanizmy powstawania, dyfuzji i osadzania się w praktyce nowych koncepcji, a także ewentualne zagrożenia związane z modami menedżerskimi są już od kilkudziesięciu lat przedmiotem badań istotnych zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Mnogość aspektów i możliwych poziomów analizy tych problemów nie sprzyja konwergencji badań prowadzonych z różnych perspektyw. Historycznie najstarszą z nich jest perspektywa racjonalna, bazująca na założeniu, że opracowywanie, wybór i wdrażanie innowacji menedżerskich wynika z racjonalnych decyzji ukierunkowanych na zwiększanie efektywności organizacji. Dla kontrastu, perspektywy społeczna i psychodynamiczna obejmują badania wyjaśniające pozaracjonalne czynniki decydujące o dyfuzji i adaptacji nowych idei. Badacze szkoły kulturowej próbują zrozumieć wzajemne związki kultury organizacyjnej i nowinek menedżerskich, zaś perspektywa instytucjonalna koncentruje się na wpływie społecznych i ekonomicznych uwarunkowań dyfuzji nowych idei. Do tego samego nurtu należy szkoła mód

menedżerskich, badająca uwarunkowania cyklicznych procesów zyskiwania i utraty popularności przez idee zwane modami menedżerskimi (*management fashions*) [1]. Generyczny dla tej perspektywy jest podażowo-popytowy model mód menedżerskich E. Abrahamsona [1, 2, 3], zgodnie z którym w procesie powstawania mody uczestniczą dwie strony: dostawcy (trendsetterzy) i odbiorcy, czyli konsumenci mody. Głównymi dostawcami na rynku idei menedżerskich są firmy konsultingowe i tzw. guru zarządzania [1, 8, 62], natomiast coraz rzadziej wykluwają się one w akademiach<sup>1</sup>.

Rysunek 1. Popytowo-podażowy model mody menedżerskiej



Źródło: na podstawie: [1].

Na rysunku 1 przedstawiono interakcje pomiędzy tymi stronami. W fazie tworzenia idei trendsetterzy wyczuwają i jednocześnie kształtują zapotrzebowanie na nowe podejście. Zapotrzebowanie to mogą implikować różnorodne czynniki: techniczne, ekonomiczne i społeczno-polityczne (np.: przełomowe innowacje technologiczne, kryzysy, nastroje społeczne). Wybór idei – kandydatki na modę – uwzględnia też wymóg oryginalności; niekoniecznie faktycznej (nowinki bywają swoistymi renowacjami idei zapomnianych lub o ograniczonej popularności), ale w sensie istotnych różnic w stosunku do podejść, które wchodzą w fazę *passé*. W następstwie mód menedżerskich można dostrzec pewną regularność; fale „twardych” podejść poprzedzają „miękkie”, co jest z kolei odbiciem fluktuacji makroekonomicznych [1, 62].

Podczas tak zwanej obróbki mody trendsetterzy dobierają takie środki perswazji, które najskuteczniej utrwalą przekonanie, że wobec/w obliczu... (np. globalizacji, wzrostu konkurencyjności itp.) należy skupić się na... (np. zwiększeniu zdolności dynamicznych organizacji) i że lansowane podejście jest najlepszą drogą do osiągnięcia tego celu. Środkami upowszechniania mód są wypowiedzi, czyli: artykuły,

<sup>1</sup> Analizę takiego stanu rzeczy oferują np. M. Alvesson i J. Sandberg [4].

wykłady, blogi, książki, wywiady. W retoryce trendsetterów dominują elementy, takie jak: obietnica postępu (np. wzrost efektywności) i innowacyjności, powoływanie się na przykłady sukcesów znanych pierwszoligowych firm (*success stories*), przedstawianie koncepcji jako uniwersalnej i łatwo adaptowalnej, zwłaszcza przy pomocy doświadczonych konsultantów [8].

Teoria Abrahamsona głosi, że moda menedżerska, chociaż jest kształtowana przez normy racjonalności i postępu, to – podobnie jak inne mody, np. artystyczne, czy estetyczne – jest zjawiskiem kulturowym i społecznym. Na jej odbiór wpływają więc nie tylko czynniki techniczne i ekonomiczne, lecz także psychospołeczne, w tym potrzeby wyróżnienia się, naśladownictwa (dołączania do najlepszych) oraz zmniejszenia frustracji wynikającej z niepewności. Budulcem atrakcyjności nowego podejścia lub techniki może być więc obietnica postępu (np.: zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów, wzrost sprzedaży), ale również szansa na zmianę statusu; wczesnych adaptatorów motywuje możliwość wyróżnienia się jako postępową organizacją i/lub agentem zmiany w organizacji, późniejszych – możliwość dołączenia do najlepszych [43]. Należy też pamiętać, że moderująca odbiór nowinki zgodność z normami racjonalności i postępu nie musi dotyczyć rzeczywistych walorów lansowanego podejścia; chodzi raczej o zgodność z powszechnym wśród interesariuszy w danym czasie i miejscu obrazem racjonalnego zarządzania.

W cyklach życia modnej idei wyróżnia się zazwyczaj cztery fazy: wprowadzenie, naśladownictwo (intensywny wzrost popularności), masowość (dojrzałość), schyłek [3]. Cykle te wyznacza się na podstawie liczby profesjonalnych i/lub naukowych publikacji i odwzorowują one zainteresowanie medialne i nasilenie dyskursu na dany temat. Uznanie intensywności wypowiedzi (liczby publikacji) za adekwatne odwzorowanie popularności idei ma uzasadnienie w tym, że wypowiedzi są głównym narzędziem tworzenia mody; toteż, jak ujęła to H. Giroux, „identyfikacja i analiza trajektorii jakiegoś zbioru tekstów nie jest słabym substytutem badania ‘właściwego zjawiska’, to właśnie *jest* [podkr. w oryginale] właściwe zjawisko, a przynajmniej jego spora część” [29, s. 1237]. W przytoczonej już wyżej definicji „produkcja i konsumpcja czasowo intensywnego dyskursu w dziedzinie zarządzania” [8, s. 48–49] występuje wręcz w definiensie modnej idei menedżerskiej. Również E. Abrahamson przyznaje, że „mody menedżerskie w dużej mierze istnieją jako artefakty językowe” [2, s. 726]. Z drugiej strony – istota jakiegóż idei nie jest na zawsze związana z jej nazwą. Po pierwsze, idea może być w gruncie rzeczy starsza niż jej niedawno wylansowana nazwa; po drugie, dyskurs może utrzymywać się dłużej niż stosowalność jakiegóż podejścia i w końcu – zanik dyskursu też nie oznacza, że idea została zapomniana. Alternatywą jest np. osadzenie się niegdyś lansowanego podejścia w praktyce organizacji połączone z zaniechaniem modnej terminologii [9, 32, 50, 58].

Komunikację na temat mód menedżerskich utrudnia fakt, że określenie „moda menedżerska” funkcjonuje w dwóch znaczeniach; jako synonim nowych idei, innowacji

w zarządzaniu (zwłaszcza w ujęciu teorii Abrahamsona) oraz potocznym. W tym drugim wypadku określenia: *fashion* (moda), *fad* (kaprys, fanaberia) lub nawet *fluff* (głupoty, banialuki) występują jako epitety w wypowiedziach krytykujących podejścia szybko zyskujące popularność. W analizach *ex post* słowo *fad* rezerwuje się dla mód efemerycznych, szybko przemijających, zwłaszcza w niesławie; dla odróżnienia od mód stabilnych, osadzających się w praktyce menedżerskiej (*fashion*). Zarówno ta wieloznaczność, jak i ewolucje nowych koncepcji powodują, że niemal każda nowinka bywała w różnych etapach swojej historii nazywana krótkotrwałą przemijającą modą (*fad*), np. zarządzanie wiedzą [68], uznawane dzisiaj za stabilną koncepcję czy też „stabilną modę” (*enduring fasion*) [30].

W próbach rozróżnienia mód typu *fad* od stabilnych, poza stromym wykresem popularności (szybki wzrost popularności, krótki czas życia, szybki spadek), wskazuje się: nieracjonalne pobudki, dla których są przejmowane [2], dużą uniwersalność, prostotę, łatwość częściowej lub powierzchownej implementacji [46], skupianie się na słabo zdefiniowanych aspektach zarządzania, małą innowacyjność (nowa odsłona starej idei) [19].

Niektórzy badacze stawiają przejściowe mody (*fads*) w jednym szeregu z zamieszkaniami, dzikimi strajkami, masowymi histeriami i innymi przykładami zachowań zbiorowych [2], gdyż uleganie im zależy nie tyle od domniemanej efektywności modnego podejścia, ile od liczby i reputacji organizacji już będących *en vogue*. Tworzy się sprzężenie zwrotne; im większa liczba naśladowców, tym intensywniejsze rozprzestrzenianie się mody. M. W. Macy i D. Strang [42] wyjaśniają to fenomenem pluralistycznej ignorancji (*pluralistic ignorance*), której klasycznym przykładem jest reakcja poddanych na „nowe szaty” cesarza w znanej baśni Andersena. Szum medialny związany z lansowaniem nowego podejścia, zwłaszcza dostępność *success stories*, może doprowadzić do przeświadczenia, że już wszyscy (a na pewno wszyscy liczący się) stosują nowinkę i – co więcej – jest ona źródłem ich sukcesów. Uruchomieniu mechanizmu bezrefleksyjnego kopiowania wzorców sprzyja asymetria w dostępie do informacji; powszechnie znane są historie sukcesów organizacji, które przejęły nowinkę, natomiast historie porażek nie są nagłaśniane. Innym mechanizmem, którym teoria neoinstytucjonalna tłumaczy rozprzestrzenianie się nowinek, jest przymusowy izomorfizm (*coercive isomorphism*), czyli przyjmowanie (czasami płytkie lub wręcz pozorne) modnych podejść w poszukiwaniu legitymizacji.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – stabilna czy przelotna moda?

Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu zawarta w „Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”

określa CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” [51, s. 7]. Dalej tekst strategii wyjaśnia, że „przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” [51, s. 7].

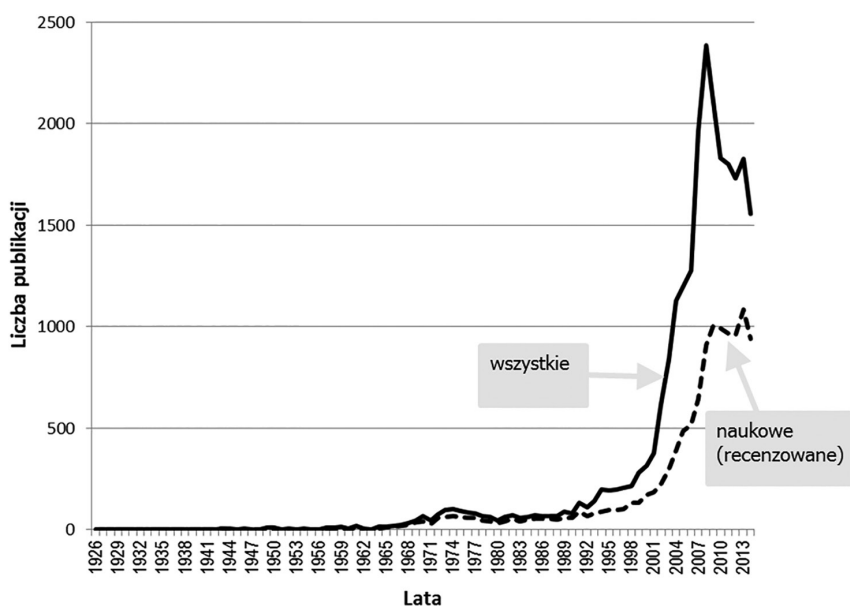
W jednym z kolejnych punktów strategii Komisja wymienia działania, które uznaje za wyraz CSR: „prawa człowieka, praktyki związane z pracą i zatrudnieniem (takie jak: szkolenia, różnorodność, równość płci oraz zdrowie i dobre samopoczucie pracowników), kwestie środowiskowe (takie jak: różnorodność biologiczna, zmiana klimatu, efektywne gospodarowanie zasobami, ocena cyklu życia oraz zapobieganie zanieczyszczeniu), a także zwalczanie przekupstwa i korupcji. Zaangażowanie oraz rozwój na szczeblu lokalnym, integracja osób niepełnosprawnych, interesy konsumentów, w tym prywatność (...), wolontariat pracowników” [51, s. 8].

Powyżej przedstawiona definicja jest przykładem współczesnego odczytania społecznej odpowiedzialności biznesu. Samo pojęcie, a tym bardziej idea są naturalnie znacznie starsze. Za „ojca CSR” uznano [15, s. 5] H.R. Bowena, który przedstawił pierwszą definicję społecznej odpowiedzialności ludzi biznesu, odnosząc ją do „obowiązku prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wybierania takich kierunków działań, które są pożądane ze względu na cele i wartości naszego społeczeństwa” [12, s. 6; za: 15, s. 25]. Wzmoczenie prospołeczne w zarządzaniu można dostrzec już wcześniej, w latach 20. i 30. ubiegłego wieku. Pisaniem tego świadectwem są artykuły opublikowane w „Harvard Law Review” [10, 23], ukazujące organizacje gospodarcze jako instytucje spełniające, obok ekonomicznych, również funkcje społeczne, oraz słynna publikacja w „Harvard Business Review” na temat obowiązków biznesu wobec innych grup społecznych [24]. Jeszcze wcześniejszy, bo pochodzący z 1989 roku artykuł A. Carnegie’go *The Gospel of Wealth* (znany również pod tytułem *Savage Wealth*), dotyczący obowiązków zamożnych wobec społeczeństwa i konieczności przeciwdziałania rozwarstwieniu ekonomicznemu, przywoływany jest jako wyraz protestanckiego podejścia do odpowiedzialności biznesu. Również nauka społeczna kościoła katolickiego od dawna obejmowała zagadnienia zagarniane obecnie pod parasol CSR; ilustrują to encykliki papieskie, zwłaszcza *Rerum novarum* Leona XIII (1891) i *Quadragesimo anno* Piusa XI (1931).

Ten krótki przegląd prehistorii CSR (w wersji rozszerzonej można odwołać się również do przykładów ze starożytności – por. np. [25]) może posłużyć za argument przeciw uznaniu społecznej odpowiedzialności biznesu za przelotną modę (*fad*). CSR bywa tak nierzadko określane, chociaż najczęściej w sensie epitetu, bez odwołań do

teorii mód menedżerskich (por. [31]). Jednak wykres liczby publikacji z lat 1926–2014 (por. rysunek 2) wskazuje, że temat ten przez długie lata należał do niszowych; istotny wzrost zainteresowania nastąpił dopiero w XXI wieku. Wykres ten jest wynikiem badań bibliometrycznych, których obiektem były publikacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu zawarte w bazie *Business Source Complete* serwisu EBSCO. Baza ta jest uznawana za jedną z wiodących kolekcji publikacji z dziedziny biznesu, biorąc pod uwagę nie tylko publikacje naukowe, lecz także: prasę branżową, raporty korporacyjne, studia przypadków, rozdziały książek itp. (badanie objęło wszystkie oferowane przez bazę dokumenty). W badaniu uwzględniono publikacje, których tytuły, słowa kluczowe lub streszczenia zawierają jedną z trzech fraz: *social responsibility*, *corporate citizenship*, *stakeholder management*<sup>2</sup>.

Rysunek 2. Liczba publikacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu z lat 1926–2014 w bazie Business Source Complete serwisu EBSCO



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Zastosowano następujące kryterium wyszukiwania: (*TI social responsibility OR AB social responsibility OR SU social responsibility OR TI corporate citizenship OR AB corporate citizenship OR SU corporate citizenship OR TI stakeholder management OR AB stakeholder management OR SU stakeholder management*). Koncepcje przedsiębiorstwa obywatelskiego oraz interesariuszy przedsiębiorstwa dołączono do badań jako szczególnie znaczące spod szerokiego parasola „odpowiedzialności biznesu” [48]. Nie wyczerpuje to listy pojęć pokrewnych treściowo – ich przegląd oferuje między innymi [66].

Czy historię społecznej odpowiedzialności biznesu można uznać za ciągłą? W „erze filantropijnej”, jak P.E. Murphy [49], a za nim A.B. Carroll [15] nazwali okres do pierwszej połowy XX wieku, społeczna odpowiedzialność wyrażała się głównie poprzez dobroczynność, przy czym z reguły była to dobroczynność biznesmenów, nie biznesu. Obecnie dominuje „instrumentalna” wersja CSR (*business case*), w której firmy „społecznie odpowiedzialne” wykorzystują okazje wynikające ze wzrostu społecznej, kulturalnej i środowiskowej świadomości społeczeństwa, aby wyróżnić się spośród mniej „społecznie odpowiedzialnych” konkurentów. Krytycy tego przesunięcia akcentów uznają to zresztą za zdradę ideałów społecznej odpowiedzialności. Szczytne hasło „prosperować, czyniąc dobro” (*doing well by doing good*) przekształciło się w „zarabiać na czynieniu dobra” (*doing well by exploiting doing good*) [21]. Instrumentalne traktowanie CSR dominuje również w badaniach, co jest z kolei krytkowane za powodowanie intelektualnej blokady, która powstrzymuje krytyczną refleksję [7, 27], a nawet za nieświadomie „propagowanie ideologii neokorporacjonizmu” [35, s. 344].

Współczesny CSR stanowi więc specyficzne odświeżenie idei społecznej odpowiedzialności w wersji dobroczynnej, bliższe nowemu otwarciu niż kontynuacji. I tak odczytaną modę na CSR można uznać za szybko zyskującą popularność nowinkę, a także „nową odsłonę starej idei”. Jest to idea uniwersalna, zaś główne założenia CSR mogą być implementowane częściowo i/lub powierzchownie. Najtrudniejsza do oceny jest racjonalność pobudek, dla których organizacje angażują się w działania spod szyldu CSR. Zbyt wiele organizacji charakteryzuje strategiczne podejście do odpowiedzialności społecznej, by zachowania stałe lub przymusowy izomorfizm korporacyjny uznać za mechanizmy typowe [47]. Z drugiej strony – nie jest to też typowa moda menedżerska, która, zgodnie z definicją, powinna nieść obietnicę postępu w zarządzaniu i być sterowana przez normy racjonalności.

S. Fineman twierdzi, że idea nie musi zdać testu racjonalności, by trwać, przywołując jego barwną metaforę, „jak niechciany rzep uczepiony korporacyjnego płaszcza” [26, s. 28]. Przykład – moda na ekologię, która rozprzestrzeniła się, mimo że nie niosła obietnicy szybkiego zwiększenia efektywności, lecz „tylko” przetrwanie planety i dobro przyszłych pokoleń. W takiej sytuacji swoistym ratunkiem dla biznesu jest przekształcenie idei w formę, którą będzie można wykorzystać w osiągnięciu bieżących celów biznesowych (dzięki czemu np. nawet produkty przemysłu motoryzacyjnego można będzie w przekazie reklamowym przedstawiać jako „ekologiczne”).

Zdaje się to dotyczyć wszystkich idei zawierających element altruizmu, w tym „kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka”, o których mówi definicja CSR [51, s. 7]. Różnią się one zasadniczo od tych obiecujących wprost postępek w funkcjonowaniu organizacji i zwiększenie efektywności (np.: „jak zwiększyć sprzedaż”, „jak zwiększyć wydajność”, „jak zmniejszyć koszty materiałowe”). Są na tyle wysokie, że ich osiągnięcie jest wprost niemożliwe,

nawet gdyby poświęcić dla nich cele biznesowe, czego zresztą trudno oczekiwać. Na tej zasadzie „normą racjonalności i postępu” w wypadku CSR stała się racjonalność ekonomiczna, czyli użyteczność działań spod szyldu CSR dla zwiększenia efektywności (por. np. [14]).

Z kolei E. Guthey i M. Morsing [31] zaliczają CSR do mód przywódczych (*leadership fashions*), które są kształtowane przez inne normy racjonalności niż typowe mody menedżerskie. Wprowadzenie kategorii mód przywódczych wymagałoby uzupełnienia modelu Abrahamsona o rozróżnienie racjonalności formalnej i substancjalnej. Podczas gdy racjonalność formalna opiera się na kalkulacji środków i celów, to racjonalność substancjalna – bazuje na odniesieniu tej kalkulacji do systemu wartości, czyli prowadzi do wyborów „wartościowo-racjonalnych” [37, s. 1155].

### 3. Życiodajna niejednoznaczność w ewolucji modnych koncepcji zarządzania

Mody, podobnie jak wirusy [58], muszą ewoluować i mutować, by przeżyć. Jedną z prawidłowości obserwowalnych w cyklach życia mody są zmiany w doborze środków językowych i argumentów; w fazie wzrostu popularności mody dominują elementy emocjonalne, zaś w okresie spadku popularności ustępują one argumentom racjonalnym [3]. Ewolucja dotyczy jednak nie tylko środków perswazji, lecz także treści koncepcji. Dla szerokiego przyjęcia się nowinki istotna jest, jak już wspomniano, jej uniwersalność. Zapewnia ją otwartość na rozmaite interpretacje, żywotność interpretacyjna [8], zaś tę – pragmatyczna niejednoznaczność przekazu (*pragmatic ambiguity* [29]). H. Giroux [29] stawia tezę, że popularność idei oraz jej pragmatyczną niejednoznaczność łączy dodatnie sprzężenie zwrotne: niejednoznaczność ułatwia uznanie nowinki za obiecującą przez odbiorców, dla których wyraźniej zaprezentowana koncepcja mogłaby się wydać niedopasowana, z kolei im bardziej popularne staje się podejście, tym więcej powstaje wypowiedzi (publikacji) wnoszących wkład w umacnianie się niejednoznaczności.

Mody menedżerskie są „kolektywnymi produktami społecznymi” [16, s. 410], kształtowanymi przez interakcje między aktorami rynku mody. Dynamika relacji po stronie podażowej ma charakter kooperacyjno-konkurencyjny [39]. Działania zmierzające do wylansowania nowej idei łączą trendsetterów, jednak w dalszych fazach życia mody coraz wyraźniej uwidacznia się konkurencja pomiędzy nimi; trendsetterzy (zwłaszcza konsultanci) pozostają pod różnie nasilonymi presjami wyróżnienia się w „niszy idei” [3], wykorzystania dotychczasowego doświadczenia, a także społecznej akceptacji dla eksploatowanej idei. Żywotność interpretacyjna ułatwia zmaganie się z tymi presjami [32].



S. Heusinkveld, J. Benders i B. Hillebrand [32] zidentyfikowali trzy grupy strategii przyjmowanych przez konsultantów w walce o przetrwanie na rynku mody menedżerskiej: optymalizacja, repozycjonowanie i remarketing, czyli „zwiększanie legitymacji koncepcji poprzez prezentację jej w inny sposób” [32, s. 16].

Przykładem zastosowania tej ostatniej strategii w niszy odpowiedzialności społecznej jest koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej (*Creating Shared Value* – CSV), ogłoszona, jak wiele innych nowinek menedżerskich, w „Harvard Business Review” i sygnowana przez konsultantów M. Kramera i M. Portera (ten ostatni jest też niekwestionowanym guru zarządzania). Model CSV na wzajemne zależności społeczeństwo – biznes każe spojrzeć nie przez pryzmat zagrożeń dla społeczeństwa, czy obowiązków biznesu wobec społeczeństwa, ale postrzega je jako szansę na połączenie korzyści biznesowych z rozwojem (postępem) społecznym. Innymi słowy: „przedsiębiorstwa mogą tworzyć wartość ekonomiczną poprzez tworzenie wartości społecznej” [57, s. 68]. Trzy drogi do tego celu to:

- redefiniowanie (uwzględniające problemy i potrzeby społeczne) produktów i rynków zbytu;
- redefiniowanie produktywności łańcuchów wartości (wzmacnianie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych możliwości ogniw);
- wspieranie rozwoju lokalnych klastrów [57].

CSV wyrosło na fali popularności CSR (podobieństwo akronimów trudno uznać za przypadkowe), ale także jej krytyki. Sami autorzy konfrontują CSV ze społeczną odpowiedzialnością w wersji filantropijnej (a zatem już historycznej), ignorując niejako dominację *business case* we współczesnych realizacjach społecznej odpowiedzialności i – co podkreślają krytycy – nie oddając sprawiedliwości autorom koncepcji, z których CSV zdaje się wyrastać [18, 53]. Poza brakiem oryginalności krytycy zarzucają autorom koncepcji ignorowanie złożoności problemów społecznych, zawężony ogląd rynków, łańcuchów wartości i – generalnie – roli biznesu w społeczeństwie [18, 20]. Strategia jednak okazała się skuteczna; model CSV przyjęło wiele międzynarodowych korporacji, koncepcja zyskała też (na ogół życzliwe) zainteresowanie akademików.

W krytycznych analizach koncepcji z niszy CSR do żelaznego repertuaru zarzutów należy: niejednoznaczność, niespójność, elastyczność, płynność kluczowych terminów – „społeczna odpowiedzialność biznesu” i pokrewnych [21, 22, 32, 52]. M.T. Jones [35] sugeruje, by w ogóle z nich zrezygnować, gdyż dla działań, które są podejmowane pod tymi szczytnymi szyldami, bardziej adekwatne jest określenie „oświecony interes własny” (*enlightened self-interest*).

E. Guthey i M. Morsing [31, s. 557] uważają, że niejednoznaczność i wewnętrzna sprzeczność „wyróżniają CSR wśród większości mód menedżerskich”. Jest to pogląd o tyle dyskusyjny, że niejednoznaczność uznaje się za warunek żywotności interpretacyjnej, a tym samym warunek żywotności mody. Z drugiej strony, już samo kluczowe pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu” można zakwalifikować do grupy pojęć

spornych ze swej natury<sup>3</sup> (*essentially contested concept*) [52, 45], czyli takich, których wieloaspektowość prowadzi do nieuchronnej niejednoznaczności i „naturalnych sporów” związanych z ich stosowaniem. Sztandarowymi przykładami takich pojęć są: „demokracja”, „dzieło sztuki” i „sprawiedliwość społeczna” [28]. Naturalność sporów wokół nich wynika z tego, że użytkownicy spornych pojęć są liczni, zróżnicowani i w niejednakowy sposób traktują ich liczne aspekty.

W wypadku społecznej odpowiedzialności biznesu długa jest lista i duże zróżnicowanie potencjalnych uczestników sporu (interesariuszy): konkurujące ze sobą organizacje gospodarcze, non profit i pozarządowe z różnych państw i gospodarek, rządy i organizacje międzynarodowe, ośrodki badawcze i uczelnie, media profesjonalne, naukowe i opinii, konsumenci, pracownicy, w końcu społeczeństwo (*notabene* również pojęcie sporne ze swej natury, por. [44]).

W cytowanym już dokumencie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów [51] można znaleźć liczne dowody akceptacji nie tylko dobrowolności CSR, lecz także swobody w interpretacji tego hasła:

- „Przedsiębiorstwa powinny same opracowywać CSR” [51, s. 9].
- „Przedsiębiorstwa muszą mieć swobodę działania pobudzającą do innowacyjności oraz do wypracowania podejścia do CSR, które jest odpowiednie do ich sytuacji” [51, s. 9].
- „Dla większości małych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności mikroprzedsiębiorstw, mechanizm CSR prawdopodobnie pozostanie nieformalny i intuicyjny” [51, s. 7–8].

Przedsiębiorstwom „poszukującym formalnego podejścia do CSR” Komisja rekomenduje zasady opracowane przez OECD (dla przedsiębiorstw wielonarodowych), ONZ, Międzynarodową Organizację Pracy oraz normę ISO 26000 [51, s. 8]. ISO 26000 jest jednak szczególną normą, gdyż „nie zawiera wymagań i nie jest przeznaczona do certyfikacji ani do zastosowania w celach regulacyjnych lub związanych z umowami” [34]. W wytycznych dotyczących sposobów informowania o ISO 26000 za „niewłaściwe” uznano doniesienia o „zgodności z”, „spójności z”, „spełnieniu wymagań”, „ocenie według” ISO 26000; dopuszczalne jest co najwyżej informowanie na przykład o jej „wykorzystaniu” i „stosowaniu” lub „inspirowaniu” się nią [33].

<sup>3</sup> W polskiej literaturze termin *essentially contested concepts* jest tłumaczony również jako: „pojęcia chronicznie w ognisku sporu”, „pojęcia skazane na ustawiczną debatę”, „pojęcia istotnie kwestionowane”, „pojęcia zasadniczo sporne”, „pojęcia sporne co do esencji” [69].

## 4. Konsumpcja i instytucjonalizacja nowych koncepcji

Na konsumpcję nowego podejścia wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, czyli związane z szeroko rozumianymi konsumentami idei, jak i zewnętrzne – występujące po stronie podaży procesu. Wśród działań ułatwiających instytucjonalizację nowych koncepcji można wyróżnić trzy grupy [55]:

**Działania polityczne** mają na celu budowanie poparcia dla danej metody drogą społecznej perswazji, ustanawianie i rekonfigurowanie reguł i hierarchii. Należy do nich lobbowanie za podejściem przez organizacje gospodarcze, uczelnie lub stowarzyszenia naukowe, instytucje pozarządowe lub organizacje i stowarzyszenia zawodowe oraz związki zawodowe. Do działań politycznych należy też tworzenie systemu społecznych barier oddzielających „wtajemniczonych”, np. przez systemy certyfikatów oraz budowanie hierarchii (nagrody, rankingi).

**Działania techniczne** to przede wszystkim formalizacja, która skutkuje powstaniem: wzorców, procedur, podręczników i narzędzi, które mogą być stosowane w podobny sposób w różnych kontekstach. Do działań technicznych zalicza się standaryzację, czyli tworzenie reguł stosowania metody, często później skodyfikowanych jako oficjalne standardy lub wymogi certyfikacyjne, a także szeroko pojęte działania edukacyjne, czyli: demonstracje, szkolenia i włączanie podejścia do programów kształcenia.

**Działania kulturowe** mają na celu budowanie lub rekonstrukcję systemu wartości. Według M. Perkmana i A. Spicera [55] szczególnie istotną rolę odgrywa tu profesjonalizacja nowej metody (utworzenie specjalności zawodowej) lub rozszerzenie zakresu aktywności istniejącej już grupy zawodowej. Profesjonalizacja może doprowadzić do kolonizacji, swoistej aneksji metody przez silne grupy zawodowe, które dokonują jej reinterpretacji w sposób korzystny dla swoich celów – taką drogą dokonała się np. „informatyzacja” idei zarządzania wiedzą [59].

W wypadku CSR działania z tych trzech grup są łatwo obserwowalne. W organizacjach powstają stanowiska do spraw społecznej odpowiedzialności (kierownicy/specjaliści ds. CSR), pojawiają się oferty edukacyjne na trzecim stopniu kształcenia. Powstały normy i standardy (np. Social Accountability 8000, wytyczne Global Reporting Initiative, regulacje OECD, ISO 26000), a także indeksy (np. RESPECT, BI-NGO, FTSE 4 Good). Organizowane są liczne konkursy (np. Europejskie Nagrody CSR, Ranking Odpowiedzialnych Firm, konkurs „Raporty Społeczne”), powstały naukowe i popularne czasopisma zajmujące się problematyką odpowiedzialności biznesu (np. „Social Responsibility Journal”, „The Journal of Corporate Citizenship”). Można też mówić o aneksji podejścia; reinterpretacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu (więcej „biznesu”, mniej „społeczeństwa”) kojarzona jest z kolonizacją tej idei przez zarządzanie strategiczne [27, 14]. Mocna infrastruktura instytucjonalna jest argumentem przemawiającym przeciw uznaniu CSR za przelotną modę.

W konsumpcji idei menedżerskiej istotne jest nie tylko jej przyjęcie, lecz także implementacja połączona z adaptacją, czyli procesem dostosowywania nowinki do swoistych potrzeb organizacji adaptującej. S. Ansari, P. Fiss i E. Zajac [5] wyróżniają dwa wymiary adaptacji: wierność oryginałowi (*fidelity*) oraz rozległość (*extensiveness*), czyli skalę implementacji (np. w wybranym dziale czy w całej organizacji; z ograniczeniem do „kanonicznego” aspektu, czy rozszerzając stosowalność). Kombinacja niskich i wysokich poziomów tych dwóch wymiarów daje cztery wzorce adaptacji: „w małej dawce” (wysoka wierność, mała rozległość), „pełna i wierna” (wysoka wierność, duża rozległość), luźna (niska wierność, mała rozległość) oraz dopasowana (niska wierność, duża rozległość).

Rozległość i wierność adaptacji zależy od dopasowania nowinki do charakterystyki organizacji – konsumenta w trzech aspektach: technicznym, kulturowym i politycznym. Dopasowanie techniczne dotyczy kompatybilności nowinki z bazą technologiczną organizacji, z jej innowacyjnością i zdolnościami absorpcyjnymi, kulturowe – z kulturą organizacyjną konsumenta, zaś dopasowanie polityczne to zgodność z układem formalnych i nieformalnych sił oraz interesów w organizacji – konsumentcie [5]. Na wzorec adaptacji wpływa też moment adaptacji (wczesna lub późna adaptacja) oraz czynniki związane bezpośrednio z lansowanym podejściem, między innymi jego złożoność (faworyzuje adaptacje wierne i mało rozległe) i stopień żywotności interpretacyjnej (metody, dla których opracowano normy lub chronione patentami nie mogą być adaptowane swobodnie).

Model S. Ansariego, P. Fissa i E. Zajaca [5] ilustruje, pomimo uproszczeń, złożoność i wieloaspektowość procesów adaptacyjnych. Ponadto komplikuje je fakt, że adaptatorami nowych idei nie są organizacje jako takie; przyjęcie („zakup”) idei nie jest zbiorowo uzgodnionym aktem. Konsumentami są grupy i indywidualni członkowie organizacji, przy czym nie każdy z nich „kupi” to samo i z tego samego powodu.

Wewnętrzni agenci zmian, czyli menedżerowie wprowadzający nową koncepcję do organizacji, modyfikują ją w taki sposób, by ją jak najlepiej dopasować do aktualnej i pożądanej sytuacji w organizacji i/lub do osobistych celów. Z badań H. Wilhelma i S. Bort [67] wynika, że menedżerowie, wyjaśniając przejmowanie modnych koncepcji, odwołują się głównie do czterech argumentów:

1. **Uczenie się od innych** (zazwyczaj bohaterów *success stories* publikowanych przez trendsetterów).
2. **Kontrolowanie zmian organizacyjnych** (nowa koncepcja, a zwłaszcza towarzysząca im narracja i wyniki badań są skarbnicą argumentów i środków perswazji wykorzystywanych w forsowaniu zmian organizacyjnych lub usprawiedliwianiu podjętych wcześniej decyzji).
3. **Poszukiwanie zewnętrznej legitymizacji** (ten argument dopuszcza przyznanie, że koncepcja jest adaptowana jedynie w warstwie symbolicznej).

4. **Wspólne uzgadnianie znaczeń** (*collective sensemaking*), czyli wykorzystywanie nowej koncepcji jako układu odniesienia, który pozwoli zwiększyć i zintegrować zrozumienie organizacji i jej otoczenia przez jej członków, a tym samym zmniejszyć skutki niepewności.

Z innych badań wynika, że adaptacja popularnych metod i technik menedżerskich wynika również z potrzeby tzw. wewnętrznej legitymizacji, co pośrednio wpływa na wynagrodzenia menedżerów [63].

W wypadku CSR rozprzestrzenienie mody wewnątrz organizacji bywa bardzo ograniczone; dotyczy czasami zaledwie kilku kluczowych decydentów [22], zatem niektóre, zwłaszcza „luźne” lub „małodawkowe” adaptacje mogą przebiegać w sposób niemal niezauważalny dla pozostałych członków organizacji. Badania E.R. Pedersena [54] wykazały, że nawet menedżerowie z organizacji aktywnych w obszarach CSR odpowiedzialność społeczną pojmują raczej wąsko, ograniczając jej aspekty do działań operacyjnych, dotyczących głównie pracowników i odbiorców. Odpowiedzialność w rozumieniu badanych menedżerów (ponad 1000 osób z 8 międzynarodowych korporacji) można podsumować w ten sposób: „dbaj o pracowników oraz dostarczaj wyrobów i usług, których oczekują klienci, szanując przy tym środowisko” [54, s. 163].

## 5. Czy moda menedżerska jest zjawiskiem szkodliwym?

Zdominowanie decyzji o przyjęciu i adaptacji nowinki przez czynniki psychospołeczne może przynieść straty, wśród których marnotrawstwo czasu i środków finansowych okaże się najmniej bolesne – jak to było w wypadku mody na BPR i *downsizing* (por. np. [62]). Ta możliwość nie oznacza jednak, że „(...) przejściowe zbiorowe przekonanie rozpowszechniane przez trendsetterów, że dana technika menedżerska doprowadzi do postępu w zarządzaniu” [1, s. 256] jest samo w sobie niebezpieczne. Teoria „dawki kofeiny” sugeruje, że zainteresowanie wszelkimi nowinkami, łącznie z tymi przelotnymi (*fads*), może okazać się pozytywne jako mobilizator aktywności i dyskursu przeciwdziałającego inercji w życiu organizacji [2]. O ewentualnych pozytywnych lub negatywnych skutkach mody decyduje w ostateczności fakt i sposób ich adaptacji. Świadomość mechanizmu powstawania mód menedżerskich może być czynnikiem zmniejszającym zagrożenie uwiedzenia przez modę<sup>4</sup>, czyli uchronić zarówno przed zbyt pośpiesznym przyjęciem, nieadekwatną adaptacją, jak i zbyt późnym rozstaniem z koncepcją lub techniką. Szczególnie istotne są następujące fakty (por. [6]):

<sup>4</sup> Interesujący instrument przeciwdziałający „uwiedzeniom” przez modę zaproponowali L. Välikangas i G. Sevón [64]. Jest to mianowicie instytucja błazna. Rolę błazna w organizacji może odgrywać pojedyncza osoba, grupa ludzi lub nawet program agencji. Prerogatywy błazna są powszechnie znane: wyłapywanie śmieszności, absurdów, stawianie prowokacyjnych pytań i supozycji, nietykalność gwarantująca odwagę wypowiedzi. Pod koniec XX wieku stanowisko błazna istniało np. w British Airways.

- Moda menedżerska jest zjawiskiem społecznym. Na jej odbiór wpływają nie tylko czynniki racjonalne, lecz także psychologiczne i społeczne [1, 5].
- Istnieje rynek mód menedżerskich. Moda powstaje w wyniku dostosowywania oferty trendsetterów do zastanych i wywołanych potrzeb odbiorców mody, zaś na jej ewolucję wpływa między innymi konkurencja między propagatorami mody. Odbywa się to często kosztem jakości oferty [41].
- Charakterystyczne dla retoryki mód menedżerskich uproszczenia i wybiórczość argumentów nie ułatwiają odkrywania w nich niespójności i kontrowersji [50]. Wyniki niezależnych badań naukowych pojawiają się z pewnym opóźnieniem w stosunku do doniesień trendsetterów (por. rysunek 2) i mają mniejszy zasięg.
- Promowanie koncepcji przez wewnętrznych agentów zmian zaspokaja ich (agentów) potrzeby, które mogą nie być zbieżne z celami organizacji [63, 67].
- Przejęcie i adaptacja nowych podejść łączy się z ich reinterpretacją; w efekcie w organizacjach powstają lokalne wersje praktyk, które – mimo takiej samej nazwy i instrumentarium – mogą się istotnie wzajemnie różnić [5].

Specyfika mody na CSR objawia się również i w tym, że więcej się mówi o jej szkodliwości dla społeczeństwa, niż dla „odpowiedzialnych społecznie” organizacji. Największy krytycyzm budzą przejawy hipokryzji; organizacje publikujące obszerne raporty, w których wykazują działania prospołeczne w niektórych aspektach, popełniają grzechy w innych, równie ważnych społecznie obszarach. Przykłady ilustrujące janusowe oblicza korporacji podają między innymi: J. Polowczyk [56] i T.M. Devinney [21]. CSR bywa również wykorzystywany jako oręż w nieczystej walce konkurencyjnej – poprzez lobbowanie za zaostrzeniem standardów, którym konkurenci nie mogą sprostać. Przykładem mogą być starania Enronu o wprowadzenie ograniczeń misji dwutlenku węgla opisane np. w [13].

Jednak nie tylko cyniczne granie ideami CSR może doprowadzić do niekorzystnych społecznie skutków. Mimo istnienia standardów, a nawet wprowadzenia przez niektóre państwa obowiązku raportowania społecznego i środowiskowego, organizacje mają dużą swobodę w wyborze treści i formy komunikatów dotyczących praktyk z obszaru CSR. Z drugiej strony, uzyskiwanie korzyści z działań CSR jest możliwe wtedy, gdy działania te są ujawniane (komunikowane) [11] i to w sposób wiarygodny, a przynajmniej sugerujący wiarygodność. Samo upublicznienie raportu na stronie WWW zdaje się nieść dwa komunikaty: 1. Jesteśmy społecznie odpowiedzialni; 2. Informujemy o tym rzetelnie i przejrzysto.

Jednak W. Coombs i S. Holladay [17] stawiają tezę, że przejrzystość raportów CSR jest złudzeniem mającym źródło w następujących mitach:

1. Komunikowanie to nadawanie (wysyłanie) informacji.
2. Im więcej informacji (w sensie ilościowym), tym lepiej.
3. Dane i fakty są w swojej istocie obiektywne („liczby nie kłamią”).

Prawdziwa przejrzystość wymaga aktywności drugiej strony – odbiorców informacji. To oni muszą zdecydować, czy informacje im podane są kompletne i wyczerpujące i w wypadku wątpliwości zażądać uzupełnień i wyjaśnień. Inaczej mówiąc, przejrzystość jest procesem, nie zaś statyczną cechą. Aktywni uczestnicy tego procesu istnieją – są to: organizacje pozarządowe, media, *watchdog groups*. Ale ich istnienie; ściślej: społeczna świadomość tego istnienia, może, paradoksalnie, zmniejszać korzyści z raportowania społecznego.

Powszechny dostęp do internetu, a także głośne upublicznianie skandali korporacyjnych oraz równie głośna aktywność organizacji ekologicznych i konsumenckich stwarzają złudne przekonanie, że skoro upublicznione raporty są ogólnie dostępne, to pewnie zawierają prawdę, całą prawdę i tylko prawdę (więc nawet nie warto ich analizować), a jeśli nawet nie – to na pewno ktoś (np. jacyś aktywiści z organizacji *watchdog*) odkryłby i ogłosił przekłamania, niekonsekwencje lub objawy „mydlenia oczu” (*greenwashing*). W efekcie przeciętnie świadomy społecznie konsument, czy inny interesariusz, może poczuć się zwolniony z obowiązku sprawdzania wpływu danej organizacji, np. na środowisko, przyjmując że brak poruszenia medialnego gwarantuje brak niepokojących zjawisk. W. Coombs i S. Holladay [17] sugerują, że na to znieczulenie wpływa też po trosze swoista autoreklama (nagłaśnianie swoich sukcesów) przez aktywistów, bo popularność zwiększa ich szansę na uzyskanie środków na działalność. W efekcie, paradoksalnie, warunki sprzyjające faktycznej przejrzystości (internet z mediami społecznościowymi, coraz powszechniejsze deklarowanie i raportowanie społecznej odpowiedzialności przez organizacje gospodarcze, liczne grupy zorganizowanych aktywistów) stanowią czynnik wzmacniający pozorną przejrzystość, czyli przejrzystość na warunkach nadawcy informacji. W ten sposób wzrost wypowiedzi i deklarowanego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością (moda) stwarza warunki sprzyjające stopniowi wrażliwości na przejawy nieodpowiedzialności.

Niektórzy badacze [60, 65, 7] sygnalizują niebezpieczeństwa związane z utrwalającym się modelem realizacji idei odpowiedzialności, który łączy instrumentalne traktowanie CSR (jako swoistej okazji biznesowej) z jej dobrowolnością i samoregulacją. Rolę regulatora przejął „przemysł CSR” [61], którego aktorami są: korporacje, organizacje pozarządowe (sponsorowane przez te pierwsze), rządy, organizacje międzynarodowe, instytucje finansowe, konsultanci, specjaliści, prawnicy specjalizujący się w CSR, organizacje, agencje i komitety tworzące standardy i udzielające certyfikatów [61, s. 540]. W rezultacie mamy do czynienia z samoregulacją i chociaż ciała ustawodawcze są uczestnikami tego procesu, to raczej jako facylitatorzy czy metaregulatorzy [60]. Współczesne warunki „uprawiania” CSR są następujące:

- Działania spod szyldu CSR muszą być korzystne dla biznesu.
- Brak jednoznacznych, twardych regulacji (samoregulacja z dużym udziałem samego biznesu).
- Dobrowolność aktywności na polu CSR, której biznes broni, por. np. [38, 61].

Gdyby przyjąć metaforę gry, to przy takich warunkach biznes przyjmuje rolę autora gry, gracza i sędziego. Czynnikiem zmieniającym tę sytuację byłyby twarde formalne regulacje. Ich zaś warunkiem byłoby jednoznaczne zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, na co się, z omówionych już względów, nie zanosi.

## Podsumowanie

Określane wspólnymi etykietami (np. zarządzanie talentami, społeczna odpowiedzialność, zarządzanie wiedzą) koncepcje, podejścia i techniki menedżerskie są zjawiskami podlegającymi ciągłym metamorfozom. W fazach powstawania i zyskiwania popularności jest to związane z ich ewolucją warunkującą przeżycie na rynku idei menedżerskich. Jako idee adaptowane w poszczególnych organizacjach podlegają kolejnym modyfikacjom związanym z ich „przekładem” i kustomizacją.

W efekcie to, co kryje się pod etykietą, jest dalekie od stabilności i jednorodności. Bezkontekstowe wnioskowanie o skuteczności bądź szkodliwości podejścia jest w takiej sytuacji nieuprawnione. Innymi słowy, moda menedżerska *per se* nie jest zjawiskiem ani korzystnym, ani niebezpiecznym. Ocenie mogą podlegać wyłącznie jej konkretne implementacje.

CSR jest specyficzną koncepcją, co wynika z faktu, że bazuje na pojęciach spornych ze swej natury. Ponadto dyskurs na temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest często prowadzony jak gdyby dynamika relacji biznes – społeczeństwo była prosta i przewidywalna, a w każdym razie – obie strony tej relacji jednorodne i dobrze określone. W istocie „społeczeństwo”, wobec którego biznes miałby być odpowiedzialny, to złożony dynamicznie system, jego części mają zróżnicowane (często sprzeczne) potrzeby i wartości zmieniające się w czasie. Co jest korzystne dla społeczeństwa lokalnego dzisiaj, może być niekorzystne dla społeczeństwa globalnego (i również lokalnego) w przyszłości. Kierunek ewolucji idei CSR, a także swoboda organizacji gospodarczych w konstrukcji własnego obszaru SCR wynikają z konieczności; nie jest możliwe, żeby przedsiębiorstwo przyczyniało się do rozwiązywania wszystkich obecnych i przyszłych społecznych problemów. Naiwnym również by było oczekiwanie, że w ich wyborze przedsiębiorstwa będą sterowane przez „społeczeństwo”; wręcz przeciwnie – to biznes ma więcej możliwości, by manipulować percepcją problemów tak, by opłacało się nad nimi pochylić. Wątpliwości związane z modą na odpowiedzialność z reguły nie dotyczą jej szkodliwości dla „społecznie odpowiedzialnych” organizacji, ale konsekwencji społecznych swoistego zawłaszczania tego obszaru przez biznes.



## Bibliografia

- [1] Abrahamson E., *Managerial fashions*, "Academy of Management Review" 1996, 21/1, pp. 254–285.
- [2] Abrahamson E., Eisenman M., *Employee-management techniques: Transient fads or trending fashions?*, "Administrative Science Quarterly" 2008, 53, pp. 719–744.
- [3] Abrahamson E., Fairchild G., *Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes*, "Administrative Science Quarterly" 1999, 44, pp. 708–740.
- [4] Alvesson M., Sandberg J., *Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research*, "Journal of Management Studies" 2013, 50(1), pp. 128–152.
- [5] Ansari S.M., Fiss P.C., Zajac E.J., *Made to fit: How practices vary as they diffuse*, "Academy of Management Review" 2010, 35(1), pp. 67–92.
- [6] Balcerak A., *Grywalizacja jako przykład mody w zarządzaniu* (w druku).
- [7] Banerjee S.B., *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*, "Critical Sociology" 2008, 34(1), pp. 51–79.
- [8] Benders J., van Veen K., *What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions*, "Organization" 2001, 8(1), pp. 33–53.
- [9] Benders J., Verlaar S., *Lifting parts: putting conceptual insights into practice*, "International Journal of Operations & Production Management" 2003, 23(7), pp. 757–774.
- [10] Berle A.A., *Corporate powers as powers in trust*, "Harvard Law Review" 1931, 44, pp. 1049–1074.
- [11] Bhattacharya C.B., Sen S., *Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*, "California Management Review" 2004, 47(1), pp. 9–24.
- [12] Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.
- [13] Bradley Jr.R.L., *Corporate social responsibility and energy*, "Culture and Civilization" 2009, 1, pp. 181–197.
- [14] Brooks S.B., *CSR and the straight-jacket of economic rationality*, "International Journal of Sociology and Social Policy" 2010, 30(11), pp. 604–617.
- [15] Carroll A.B., *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*, [in:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008, pp. 19–46.
- [16] Clark T., Greatbatch D., *Management fashion as image spectacle: The production of best-selling management books*, "Management Communications Quarterly" 2004, 17, pp. 396–424.

- [17] Coombs W.T., Holladay S.J., *The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet*, "Corporate Communications: An International Journal" 2013, 18(2), pp. 212–227.
- [18] Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D., *Contesting the value of "Creating Shared Value"*, "California Management Review" 2014, 56, 2, pp. 130–153.
- [19] Dale B.G., Elkjaer M.B.F., van der Wiele A., Williams A.R.T., *Fad, fashion and fit: An examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control*, "International Journal of Production Economics" 2001, 73, pp. 137–152.
- [20] Dembek K., Singh P., Bhakoo V., *Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?*, "Journal of Business Ethics", link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2554-z, [2015].
- [21] Devinney T.M., *Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility*, "The Academy of Management Perspectives" 2009, 23(2), pp. 44–56.
- [22] Ditlev-Simonsen C.D., *From corporate social responsibility awareness to action?*, "Social Responsibility Journal" 2010, 6(3), pp. 452–468.
- [23] Dodd E.M., *For whom are corporate managers trustees?*, "Harvard Law Review" 1932, 45, pp. 1145–1163.
- [24] Donham W.B., *The social significance of business*, "Harvard Business Review" 1927, 5(4), pp. 406–419.
- [25] Evans W.R., Haden S.S.P., Clayton R.W., Novicevic M.M., *History of management thought about social responsibility*, "Journal of Management History" 2013, 19(1), pp. 8–32.
- [26] Fineman S., *Fashioning the environment*, "Organization" 2001, 8(1), pp. 17–31.
- [27] Fleming P., Jones M.V., *End of Corporate Social Responsibility. The crisis and critique*, SAGE Publications, London 2012.
- [28] Gallie W.B., *Essentially contested concepts*, "Proceedings of the Aristotelian Society" 1956, 56, pp. 167–198.
- [29] Giroux H., *'It was such a handy term': Management fashions and pragmatic ambiguity*, "Journal of Management Studies" 2006, 43, pp. 1227–1260.
- [30] Grant K., *Knowledge management, an enduring but confusing fashion*, "The Electronic Journal of Knowledge Management" 2011, 9(2), pp. 1117–1131.
- [31] Guthey E., Morsing M., *CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity*, "Journal of Business Ethics" 2014, 120(4), pp. 555–569.
- [32] Heusinkveld S., Benders J., Hillebrand B., *Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts*, "Organization Studies" 2013, 34(1), pp. 7–32.

- [33] *Informowanie o stosowaniu PN-ISO 26000*, <http://www.pkn.pl/informowanie-o-stosowaniu-pn-iso-26000>, [02.2014].
- [34] *ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, <http://www.pkn.pl/iso-26000>, [02.2014].
- [35] Jones M.T., *Disrobing the emperor: mainstream CSR research and corporate hegemony*, "Management of Environmental Quality: An International Journal" 2009, 20(3), pp. 335–346.
- [36] Jutterström M., Norberg P., *CSR as a management idea*, [in:] M. Jutterström, P. Norberg (eds.), *CSR as a management idea: ethics in action*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2013; pp. 1–16.
- [37] Kalberg S., *Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history*, "American Journal of Sociology" 1980, 85(5), pp. 1145–1179.
- [38] Kinderman D., *Corporate Social Responsibility in the EU, 1993–2013: Institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy and bureaucratic politics*, "Journal of Common Market Studies" 2013, 51(4), pp. 701–720.
- [39] Klincewicz K., *Management fashions: turning best-selling ideas into objects and institutions*, Transaction Publishers, Piscataway 2006.
- [40] Kramer H., *The philosophical foundations of management rediscovered*, "Management International Review" 1975, 15, 2–3, pp. 47–55.
- [41] Lang G., Ohana M., *Are management fashions dangerous for organizations?*, "International Journal of Business and Management" 2012, 7(20), pp. 81–89.
- [42] Macy M.W., Strang D., *Dedicated followers of success. A computational model of fashionable innovation*; [in:] A. Lomi, E.R. Larsen (eds.), *Dynamics of Organizations. Computational Modeling and Organization Theories*, AAAI Press/The MIT Press, Menlo Park – Cambridge – London 2001, pp. 93–117.
- [43] Madsen D.Ø., Stenheim T., *The impact of management concepts: a typology*, "Problems and Perspectives in Management" 2014, 12(4), pp. 103–108.
- [44] Mason A., *Community, solidarity, and belonging: levels of community and their normative significance*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- [45] Matten D., Moon J., *"Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, "Academy of Management Review" 2008, 33(2), pp. 404–424.
- [46] Miller D., Hartwick J., Le Breton-Miller I., *How to detect a management fad and distinguish it from a classic*, "Business Horizons" 2004, 47(4), pp. 7–16.
- [47] Misani N., *The convergence of corporate social responsibility practices*, "Management Research Review" 2010, 33(7), pp. 734–748.

- [48] Moura-Leite R.C., Padgett R.C., *Historical background of corporate social responsibility*, "Social Responsibility Journal" 2011, 7(4), pp. 528–539.
- [49] Murphy P.E., *An evolution: Corporate social responsiveness*, "University of Michigan Business Review" 1978, 6(30), pp. 19–25.
- [50] Nicolai A., Dautwiz J., *Fuzziness in action: what consequences has the linguistic ambiguity of the core competence concept for organizational usage?*, "British Journal of Management" 2010, Vol. 21, No. 4, pp. 874–88.
- [51] *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów*, Bruksela, 25.10.2011 r.
- [52] Okoye A., *Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?* "Journal of Business Ethics" 2009, 89(4), pp. 613–627.
- [53] Paramanand B., *Porter is a pirate*, "Management Next" 2013, 10/1, pp. 6–7.
- [54] Pedersen E.R., *Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society*, "Journal of Business Ethics" 2010, 91(2), pp. 155–166.
- [55] Perkmann M., Spicer A., *How are management fashions institutionalized? The role of institutional work*, "Human Relations" 2008, 61/6, pp. 811–844.
- [56] Polowczyk P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a biznes społeczny*, „Zarządzanie Zmianami” 2013, 1, s. 1–28.
- [57] Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review" 2011, 89/1–2, pp. 62–77.
- [58] Røvik K.A., *From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas*, "Organization Studies" 2011, 32(5), pp. 631–653.
- [59] Scarbrough H., *The role of intermediary groups in shaping management fashion: The case of knowledge management*, "International Studies of Management and Organization" 2002, 32/4, pp. 87–103.
- [60] Shamir R., *The age of responsabilization: on market-embedded morality*, "Economy and Society" 2008, 37(1), pp. 1–19.
- [61] Shamir, R., *Capitalism, governance, and authority: The case of corporate social responsibility*, "Annual Review of Law and Social Science" 2010, 6, pp. 531–553.
- [62] Sorge A., van Witteloostuijn A., *The (non) sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories*, "Organization Studies" 2004, 25/7, pp. 1205–1231.
- [63] Staw B., Epstein L., *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*, "Administrative Science Quarterly" 2000, 45/3, pp. 553–556.

- [64] Välikangas L., Sevón G., *Of managers, ideas and jesters, and the role of information technology*, "The Journal of Strategic Information Systems" 2010, 19(3), pp. 145–153.
- [65] Vogel D., *The private regulation of global corporate conduct achievements and limitations*, "Business & Society" 2010, 49(1), pp. 68–87.
- [66] Waddock S., *Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship*, "Business and Society Review" 2004, 109, pp. 5–42.
- [67] Wilhelm H., Bort S., *How managers talk about their consumption of popular management concepts: identity, rules and situations*, "British Journal of Management" 2013, 24(3), pp. 428–444.
- [68] Wilson T.D., *The nonsense of knowledge management*, "Information Research" 2002, 8(1), pp. 8–1.
- [69] Zamecki Ł., *Władza i jej wymiary w pracach Stevena Lukesa*, „Społeczeństwo i Polityka” 2006, 3(8), s. 128–140.

---

## METAMORFOZY MODNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

### Streszczenie

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytania: Czy społeczną odpowiedzialność biznesu można uznać za modę nie tylko w znaczeniu potocznym, lecz także w sensie teorii mód menedżerskich? Czy mody menedżerskie, w tym CSR, są zjawiskami szkodliwymi? Wnioski z analizy prowadzonej na podstawie przeglądu literatury i badań własnych: CSR jest specyficzną modą, co wynika z faktu, że bazuje na pojęciach spornych ze swej natury. Mody menedżerskie nie są same w sobie zjawiskami ani korzystnymi, ani niekorzystnymi. Ocenie mogą i powinny podlegać tylko ich konkretne adaptacje.

**SŁOWA KLUCZOWE: MODA MENEDŻERSKA, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ  
BIZNESU, KONCEPCJA ZARZĄDZANIA**

---

## METAMORPHOSES OF MANAGEMENT IDEAS. THE CASE OF CSR

### Abstract

This paper endeavours to answer the following questions: Could CSR be recognized as management fashion in the management fashion theory sense? Are management fashions, CSR including, harmful phenomena? Analysis based on literature review and the author's own research lead to the following conclusions: CSR as established on essentially contested concepts, is a special kind of management fashion. Management fashions per se are not beneficial, nor harmful phenomena. Concrete fashions, due to their dynamics, can be both harmful and beneficial. Only their specific implementations can be objects of evaluation.

**KEY WORDS: MANAGEMENT FASHION, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY,  
MANAGEMENT CONCEPT**



# WYKORZYSTANIE KONCEPCJI KONKURUJĄCYCH LOGIK INSTYTUCJONALNYCH W BADANIACH ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Koncepcja logik instytucjonalnych stanowi jeden z najciekawszych i najszybciej rozwijających się nowych trendów w naukach o zarządzaniu. Wywodzi się z paradygmatu neoinstytucjonalnego, ale jednocześnie różni się od niego w istotnych kwestiach. W poniższym tekście zostanie przedstawiony zarys koncepcji logik instytucjonalnych, ze szczególnym naciskiem na interakcje między logikami i wynikające z nich konsekwencje dla organizacji. Celem tekstu jest ukazanie, w jaki sposób omawiana koncepcja może przyczynić się do rozwoju badań nad organizacjami, zarówno na poziomie empirycznym, jak i teoretycznym.

Nowy instytucjonalizm jest obecnie dominującym paradygmatem w teorii organizacji. Początki stosowania tego podejścia w dziedzinie organizacji i zarządzania sięgają prac opublikowanych w drugiej połowie lat 70. XX wieku [1]. W ramach tego nurtu zwracano uwagę na to, że struktury i działania organizacji są kształtowane nie tylko przez wymogi techniczne (takie jak konieczność dostarczania produktu do klientów czy prowadzenia rachunkowości), lecz także wynikają z uwarunkowań instytucjonalnych. Instytucje, które w ramach tego podejścia są definiowane jako społecznie legitymizowane reguły działania, pełnią funkcję „racjonalnych mitów” wskazujących członkom organizacji, jakie sposoby postępowania są uznawane za właściwe w danych okolicznościach. Konsekwencją podążania za racjonalnymi mitami jest upodabnianie się organizacji funkcjonujących w jednym polu organizacyjnym

---

\* Dr hab. Przemysław Hensel, prof. UW – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.



(izomorfizm) [2]. Jeśli działania wszystkich organizacji są uwarunkowane bowiem tymi samymi oczekiwaniami instytucjonalnymi, to organizacje powinny być coraz bardziej do siebie podobne. Wiele badań potwierdziło tę początkową intuicję instytucjonalistów [3].

Od samego początku teoria neoinstytucjonalna była jednakże krytykowana z powodu niewystarczającego uwzględnienia kwestii zmiany organizacyjnej i instytucjonalnej (tzw. problem osadzonej agencji) [4]. Jeśli prawdą jest, że zarówno ludzkie postrzeganie rzeczywistości, jak i dostępne środki i sposoby działania oraz preferencje decydentów są kształtowane przez instytucje [5], to jak wyjaśnić zmianę organizacyjną i społeczną? Taka zmiana wymagałaby od aktora wyjścia poza własny sposób rozumienia i postrzegania świata po to, by zaproponować nową metodę organizacji czy działania. Koncepcja logik instytucjonalnych – obok koncepcji przedsiębiorczości instytucjonalnej [6] – jest jedną ze strategii radzenia sobie z tym problemem.

Na początku lat 90. XX wieku Friedland i Alford zaproponowali nowe spojrzenie na system instytucjonalny kształtujący działania organizacji. Stwierdzili, że badania w niewystarczającym stopniu uwzględniają wpływ otoczenia na decyzje podejmowane w organizacji. W szczególności zwrócili uwagę na to, że w otoczeniu organizacji funkcjonuje nie jedna logika, lecz wiele konkurujących ze sobą logik instytucjonalnych [7], takich jak: logika rynku, biurokracji czy demokracji. Zgodnie z ich koncepcją zmiana na poziomie organizacji, pola organizacyjnego czy społeczeństwa zachodzi w rezultacie konfliktów między logikami. Aktorzy w organizacji i poza nią wykorzystują sprzeczności między logikami, by doprowadzić do realizacji swoich priorytetów. W miejscu, w którym dwie logiki formułują odmienne oczekiwania względem organizacji, powstaje przestrzeń dla agencji, tj. dyskrecjonalnego działania aktorów. Ta koncepcja – istotnie poszerzona o inne niż konkurowanie rodzaje relacji między logikami – zajmuje obecnie ważne miejsce w badaniach organizacji.

## 1. Logiki instytucjonalne jako źródło zmiany w polu organizacyjnym

We współczesnej literaturze przedmiotu logika instytucjonalna jest definiowana jako „społecznie konstruowane historyczne wzorce praktyk materialnych, założeń, wartości, przekonań i reguł, za pomocą których jednostki produkują i reprodukują swoje istnienie, organizują czas i przestrzeń oraz zapewniają znaczenie swojej społecznej rzeczywistości” [8]. Na logikę instytucjonalną składają się zarówno elementy materialne (takie jak praktyki działania czy struktury), jak i elementy symboliczne (takie jak znaczenia przypisywane praktykom czy strukturom). Przykładowo dla logiki rynkowej centralną zasadą jest kierowanie się własnym interesem i dążenie do indywidualnego zysku, co urzeczywistnia się w praktykach wymiany dóbr, sposobach

formułowania kontraktów, zabezpieczeniach własności prywatnej, ubezpieczeniach. Logika profesjonalizmu opiera się na przestrzeganiu reguł profesjonalnych i związanych z nimi nakazów etycznych, co znajduje odzwierciedlenie w praktykach, takich jak: zasięganie dodatkowej opinii u innych profesjonalistów, przestrzeganie norm narzucanych przez stowarzyszenia profesjonalne czy lojalność wobec innych przedstawicieli danej profesji. Centralne reguły racjonalności nie tylko kierują działaniami aktorów w organizacjach i poza nimi, lecz także kształtują ich procesy poznawcze. Urzędnik kierujący się logiką biurokratyczną będzie zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i prywatnych zwracał uwagę na formalne aspekty sytuacji, w których się znajduje, na zgodność postępowania z przepisami oraz na ewentualne sprzeczności w przepisach rządzących daną dziedziną życia społecznego, podczas gdy osoba związana logiką rodziny będzie zwracać uwagę przede wszystkim na dobro pozostałych członków rodziny i ich emocje. Z przykładania innej wagi do różnych aspektów tej samej sytuacji decyzyjnej będą wynikać odmienne decyzje i zachowania [9]. Jednak nie to stwierdzenie – bardzo bliskie przecież założeniom leżącym u podstaw teorii społecznego konstruowania rzeczywistości [10] – jest najważniejszym elementem teorii logik. W omawianej koncepcji kładzie się nacisk raczej na to, że współwystępowanie wielu logik w ramach jednego systemu społecznego może być źródłem zmiany organizacyjnej i instytucjonalnej. Innymi słowy, aby zrozumieć i wyjaśnić działania organizacji i jej członków, należy je analizować w kontekście społecznym i instytucjonalnym, a przede wszystkim należy rozróżniać relacje w systemie interinstytucjonalnym, w którego skład wchodzi omawiane logiki. Ich współwystępowanie, koewolucja i konflikt pozwalają wyjaśnić dynamikę pola instytucjonalnego oraz zmiany na poziomie organizacji.

## 2. Typy idealne logik instytucjonalnych

W oryginalnej pracy Friedlanda i Alforda wyróżniono pięć typów idealnych logik instytucjonalnych: kapitalistycznego rynku, biurokratycznego państwa, rodziny, demokracji oraz religii [7]. W późniejszych pracach ten katalog został wzbogacony o logiki profesji oraz korporacji [11]. Najnowsze opracowanie z tego nurtu – które stało się podstawą poniższego opisu logik – uwzględnia również logikę wspólnoty [12].

Zdecydowanie największą uwagę poświęca się w ostatnich dziesięcioleciach **logice rynkowej**, która obejmuje swoim zasięgiem coraz to nowe obszary ludzkiej aktywności. Według Thornton, Ocasio i Lounsbury'ego [12] podstawową metaforą tej logiki jest transakcja rynkowa, a źródłem legitymizacji – wartość firmy (cena akcji). Logika rynku pozbawiona jest twarzy, nie jest uosabiana przez żadną grupę społeczną czy profesjonalną, zaś jej centralną zasadą normatywną jest kierowanie się własnym interesem i dążenie do podniesienia wydajności i zysku. Ta logika jest charakterystyczna

dla liberalnej gospodarki rynkowej, w której rynek jest podstawowym mechanizmem koordynacji większości relacji w społeczeństwie.

W **logice profesjonalnej** źródłem legitymizacji jest wiedza profesjonalna, a źródłem władzy – przynależność do zrzeszeń profesjonalnych. Aktorzy przynależący do tej logiki tworzą swoje tożsamości w relacji do jakości pracy, którą wykonują, i do swoich umiejętności, zaś podstawowym celem jest podnoszenie reputacji profesjonalisty. Źródło norm stanowią wspomniane wcześniej organizacje i zrzeszenia profesjonalne.

**Logika korporacji** czerpie swoją legitymizację z pozycji rynkowej firmy, zaś centralną metaforą powiązaną z nią jest hierarchia. Źródłem władzy w ramach tej logiki jest kadra zarządzająca, natomiast tożsamości aktorów są budowane w odniesieniu do funkcji pełnionych w systemie biurokratycznym. Podstawą norm jest zatrudnienie w danym przedsiębiorstwie. Celem działania jest zwiększanie rozmiarów firmy i jej dywersyfikacja.

W **logice państwa** źródłem legitymizacji jest uczestnictwo w procesach demokratycznych, z kolei centralną metaforą jest państwo rozumiane jako mechanizm redystrybucji dóbr [12]. Władza w ramach tej logiki wynika z biurokratycznej dominacji, a tożsamości uczestników są budowane na podstawie przynależności do klasy ekonomicznej czy społecznej. Źródłem przestrzegania norm jest przynależność do danego narodu, podczas gdy celem działania jest wzrost dobrobytu wspólnoty. Zdaniem autorów koncepcji ta logika jest charakterystyczna dla tzw. państwa dobrobytu.

**Logika religii** czerpie swoją legitymizację ze znaczenia wymiaru transcendentnego w życiu ludzi, a źródłem władzy jest charyzma duchowieństwa. Tożsamości aktorów w ramach tej logiki są budowane na podstawie odniesień do bytów nadnaturalnych. Obowiązek przestrzegania norm wynika z przynależności do danego związku wyznaniowego czy religii, zaś celem działania jest zwiększanie obecności symboliki i interpretacji religijnych w codziennym życiu.

**Logika rodziny** opiera swoją legitymizację na bezwarunkowej lojalności względem pozostałych członków rodziny, podczas gdy źródłem władzy jest patriarchalna dominacja. Celem działania jest podnoszenie statusu rodziny i dbanie o jej dobre imię, a powodem, dla którego normy są przestrzegane, jest przynależność do danego gospodarstwa domowego. Tożsamości w tej logice są tworzone w odniesieniu do reputacji danej rodziny.

Ostatnia z wyróżnionych logik to **logika wspólnoty**. Źródłem legitymizacji są w niej jedność woli członków wspólnoty oraz zaufanie i przekonanie o wzajemności relacji. Podstawą przestrzegania norm jest przynależność do grupy, zaś źródłem władzy – przywiązanie do wspólnotowych wartości i ideologii. Tożsamości są tworzone w odniesieniu do relacji emocjonalnych oraz satysfakcji z przynależności do grupy. Celem tej logiki jest podniesienie statusu zarówno grupy, jak i promowanych przez nią praktyk.

Należy pamiętać, że koncepcja logik instytucjonalnych jest stosunkowo młoda, w związku z tym przedstawione powyżej charakterystyki należy traktować raczej

jako propozycje typów idealnych niż opisy w pełni skryształizowanych logik. Niektóre z nich mogą budzić kontrowersje, przykładowo można mieć wątpliwości, czy rzeczywiście celem logiki państwa jest zawsze zwiększanie dobrobytu obywateli (nie we wszystkich państwach jest to prawda), czy źródłem władzy w logice religii na pewno jest przede wszystkim charyzma duchowieństwa albo czy logika rodziny odpowiada relacjom w większości rodzin, czy jedynie relacjom w rodzinach sycylijskich. Niemniej jednak powyższy przegląd daje pewne pojęcie, co należy rozumieć pod nazwą „logika instytucjonalna”.

Badacze, którzy chcieliby analizować zachowania organizacji za pomocą koncepcji logik instytucjonalnych, nie muszą, oczywiście, ograniczać się do repertuaru logik opisanych wyżej. Często na działania ludzi w danym polu organizacyjnym duży wpływ wywierają lokalne logiki, takie jak: logika regionalna [13], dobrobytu społecznego [14], demokracji [7], narodowa logika biznesu (np. brytyjska i japońska) [15], logika opieki czy logika nauki [16]. Istotne jest to, że każda z nich posiada odrębną centralną racjonalność, której są podporządkowane zinstytucjonalizowane normy, reguły działania, praktyki oraz która determinuje postrzeganie i preferencje aktorów z nią związanych.

### 3. Konkurujące logiki instytucjonalne – przykłady wykorzystania w badaniach organizacji

Jak wspomniano wcześniej, koncepcja logik instytucjonalnych może być z powodzeniem wykorzystana do interpretowania procesów zmian, zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i instytucjonalnym. Podstawowe założenie tego nurtu badawczego mówi, że w systemie interinstytucjonalnym występuje wiele logik, których interakcje determinują funkcjonowanie aktorów w organizacjach. Poniżej został przedstawiony przegląd badań empirycznych pokazujących, w jaki sposób logiki konkurują, koewoluują i kooperują.

Zdecydowanie najwięcej badań poświęcono temu, jak logika rynku wchodzi w interakcje z innymi logikami w obszarach, w których dotychczas była nieobecna lub w których odgrywała jedynie poboczną rolę. Ten kierunek zainteresowania wynika niewątpliwie ze zmian, jakie zaszły w państwach rozwiniętych i rozwijających się w ciągu ostatnich 30 lat. Był to okres pojawienia się i dominacji (a ostatnio schyłku) tak zwanego Nowego Zarządzania Publicznego [17, 18], którego naczelnym zaleceniem jest przenoszenie do sektora publicznego metod i technik zarządzania znanych z sektora prywatnego [19]. To właśnie za sprawą neoliberalnych reform wprowadzanych w wielu państwach świata od początku lat 80. XX wieku logika rynkowa trafiła do dziedzin wcześniej regulowanych przez logikę profesjonalną czy logikę państwa (służba zdrowia, edukacja, wytwarzanie i dystrybucja energii elektrycznej, ciepła

i gazu, transport publiczny, administracja publiczna itd.) [20]. Tym samym zostały stworzone dobre warunki do badania interakcji logik na poziomie całych branż oraz pojedynczych organizacji.

Pierwsze badania podkreślały konflikt i konkurencję między logikami i opisywały procesy, w wyniku których nowa logika (rynku) wypycha dotychczasową (często profesjonalną lub biurokratyczną). Na przykładzie zmian w funkcjonowaniu sektora finansowego w USA w latach 1945–1993 Lounsbury [21] pokazał, w jaki sposób logika regulacji (przepisów prawa) została w dużym stopniu zastąpiona przez logikę rynkową. Podobne wyniki uzyskano w badaniach zmian w dziedzinie działalności wydawniczej: dotychczasowa logika profesjonalna została zastąpiona przez logikę rynkową [8]. Wskazywano również, że triumf nowej logiki może być jedynie fasadowy. W badaniach wprowadzania narzędzi planowania biznesowego do kanadyjskich muzeów pokazano, że choć te zewnętrznie narzucone narzędzia powiązane z logiką biznesową (rynkową) były formalnie aplikowane, to w nieformalnych dyskusjach pracownicy tych organizacji kontestowali zasadność stosowania pomiaru wyników (*performance measurement*) jako kryterium oceny działalności jednostek kultury [22]. Inne badania pozwoliły zidentyfikować metody, za pomocą których aktorzy bronią tożsamości i dotychczas stosowanych metod pracy zaatakowanych przez nową logikę instytucjonalną [23]. Gdy w jednym miejscu spotyka się kilka logik, aktorzy związani z logiką dominującą do tej pory w danym polu organizacyjnym wprowadzają do praktyk zalecanych przez nową logikę zmiany, które choć pozornie wydają się drobne, mogą prowadzić do całkowitego wypaczenia zalecanych wzorców. W szczególności Lok wyróżnił trzy takie taktyki postępowania [23]: a) „porywanie” nowej logiki przez takie tłumaczenie jej na lokalne praktyki działania, by były one zgodne z dotychczasowym sposobem funkcjonowania; b) ograniczanie zakresu stosowania nowej logiki, tak by znana dotąd logika w dalszym ciągu mogła dominować oraz c) stosowanie praktyk zalecanych przez nową logikę połączone z obroną dotychczasowych tożsamości przez dystansowanie się do nowych praktyk.

Nowsze prace wskazują, że relacje między logikami współwystępującymi w tym samym sektorze czy organizacji mogą być znacznie bardziej zróżnicowane. W badaniach Cambridge Energy Alliance – sieci utworzonej przez podmioty administracji lokalnej, dostarczycieli energii i fundacje – Jay [24] wykazał, że działania i myślenie uczestników organizacji nie muszą być zdeterminowane przez jedną dominującą logikę. Raczej zachodzi oscylacja między logikami, zaś na co dzień konflikty między nimi są ukryte, co pozwala im na koegzystencję. Różnice między logikami ujawniają się tylko w określonych momentach życia organizacji, gdy na przykład należy zinterpretować wynik jej działania. To, co może być postrzegane jako sukces z perspektywy logiki wspólnoty, niekoniecznie musi być bowiem tak samo oceniane z perspektywy logiki rynku czy państwa.

Podobne wyniki uzyskano w badaniach firm audytorskich [25]. Tego rodzaju przedsiębiorstwa tradycyjnie opierały swoje działania na logice profesjonalnej uosabianej przez partnerów firmy. Jednak rosnąca konkurencja wymusza w coraz większym stopniu uwzględnianie logiki komercyjnej (rynkowej). Te dwie, częściowo sprzeczne ze sobą logiki formułują odmienne oczekiwania względem strategii i struktur firmy. Z badań wynika, że aktorzy organizacyjni w sposób eklektyczny zapożyczają praktyki z obu logik, w zależności od sytuacji, z którą muszą sobie poradzić. Inne badania – poświęcone relacjom między logikami rynkową i regulacyjną – wskazują jednak, że zwolennicy każdej z logik muszą systematycznie podejmować działania mające na celu utrzymanie znaczenia danej logiki, która może zostać zdominowana przez inne, ponieważ nawet jeśli w danym polu organizacyjnym jedna z logik dominuje, to inne w dalszym ciągu są obecne i czekają na swoją szansę [26]. Podobne wyniki uzyskano w badaniach zachowań różnych grup aktorów funkcjonujących w amerykańskich sądach zajmujących się nadużywaniem narkotyków [27]. Wbrew temu, czego można by oczekiwać, profesjonaliści aktywni w postępowaniach sądowych nie są całkowicie przywiązani do tylko jednej logiki (tej, którą znają najlepiej [28]), lecz twórczo korzystają z czterech różnych logik: logiki kary, rehabilitacji, odpowiedzialności przed wspólnotą oraz wydajności. Warto jednak zauważyć, że nie wszystkie grupy aktorów mają te same możliwości korzystania z wymienionych logik, są one bowiem ograniczone czynnikami strukturalnymi oraz profesjonalnymi.

Inne badania pokazują, że gdy różne logiki instytucjonalne formułują odmienne oczekiwania, możliwe jest powstanie organizacji hybrydowej [14], to jest takiej, w której są łączone wymagania pochodzące z różnych logik. Pewne działy organizacji funkcjonują zgodnie z jedną logiką, podczas gdy inne posługują się odmienną. Tego rodzaju formę organizacyjną szczególnie często przyjmują organizacje trzeciego sektora, które, z jednej strony, muszą mieć umiejętność współpracy z aktorami społecznymi i lokalną wspólnotą, a z drugiej – powinny umieć współpracować z agendami administracji publicznej (konieczność pozyskiwania środków, wymogi sprawozdawcze itd.) oraz z organizacjami komercyjnymi. Sukces takiej organizacji jest uzależniony od tego, czy potrafi ona przetłumaczyć cele społeczne na język zrozumiały dla agend państwa i biznesu, ale zależy również od tego, czy jest w stanie przełożyć oczekiwania formułowane przez tych aktorów na działania skierowane do bezpośrednich klientów organizacji.

Osobną grupę stanowią badania dotyczące konfliktów logik instytucjonalnych w administracji publicznej. Studium wdrażania Nowego Zarządzania Publicznego w austriackiej administracji wskazuje, że tradycyjna logika administracji w dalszym ciągu dobrze broni się przed zakusami trendu menedżerskiego, jednocześnie zaś aktorzy włączają słownictwo pochodzące z nowej logiki do dotychczas stosowanego [29]. W badaniach polskich urzędników administracji publicznej wskazano, jak trzy konkurujące logiki – biurokracji zakorzenionej w okresie PRL, neoliberalnego

Nowego Zarządzania Publicznego oraz *New Public Governance* – wpływają na tworzenie tożsamości urzędników [30]. Sposób myślenia i działania naszych urzędników w dużym stopniu determinują konflikty między tymi trzema logikami, z których każda proponuje całkowicie odmienny model interpretowania zjawisk takich jak przedsiębiorczość czy wolność gospodarcza. Wspomniane badanie potwierdza także wyniki uzyskane wcześniej [26, 31] – nawet pozornie „przegrane” logiki, takie jak logika peerelowskiej administracji, mogą wywierać istotny wpływ na tożsamość i zachowania aktorów.

Wpływ konkurujących logik był także badany w organizacjach opieki zdrowotnej. Okazuje się, że gdy takim organizacjom zostaje narzucona logika rynkowa, to logika profesjonalna – tradycyjnie zawiadująca tą dziedziną działalności – nie zanika, a jedynie odsuwa się w cień. W związku z tym konieczne jest ciągle wywieranie presji mającej na celu utrzymanie dominacji logiki rynkowej. Aktorzy powiązani z konkurującymi logikami współpracują ze sobą, lecz jednocześnie zachowują autonomię, a konflikt staje się trwałym elementem pola organizacyjnego [32].

## Podsumowanie – wskazówki dotyczące wykorzystania koncepcji logik instytucjonalnych w badaniach organizacji

Perspektywa konkurujących logik instytucjonalnych pozwala na sformułowanie nowych pytań badawczych w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania, które mogą przyczynić się do wzbogacenia naszego zasobu wiedzy w tym obszarze.

Najważniejsza wskazówka badawcza wynikająca z przedstawionej wyżej perspektywy polega na podkreśleniu znaczenia zmian i konfliktów w otoczeniu instytucjonalnym organizacji dla jej działań i podejmowanych decyzji. Warto pytać o to, w jakim stopniu struktury, strategie i tożsamości aktorów są kształtowane przez wymogi techniczne, a w jakim wynikają z wymogów instytucjonalnych. To pytanie jest szczególnie ważne w kraju, w którym szybko przyjmowane recepty na dobre zarządzanie przychodzą z Zachodu i są często przyswajane bez głębszej refleksji. Perspektywa konkurujących logik może stanowić swego rodzaju pomost między uwarunkowaniami otoczenia – wynikającymi z kontekstu zarówno lokalnego, jak i ponadnarodowego – a konkretnymi działaniami organizacji. Wskazywanie zależności tego rodzaju może się przyczynić do formułowania bardziej pogłębionych wniosków badawczych. Stosowanie opisywanej koncepcji pozwala zrozumieć przyczyny, dla których tożsamości aktorów w badanej organizacji są niespójne – takie niespójności mogą wynikać z konfliktu logik, z których każda wywiera pewien wpływ na tożsamość aktorów. W rezultacie uczestnicy organizacji mogą jednocześnie podzielać sprzeczne poglądy. Takie rezultaty uzyskano na przykład w badaniach polskich

urzędników administracji publicznej, którzy jednocześnie zdają się cenić przedsiębiorców prywatnych jako motor napędowy polskiej gospodarki i zarazem widzieć w nich wyzyskiwaczy, kombinatorów i potencjalnych oszustów [30, 33].

Druga wskazówka dotyczy konieczności uwzględniania w badaniach organizacji złożoności relacji między logikami instytucjonalnymi. Najłatwiejsze do dostrzeżenia i opisanego wydają się przypadki otwartego konfliktu między logikami. Z takimi konfliktami mamy do czynienia przeważnie wtedy, gdy obszar dotychczas zdominowany przez logikę profesjonalną (np. działalność naukowa, opieka zdrowotna) jest poddawany działaniu logiki rynkowej. Wyraźnie widać w takich sytuacjach na przykład, z jaką niechęcią profesjonaliści poddają się wynikającym z logiki menedżerskiej próbom kwantyfikowania ich pracy albo w jaki sposób normy profesjonalne wchodzą w konflikt z nakazem ekonomicznej racjonalności. Znaczenie ciekawszym obszarem badań są przypadki, w których co najmniej dwie logiki instytucjonalne konkurują ze sobą, jednocześnie wzajemnie się dostosowując. Wspomniane wyżej próby kwantyfikacji i oceny pracy profesjonalistów (np. takich jak naukowcy) można bowiem interpretować nie tylko w kategoriach konfliktu między normami logiki profesjonalnej i logiki rynkowej (*New Public Management* w zarządzaniu nauką), lecz także w kategoriach przejścia retoryki rynkowej przez logikę biurokratyczną – procesy oceniania, które mają służyć poprawieniu racjonalności alokacji zasobów, bazują bowiem na właściwym dla biurokracji przekonaniu, że da się zmierzyć rzeczy niemierzalne.

Po trzecie, jak wspomniano we wstępie, opisywana perspektywa umożliwia badanie procesów zmian na poziomie organizacyjnym i instytucjonalnym. Zgodnie z tym podejściem aktorzy w organizacji, choć są związani dominującą logiką (logikami) instytucjonalną, dysponują możliwością sięgania do innych logik funkcjonujących w otoczeniu w celu osiągnięcia swoich celów. Inne logiki instytucjonalne mogą być źródłem praktyk i rozwiązań organizacyjnych, które zostaną przeszczepione na grunt danej organizacji. W procesie translacji [34] praktyki te mogą zostać zupełnie odmienione [23], tak by służyły celom inicjatora zmian. Przykładowo projekt wdrożenia całkowitego zarządzania jakością (TQM) może być prezentowany jako wynikający z logiki menedżerskiej (rynkowej), podczas gdy w rzeczywistości jego celem jest utworzenie dodatkowych stanowisk pracy dla członków rodziny inicjatora zmian (dominacja logiki rodziny).

Po czwarte, omawiana koncepcja każe oddzielić od siebie wymiar materialny i symboliczny zdarzeń w polu organizacyjnym. Jak wspomniano wcześniej, logiki instytucjonalne składają się zarówno z elementów materialnych, takich jak praktyki i struktury, jak i z elementów symbolicznych, takich jak znaczenia czy sposoby rozumowania. Podejście logik instytucjonalnych nakazuje, by analizować relacje między tymi dwoma wymiarami, wskazując, że wymiar materialny jest uzależniony od wymiaru symbolicznego, zaś znaczenia przynależące do sfery symbolicznej są podtrzymywane przez konkretne praktyki materialne.



Badacze zainteresowani stosowaniem w praktyce koncepcji konkurujących logik powinni rozpocząć projekty badawcze od prób identyfikacji logik instytucjonalnych funkcjonujących w analizowanej organizacji. To zadanie może wydawać się łatwiejsze niż jest w rzeczywistości. Dominująca logika instytucjonalna ma bowiem tę właściwość, że jest silniej legitymizowana niż inne. Zatem respondentom może się wydawać bezalternatywna, a przynajmniej mogą oni sądzić, że o niej właśnie należy opowiadać badaczowi. Dlatego studiowanie logik instytucjonalnych często wymaga stosowania jakościowych technik zbierania danych, takich jak pogłębiony wywiad czy obserwacja uczestnicząca. Wywiad antropologiczny, dzięki swojej dynamice i pogłębionemu wglądowi w przekonania respondentów, nierzadko umożliwia poznanie nawet tych postaw i opinii, którymi badani początkowo nie chcą się dzielić. Obserwacja praktyk działania pozwala z kolei zidentyfikować rzeczywiste reguły decyzyjne, a nie te, które uważane są w danym miejscu i czasie za legitymizowane. Trzeba jednak pamiętać, że również badacz pozostaje pod wpływem dominującej logiki instytucjonalnej – pewne zachowania, metody pracy, techniki zarządzania będą mu się, oczywiście, wydawać słuszne i uzasadnione. Wyzwaniem może być zatem dostrzeżenie i opisanie logiki, pod której symbolicznym władaniem znajdują się zarówno badacz, jak i badany. Dlatego ważne jest przyjęcie tzw. antropologicznego stosunku do badanego terenu [35], który powinien prowadzić do problematyzowania kwestii mogących sprawiać wrażenie oczywistych.

Identyfikacja logik instytucjonalnych obecnych w danej organizacji czy w danym polu organizacyjnym stanowi dopiero pierwszy krok procedury badawczej. W kolejnych etapach należy zbadać historię obecności każdej z logik w badanym terenie. Przykładowo w badaniu strategii hiszpańskich przedsiębiorstw wykazano, że na ich działania wywierają wpływ logiki: regionalna, państwowa, rodzinna i religijna, a źródeł niektórych reguł postępowania przedsiębiorców można doszukiwać się w zdarzeniach, które miały miejsce kilkaset lat wcześniej [13]. Takie badania mogą pokazać, w jaki sposób jedna z logik jest zastępowana przez inną, lecz mogą również uwidocznić fluktuację logik oraz następujące z biegiem czasu ich wzajemne przenikanie.

W ostatnim kroku procedury badawczej warto zapytać, jak dynamika logik instytucjonalnych kształtuje działania organizacji. Sformułowanie odpowiedzi na to pytanie da pełniejszy obraz zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, ponieważ zostaną w nim uwzględnione czynniki wykraczające poza wymogi ściśle techniczne czy ekonomiczne. Możliwe będzie również wskazanie, w jaki sposób siły przenikające całe społeczeństwo (rozumiane jako centralne logiki instytucjonalne) wpływają na działania poszczególnych aktorów zarówno w organizacji, jak i poza nią.

## Bibliografia

- [1] Meyer J.W., Rowan B., *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, "American Journal of Sociology" 1977, Vol. 83, No. 2.
- [2] DiMaggio P.J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, "American Sociological Review" 1983, Vol. 48, No. 2.
- [3] Boxenbaum E., Jonsson S., *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*, [in:] *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Greenwood R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (eds.), SAGE Publications, Los Angeles 2008.
- [4] Battilana J., D'Aunno T., *Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency*, [in:] *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Lawrence T.B., Suddaby R., Leca B. (eds.), Cambridge University Press, Cambridge 2009.
- [5] Scott W.R., *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*, SAGE Publications, Los Angeles 2008.
- [6] Battilana J., Leca B., Boxenbaum E., *How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship*, "The Academy of Management Annals" 2009, Vol. 3, No. 1.
- [7] Friedland R., Alford R.R., *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions*, [in:] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds.), University of Chicago Press, Chicago 1991.
- [8] Thornton P.H., Ocasio W., *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990*, "American Journal of Sociology" 1999, Vol. 105, No. 3.
- [9] March J.G., Olsen J.P., *The Logic of Appropriateness*, [in:] *The Oxford Handbook of Public Policy*, Moran M., Rein M., Goodin R.E. (eds.), Oxford University Press, Oxford 2006.
- [10] Berger L., Luckman T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.
- [11] Thornton P.H., *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford University Press, Stanford, CA 2004.
- [12] Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M., *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press, Oxford 2012.
- [13] Greenwood R., Díaz A.M., Li S.X., Lorente J.C., *The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses*, "Organization Science" 2010, Vol. 21, No. 2.
- [14] Pache A.-C., Santos F., *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics*, "Academy of Management Journal" 2012, Vol. 56, No. 4.
- [15] Saka A., *The Cross-National Diffusion of Work Systems: Translation of Japanese Operations in the UK*, "Organization Studies" 2004, Vol. 25, No. 2.

- [16] Dunn M.B., Jones C., *Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005*, “Administrative Science Quarterly” 2010, Vol. 55, No. 1.
- [17] Hensel P., *Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 4(17).
- [18] Hensel P., *Kulturowe bariery reformowania administracji publicznej – wyniki badania empirycznego*, „Zarządzanie publiczne” 2011, No. 4(18).
- [19] Hood C., *Public Management. The Word, The Movement, The Science*, [in:] *The Oxford Handbook of Public Management*, Ferlie E., Lynn Jr.L.E., Pollitt Ch. (eds.), Oxford University Press, Oxford 2005.
- [20] Pollitt C., Dan S., *Searching for Impacts in Performance-Oriented Management Reform*, “Public Performance & Management Review” 2013, Vol. 37, No. 1.
- [21] Lounsbury M., *Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance*, “Academy of Management Journal” 2002, Vol. 45, No. 1.
- [22] Townley B., *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, “Academy of Management Journal” 2002, Vol. 45, No. 1.
- [23] Lok J., *Institutional Logics as Identity Projects*, “Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 6.
- [24] Jay J., *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations*, “Academy of Management Journal” 2013, Vol. 56, No. 1.
- [25] Lander M.W., Koene B.A.S., Linssen S.N., *Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics*, “Accounting Organizations and Society” 2013, Vol. 38, No. 2.
- [26] van Gestel N., Hillebrand B., *Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields*, “Organization Studies” 2011, Vol. 32, No. 2.
- [27] McPherson C.M., Sauder M., *Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court*, “Administrative Science Quarterly” 2013, Vol. 58, No. 2.
- [28] Battilana J., Dorado S., *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*, “Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 6.
- [29] Meyer R.E., Hammerschmid G., *Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria*, “American Behavioral Scientist” 2006, Vol. 49, No. 7.
- [30] Hensel P., Glinka B., *Competing Logics and Semi-professionals in Polish Public Administration*, [in:] *Legal Professions at the Crossroads*, Jemielniak D. (ed.), Peter Lang, Frankfurt am Main 2014.

- [31] Jarzabkowski P., Matthiesen J., Van de Ven A., *Doing which work? A practice approach to institutional pluralism*, [in:] *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, Lawrence T.B., Suddaby R. (eds.), Cambridge University Press, Cambridge 2009.
- [32] Reay T., Hinings C.R., *The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta*, "Organization Studies" 2005, Vol. 26, No. 3.
- [33] Hensel P., Glinka B., *Urzednicy i przedsiebiorcy. Kulturowe bariery wspolpracy*, Poltext, Warszawa 2012.
- [34] Czarniawska B., Sevón G., *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin 1996.
- [35] Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations: A cultural perspective*, SAGE Publications, Newbury Park – London – New Delhi 1992.

---

## WYKORZYSTANIE KONCEPCJI KONKURUJĄCYCH LOGIK INSTYTUCJONALNYCH W BADANIACH ORGANIZACJI

### Streszczenie

Koncepcja konkurujących logik instytucjonalnych jest jednym z najciekawszych nowych obszarów badań w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie tej koncepcji oraz sformułowanie wskazówek dotyczących możliwości jej wykorzystania w badaniach organizacji. W tekście zawarto przegląd badań prowadzonych w ramach tej koncepcji, natomiast w podsumowaniu przedstawiono wskazówki, które mogą być pomocne w badaniach terenowych konkurencji, kooperacji i koewolucji logik instytucjonalnych.

**SŁOWA KLUCZOWE: INSTYTUCJONALIZM, LOGIKI INSTYTUCJONALNE,  
IZOMORFIZM, AGENCJA**

---

## THE USE OF THE INSTITUTIONAL LOGICS PERSPECTIVE IN ORGANIZATION STUDIES

### Abstract

The institutional logics perspective presently constitutes one of the most promising area of research in the organization theory. The growing number of studies accounting for competition, cooperation and co-evolution between institutional logics published in the recent years indicates that the perspective opens new possibilities in organizational research. This paper presents the main assumptions and theses of the institutional logics perspective and provides advice on its use in the field research. In particular the usefulness of qualitative research methods and challenges associated with their application are discussed.

**KEY WORDS: INSTITUTIONALISM, INSTITUTIONAL LOGICS, ISOMORPHISM,  
AGENCY**

# PRZEGLĄD KONCEPCJI BADANIA NEGOCJACJI

## Wprowadzenie

Współczesne negocjacje gospodarcze charakteryzują się znaczną złożonością i zmiennością. Jest to wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstw w globalnym i turbulentnym otoczeniu. Występują w nim liczne i złożone relacje o dwojakim charakterze: wewnątrz- i międzyorganizacyjnym. Zwykle w negocjacjach rozważa się szereg różnorodnych zagadnień, uczestniczy w nich wiele stron mających zróżnicowane cele i interesy, zarówno wspólne, jak i sprzeczne. Niezbędne jest tworzenie i analizowanie wielu wariantów rozwiązań. Pojawiają się obiektywne trudności doboru efektywnych strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się krótkotrwałe wirtualne kontrakty. Dla rozwiązywania wymienionych problemów stworzono wiele koncepcji metodycznych badania negocjacji, umożliwiających ich efektywną realizację w aktualnych warunkach. Koncepcje te są zróżnicowane co do stopnia ogólności, charakteru, zakresu itp. Celem artykułu jest usystematyzowanie tego rodzaju koncepcji na podstawie przeglądu i analizy porównawczej literatury przedmiotu, biorąc pod uwagę zarówno te tradycyjne (klasyczne), jak i nowsze propozycje metodyczne. Tego rodzaju systematyka ma walory poznawcze oraz aplikacyjne. Po pierwsze, przez przedstawienie i uporządkowanie stanu wiedzy w rozważanej dziedzinie jest przydatna dla teoretyków prowadzących badania nad negocjacjami, w szczególności dla określenia celów i kierunków tych badań oraz doboru ich narzędzi. Po drugie, jest użyteczna dla negocjatorów praktyków, gdyż ułatwia im formułowanie planu negocjacji, ich przeprowadzenie oraz ocenę ich efektów, wskazując przydatne narzędzia realizacji wymienionych działań.

Najpierw przedstawiono główne kierunki badań dotyczących negocjacji jako kontekst rozważań. Następnie omówiono wybrane propozycje typologii podejść

---

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

badawczych w rozważanej dziedzinie. Wreszcie scharakteryzowano negocjacje jako specyficzny proces. Podsumowanie zawiera syntezę przedstawionych koncepcji<sup>1</sup>.

Jeśli chodzi o interpretację samych negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (odpowiednie definicje można znaleźć m.in. w opracowaniach R. Rządcy [18, s. 23–47] i A. Koziny [11, s. 21–24]). Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji. Negocjacje stanowią również jedną z form aktywności biznesowej (robienia interesów).

Jeżeli chodzi o negocjacje w przedsiębiorstwie, to wynikają one z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Bierze się pod uwagę zarówno takie negocjacje, w przypadku których stanowi ono środowisko negocjacji (służących realizacji celów wewnątrzorganizacyjnych), jak i te, w ramach których jest ich stroną (dla realizacji celów zewnętrznych). Rozważane negocjacje mogą więc być prowadzone zarówno między wewnętrznymi grupami interesów, np.: pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp., jak i między reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np.: dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje są zatem instrumentem zarządzania firmą przez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania.

## 1. Kierunki badań nad negocjacjami

Należy podkreślić, iż w celu wskazania kierunków badań w rozważanej dziedzinie trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż ma ona charakter wielodyscyplinarny, gdyż negocjacje są przedmiotem zainteresowania: nauk ekonomicznych, behawioralnych (psychologii, socjologii, psychologii społecznej, antropologii), filozofii (zwłaszcza etyki i logiki), matematyki (zwłaszcza teorii gier i podejmowania decyzji), prawa, historii, teorii systemów i cybernetyki (teorii sterowania, informacji i komunikacji), politologii i dyplomacji, a nawet filozofii czy retoryki. Badania dotyczące negocjacji są także interdyscyplinarne, gdyż obejmują koncepcje integrujące te dziedziny.

---

<sup>1</sup> Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Zdaniem G.I. Nierenberga [15, s. 8] „pełen opis procesu negocjowania jest zbyt szeroki, aby dał się ująć w ramach jednej dyscypliny wiedzy, a nawet grupy dyscyplin”.

Najogólniej w badaniach negocjacji można wyodrębnić dwa nurty<sup>2</sup>:

1. **Deskryptywny** (opisowy) – oparty na badaniach empirycznych i koncentrujący się wokół pytań: „jak przebiegają negocjacje?”, „jak ludzie negocjują?”.
2. **Normatywny** – podejście z perspektywy „jak ludzie mogliby lub powinni negocjować (w domyśle – lepiej)”?; ważne są zagadnienia racjonalności, skuteczności, lepszego dochodzenia do porozumienia.

R. Rządca [18, s. 25–26] zwraca uwagę na to, że „nie wszyscy autorzy przestrzegają jasnego rozróżnienia obu nurtów myślenia, a ich pomieszanie może wywołać sporo zamieszania”. Komentując prace mieszczące się w drugim nurcie, trafnie zauważa, iż „dopóki autorzy poruszają się w granicach teorii, choćby na gruncie teorii gier (...) nadal pozostajemy w obszarze nauki, gdzie obowiązują reguły metodologicznej poprawności. Jednak bardzo ważną część rozważań normatywnych stanowią prace skierowane do praktyków, wręcz poradnikowe, których przedmiotem są propozycje dobrych strategii i taktyk, skutecznych sposobów obrony przed posunięciami drugiej strony, właściwego prowadzenia procesu negocjacji”. Mimo wynikających z tego faktu utrudnień w budowie teoretycznego modelu negocjacji zaletą omawianych prac jest to, że „stanowią doskonały materiał służący do oceny tego, co jest w negocjacjach najważniejsze i najbardziej przydatne. Ponadto przynajmniej niektóre bardzo mocno zakorzeniają się w rzeczywistości badawczej, dostarczając języka, koncepcji, aparatury pojęciowej” [18, s. 26].

Proponuje się także bardziej rozbudowane typologie badań w omawianej dziedzinie. Na przykład D.G. Pruitt i P.J. Carnevale [16, s. 7] wyodrębnili trzy tradycyjne kierunki tych badań:

- 1) ukierunkowany na tworzenie książek i podręczników dostarczających porad dla negocjatorów, takich jak np. praca R. Fishera, W. Ury’ego i B. Pattona [8];
- 2) tworzący matematyczne modele racjonalnych zachowań, opracowane przez ekonomistów i przedstawicieli teorii gier, zawarte np. w książkach R. Axelroda [1] i T.C. Schellinga [20]; zwykle ograniczone do zbioru taktyk negocjacyjnych;
- 3) behawioralny, ukierunkowany na poszukiwanie i weryfikację teorii na temat wpływu warunków otoczenia na zachowanie negocjatora oraz implikacji tych uwarunkowań i zachowań na wyniki negocjacji, przykładami są prace: J. Rubina i B. Browna [19] oraz R.E. Waltona i R.B. McKersiego [22].

Dwa pierwsze kierunki są niekiedy łączone przez teoretyków, którzy stosują narzędzia racjonalnej analizy dla zbadania szerokiego zestawu taktyk stosowanych przez

<sup>2</sup> Zob. opracowanie R. Rządcy [18, s. 25–26], na podstawie prac W. Mastenbroeka [14, s. 11] i H. Raiffy [17, s. 20–25], gdzie wyodrębniono cztery podejścia: opisowe symetryczne, preskryptywno-symetryczne, preskryptywno-opisowe symetryczne, zewnętrzne preskryptywne albo opisowe.



większość negocjatorów i tzw. trzecich stron, co ma miejsce np. w opracowaniach H. Raiffy [17] czy T.C. Schellinga [20].

Z kolei W. Mastenbroek [14, s. 11] bierze pod uwagę cztery aspekty negocjacji wybrane z literatury przedmiotu: zestaw przepisów taktycznych, sztuka rozwiązywania dylematów, proces o pewnej strukturze przebiegający w czasie i zestaw różnych typów działań. Stwierdza, że „rozprawki praktyczne to w zasadzie listy przepisów z kuchni negocjatora”, natomiast „bardziej naukowej literaturze brakowało zarówno spójności, jak i jakiegokolwiek odniesienia do problemów praktycznych. Istniały też próby formułowania czysto abstrakcyjnych modeli”.

Jeśli chodzi o problematykę negocjacji w firmie, to w literaturze porusza się ją rzadko, zwykle w zakresie wybranych zagadnień, lub pośrednio, głównie w kontekście ról i umiejętności kierowniczych (zob. m.in. opracowania: C. Duponta i G-O. Faure [6], A. Fowlera [9] i D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa [12]). W ostatnich latach pojawia się coraz więcej opracowań na rozważany temat, np. prace: D. Ertela [7] czy M. Watkina [23]. W rodzimej literaturze na uwagę zasługują dwie prace: R. Rządca [18], omawiająca wybrane aspekty negocjacji zewnątrzorganizacyjnych, oraz A. Koziny [11], w której zaproponowano metodykę planowania negocjacji w przedsiębiorstwie.

## 2. Podejścia do badania negocjacji

Spśród typologii podejść do opisu i analizy negocjacji zawartych w literaturze przedmiotu wybrano trzy najbardziej interesujące propozycje.

Po pierwsze, biorąc pod uwagę miejsce i rolę negocjacji w funkcjonowaniu organizacji można mówić o ich dwóch najogólniejszych i zarazem przeciwstawnych ujęciach, zaproponowanych przez D. Ertela [7] i scharakteryzowanych w tabeli 1.

Cytowany autor trafnie zauważa: „choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne (...) wywierają w swojej masie ogromny wpływ na kształt jej strategii i osiągnięte rezultaty. Zwykle przyjmuje się sytuacyjny punkt widzenia, to znaczy traktuje każdy proces negocjacji jako osobny przypadek, w ramach którego realizuje się odrębne cele, stosuje odmienną taktykę postępowania oraz inaczej ocenia się wyniki (...). Takie podejście może przynosić dobre rezultaty w konkretnych sytuacjach, ale może okazać się chybione, jeśli przyjrzeć mu się z dalszej, bardziej strategicznej perspektywy (...). Przejście od sytuacyjnego traktowania negocjacji do postrzegania ich jako procesu instytucjonalnego nie wymaga radykalnych zmian w firmie. Konieczne jest jednak zastosowanie nowych narzędzi i procedur, które umożliwiają kierownictwu firmy efektywniejsze zarządzanie procesem negocjacji i wspieranie negocjatorów” [7, s. 106].

Tabela 1. Sytuacyjne i instytucjonalne podejście do negocjacji

Etapy procesu negocjacji	Podejście Sytuacyjne	Podejście instytucjonalne	Narzędzia, procedury
Określanie celów	Cele ustalone w odniesieniu do konkretnych sytuacji negocjacyjnych.	Cele poszczególnych negocjacji powiązane z szerszymi celami organizacji.	Jasna komunikacja celów organizacji.
Przygotowanie do negocjacji	Przygotowania prowadzone <i>ad hoc</i> , często brak czasu na jakiegokolwiek przygotowania.	Przygotowania dobrze ustrukturalizowane, negocjatorzy bazują na wcześniejszych doświadczeniach organizacji.	Bazy danych o wcześniejszych negocjacjach. Schematy kategoryzacyjne. Konsultacje ze współpracownikami.
Prowadzenie negocjacji	Sukces lub porażka negocjacyjna postrzegane jako zależne od osobistych zdolności negocjatora.	Negocjatorzy dążą do maksymalizacji korzyści organizacji z uwzględnieniem korzyści drugiej strony.	Podręczniki negocjacyjne łączące strategie z kategoriami negocjacji. Programy szkoleń kładące nacisk na cele organizacyjne.
Podsumowanie negocjacji	Podsumowania robione sporadycznie, nacisk na redukcję kosztów i odsetek zawartych umów.	Systematyczne podsumowania, nacisk nie tylko na rezultaty, lecz także na sposób, w jaki negocjacje były prowadzone, zdobywanie informacji w celu zastosowania ich w przyszłych negocjacjach.	Ustrukturalizowane pytania podsumowujące, które kładą nacisk nie tylko na wyniki, lecz także na proces.

Źródło: [7, s. 130–131].

Po drugie, zdaniem C. Duponta i G-O. Faure [6] ze względu na stopień ogólności wyróżnia się dwie grupy podejść do opisu i analizy negocjacji:

- 1) cząstkowe (szczegółowe), eksponujące wybrane aspekty (czynniki, parametry) negocjacji oraz
- 2) ogólne, integrujące te aspekty.

W pierwszej grupie mieszczą się cztery rodzaje podejść (relatywnych, nakładających się na siebie).

1. Negocjacje jako sekwencja posunięć – negocjatorzy proponują wspólne strategie (odzwierciedlające żądania i oferty, propozycje i kontrpropozycje), dążąc do ich zbieżności poprzez wzajemne ustępstwa – zob. m.in. pracę O.J. Bartosa [3].
2. Analiza strukturalna – uznającą za główny aspekt siłę przetargową w negocjacjach. Ponieważ jednak jest ona trudna do zdefiniowania jako pojęcie i narzędzie analityczne, wykorzystuje się różne kategorie cząstkowe, np. taktyki negocjacyjne powszechne wśród praktyków. Podejście takie reprezentują np. S.B. Bacharach i E.J. Lawler [2].
3. Negocjacje jako perswazyjna debata – dyskusja i przekonywanie się, stanowiące procesy wymiany informacji i argumentów mających na celu przekonanie oponenta, że działanie wspólne jest korzystniejsze niż indywidualne.

4. Strategiczna analiza procesu negocjacji – oparta na stosowaniu teorii gier, zarówno w postaci udoskonalonych modeli standardowych, np. „dylematu więźnia”, jak i koncepcji skoncentrowanych na analizie ryzyka.

W ramach bardziej ogólnych koncepcji podejmuje się próby integracji różnorodnych parametrów procesu negocjacji przy użyciu dwóch podejść.

1. Zastosowanie szczegółowego modelu wyjaśniającego naturę procesu negocjacji, zaproponowanego przez W.I. Zartmana i M. Bermana [24]. Ma on charakter deskryptywny (może być stosowany do wielu przypadków negocjacyjnych) oraz preskryptywny (jeżeli nie wskazuje, jak osiągnąć najlepszy wynik, to przynajmniej stwarza możliwość uczenia się jak negocjować lepiej). Zakłada się, iż negocjacje nie są zamkniętym procesem, nie jest więc możliwe stworzenie ich deterministycznej teorii czy strategii zapewniającej wygraną. Prawdziwą naturą procesu negocjacji jest stosowanie, łączenie, eliminowanie i zmienianie kilku kluczowych elementów (stanowisk, interesów, kwestii, i minimalnych wymagań stron).
2. Poszukiwanie równowagi między umiejętnościami interpersonalnymi i analizą procesu negocjacji, co pozwala identyfikować nieefektywne warianty porozumienia. Teorie tego rodzaju, mimo ich abstrakcyjnego charakteru, umożliwiają praktykom zrozumienie natury negocjacji, np. koncepcja analizy negocjacji H. Raiffy [17], kategoria BATNA i negocjacje rzeczowe, tj. oparte o zasady opisane przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona [8], czy dynamiczny model, integrujący dwojakie działania: tworzenie i żądanie wartości, zaproponowany przez D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa [12].

Po trzecie, spośród najbardziej rozbudowanych propozycji systematyki podejść do opisu i analizy negocjacji można przedstawić dwuwymiarowe ujęcie takich podejść, zaproponowane w opracowaniu R.J. Lewickiego i współpracowników [13, s. 209–248]. Z jednej strony, wychodząc od klasycznego modelu R.E. Waltona i R.B. McKersiego [22], wzięto pod uwagę integratywne i dystrybutywne koncepcje procesu negocjacji. Z drugiej strony, analogicznie jak przy opisie kierunków badań nad negocjacjami (w poprzedniej części artykułu), uwzględniono modele dwojakiego rodzaju:

- 1) deskryptywne (opisowe) – wyjaśniające istotę procesu negocjacji,
- 2) normatywne – wskazujące zalecane sposoby realizacji tego procesu.

Dodatkowo wskazano trzecią grupę podejść odmiennych od tych dwóch przeciwstawnych ujęć. Rozpatrując łącznie oba wymiary (w macierzy), przedstawiono kilkanaście modeli negocjacji zaliczonych do sześciu grup. Zwraca uwagę fakt, iż najwięcej z nich ma charakter dystrybutywny i opisowy [13, s. 210].

### 3. Charakterystyka negocjacji jako procesu

Ujęcie negocjacji jako procesu stanowi najogólniejszy i najbardziej rozpowszechniony (w badaniach i literaturze) sposób ich interpretacji. Jak trafnie zauważyli C. Dupont i G-O. Faure [6, s. 40], trudno jednakże znaleźć jednoznaczłą definicję tego rodzaju. Przykładowo A. Fowler [9, s. 10] uważa, iż „(...) negocjowanie to proces, a nie jednostkowa umiejętność”, natomiast L.L. Thompson [21, s. 9–10] traktuje negocjacje jako „(...) ogół zdarzeń i interakcji zachodzących pomiędzy stronami przed osiągnięciem wyniku”. Nie podejmując rozważań na temat interpretacji pojęcia procesu, przyjmujemy, iż stanowi on działanie rozciągnięte w czasie i złożone, obejmujące szereg elementów składowych: pod(sub)procesów, faz czy etapów, a w ich ramach działań szczegółowych, realizowanych sekwencyjnie i/lub cyklicznie.

Większość przypadków negocjacji realizowanych w przedsiębiorstwie (wewnętrznych) lub przez jego przedstawicieli z podmiotami otoczenia ma charakter tego rodzaju działania, przykładowo: negocjacje płacowe, budżetowe, kredytowe czy handlowe w zakresie kooperacji, fuzji czy aliansu itp.

Rozważając negocjacje jako proces z punktu widzenia firmy, zasadne jest używanie przy ich definiowaniu sformułowania w liczbie mnogiej, tzn. mówienie o „procesach negocjacji”. Przedmiotem opisu i analizy mogą być bowiem:

- 1) ogólny (kompleksowy, całościowy) proces negocjacji (metaprocess);
- 2) sub- czy podprocesy tego procesu, np. planowanie negocjacji, a następnie i ich elementy składowe (fazy, etapy), np. analiza przednegocjacyjna, czy nawet poszczególne czynności, np. opis środowiska negocjacji;
- 3) procesy cząstkowe, dotyczące poszczególnych sytuacji negocjacyjnych (rodzajów, typów negocjacji), np. handlowych, kredytowych itp.

Zgodnie z założeniami podejścia procesowego, sprecyzowanymi m.in. w pracy J. Brilmana [4, s. 285 i nast.], negocjacje mają charakter pomocniczy (wspomagający) dla procesów podstawowych związanych z realizacją zadań, przedsięwzięć itp., których dotyczą, tj. zaspokajają potrzeby klientów wewnętrznych.

Podstawowym kryterium różnicowania omawianych koncepcji jest ich zakres, tzn. rodzaj (charakter) działań traktowanych jako ich elementy składowe. Ujęcie takie wynika ze sposobu postrzegania negocjacji. Biorąc pod uwagę tego rodzaju kryterium, M. Watkins [23, s. 215] wyróżnia dwa podejścia do opisu procesu negocjacji:

- 1) wąskie, uwzględniające działania realizowane „przy stole negocjacyjnym” – (negocjacje właściwe): poszukiwanie rozwiązań, wymienianie ofert, przekonywanie się, dokonywanie ustępstw itp. w celu dojścia do porozumienia;
- 2) szerokie, obejmujące także czynności wykonywane „poza stołem” – przygotowawcze i oceniające, tj. przed negocjacjami i po nich.

Potrzeba stosowania drugiego podejścia (dominującego w badaniach) wynika z faktu, iż w aktualnych warunkach funkcjonowania firm działania planistyczne i oceniające istotnie warunkują efektywność zarówno samych negocjacji, jak i przedsięwzięć, których dotyczą. Szerokie ujęcie procesu negocjacji jest także konsekwencją przyjmowania wielu ich interpretacji (wcześniej wymienionych), zwłaszcza jako procesów: podejmowania decyzji, komunikacji oraz wymiany i tworzenia wartości.

Tabela 2. Proponowane ujęcie procesu negocjacji w przedsiębiorstwie

Podprocesy i fazy	Cele poszczególnych faz
<b>I. Planowanie negocjacji</b>	
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	Stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu, stanowiącej podstawę realizacji kolejnych dwóch faz.
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	Kształtowanie sytuacji negocjacyjnej, przez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów (strategii, zasad, technik itp.).
3. Planowanie operacyjne negocjacji	Zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji, przede wszystkim poprzez analizę i dobór właściwych zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych) oraz przygotowanie niezbędnej dokumentacji planistycznej (stanowiącej syntezę wszystkich ustaleń).
<b>II. Prowadzenie negocjacji</b>	
1. Rozpoczynanie (otwarcie) negocjacji (faza wstępna)	Nawiązanie kontaktu, wymiana wstępnych ofert, identyfikacja wspólnych i rozbieżnych celów stron oraz kształtowanie klimatu negocjacji.
2. Negocjacje właściwe (faza środkowa)	Bezpośrednia realizacja celów negocjacji (przy stole) jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, w tym: prezentacja stanowisk, wymiana informacji, poszukiwanie rozwiązań problemów, dobór kryteriów oceny rozwiązań, zgłaszanie propozycji, argumentowanie itp. (działania trudne do jednoznacznego opisanie).
3. Zamykanie negocjacji (faza końcowa)	Dochodzenie do porozumienia – przyjęcie ostatecznych rozstrzygnięć merytorycznych, tj. znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego strony negocjacji.
<b>III. Podsumowanie negocjacji</b>	
1. Działania merytoryczne (związane z zawarciem umowy (kontraktu))	Formalne zatwierdzenie (w postaci umowy) i efektywne wdrożenie ostatecznych uzgodnień (kwestie merytoryczne objęte umową zależą od rodzaju negocjacji).
2. Działania analityczno-oceniające, dotyczące procesu negocjacji	Dokonanie oceny efektywności procesu negocjacji, tzn. sprawdzenie, czy, w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone cele. Następnie wyciągnięcie wniosków umożliwiających doskonalenie przyszłych negocjacji i umiejętności ich prowadzenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, s. 68–72].

W tabeli 2 przedstawiono jedną z kompleksowych propozycji ujęcia negocjacji jako specyficznego procesu autorstwa A. Koziny [11, s. 68–72]. Przy jej tworzeniu wykorzystano elementy różnych spośród wymienionych wcześniej podejść do opisu

i analizy procesu negocjacji oraz przyjęto bardzo szeroką interpretację tego procesu. Rozważanie ich z punktu widzenia firmy wymaga bowiem nie tylko uwzględnienia działań związanych z ich planowaniem i oceną, jako uzupełnienia targowania się. Konieczne jest także wzięcie pod uwagę ogólnych uwarunkowań negocjacji, zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i ulokowanych wewnątrz firmy.

Zakres analizy przednegocjacyjnej musi wskazywać możliwości i ograniczenia realizacji celów w szerszym środowisku (kontekście) negocjacyjnym. Jest to odzwierciedlone w szczegółowym ujęciu kolejnych faz omawianego procesu, np. ustalanie zakresu i strategii negocjacji obejmuje następujące etapy:

- oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji,
- sformułowanie problemów i celów negocjacji,
- opracowanie wariantów rozwiązań problemów,
- wybór strategii prowadzenia negocjacji,
- konkretyzację strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.

Także zakres oceny negocjacji musi być relatywnie szeroki (z analogicznych powodów) i obejmuje następujące działania szczegółowe:

- identyfikacja wyników negocjacji,
- dobór kryteriów oceny i technik szczegółowych analizy,
- rozpoznanie i dobór źródeł informacji,
- zbieranie i interpretacja danych źródłowych,
- weryfikacja i porządkowanie informacji,
- opracowanie kompleksowej oceny sytuacji negocjacyjnej,
- wyciągnięcie wniosków (wyprowadzenie ustaleń pokontrolnych).

## Podsumowanie

Reasumując, wydaje się, że przy badaniu negocjacji należy kierować się zasadą „złotego środka”, tzn. wykorzystywać opracowania prace należące do obu głównych kierunków badawczych (wymienionych w drugiej części artykułu). Po pierwsze, należy brać pod uwagę najważniejsze dzieła o charakterze deskryptywnym, np. klasyczne prace H. Raiffy [17], czy T.C. Schellinga [20], w celu wyjaśnienia szeregu problemów dotyczących negocjacji w firmie, z pominięciem lub tylko zasygnalizowaniem zbyt abstrakcyjnych podejść, bez odniesienia ani teoretycznego, ani (tym bardziej) praktycznego do rozważanego obszaru badań, głównie niektórych modeli formalnych. Po drugie, powinno się wykorzystywać najwartościowsze prace normatywne, adekwatne do celów nauk zarządzania (dążenie do wzrostu sprawności działania), przy czym jako kryteria doboru tych prac należy przyjąć odpowiednią podbudowę teoretyczną (osadzenie w akademickim nurcie rozważań) i/lub ugruntowane doświadczenie

praktyczne (autorytet czy uznanie autora), np. opracowania takie jak R. Dawsona [5], C.L. Karrasa [8] czy L.L. Thompson [21].

Jeśli chodzi o podejścia do badania negocjacji (wyróżnione w trzeciej części artykułu), to zasadne wydaje się być wykorzystywanie głównie tych o charakterze integrującym, tzn. uwzględniających różne istotne aspekty negocjacji. Pozwala to bowiem na uzyskanie bardziej wszechstronnej, wielowymiarowej charakterystyki procesu negocjacji. Ponadto podejścia takie bardziej sprzyjają poszukiwaniu integratywnych rozwiązań, uwzględniających interesy wszystkich zaangażowanych stron, oraz efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów, pojawiających się w procesie negocjacji, a także kształtowaniu pozytywnych relacji między ich uczestnikami.

Traktowanie negocjacji jako specyficznego procesu to najbardziej rozpowszechniony sposób ich interpretacji, płodny poznawczo i zarazem najbardziej użyteczny w praktyce. Podejmując próby opisu i analizy negocjacji jako procesu, należy pamiętać, iż nie poddają się one łatwo strukturalizacji, nie są w pełni przewidywalne i nie da się ich ściśle „zaprogramować”. Wszelkie propozycje metodyczne w tym zakresie mają więc charakter relatywny. Dotyczy to zwłaszcza zakresu i kolejności poszczególnych faz i działań. Względność tych podejść wynika także z różnorodnych interpretacji samego pojęcia negocjacji (przedstawionych we wprowadzeniu).

## Bibliografia

- [1] Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books Inc. Publishers, New York 1984.
- [2] Bacharach S.B., Lawler E.J., *Bargaining Power. Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass Publishers, London 1981.
- [3] Bartos O.J., *Process and Outcome of Negotiation*, Columbia University Press, New York 1974.
- [4] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- [6] Dupont C., Faure G-O., *The Negotiation Process*, [in:] *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, V.A. Kremenyuk (ed.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford 2002.
- [7] Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [8] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- [10] Karras C.L., *Give & Take. The Complete Guide to Negotiating Strategies & Tactics*, Thomas Y. Crowell Company, New York 1984.

- [11] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [12] Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager As Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
- [13] Lewicki R.J., Weiss S.E., Lewin D., *Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis*, "Journal of Organizational Behavior" 1992, Vol. 13, Issue 3.
- [14] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [15] Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio EMKA, Warszawa 1994.
- [16] Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham 1993.
- [17] Raiffa H., *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- [18] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [19] Rubin J., Brown B., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York 1975.
- [20] Schelling T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge 1960.
- [21] Thompson L.L., *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. 2001.
- [22] Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.
- [23] Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [24] Zartman, W.I., Berman M., *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven 1982.

---

## PRZEGLĄD KONCEPCJI BADANIA NEGOCJACJI

### Streszczenie

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu (usystematyzowanie) koncepcji badania negocjacji (gospodarczych) na podstawie analizy porównawczej literatury przedmiotu. Wzięto pod uwagę zarówno tradycyjne (klasyczne), jak i nowsze propozycje metodyczne. Najpierw przedstawiono główne kierunki badań dotyczących negocjacji jako kontekst rozważań. Następnie



omówiono wybrane propozycje typologii podejść badawczych w rozważanej dziedzinie. Wreszcie scharakteryzowano negocjacje jako specyficzny proces. Podsumowanie zawiera syntezę przedstawionych koncepcji.

**SŁOWA KLUCZOWE: NEGOCJACJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE, KONCEPCJE OPISU I ANALIZY NEGOCJACJI, KIERUNKI BADAŃ NAD NEGOCJACJAMI, PODEJŚCIA DO BADANIA NEGOCJACJI, NEGOCJACJE JAKO PROCES**

---

## THE REVIEW OF THE CONCEPTS OF STUDYING NEGOTIATIONS

### Abstract

The objective of the paper is to systematize the concepts of (business) negotiations description and analysis on the basis of comparative analysis of the literature. They are considered both traditional (classic) and later methodological concepts. At first, the general directions of research considering negotiations are presented as the context of the study. Then the selected typologies of research approaches within the considered are described. Finally, the negotiations as a specific process are characterized. The paper summation contains the synthesis of presented concepts.

**KEY WORDS: BUSINESS NEGOTIATIONS, THE CONCEPTS OF NEGOTIATIONS DESCRIPTION AND ANALYSIS, THE DIRECTIONS OF THE RESEARCH ON NEGOTIATIONS, APPROACHES TO STUDY NEGOTIATIONS, NEGOTIATIONS AS A PROCESS**

# ROLA STATYSTYCZNEGO „EFEKTU MEDIACJI” W NAUKOWYM WYJAŚNIANIU ZJAWISK W ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu, podobnie jak inne nauki społeczne, dążą nie tylko do wskazania sposobów sprawnego działania pozwalającego osiągać zamierzone cele, lecz także obejmują opis, wyjaśnianie i predykcję następujących po sobie stanów [34, s. 18]. W związku z tym rola badacza nie sprowadza się jedynie do funkcji „eksperta” wskazującego praktykom, co zrobić w danej sytuacji, aby maksymalizować efektywność (w szerokim ujęciu) prowadzonej działalności, ale obejmuje również czynności związane z wyjaśnianiem i przewidywaniem, np. dlaczego dany styl kierowania czy przyjęta metoda zarządzania są skuteczne lub nieskuteczne w danym kontekście społecznym czy organizacyjnym. Badacz powinien zatem dysponować odpowiednim „warsztatem naukowym”, popartym pogłębioną świadomością metodologiczną, która pozwoli mu na formułowanie wiarygodnych hipotez tłumaczących analizowane zjawiska. Rygoryzm nauk [10] wymaga bowiem, aby podawane wyjaśnienia były, z jednej strony, spójne z przyjętymi przez badaczy założeniami teoretycznymi, z drugiej strony, aby były zgodne z restrykcyjnymi procedurami metodologicznymi. Jedynie wówczas uzyskana dzięki badaniom wiedza będzie wartościowa poznawczo i rozszerzy sposób rozumienia eksplorowanego obszaru, czy zjawiska.

---

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

\*\* **Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek** – Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Badacze w dziedzinie nauk o zarządzaniu – podobnie jak w większości nauk społecznych – często spotykają się z sytuacją, w której trudno sformułować jednoznaczne wyjaśnienie danego problemu. Zdarza się bowiem, że otrzymane w wyniku analiz dane empiryczne (ilościowe i/lub jakościowe) nie potwierdzają bezpośrednich związków między badanymi konstruktami, mimo że teoretycznie takie związki powinny występować. Przykładowo, w literaturze przedmiotu jest dostępnych wiele badań, w których dany styl przywództwa, metoda motywowania czy typ kultury organizacji jedynie w sposób umiarkowany łączy się z postępowaniem osób zatrudnionych (np.: zaangażowaniem, zachowaniem innowacyjnym czy tendencją do kooperacji itp.). W takiej sytuacji „dobry empirysta” – mówiąc językiem P. Feyerabenda – powinien rozważyć co najmniej kilka alternatywnych podejść. Po pierwsze, może on odrzucić (sfalsyfikować) hipotezę mówiącą, że omawiane zależności występują, i dokonać rewizji bazy teoretycznej. Po drugie, może przyznać, że zastosowana procedura jest nieadekwatna do przedmiotu badań [9] lub też zawiera w sobie wiele błędów metodologicznych związanych np. z doborem próby, niską rzetelnością i trafnością narzędzi pomiarowych [25]. Po trzecie w końcu, może dojść do wniosku, że takie zależności występują, ale nie mają one charakteru bezpośredniego. Innymi słowy, w relacji między analizowanymi konstruktami mogą występować tzw. efekty pośrednie – mediacyjne czy supresyjne, które odpowiadają za brak bezpośrednich zależności w uzyskanych wynikach badań. Jako przykład efektu mediacyjnego można podać choćby analizy B. Avolio i jego zespołu, którzy prowadząc badania nad związkiem przywództwa transformacyjnego z zaangażowaniem pracowników, stwierdzili niewielkie zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Innymi słowy, wskazany styl przywództwa nie zwiększał zaangażowania w pracę pracowników – co było sprzeczne z założeniami teoretycznymi. Autorzy w procedurze badawczej uwzględnili również stopień empowermentu, dzięki czemu wykazali, że przywództwo transformacyjne oddziałuje na zaangażowanie jedynie wówczas, gdy pracownicy deklarują chęć upełnomocnionego aktywnego włączania się w funkcjonowanie organizacji [3].

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka efektu mediacji oraz próba przybliżenia sposobu, w jaki badacze mogą dokonywać jego pomiaru, aby lepiej tłumaczyć i przewidywać związki pomiędzy badanymi przez siebie zjawiskami. Jednak z uwagi na zakres i charakter artykułu funkcja mediacji zostanie scharakteryzowana bardziej w ujęciu koncepcyjnym aniżeli *stricte* statystycznym (matematycznym). Rekomendacja w zakresie wykorzystywania mediacji w naukach o zarządzaniu jest o tyle ważna i zasadna, gdyż, jak podaje A.F. Hayes, poszukiwanie mechanizmów tłumaczących wpływ zmiennej niezależnej na zależną jest współcześnie uważane za najważniejszy element w badaniach społecznych [12].

## 1. Czym jest efekt mediacji i dlaczego warto go mierzyć?

Mediacja jest przykładem efektów pośrednich, pozwalających na wyjaśnienie procesu lub mechanizmu, dzięki któremu jedna zmienna wpływa na inną. Efekty pośrednie odnoszą się do zmiany relacji pomiędzy predyktorem a zmienną objaśnianą po wprowadzeniu tzw. zmiennej trzeciej [20]. W przypadku efektu mediacji zmienna ta – mediator – umożliwia wyjaśnienie charakteru relacji pomiędzy dwiema innymi zmiennymi (czyli tego, w jaki sposób trzecia zmienna wpływa na związek tych dwóch zmiennych). Oprócz mediacji przykładem efektów pośrednich są także efekt supresji, moderacji czy kowariancji [23].

Źródeł wykorzystywania modeli mediacyjnych należy poszukiwać w badaniach psychologicznych<sup>1</sup> (szczególnie w psychologii społecznej), gdzie tego typu analizy stanowią znaczącą podstawę konstruowania teorii i uzyskiwania odpowiedzi na formułowane pytania badawcze [2]. Warto jednak podkreślić, że współcześnie analizy związków pośrednich są szeroko wykorzystywane zarówno w badaniach z zakresu medycyny, komunikacji, marketingu, przedsiębiorczości, socjologii, jak i *women's studies* [12, s. 11].

Zasadność ekstrapolacji analizy mediacji na grunt nauk o zarządzaniu można argumentować tym, iż w wyjaśnianiu efektywności organizacyjnej w szerokim tego słowa znaczeniu badacze odwołują się do konstruktów opisywanych w ramach psychologii i socjologii, czego przykładem są chociażby **postawy**, **intencje** czy **emocje**. Przykładowo, w badaniach nad wpływem oceny użyteczności sieci społecznościowych w celach biznesowych wykazano, iż mediatorem tego wpływu jest pozytywna postawa wobec tych portali. Badacze konkludują, że jednostki będą tym bardziej wykorzystywały nowe technologie do prowadzenia i rozwijania działalności gospodarczej, im bardziej ich postawa wobec technologii będzie pozytywna [8].

O szerokim wykorzystaniu efektu mediacji przez badaczy świadczy zarówno duża liczba artykułów zawierająca w abstrakcie frazę *mediation effect* (na dzień 25.03.2015 r. liczba takich artykułów w bazie EBSCO wynosi 16 658), jak i publikacji prezentujących analizy empiryczne w najważniejszych (z najwyższym *Impact Factorem*) czasopismach zagranicznych dotyczących zarządzania. Zestawienie liczby publikacji uwzględniających badania zawierające analizę mediacji na przestrzeni 2004–2014 zaprezentowano w tabeli 1.

<sup>1</sup> Jeden z najstarszych modeli w psychologii behawioralnej: bodziec – organizm – reakcja podkreśla pośredniczącą rolę procesów w organizmie, np. poznawczych, które „przekazują” bodziec, jednocześnie modyfikują reakcję.

Tabela 1. Liczba publikacji zawierających analizę mediacji opublikowanych w latach 2004–2014

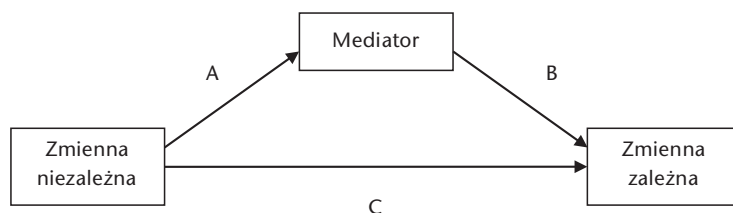
Nazwa czasopisma	<i>Impact Factor</i> (2013)	Liczba publikacji zawierających efekty pośrednie (mediacyjne)
„Academy of Management Review”	7 817	49
“Academy of Management Annals”	7 333	19
„Journal of Management”	6 862	62
“International Entrepreneurship and Management Journal”	5 053	18
„Academy of Management Journal”	4 974	203
“Management Science”	3 458	22
„Journal of Management Studies”	3 277	50
“Asia Pacific Journal of Management”	2 742	24
“Academy of Management Learning and Education”	2 121	23

Źródło: opracowanie własne.

Opisując, czym jest mediacja, należy raz jeszcze podkreślić, iż umożliwia ona zrozumienie badanego zjawiska dzięki określeniu, dlaczego się ono pojawia i jak działa. Mówiąc zaś językiem statystyki, zakłada identyfikację i wyjaśnienie mechanizmu lub procesu leżącego u podstaw obserwowanej zależności między zmienną niezależną (X) i zmienną zależną (Y) poprzez włączenie trzeciej zmiennej wyjaśniającej – mediatora (M), który pośredniczy w pojawieniu się określonego efektu. Najprostszy schemat relacji w modelu mediacyjnym przedstawiono na rysunku 1. Widać na nim, iż zmienna niezależna (X) wpływa na zmienną zależną (Y) właśnie za pośrednictwem zmiennej mediującej (M), która regulując relację między zmienną niezależną a zależną, ma na celu wyjaśnienie charakteru tej relacji. W ten sposób mediacja określa warunki, w których X można uznać za przyczynę Y. Na rysunku 1 można zauważyć trzy ścieżki przyczynowe: bezpośredni wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) – ścieżka C, wpływ mediatora – ścieżka B, a także ścieżka od zmiennej niezależnej do mediatora – ścieżka A.

Jak podkreślają autorzy, mimo pozornej prostoty związku analizowanych w modelu mediacyjnym zmiennych układ tych trzech zmiennych może być skomplikowany i może się odnosić do wielu alternatywnych wyjaśnień zaobserwowanych relacji, także innych aniżeli mediacja [21]. Ponadto w samym modelu można uwzględnić zarówno wiele mediatorów, jak i zmiennych (w tym wielokategorialnych), których relację trzeba będzie wyjaśnić w odwołaniu do określonego podejścia teoretycznego. Istnieją bowiem dwa modele: jeden teoretyczny, związany z nieobserwowalną relacją między zmiennymi, a drugi empiryczny, odpowiadający analizom statystycznym rzeczywistych danych [21].

Rysunek 1. Schemat efektu mediacji



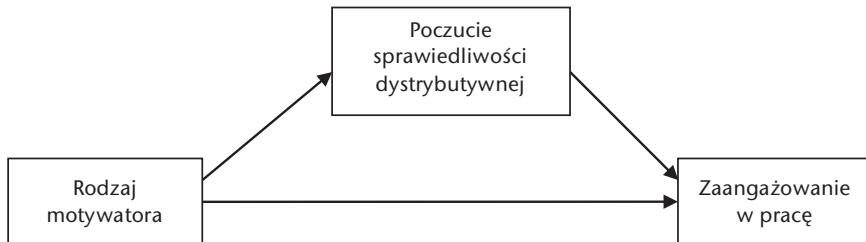
Źródło: [4, s. 1176].

Mediacja jest tylko jedną z wielu relacji, które mogą występować w sytuacji, gdy trzecia zmienna jest uwzględniona w analizie układu dwóch zmiennych (*two-variable system*). Jako przykład autorzy podają sytuację, w której trzecia zmienna (nazwijmy ją Z) powoduje zarówno X, jak i Y, a zatem ignorowanie Z prowadzi do błędnego wniosku na temat związku X i Y. Ponadto Z może modyfikować stosunek X do Y w taki sposób, że relacja X do Y różni się w zależności od różnych wartości Z – jako przykład można podać efekt moderacji (interakcji) [21]. O ile mediacja wyjaśnia związek między dwiema innymi zmiennymi, o tyle moderacja wpływa na kierunek i siłę zależności między zmienną niezależną a zależną, warunkowo różnicując związek dwóch zmiennych [4, s. 1174]. Innymi słowy, efekt mediacji pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie: jak i dlaczego występuje zależność przyczynowa? Zaś efekt moderacji służy określeniu kiedy i w jakich warunkach występuje ta zależność, czyli jakie czynniki (zmienne jakościowe i/lub ilościowe) decydują o wystąpieniu danej zależności). Z punktu widzenia różnicowania funkcji mediatora i moderatora istotne jest to, iż podczas, gdy mediator to zmienna, która jest ciągiem przyczynowym pomiędzy dwiema zmiennymi, moderator nie stanowi części tego ciągu. Mimo że moderator nie występuje w ciągu przyczynowym, może on modyfikować relację pomiędzy mediatorem a zmienną zależną (*mediated moderation*), np. odpowiadając za kierunek zależności. A zatem efekt moderacji wystąpi wówczas, gdy za pośrednictwem mediatora moderator w sposób pośredni (bez występowania w ciągu sekwencji przyczynowej) oddziałuje na zmienną zależną. Jako przykład można tu wskazać badania Pollacka i innych [26], którzy chcieli wyjaśnić, w jaki sposób trudności i odczuwany stres w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców warunkują decyzje o wycofaniu się z aktywności biznesowej. Bezpośrednie związki tych zmiennych okazywały się nieistotne ( $r=0,06$ ). Jednakże doświadczany stres determinował intencję o porzuceniu działalności gospodarczej, gdy przedsiębiorcy odczuwali, że napotkane trudności wpływają negatywnie na ich samopoczucie (*depressed affect*) – traktowane jako mediator. Dodatkowym wymiarem, jaki został uwzględniony w badaniach, było poczucie wsparcia społecznego. Zmienna ta, potraktowana jako „moderator” pomiędzy stresem a negatywnym samopoczuciem,

pozwoili konkluzywnie opisa „mechanizm”, ktory odpowiada za decyzje przedsioborc6w o wycofaniu si6 z aktywno6ci biznesowej. W sytuacji gdy odczuwali oni stres, ale posiadali wsparcie spo6eczne, nie aktywizowali si6 u nich negatywne emocje, co warunkowalo dalsz4 gotowo66 do prowadzenia firmy. Natomiast osoby, kt6re do6wiadczaj4c stresor6w (w postaci przeszk6d w prowadzeniu dzia6alno6ci), nie posiada6y wystarczaj4cego wsparcia, do6wiadcza6y negatywnego nastroju, kt6ry przek6ad4 si6 na ch66 porzucenia aktywno6ci przedsioborczej.

Pe6nienie przez zmienn4 funkcji mediatora wymaga spe6nienia kilku warunk6w, o kt6rych b6dzie mowa w nast6pnym punkcie artyku6u. W tym miejscu warto podkre6li6, i6 w celu wykazania mediacji trzeba zbudowa6 silne relacje pomi6dzy a) predyktorem i zmienn4 mediuj4c4 oraz b) mediatorem i zmienn4 zale6zn4 [4]. Predyktor w modelu mediacyjnym mo6e by6 zmienn4 niezale6zn4 ilo6ciow4 lub dychotomiczn4 (wyst6puje w prostych schematach eksperymentalnych). Przyk6ad uk6adu zmiennych w badaniu wp6ywu kontekstu organizacyjnego (systemu motywacyjnego) na zaanga6owanie pracownik6w z uwzgl6dnieniem mediatora – poczucia sprawiedliw6ci dystrybucyjnej zaprezentowano na rysunku 2. W tym przypadku wp6ywu rodzaju motywatora – finansowy *versus* pozafinansowy – na zaanga6owanie w prac6 mo6e by6 modyfikowany przez ocen6 tego, na ile sprawiedliwie rozdzielane s4 zasoby organizacyjne.

Rysunek. 2. Przyk6adowy rodzaj i uk6ad zmiennych w modelu mediacyjnym



Źr6d6o: opracowanie w6asne.

W analizie mediacji wymagane jest jednak, aby przed ustaleniem istotno6ci relacji mi6dzy zmienn4 niezale6zn4 a mediatorem przeprowadzi6 tak6e weryfikacj4 istotno6ci zwi4zku mi6dzy zmienn4 niezale6zn4 a zmienn4 zale6zn4 [4]. Oczywiste, jednoznaczne wnioskowanie o zwi4zku przyczynowym pomi6dzy zmiennymi mo6liwe jest jedynie na podstawie bada6 eksperymentalnych [32]. S4 one na gruncie nauk o zarz4daniu przeprowadzane stosunkowo rzadko, st4d ustalanie zwi4zku mediacyjnego w uk6adzie analizowanych przez badacza zmiennych bez przeprowadzania bada6 eksperymentalnych powinno mie6 mocne oparcie w dotychczasowych badaniach empirycznych i by6

osadzone w teorii. Przykładowo, w jednym z opracowań autorki, dotyczących związku pomiędzy praktykami ZZL a innowacyjnym zachowaniem w pracy, jako mediator uwzględniono dopasowanie człowiek – praca oraz dopasowanie człowiek – organizacja [36]. Założenie o pośrednim, a nie bezpośrednim wpływie<sup>2</sup> ZZL na zachowania innowacyjne wynikało z akcentowanego w dotychczasowych badaniach wpływu innych zmiennych pośredniczących, takich jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, wydajność zadaniowa, projektowanie pracy, autonomia, postrzegane wsparcie organizacyjne czy charakterystyka pracy [1]. Włączenie konstruktów dopasowania miało swoje uzasadnienie w dotychczasowych analizach teoretycznych i empirycznych, które pokazują, że dopasowanie jest związane ze specyficznymi postawami i zachowaniami, np. zaangażowaniem [18]. A zatem w proponowanym modelu związku tych zmiennych miały charakter pośredni, gdyż dla innowacyjności potrzebne jest przede wszystkim to, aby pracownicy byli dobrze dopasowani zarówno do organizacji (np. wspólne cele i wartości innowacyjne), jak i stawianych im wymagań zawodowych (np. wymóg kreatywności pracy). Przeprowadzone analizy wykazały występowanie istotnego efektu mediacji – wpływ praktyk ZZL na zachowania innowacyjne dokonuje się za pośrednictwem zmiennej mediującej – dopasowanie człowiek – organizacja/praca.

Autorzy projektujący badania sekwencyjne z wykorzystaniem zmiennych pośredniczących biorą najczęściej pod uwagę postawy pracownicze. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż metody zarządzania czy style kierowania pracownikami koncentrują się głównie na postawach pracowników, które wpływają na decyzje i zachowania tych jednostek. Jednakże nie tylko ten wymiar charakterystyki podmiotu jest przedmiotem zainteresowania badaczy, równie często wykorzystywane są tu emocje podmiotów, sposoby postrzegania czy relacje wewnątrzorganizacyjne (por. tabela 2).

Tabela 2. Najczęściej spotykane zmienne pełniące funkcję mediatorów

Kategoria	Mediator
Specyficzne postawy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satysfakcja z pracy</li> <li>• Satysfakcja z wynagrodzenia</li> <li>• Gotowość do partycypacji</li> <li>• Cynizm</li> <li>• Identyfikacja z pracą</li> <li>• Przywiązanie do organizacji</li> </ul>
Zgeneralizowane postawy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie w pracę</li> <li>• Zaufanie</li> </ul>
Uczucia i emocje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozytywne lub negatywne stany emocjonalne (np. zazdrość, <i>schadenfreude</i>, radość, złość, chęć odwetu itp.)</li> </ul>

<sup>2</sup> W świetle dotychczasowych badań nie jest możliwe konkluzywne rozstrzygnięcie, czy istnieje bezpośredni związek pomiędzy działaniami ZZL a innowacyjnością, stąd przyjęto bardziej prawdopodobne założenie o wpływie pośrednim, poparte w dotychczasowych badaniach.



Kategoria	Mediator
Relacje z przełożonymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LXM (<i>leader member exchange</i>)</li> <li>• Poczucie wsparcia menedżerskiego</li> <li>• Zaufanie do lidera</li> </ul>
Relacje ze współpracownikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczucie wsparcia zespołowego</li> <li>• Szacunek i akceptacja grupy</li> <li>• Spójność grupy</li> </ul>
Postrzeganie organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postrzeganie wsparcia organizacyjnego</li> <li>• Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej</li> <li>• Bariery i przeszkody organizacyjne</li> </ul>
Funkcjonowanie jednostki w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopasowanie do pracy</li> <li>• Dopasowanie do organizacji</li> <li>• Dopasowanie do stanowiska</li> <li>• Poczucie dobrostanu psychologicznego</li> <li>• Stres</li> <li>• Wyczerpanie pracą</li> <li>• Świadomość roli zawodowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Pomiar efektów mediacyjnych

Pomiar efektu mediacji jest stosunkowo prostą czynnością statystyczną. Jeżeli więc badacz posługuje się popularnymi programami statystycznymi typu: SPSS, STATISTICA, SAS, powinien z łatwością to wykonać<sup>3</sup>. Najczęściej przedstawienie efektu mediacji zmiennych jest przeprowadzone przy pomocy równań regresji, a także wybranych testów (Sobela, Aroiana i Goodmana) sprawdzających istotność mediacji [27]. Badacze opracowali też kilka alternatywnych metodyk, np. Barona i Kenny'ego [4], Collinsa i innych [7], a także MacArthura [17], które pozwalają ocenić, czy dana zmienna jest mediatorem całkowitym, czy jedynie częściowym.

Klasycznym podejściem, i w zasadzie najczęściej spotykanym, jest metodyka R.M. Barona i D.A. Kenny'ego [4], dlatego warto przytoczyć kroki, jakie powinien wykonać badacz, aby dokonać pomiaru efektów pośrednich. Autorzy ci wskazują, że aby określić czy dana zmienna jest mediatorem, czy też nie, należy w analizie regresji ocenić:

Krok 1. Czy zmienna niezależna wiąże się istotnie statystycznie z mediatorem (z pominięciem zmiennej zależnej)?

Krok 2. Czy zmienna niezależna wiąże się istotnie statystycznie ze zmienną zależną (z pominięciem mediatora)?

Krok 3. Czy mediator wiąże się istotnie statystycznie ze zmienną zależną (z pominięciem zmiennej niezależnej) [4, s. 1177]?

<sup>3</sup> Dobrym przewodnikiem dla początkujących jest opracowanie: S. Bedyńskiej i M. Książek [5, s. 109–126].

Mediacja jest całkowita (*full mediation*), gdy wprowadzone do analizy regresji wszystkie trzy zmienne sprawiają, że zmienna niezależna przestaje istotnie przewidywać zmienną zależną. Natomiast mediacja jest częściowa, gdy wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną w modelu regresji jedynie słabnie. W ten, w zasadzie, dość prosty sposób można dokonać pomiaru efektu mediacji.

Określenie mediacji zmiennych powinno być również przeprowadzone poprzez wybrane do tego testy, np.: Sobela, Aroiana i Goodmana<sup>4</sup>. Testy te opierają się na innej logice poszukiwania istotności mediacji niż np. opisane podejście R.M. Barona i D.A. Kenny'ego, ale rekomenduje się, aby metody te były wykorzystywane łącznie. Generalnie testy te bazują na wartościach współczynników relacji pomiędzy zmienną niezależną a mediatorem oraz mediatorem i zmienną zależną. Gdy relacje pomiędzy zmienną niezależną i mediatorem oraz mediatorem i zmienną zależną są istotne, to mediacja zmiennych wówczas zachodzi [28]. Należy tu jednak podkreślić, że testy te są dość „konserwatywne”, zakładają bowiem, że ujęte w modelu badawczym zmienne posiadają rozkład normalny. W wielu przypadkach, szczególnie przy badaniach na niewielkich populacjach, spotykamy się z „zaburzeniami” rozkładu normalnego, co w przypadku zastosowania tych testów spowodowałoby nieadekwatne oszacowanie parametrów istotności mediacji. Z tych też powodów w ostatnich kilku latach coraz częściej pojawiają się opinie [12], aby w procesie estymacji modelu posługiwać się metodami analitycznymi, które są „odporne” za zaburzenia rozkładu normalnego. Należą do nich przede wszystkim metoda *bootstrappingu* i Monte Carlo.

*Bootstrapping* najogólniej polega na generowaniu empirycznej reprezentacji rozkładu próby (najczęściej 5 000 lub 10 000 próbek), traktując ją jako miniaturę reprezentację populacji. Zaletą tej metody jest dokładniejszy stopień oszacowania mediacji niż podejście oparte na testach bazujących na rozkładzie normalnym zmiennych [11]. Podczas *bootstrappingu* próba podlega wielokrotnemu losowaniu ze zwracaniem. Z każdym wylosowaniem próbki oszacowywana jest wielkość efektu pośredniego. Oszacowania te są następnie wykorzystywane do wygenerowania przedziału ufności (najczęściej 95%) dla wartości efektu. Efekt pośredni jest istotny, jeśli przedział ufności określający jego wielkość nie zawiera wartości zerowej [11], tzn. dolny przedział interwału ufności jest wyższy od zera (np. dolna wartość – LLCI = 0,003, a górna wartość – ULCI = 0,524). Analizy *bootstrappingu* można dokonać zarówno w programach statystycznych typu SPSS czy SAS<sup>5</sup>, jak i w programach do modelowania SEM (*structural equation modeling*), np. AMOS, R, LISREL czy Mplus.

<sup>4</sup> Kalkulatory testów można znaleźć na: <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

<sup>5</sup> Oryginalnie programy te nie zawierają funkcjonalności do analiz *bootstrappingu*, ale można ściągnąć „nakładkę” do nich, tzw. *SPSS Process* ze strony A.F. Hayes; zob. <http://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>

Technikę Monte Carlo można natomiast określić jako metodę polegającą na generowaniu zmiennych losowych w celu oszacowania parametrów ich rozkładu, innego niż rozkład normalny [29]. Jest ona dostępna, podobnie jak metoda *bootstrappingu*, w programach statystycznych typu SPSS, SAS czy R.

Analizy sekwencyjne przy wykorzystaniu zmiennych pośredniczących mogą być prowadzone nie tylko przy wykorzystaniu klasycznej regresji, lecz także dzięki modelowaniu SEM [16]. Najogólniej można powiedzieć, że oszacowanie mediacji polega tu na określeniu stopnia istotności efektu pośredniego w całkowitym efekcie pomiędzy wprowadzonymi do modelu zmiennymi [24]. Od kilku lat, zresztą, trwają spory badaczy dotyczące tego, która metoda jest bardziej adekwatna czy lepiej dopasowana do pomiaru efektu mediacji. Przykładowo, D. Iacobucci i inni [14] twierdzą, że metoda SEM jest dokładniejsza w analizie zmiennych, które mają charakter zmiennych obserwowalnych. Również L.R. James wraz z zespołem [15] wskazują, że w sytuacjach gdy opracowany model teoretyczny, który ma podlegać procedurze estymacji, jest bardziej złożony (tzn. zawiera więcej niż jeden predyktor, jeden mediator lub zmienną zależną), to w większym stopniu uzasadnione jest użycie modelowania strukturalnego. Ponadto przewagą metody SEM w analizie zmiennych pośredniczących jest możliwość ich dowolnej konfiguracji czy kontroli procesu estymacji, a także – co najistotniejsze – ujmowania w modelu statystycznym tzw. zmiennych ukrytych (latentnych), czego w klasycznej metodzie regresji nie sposób przeprowadzić [19]. Natomiast przewagą analizy regresji jest to, że umożliwia wnioskowanie w oparciu o dane pochodzące ze stosunkowo małych populacji [12, s. 161].

### 3. Rekomendacje w zakresie prowadzenia analiz mediacji

Prosta czynność statystyczna, jaką jest analiza efektów pośrednich, jest jednak uwikłana w szereg problemów natury metodologicznej. W badaniach naukowych nie chodzi bowiem o to, aby wykonać dużą liczbę wyrafinowanych analiz i umieścić w tekście jak najwięcej tabel i rysunków, ale o to, aby przeprowadzić je w sposób metodologicznie poprawny i do tego dokonać adekwatnej interpretacji wyników. Jednym z najczęstszych zarzutów, jakie pojawiają się w recenzjach w dobrych czasopismach zawierających wysoki *Impact Factor*, jest między innymi fakt, że badania i dobór zmiennych nie wynikają z przyjętej teorii lub też, że wyniki badań zostały uzyskane i przeanalizowane w niepoprawny sposób. Dlatego można przytoczyć za badaczami [2, 12, 23, 31, 33] zestaw wskazówek, swoisty przewodnik, który może być użyteczny dla osób podejmujących w swoich badaniach kontrolę efektu mediacji, aby wspomniane uwagi recenzentów nie wystąpiły.

Rekomendacje te można podzielić na trzy części.

**W pierwszej** znalazły się czynności i decyzje, jakie powinni podjąć badacze przed przystąpieniem do konstruowania modelu badawczego i przeprowadzenia samych badań, m.in.:

- przeprowadzenie badań wstępnych (najlepiej eksperymentalnych), które wykażą, że zmienna niezależna jest powiązana z mediatorem, a także że mediator determinuje zmienną zależną. Sugeruje się tu, aby były to dwa niezależne badania z losowym doбором uczestników;
- w sytuacji gdy badania nie są możliwe do przeprowadzania, wybór mediatorów powinien wynikać z dogłębnych studiów literaturowych i dostępnych wcześniejszych badań empirycznych. Ponadto należy pamiętać o założeniach teoretycznych, które leżą u podstaw konstruowania badań – zmienna mediująca powinna być spójna z proponowaną teorią. Jak słusznie zauważyli R. I Sutton i B.M. Staw, sama lista zmiennych nie jest bowiem teorią [35, s. 375]. Jeżeli da się wyjaśnić związku między zmienną zależną a niezależną bez ujmowania mediatorów, to w pierwszej kolejności tak należy postąpić;
- standardem wszelkich badań ilościowych jest rzetelność narzędzi pomiarowych, ale w przypadku pomiaru efektów pośrednich jest to szczególnie istotne. Niska rzetelność narzędzi może bowiem wyzwać błęd pomiaru, i tym samym obniżyć możliwość oceny mediacji [23, s. 5];
- dobór próby do badań właściwych powinien być wystarczająco liczny. Badacze zwracają uwagę, że przy małych próbach trudniej jest zarówno wykryć sam efekt mediacji, jak i ocenić jego siłę [31, s. 365]. Przy prostych mediacjach jednoelementowych (jeden mediator) wystarczająca próba liczy ok. 75 rekordów [23, s. 6]. Przy badaniach, gdzie uwzględnia się więcej mediatorów, populacja powinna być relatywnie większa;
- zarówno w każdym badaniach ilościowych, jak i w pomiarze efektów pośrednich sugeruje się prowadzenie badań podłużnych, a nie poprzecznych. Badania poprzeczne (ahistoryczne) uniemożliwiają bowiem wnioskowanie o przyczynowości – co w przypadku badania efektów pośrednich ma przecież miejsce. Warto zatem rozważyć projektowanie badań w celu określenia, jak silnie i w jakich okolicznościach zmienna niezależna warunkuje mediator i jak mediator wpływa na zmienną zależną. Autorzy wskazują tu, że „dobra procedura” badawcza powinna być związana ze zbieraniem próbek czasowych, i tym samym z określeniem poziomu oddziaływania predyktora na mediator, a także na zmienną zależną [30]. Należy jednak pamiętać o możliwości wystąpienia wówczas błędów pomiarowych immanentnie związanych z charakterystyką badań podłużnych [6];
- choć określenie efektów pośrednich jest procedurą statystyczną (zmienna jest lub nie jest mediatorem), to dostarczony do analiz materiał empiryczny powinien pochodzić z wielu źródeł i być zebrany zróżnicowanymi metodami. Rekomenduje

się tu zastosowanie triangulacji metodologicznej, aby możliwe było wiarygodne określenie ciągu przyczynowo-skutkowego zjawisk [33];

- kluczową czynnością podejmowaną w momencie konstruowania modelu badawczego i ustalania listy zmiennych do pomiaru jest określenie ich endogeniczności i egzogeniczności w tym modelu. W przeciwnym razie wyjaśnienie stopnia zależności pomiędzy zjawiskami będzie ograniczone i obciążone błędem [2]. Czynność ta jest bezpośrednio związana zarówno ze stosowaną metodą zbierania materiału badawczego (i potencjalnym błędem pomiaru), jak i źródłami tego materiału. Zmienna niezależna (predyktor) powinna mieć charakter egzogeniczny, a zmienna zależna – endogeniczny. Aby to zweryfikować, można użyć klasycznego testu Hausmana [13];
- opracowany model badawczy powinien mieć charakter rekursywny, tzn. zawierać jedynie jednokierunkowe zależności zmiennych.

**Druga** część rekomendacji dotyczy decyzji i działań podejmowanych w trakcie analiz.

- wybór metody badania mediacji jest istotnym czynnikiem powodzenia tego rodzaju praktyki. Jeżeli badacz zamierza posłużyć się metodykami klasycznymi, tj. podejściem R.M. Barona i D.A. Kenny'ego czy testami np. Sobla, powinien mieć świadomość, że w sytuacji gdy jedna ze zmiennych (np. mediator) jest połączona z inną (np. zmienna zależna) w sposób krzywoliniowy, to zastosowanie prostej regresji liniowej nie jest możliwe. Dlatego też bardziej adekwatnym rozwiązaniem w takiej sytuacji będzie oszacowanie za pomocą metodyki SEM, czy utworzony model badawczy (zawierający efekty bezpośrednie i pośrednie) jest dobrze dopasowany do danych. W sytuacji gdy opracowany model badawczy jest bardziej skomplikowany i zawiera wiele zmiennych niezależnych i/lub wiele efektów pośrednich, rekomendowane jest użycie jedynie modelowania strukturalnego [15];
- w trakcie analiz badacz powinien mieć świadomość, że uzyskane przez niego wyniki są również warunkowane innymi efektami pośrednimi – w tym przede wszystkim efektem supresji i kowariancją zmiennych [31, s. 368]. Dlatego też warto sprawdzić, czy czasem taka sytuacja nie zachodzi;
- przeprowadzając analizy, należy pamiętać o niebezpieczeństwie błędów wynikających ze stosowania narzędzi pomiarowych (*common method bias*). Dlatego też rekomenduje się tu zastosowanie co najmniej dwóch metod ograniczających pojawienie się takiego błędu, np. *Harman's single factor test* i *Common Latent Factor test* (CLF) [25];
- w trakcie analizy materiału empirycznego sugeruje się korzystanie z metod mniej konserwatywnych (np. metoda *bootstrappingu* lub Monte Carlo) do szacowania interwałów rozkładu poszczególnych zmiennych.

**Trzecia** część rekomendacji dotyczy decyzji i działań podejmowanych po przeprowadzeniu badań.

- D.P. MacKinnon sugeruje, że niebezpieczeństwem badań mediacyjnych jest tzw. korelacja pozorna, czyli sytuacja, w której jakaś inna (nieujęta w modelu) zmienna warunkuje zarówno mediator, jak i zmienną niezależną lub mediator i zmienną zależną, wyzwalając nieadekwatne oszacowanie modelu [23, s. 11]. Taka sytuacja jest jednak następstwem faktu, że badacz nie przeprowadził wcześniej eksperymentalnej eksploracji zależności pomiędzy zmienną niezależną i mediatorem, a także mediatorem a zmienną zależną;
- po analizie efektów pośrednich należy również sprawdzić, czy czasem zmienna niezależna i mediator nie wchodzi ze sobą w interakcję. Jeżeli taka interakcja zachodzi, to wówczas wnioskowanie o przyczynowości zachodzenia zjawiska jest nieuprawnione;
- jak wskazano wcześniej, analizy efektów pośrednich są badaniami kauzalnymi, w związku z tym otrzymane wyniki należy odpowiednio interpretować. Wskazuje się tu na kilka właściwości związków przyczynowych. Po pierwsze, im wyższe wartości współczynników korelacji między zmiennymi, tym większe prawdopodobieństwo występowania przyczynowości. Po drugie, ta sama przyczyna powinna wyzwać ten sam skutek. Zatem jeśli replikujemy badania innych autorów, w których wykazano związki przyczynowe, to nasze badania takie związki również powinny wskazywać. Po trzecie, wyniki eksperymentów, np. nad awersją do ryzyka, powinny znajdować odzwierciedlenie w realnych sytuacjach biznesowych. Podobnie jak badania na gruncie zarządzania i ekonomii sugerujące związki przyczynowe powinny być spójne z wynikami eksperymentów. Po czwarte, im silniejsza przyczyna, tym bardziej wyrazisty efekt;
- interpretując wyniki badań opartych na prostym modelu badawczym (zawierających jedynie jeden mediator), należy pamiętać, że analizowane na gruncie zarządzania zjawiska są najczęściej bardziej skomplikowane, w których występują różne efekty bezpośrednie i pośrednie (mediacyjne i moderacyjne). Możliwe jest zatem, że analizowany przez danego badacza układ zmiennych jest częścią szerszego i bardziej złożonego zjawiska i prosty model statystyczny go nie jest w stanie w pełni uchwycić;
- ukazanie w badaniach związków przyczynowych nie powinno finalizować postępowania badawczego. Sugeruje się tu, aby dokonywać replikacji badań i w różnych kontekstach na różnych populacjach wykazać prawdziwość własnego programu badawczego [23, s. 12].

## Podsumowanie

Wykorzystywanie analizy mediacji wydaje się być istotnym elementem podnoszenia rangi nauk o zarządzaniu (choć nie wolnym od szeregu problemów), dzięki temu,

że badacz nie ogranicza się jedynie do opisu pewnej rzeczywistości organizacyjnej (co jest charakterystyczne dla ekspertyz), ale identyfikuje i wyjaśnia mechanizmy wpływu (określa przyczynę zjawisk), co stanowi jedną z kluczowych funkcji nauki. Zrozumienie analizowanego zjawiska i określenie jego przyczynowości przy pomocy odpowiednich narzędzi statystycznych może pozwolić na sformułowanie praktycznych rekomendacji w zakresie zarządzania.

W niniejszym artykule funkcję mediatora opisano głównie na poziomie koncepcyjnym, a nie *stricte* statystycznym, gdyż chodziło bardziej o wskazanie roli tego typu efektu w badaniu zjawisk w naukach o zarządzaniu, aniżeli formułowanie bardzo szczegółowych „wskazówek technicznych” – wzorów matematycznych – dotyczących sposobu przeprowadzania tej analizy. Raz jeszcze wskazując na walory poznawcze (identyfikowanie złożonych zależności) i aplikacyjne analizy mediacji w wyjaśnianiu różnych aspektów rzeczywistości organizacyjnej, pozostaje mieć nadzieję, że zyska ona większe zainteresowanie polskich badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu, a także ekonomię.

## Bibliografia

- [1] Alfes K., Truss C., Soane E.C., Rees Ch., Gatenby M., *The relationship between line manager behavior, Perceived HRM Practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement*, "Human Resource Management" 2013, Vol. 52, No. 6, pp. 839–859.
- [2] Antonakis J., Bendahan S., Jacquart P., Lalive R., *On making causal claims: A review and recommendations*, "The Leadership Quarterly" 2010, Vol. 21, No. 6, pp. 1086–1120.
- [3] Avolio B.J., Zhu W., Koh W., Bhatia P., *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, Vol. 25, pp. 951–968.
- [4] Baron R.M., Kenny D.A., *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1986, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182.
- [5] Bedyńska S., Książek M., *Statystyczny drogowskaz*, Sedno, Warszawa 2012.
- [6] Braun M.T., Kuljanin G., DeShon R.P., *Spurious results in the analysis of longitudinal data in organizational research*, "Organizational Research Methods" 2013, Vol. 16, No. 2, pp. 302–330.
- [7] Collins L., Graham J., Flaherty B., *An alternative framework for defining mediation*, "Multivariate Behavioral Research" 1998, Vol. 33, pp. 295–312.
- [8] Constantinides E., Lorenzo-Romero C., del-Carmen Alarcon-del-Amo M., *Social networking sites as business tool: A study of user behavior*, [in:] *Business Process Management. Theory and applications*, M. Glykas (ed.), Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2013, pp. 221–240.

- [9] Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2013.
- [10] Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 51–62.
- [11] Hayes A.F., *Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium*, “Communication Monographs” 2009, Vol. 76, pp. 408–420.
- [12] Hayes A.F., *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, The Guilford Press, New York 2013.
- [13] Hausman J.A., *Specification tests in econometrics*, “Econometrica” 1978, Vol. 46, No. 6, pp. 1251–1271.
- [14] Iacobucci D., Saldanha N., Deng X., *A mediation on mediation: Evidence that structural equation models perform better than regression*, “Journal of Consumer Psychology” 2007, Vol. 17, pp. 140–154.
- [15] James L.R., Mulaik S.A., Brett J.M., *A tale of two methods*, “Organizational Research Methods” 2006, Vol. 9, pp. 233–244.
- [16] Konarski, R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2009.
- [17] Kraemer H.C., Kiernan M., Essex M., Kupfer D., *How and why criteria defining moderators and mediators differ between the Baron & Kenny and MacArthur approaches*, “Health Psychology” 2008, Vol. 27, No. 2, pp. 101–108.
- [18] Kristof A., *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, “Personnel Psychology” 1996, Vol. 4, pp. 1–49.
- [19] Lau R., Cheung G.W., *Estimating and comparing specific mediation effect in complex latent variable models*, “Organizational Research Methods” 2012, Vol. 15, pp. 3–16.
- [20] MacKinnon D.P., Krull J.M., Lockwood C.M., *Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect*, “Prevention Science” 2000, Vol. 1, No. 4, pp. 173–181.
- [21] MacKinnon D.P., Fairchild A.J., Fritz M.S., *Mediation analysis*, “Annual Review of Psychology” 2007, Vol. 58, pp. 593–614.
- [22] MacKinnon D.P., Fairchild A.J., *Current directions in mediation analysis*, “Current Directions in Psychological Science” 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 16–20.
- [23] MacKinnon D.P., Coxe, S. Baraldi A.N., *Guidelines for the investigation of mediating variables in business research*, “Journal of Business Psychology” 2012, Vol. 27, pp. 1–14.
- [24] Muthen B., *Applications of causally defined direct and indirect effects in mediation analysis using SEM in Mplus*, <http://www.statmodel.com/download/causalmediation.pdf>
- [25] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*, “Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, No. 5, pp. 879–903.



- [26] Pollack J.M., VanEpps E.M., Hayes A.F., *The moderating effect of social ties on entrepreneurs' depressed affective and withdrawal intentions in response to economics stress*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, Vol. 33, pp. 789–810.
- [27] Preacher K.J., Hayes A.F., *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models*, "Behavior Research Methods, Instruments, and Computers" 2004, Vol. 36, pp. 717–731.
- [28] Preacher K.J., Hayes, A.F., *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, "Behavior Research Methods" 2008, Vol. 40, pp. 879–891.
- [29] Preacher K. J., Selig J. P., *Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects*, "Communication Methods and Measures" 2012, Vol. 6, pp. 77–98.
- [30] Roe R.A., *What is wrong with mediators and moderators?*, "The European Health Psychologist" 2012, Vol. 14, No. 1, pp. 4–10.
- [31] Rucker D.D., Preacher K.J., Tormala Z.L., Petty R.E., *Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations*, "Social and Personality Psychology Compass" 2011, Vol. 5/6, pp. 359–371.
- [32] Shrout P.E., Bolger N., *Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations*, "Psychological Methods" 2001, Vol. 7, No. 4, pp. 422–445.
- [33] Spector P.E., Meier L.L., *Methodologies for the study of organizational behavior processes: How to find your keys in the dark*, "Journal of Organizational Behavior" 2014, Vol. 35, pp. 1109–1119.
- [34] Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 11–36.
- [35] Sutton R.I., Staw B.M., *What theory is not*, "Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 371–384.
- [36] Wojtczuk-Turek A., *Significance of HRM in creating employees' innovativeness. Mediating role of person-organization/job fit and job characteristics*, "Cracow Review of Economics and Management" 2014, No. 9(933), pp. 9–30.

---

## ROLA STATYSTYCZNEGO „EFEKTU MEDIACJI” W NAUKOWYM WYJAŚNIANIU ZJAWISK W ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

W skomplikowanym i wielowymiarowym obszarze badawczym, jaki obejmują nauki o zarządzaniu, poszukiwanie odpowiedzi na pytania m.in. o skuteczność metod zarządzania czy stylów kierowania pracownikami stanowi jedno z kluczowych wyzwań naukowych. Analiza „efektów pośrednich” (mediacyjnych i moderacyjnych) stanowi tu jedną z najważniejszych dróg dochodzenia do wiedzy o przyczynowości tych zjawisk. Pozwala ona bowiem wyjaśnić, w sposób sekwencyjny, jak zjawiska te oddziałują na siebie. W niniejszym artykule omówiono problematykę mediacji jako techniki analitycznej pozwalającej na wnioskowanie kauzalne. Przedstawiono ogólne założenia prowadzenia analiz mediacyjnych, wskazując czynności, które należy podejmować, aby prawidłowo przeprowadzić takie postępowanie. Zaprezentowano także szereg rekomendacji metodologicznych i praktycznych, których celem jest bardziej precyzyjne prowadzenie przyszłych analiz efektów mediacyjnych.

**SŁOWA KLUCZOWE: ANALIZA MEDIACJI ZMIENNYCH, METODOLOGIA BADAŃ IŁOŚCIOWYCH, REKOMENDACJE METODOLOGICZNE**

---

## THE ROLE OF THE STATISTICAL MEDIATION EFFECT IN THE SCIENTIFIC EXPLANATION IN MANAGEMENT

### Abstract

Within the complicated and multidimensional research area covered by management studies, one of the key academic challenges is to seek answers to the questions of, among others, effectiveness of management methods or management styles. The analysis of “indirect effects” (mediator and moderator) comprises here one of the most significant ways of achieving knowledge of the causality of these phenomena. It allows to explain in a sequential manner how these phenomena influence one another. The present article discusses the subject of mediation as an analysis technique allowing for causal inference. It presents general assumptions for conducting mediation analyses, while indicating activities which need to be undertaken in order to conduct such proceedings correctly. The article also presents a number

of methodological and practical recommendations which are aimed at more precise analyses of mediation effects in the future.

**KEY WORDS: MEDIATION ANALYSIS, QUANTITATIVE RESEARCH METHODOLOGY, METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS**

# SIECIOWY SYSTEM INNOWACJI – UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE

## Wprowadzenie

Innowacyjność jest ciągłym działaniem składającym się z nieciągłych zadań, czyli procesów, które mają na celu realizację nowych projektów. Innowacyjne firmy prowadzą równolegle kilka procesów innowacji, ciągle wdrażając nowe i wygaszając te, które doprowadziły do założonych celów bądź się nie sprawdziły [17, s. 17]. Oczywiście, procesy innowacji funkcjonują na różnych poziomach, a ich cele mogą dotyczyć zarówno wprowadzania drobnego ulepszenia, jak i wypuszczenia na rynek przełomowego produktu lub usługi. Jest to system wykorzystywany do tworzenia i wdrażania innowacji przez większość przedsiębiorstw, niezależnie od ich charakteru.

Wdrażanie innowacji pokazuje często problemy związane z chaosem i niepewnością, co wymaga szczególnego i całościowego podejścia do ich rozwiązywania. Innowacyjność, jako nurt w naukach o zarządzaniu, ma rozwijać i pogłębiać tworzenie strategii działania w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Innowacyjność, jako suma kreatywnych pomysłów i następnie suma projektów, staje się ciągiem procesów „od pomysłu do przemysłu”, kształtowanych na podstawie interakcji pomiędzy fazami cyklu innowacji. Właśnie kreatywność określa kierunki prowadzące ku innowacyjności [2], a innowacyjność prowadzi już do realnych celów wdrożeniowych i produkcji innowacji technologicznych [3]. Następnym tego jest marketingowe wprowadzanie innowacji w określonym segmencie rynku konsumentów [1, 4, 17, 25, 29] i jej dyfuzja rynkowa.

Holistyczne łączenie poszczególnych faz cyklu „kreatywność – innowacyjność – wdrożenie” („K-I-W”), dla wspólnych kierunków i celów, staje się potrzebą tworzenia nowoczesnego podejścia do zarządzania innowacjami. Wobec tego w artykule zaprezentowano integracyjne podejście do organizacji i zarządzania innowacjami

---

\* **Dr hab. inż. Marek Brzeziński, prof. WSEI** – Zakład Zarządzania i Innowacji, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie.

jako koncepcji nierozdzielonego traktowania procesów i systemów innowacji z wykorzystaniem sieciowej formuły innowacyjności.

## 1. Procesy i systemy innowacji

Pojęcie innowacji ewoluowało przez dziesiątki lat, aż do ujednoczonego w Unii Europejskiej pojęcia innowacji jako wprowadzania nowego lub znacząco ulepszonego produktu, dobra lub usługi, procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej, które obejmuje działania wewnątrz przedsiębiorstwa lub jego relacje zewnętrzne [22, s. 47]. Wyróżnia się tutaj następujące rodzaje innowacji: technologiczne (produktowe, procesowe), organizacyjne i marketingowe, których definicje są już powszechnie znane i używane [9, 14, 15].

Od lat 50. XX wieku do teraz powstało kilka modeli procesu i systemów innowacji (por. tabela 1), które uwzględniają w kolejnych wersjach ewolucyjne zmiany: potrzeb społecznych i rynkowych, poziomu nauki i techniki, poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, priorytetów w zarządzaniu innowacjami technologicznymi i organizacyjnymi itp. Wspólną bazą tych modeli jest ciąg: „badania podstawowe – badania stosowane – prace rozwojowe – wdrożenie produkcji – marketing – dyfuzja”, który ma oczywiście charakter umowny dla ogółu przebiegających tam procesów [13, 14, 29, 30].

Nie wdając się w historyczną analizę [zob. 10, 11, 14] poszczególnych modeli systemów innowacji, można skupić się na dwóch ostatnich – najbardziej aktualnych i możliwych do zastosowania w globalizującej się i opartej na wiedzy gospodarce [4, 6, 24]. Zawarta w nich działalność innowacyjna jest związana z przepływem pomysłów i wiedzy, z oryginalnego źródła (B+R), poprzez producentów innowacji, aż do finalnego odbiorcy, czyli klienta. Działalność ta wymaga integrowania przepływu strumieni informacji i wiedzy oraz strumieni rzeczowych w łańcuchu „kreatywność – innowacyjność – wdrożenie”, którego efektywność zapewnia sieciowy model systemu innowacji.

Sieciowa integracja zdywersyfikowanych faz procesów innowacji w obszarach: B+R, wytwarzania, rozwoju produktu i marketingu, w sposób symultaniczny może przeplatać się oraz skracać cykle innowacji i wprowadzanie ich na rynek. Angażowanie bliskiego otoczenia w naturalny sposób wpisuje się w model *open innovation*, który przez pętle zwrotne łączy nawet bardzo odległe fazy procesu innowacji oraz partnerów, użytkowników itp. w potencjał sieci. Nie oznacza to całkowitej jednolitości bądź niwelowania wszystkich różnic w ewolucji tych systemów, lecz jedność w różnorodności cząstkowych i pośrednich sieciowo powiązanych ze sobą podejść.

Integracja przede wszystkim modeli – sieciowego i *open innovation* – stwarza warunki do budowania sieci innowacji, które na różnych poziomach decyzyjnych cechują się dużą elastycznością i uniwersalnością oraz efektywnym wykorzystywaniem

kapitału intelektualnego, strukturalnego i relacyjnego. Wobec tego powstające połączenia systemowe przybierają formę organizacji sieciowej, gdzie wewnętrzne pomysły łączą się z pomysłami otoczenia i partnerów w procesie innowacji. Wtedy relacje pomiędzy innowacją a rynkiem odzwierciedlają dynamikę organizacji, która szybciej stabilizuje procesy innowacji i potencjał wdrożeniowy, ucząc się innowacji i zmian oraz otwierania się na nowe możliwości.

Tabela 1. Modele ewolucji procesu i systemów innowacji

Wyszczególnienie	Krótką charakterystyka
Model 1. generacji – podażyowy model liniowy innowacji	(Ang. <i>technology push</i> ); model innowacji podażyowej, „pchanej przez naukę”; sekwencyjny, prosty model liniowy procesu innowacji, skupiający się na B+R; rynek jest odbiorcą innowacji; od lat 50. XX w.
Model 2. generacji – popytowy model liniowy innowacji	(Ang. <i>market-need pull</i> ); model innowacji popytowej, „ciągniętej przez rynek”; prosty, liniowy, sekwencyjny model innowacji, kładący nacisk na marketing; rynek stanowi źródło badań, rolą badań jest odpowiadanie na potrzeby rynku; od lat 60. XX w.
Model 3. generacji – interaktywny model popytowo-podażyowy; sprzężeniowy (dynamiczny)	(Ang. <i>coupling model of innovation</i> ); model sprzężeniowy, popytowo-podażyowy skupia się na ciągłych sprzężeniach zwrotnych; zintegrowanie sfery B+R z marketingiem, a także z produkcją; od lat 70. XX w.
Model 4. generacji – interaktywny model popytowo-podażyowy; łańcuchowy (równoległy)	(Ang. <i>chain linked model of innovation</i> ); model łańcuchowy, popytowo-podażyowy prezentuje ciągłość procesu i wskazuje na wiele interakcji zachodzących pomiędzy elementami modelu; połączenie możliwości technicznych z potrzebami rynku; od lat 80. XX w.
Model 5. generacji – model sieciowy	(Ang. <i>networking</i> ); model elastyczny, oparty na powiązaniach z konsumentami, dostawcami itd., od 90. XX w.
Model 6. generacji – <i>open innovation</i>	Model otwarty innowacji; angażowanie podmiotów zewnętrznych do procesów tworzenia i wdrażania innowacji; od 2000 r.

Źródło: [20, s. 370; 27, s. 70]

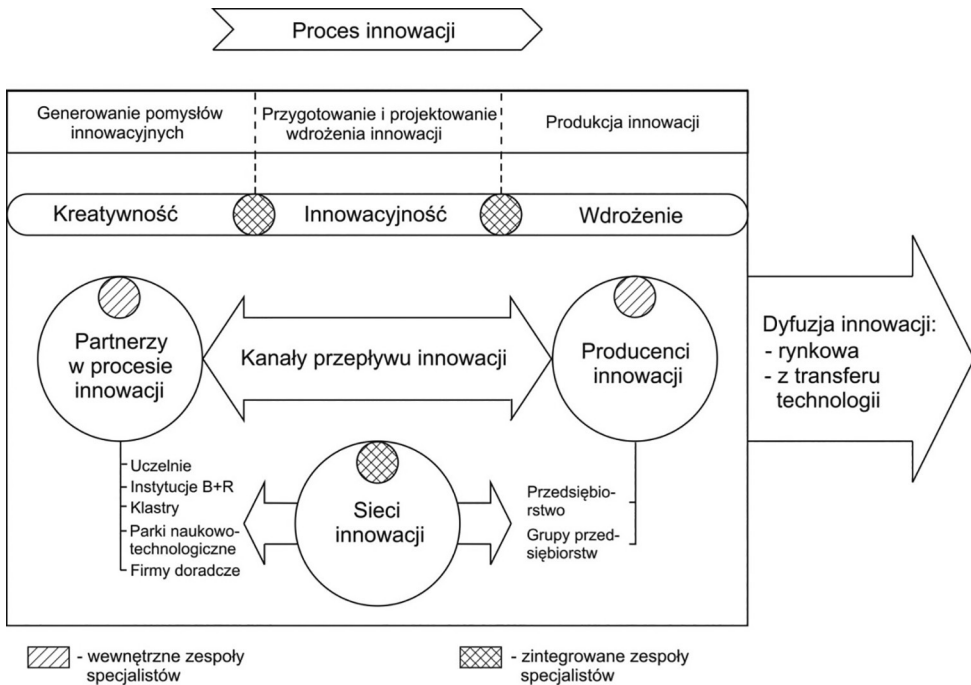
## 2. Organizacja sieciowego systemu innowacji

Sietciowy system innowacji powinien uwzględniać cały proces „kreatywność – innowacyjność – wdrożenie”, w którym transfer wiedzy i kreatywności oraz innowacyjności i wdrażania tworzy jego wartość nie tylko wewnątrz systemu, lecz także na jego obrzeżach, gdzie konwersja wiedzy i potrzeb płynie również z rynku konsumentów. Wprowadzanie innowacji powoduje powstawanie nowych relacji między tą innowacją, producentami innowacji a klientem, co uwarunkowane jest skutecznością realizacji procesu w łańcuchu „K-I-W”, a on wpływa na efektywność rynkowego wprowadzania innowacji.

W odniesieniu do wkładu poszczególnych ogniw łańcucha można wydzielić podstawowe składowe jak te przedstawione na rysunku 1. Działania te tworzą wartość

końcową innowacji jako podprocesy, które dają się zrealizować przy ścisłym zharmonizowaniu całego łańcucha zawartego pomiędzy tworzeniem a wdrożeniem produkcji innowacji w przedsiębiorstwie. Transformacja pomysłu innowacyjnego w nowy wyrób przydatny na rynku stwarza potrzebę określenia funkcji i podprocesów w czasie trwania procesu innowacyjnego oraz powiązania organizacyjnego w odpowiednie kombinacje, z powoływaniem zespołów projektowych i projektowo-wdrożeniowych. W zależności od poziomu badawczego i potrzeb określonego producenta (grupy producentów) mogą to być zespoły specjalistów wewnętrznych i/lub zintegrowanych zespołów zewnętrznych.

Rysunek 1. Struktura i przepływy pomiędzy podmiotami procesu innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Ustanawianie nowych więzi między partnerami a producentami w procesie innowacji ma dla obu środowisk (najczęściej naukowych i produkcyjnych) szczególnie wymiar łączenia działalności badawczo-rozwojowej z działalnością wdrożeniową, wynikającą z potrzeby integracji wiedzy i doświadczenia. Występująca tam każda funkcja i podproces tworzą sekwencję (kombinację) w czasie trwania procesu innowacji, która w zależności od poziomu badawczego przedsiębiorstwa, jego wielkości i potencjału produkcyjnego, stopnia specjalizacji itp. może zawiązywać porozumienia

i współpracę w celu wdrożenia produkcji. Ich relacje w zakresie „partnerzy – producenci” określane są dla warunków:

- 1) integracji całego łańcucha innowacyjnego; najczęściej w silnych korporacjach dysponujących własnymi jednostkami B+R i ogromnym potencjałem wytwórczym;
- 2) specjalizowania się i outsourcingu określonych funkcji i zakresu działalności; delegowanie do wyspecjalizowanych ośrodków (najczęściej B+R) prac przygotowawczych i koncentracja na sferze wdrożenia innowacji (zazwyczaj MSP).

Wdrażanie innowacji oryginalnych i przełomowych w sposób naturalny dotyczy najczęściej pierwszego przypadku, a wdrażanie innowacji przyrostowych i odtwórczych – przypadku drugiego. Mogą przebiegać również w sytuacjach pośrednich pomiędzy tymi dwoma przypadkami i w sposób ewolucyjny adaptować się do nowych warunków organizacyjnych.

Dużą rolę mogą tu odgrywać relacje pomiędzy zespołami wewnętrznymi i zewnętrznymi, których współpraca ma wynikać z przyjętej strategii innowacyjnej oraz organizacji tworzenia i struktury tych zespołów. Niewątpliwie organizacja prac badawczo-rozwojowych i prac wdrożeniowych ma połączyć merytoryczne zakresy określonych dziedzin nauki, tj.: nauk technicznych, ekonomicznych, społecznych i zarządzania. Ich łączenie w interdyscyplinarne zespoły oraz następnie współpraca z producentami – przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw – może następować przez łączenie myślenia procesowego z myśleniem sieciowym, które ma się przełożyć na tego typu działania. W nowoczesnym przedsiębiorstwie innowacyjnym należy więc traktować innowacyjność przede wszystkim jako zdolność do wdrażania innowacji, którą osiągamy przez współpracę z innymi organizacjami w ramach powiązań sieciowych.

Wpłatanie kreatywności i innowacyjności w sieci i efekt sieciowy przyspiesza wdrażanie produkcji innowacji oraz utrzymywanie się efektu synergicznego całej sieci innowacji i równoległego realizowania wielu projektów, gdyż struktury sieciowe są bardziej elastyczne i podatne na zmiany. Oczywiście, największy rozwój potencjału kreatywności i innowacyjności jest charakterystyczny dla dużych koncernów i organizacji sieciowych, które intensywnie inwestują w B+R, a stając się często integratorem – orkiestratorem sieci rzutują na wyrównywanie się potencjałów u pozostałych uczestników i kooperantów. Mogą sobie pozwolić najczęściej na przygotowywanie i wdrażanie innowacji rewolucyjnych (przełomowych) i przekazywanie swoich zaawansowanych już innowacji do mniejszych uczestników w postaci innowacji naśladowczych.

Nowe warunki współpracy ośrodków B+R, przedsiębiorstw produkcyjnych i pozostałych uczestników środowiska innowacyjnego (pośrednicy transferu innowacji, firmy doradcze itp.) wymuszają procesy outsourcingu, zwiększające mobilność i skuteczność podprocesów i faz procesu innowacji. „Rozrzucenie” różnych zakresów działalności i łączenie ich następnie w nowe formy organizacyjnego współdziałania powinno także prowadzić do skracania całego cyklu innowacyjnego z wykorzystaniem sieciowości, a tym samym integracji działalności innowacyjno-wdrożeniowej.



Przedsiębiorstwa, które w działalności wdrożeniowej spełniają rolę ostatecznego weryfikatora przygotowania B+R, stając się organizacjami innowacyjnymi [19, s. 115], muszą sprostać wymaganiom w następujących obszarach:

1. Generowanie nowych wyzwań badawczych zgodnych z potrzebami współczesnych odbiorców.
2. Prowadzenie badań stosowanych przygotowujących projekt wdrożeniowy – kreowanie nowych rozwiązań.
3. Współpraca z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi.
4. Realizacja projektów wdrożeniowych.
5. Wytwarzanie innowacyjnych wyrobów.
6. Utrzymywanie relacji z klientami.
7. Innowacyjne usługi – szerokie wykorzystywanie sieci.
8. Sprzedaż licencji.

Oczywiście, zależnie od specyfiki firmy może ona prowadzić działania w jednym lub większej liczbie wymienionych obszarów. Fakt uczestniczenia, a także organizowania sieci przez firmy innowacyjne oznacza, że mogą one uzyskiwać wszystkie te korzyści, które wynikają z obecności przedsiębiorstwa w sieci.

Organizacja innowacyjna ukierunkowana bardziej na działalność wdrożeniową i przygotowana do obecności w strukturze sieciowej stworzy większy potencjał swojej innowacyjności oraz wszystkich uczestników realizacji procesu innowacyjnego i zdolności wdrożeniowej. Czynnikiem decydującym o wyborze strategii tworzenia sieci działalności innowacyjno-wdrożeniowej będzie także zdolność sieciowa partnerów, usług badawczo-rozwojowych i projektowych oraz kapitału ludzkiego i ich doświadczenie we wdrożeniach produkcyjnych w procesach innowacji określonych przedsiębiorstw.

Posiadanie zdolności do sieciowej integracji podmiotów uczestniczących w procesach innowacji oraz potencjałów związanych z nowoczesnością i nowością (w zakresie cyklu ich życia) będzie w decydujący sposób wpływać na tworzenie się ostatecznych form organizacyjnych nowego typu powiązań sieciowych (por. tabela 2). Macierzowe łączenie i przenikanie się ujęcia przedmiotowego (procesowego) z ujęciem podmiotowym (instytucjonalnym) utworzy środowisko (przestrzeń) innowacyjne, które będzie oczekiwać nowych rezultatów wdrożeniowych i produkcyjnych oraz stymulować je.

Formy sieciowych organizacji innowacyjno-wdrożeniowych mogą uzyskiwać następujące znaczenie i związki modelowe [3]:

A – całościowa forma organizacji i zarządzania siecią innowacyjno-wdrożeniową,  
B i C – przejściowe formy organizacji i zarządzania siecią innowacyjno-wdrożeniową,  
D – aktualnie funkcjonujące formy organizacji i zarządzania siecią innowacyjno-wdrożeniową.

Forma A jest najtrudniejszym wariantem pod względem organizacji i zarządzania działalnością innowacyjno-wdrożeniową, gdyż jak każda całkowita nowość przynosi

zupełnie nowe, nieznane problemy, niezbędne do kreatywnego, a więc trudno przewidywalnego rozwiązywania. Dotyczy to zarówno sfery badawczo-rozwojowej, jak i sfery wdrażania produkcji innowacji. Formy B oraz C są najbardziej pokrewnymi formami, charakterystycznymi w przejściowych stanach przestrajających stare układy w nowe układy współdziałania o znamionach wypływających z procesów dyfuzji innowacji (z transferu technologii). Tym samym będą one miały mniej lub więcej problemów zbliżonych do formy A – będzie to szczególnie uzależnione od odmiany wdrażania i rozruchu produkcji. Zjawisko przeniesienia i dyfuzji produkcji innowacji będzie określać odmianę dobieraną do warunków i możliwości w przebiegach procesu innowacji w ramach: rezerw w zdolnościach produkcyjnych, zupełnie nowych, wydzielonych zdolnościach produkcyjnych. Mogą się tutaj pojawiać niektóre problemy organizacji i zarządzania w paśmie zagadnień charakterystycznych dla formy A, lecz o „łagodniejszym przebiegu”, gdyż wiedza i doświadczenie zespołów mogą pozytywnie oddziaływać na innych parterów (instytucje) i skracać cykl działalności innowacyjno-wdrożeniowej. Forma D jest normalną (aktualną) działalnością w istniejącej konfiguracji sieci innowacyjno-wdrożeniowej, gdzie są realizowane znane procesy innowacyjne w znanych warunkach organizacyjnych (instytucjonalnych) i produkcyjnych. W przypadku decyzji o zmianach innowacyjnych będzie następować ewoluowanie w stronę formy B lub C, i tym samym poszukiwanie rozwiązań korygujących aktualny stan powiązań i funkcjonowania uczestników współpracujących w sieci.

Tabela 2. Przedmiotowe i podmiotowe ujęcie usytuowania strukturalnego w sieci innowacyjno-wdrożeniowej

Ujęcie przedmiotowe \ Ujęcie podmiotowe	Nowa konfiguracja sieci	Obecna konfiguracja sieci
Nowy proces innowacji	A	C
Obecny proces innowacji	B	D

A, B, C, D - warianty formy organizacyjnej sieci

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie integracji ujęcia przedmiotowego (procesowego) i ujęcia podmiotowego (instytucjonalnego) są dobierane typy układów sieciowych, takie jak: klaster,

park naukowo-technologiczny, alians strategiczny czy sieć innowacji itp. W zależności od wyznaczonych wspólnie celów, potrzeb i możliwości partnerów w sieci wybierany jest ostateczny wariant (A, B, C), który odpowiada wszystkim uczestnikom przedsięwzięcia innowacyjnego. Tworzą się wtedy określone układy kooperacyjne, w których niezależne ekonomicznie podmioty współpracują we wspólnym procesie innowacji, łącząc współzależności techniczno-produkcyjne i organizacyjne dla intensyfikacji jednoczesnego i integralnego przygotowania projektowego i wdrożeniowego oraz wytwarzania i zbytu produkcji tych innowacji.

Kooperacyjny układ współpracy preferuje więzi między wyspecjalizowanymi biurami projektowymi, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami itp., których rozległość jest uzależniona od wielu czynników lokalizacyjnych oraz potencjałów poszczególnych organizacji, co często może wydłużać i poszerzać łańcuchy kooperacyjne. Dlatego organizacje sieciowe szybko stają się formami kooperacji w zgrupowaniach przedsiębiorstw, np.: MSP, sieciach regionalnych (RSI) czy transnarodowych – właśnie RSI są najczęściej praktycznym rozwinięciem sieciowej współpracy [9, 28]. Ich różna skuteczność zależy od jakości potencjału naukowo-technologicznego i produkcyjnego przedsiębiorstw oraz otoczenia okołobiznesowego, które mogą wpływać na: szybkość działania, pozyskiwanie zdolności rozwojowych, dostęp do zasobów, redukcję niepewności i zwiększanie elastyczności działania itp.

### 3. Konfigurowanie sieciowego systemu innowacji

Sieciowa działalność innowacyjno-wdrożeniowa opiera się właściwie na sieciowej naturze procesów innowacyjnych, gdzie formy współpracy kooperujących przedsiębiorstw, instytucji B+R itd. tworzą międzyorganizacyjne związki zwiększające swój potencjał i skalę produkcji innowacji, konkurencyjność i możliwości rozwojowe oraz wykorzystywanie potencjału twórczego i wdrożeniowego w bardziej zintegrowanym kapitale ludzkim, połączonym zintegrowaną komunikacją w sieci.

W tak dużych organizacjach jak sieci innowacji wykorzystujemy elastyczne konfigurowanie ogniw systemu organizacyjnego, tj. zadań, procesów oraz więzi i komunikacji między uczestnikami, które są ukierunkowane na współpracę w zespołach, uczenie się i transfer wiedzy [12]. Pozytywne nastawienie do zmian konfiguracyjnych sieci umożliwia praca zespołowa, podczas dostosowywania się struktury innowacyjnych zadań i projektów. Konfigurowanie sieci innowacji powinno opierać się na ogniwach, które mają charakter modułów o budowie procesowo-zespołowej, łatwej w konstruowaniu struktury organizacyjnej, dopasowanej do aktualnych potrzeb. Zapewnia ona wtedy rekonfigurowalność sieci innowacji i zdolność przygotowywania działalności innowacyjno-wdrożeniowej na poziomie projektowania nowej sieci oraz na poziomie rekonfiguracji sieci już istniejącej.

Połączenie np. klastrów czy parków naukowo-technologicznych [9, 26] z pozostałymi formami organizacyjnymi, związanymi z procesem innowacji, tworzy określone, niepowtarzalne struktury sieciowe integrujące własne zasoby partnerów sieci w uniikatowy z założenia potencjał określonego środowiska innowacyjnego. Tradycyjne systemy zarządzania organizacjami muszą w tej sytuacji być uzupełniane tak, aby klasyczne już metody zarządzania przenieść na grunt zarządzania organizacjami sieciowymi oraz uzupełnić je szczególnie o specyficzne podejście do sieciowego kapitału ludzkiego [21, 23, 24].

Wobec tego wyróżniamy zespoły [3]:

- 1) projektowe; oparte na pracownikach instytucji B+R i biur projektowych;
- 2) wdrożeniowe; oparte na pracownikach przedsiębiorstw wdrażających produkcję innowacji;
- 3) projektowo-wdrożeniowe; oparte na zintegrowanym potencjale pracowników wariantów 1) i 2) – dobierane w elastyczne struktury, właściwe dla specyfiki, branży, wielkości przedsiębiorstw itp. łączących się w sieci środowiska działalności innowacyjno-wdrożeniowej.

Indywidualni koordynatorzy i brokerzy sieciowi z wariantów 1) i 2) są „wewnętrzny” koordynatorami podsieci (części całej sieci innowacyjno-wdrożeniowej) po to, aby ich najbardziej wartościowi uczestnicy utworzyli „łącznego brokera”, jako orkiestratora całej sieci, wspierającego zarządzanie sieciowym kapitałem ludzkim i procesami innowacyjnymi. Wielkość zespołu – brokera może być uzależniona w sieciowej działalności innowacyjno-wdrożeniowej od:

- kapitału ludzkiego sieci; kompetencje i możliwości komunikowania się zasobów ludzkich oraz kultura organizacyjna;
- konfiguracji i rozległości sieci; stopień koncentracji szczególnie przedsiębiorstw produkcyjnych, ich rozległość i potencjał, różnorodność struktur, ogniw wdrożeniowych itp.

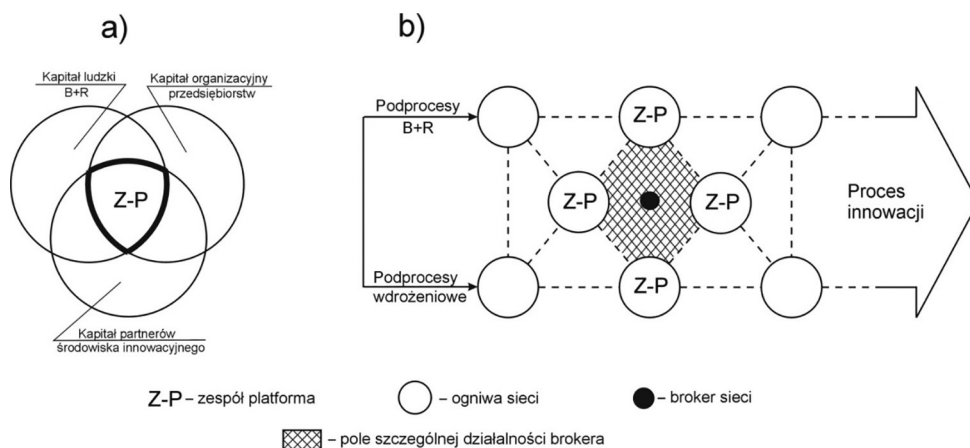
Budowanie takich zespołów i partnerskich więzi powinno przyspieszać cykle innowacyjne i natężenie przepływów podprocesów w sieci działalności innowacyjno-wdrożeniowej (por. rysunek 2).

Kapitał ludzki jest zasobem siły i energii, umiejętności i doświadczenia, połączonym (por. rysunek 2a) przenikaniem się trzech podstawowych sfer (okręgów) działalności innowacyjno-wdrożeniowej, które kumulując się w potencjał zespołu platformy, będą wpływać na sposób zarządzania wiedzą i doświadczeniem w całej sieci innowacyjnej. Stanowi to komplementarny układ oddziałujący na siebie, a w rozwinięciu współdziałania w sieci (por. rysunek 2b) utworzy kanały i strumienie przekazywania wszystkich zasobów niezbędnych partnerom sieci innowacyjnej. Także przekazywanie i pozyskiwanie wiedzy oraz doświadczenia szczególnie w polu (zakresowanym) jej wykorzystywania przez brokera sieci (Z-P) jest swego rodzaju formą działalności „łącznego brokera” o elastycznej strukturze, powstającej w zależności od potrzeb

i warunków działalności innowacyjno-wdrożeniowej. Inny charakter i strukturę będzie miał taki zespołowy broker w przypadku tzw. innowacji radykalnej, przyrostowej czy innowacji otwartej, uzależniony przecież od szczegółowości przygotowawczych prac oryginalnych, naśladowczych czy adaptacyjnych w tworzonych sieciach innowacji – również w zależności od natężenia podprocesów B+R i podprocesów prac wdrażania produkcji innowacji.

Kapitał organizacyjny przedsiębiorstw wdrażających produkcję innowacji jest powiązany z wnętrzem przedsiębiorstwa: strukturą, procesami produkcyjnymi, potencjałem wdrożeniowym, kulturą organizacyjną itp. Partnerami w środowisku innowacyjnym dla ośrodków B+R i przedsiębiorstw produkcyjnych, włączającymi się do sieci innowacji, są najczęściej: firmy doradcze i finansujące innowacje, pośrednicy w transferze technologii, stowarzyszenia innowatorów itp. Tworzą one przez więzi (por. rysunek 2) kapitał relacyjny, co pomnaża efekty synergiczne w działalności innowacyjno-wdrożeniowej. Połączone rodzaje kapitału stają się podstawą funkcji dotyczących przygotowywania i wdrażania innowacji technologicznych z, oczywiście, oceny efektywności ich wykorzystywania w procesach innowacji, które są również podstawą kreowania przyszłości wszystkich uczestników sieci innowacyjnej.

Rysunek 2. Współzależności w działalności innowacyjno-wdrożeniowej: a) połączenia rodzajów kapitału wiedzy i doświadczenia, b) połączenia sieciowe podprocesów i ogniw w procesie innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Kapitał ludzki powinien posiadać właściwe [21] kompetencje i umiejętności komunikowania się, by mając do czynienia równocześnie z różnorodnymi strukturami sieciowymi i sieciowym kapitałem ludzkim, stwarzać dynamiczny potencjał do działalności innowacyjno-wdrożeniowej. Istnieją wyróżniające się kompetencje

osób i zespołów zaangażowanych w sieciowe podmioty gospodarcze i badawczo-rozwojowe. Systemy sieciowe, aby mogły w pełni wykorzystywać potencjał płynący z kompetencji czynnika ludzkiego, powinny zapewniać taką działalność, aby następowało dzielenie się zasobami, w sposób symultaniczny, w różnych obszarach innowacyjno-wdrożeniowych przez budowanie więzi i kanałów komunikacyjnych, szczególnie ważnych dla efektywności komunikacji w organizacji sieciowej [5, 16, 23]. Efektywność komunikacyjna wewnątrz sieci, tak jak w przypadku każdego zasobów ludzkich, zależy w największym stopniu od umiejętności i jakości komunikacyjnych poszczególnych pracowników, ich podobieństwa i różnic intelektualnych, współpracy w grupie, inteligencji emocjonalnej, wyznawanych wartości itp. Ukierunkowywanie zachowań pracowników i ich komunikacji zawsze jednak będzie uzależnione od konfiguracji i struktury organizacyjnej sieciowych zespołów oraz korzystania z instrumentów charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu.

Elastyczne łączenie się zespołów platform (Z-P) i koordynacja określonych fragmentów sieci, bez sformalizowanych hierarchicznych zależności, może utworzyć np. formę wirtualnych zespołów (telezespołów), których podstawową zaletą jest możliwość pozyskiwania najlepszych specjalistów o różnorodnej wiedzy i umiejętnościach, szczególnie ważnych w działalności innowacyjnej. Unikalność wiedzy eksperckiej takich zadaniowych zespołów platform i właściwe ich wykorzystywanie stworzy warunki do skracania cykli innowacyjnych i wytwórczych w produkcji innowacji. W tego typu zespołach zmienne i elastyczne członkostwo tworzy mobilność kreatywności, a stopień „wirtualizacji” umożliwia i pogłębia współpracę oraz poczucie integralnej odpowiedzialności, która wymaga nie tylko fachowości od pracowników zespołu, lecz także cech, jak takich inteligencja emocjonalno-duchowa itp., przypisywanych uczestnikom zespołów tworzonych na wzór organizacji kreatywnej [2]. Kierowanie takimi zespołami, ze względu na małe możliwości zachowania całkowitej kontroli nad czasem pracy ich członków, sprzyja bardziej partycypacyjnym formom kierowania nimi oraz pogłębiania samokontroli i tworzenia właściwej kultury organizacyjnej.

Połączenie form organizacji pracy i współuczestniczenia w sieci z innymi węzłami (partnerami) działalności innowacyjno-wdrożeniowej wymaga zastanowienia się nad ich rolą jako orkiestratora sieci [7, 8], umożliwiającego szybszy i sprawniejszy przepływ zasobów między partnerami, szczególnie w zakresie: dzielenia się wiedzą, nowymi pomysłami, przyspieszania uczenia się, absorpcji nowych technologii itp. Identyfikacja i rola lidera sieci będzie się ujawniać w zależności od: stopnia złożoności sieci innowacyjno-wdrożeniowej, usytuowania względem pozostałych węzłów i ogniw sieci, siły wpływu itp. Takim dyrygentem w naszych założeniach może być zbiór zespołów platform innowacyjno-wdrożeniowych jako zbiorowego lidera, który ma koordynować i nadzorować przebiegi wszystkich podprocesów w całym procesie innowacji oraz jego poszczególne stadia, zadania i obszary, zawarte w instytucjonalnym odniesieniu się do struktury sieci działalności innowacyjno-wdrożeniowej.

Zajęcie pozycji orkiestratora sieci i głównego koordynatora sieci działalności innowacyjno-wdrożeniowej ułatwia zakres uczenia się i wykorzystywania zasobów wiedzy i kompetencji w podprocesach B+R i wdrożeniowych procesu innowacji oraz możliwości wpływania na innych, którego istotą jest przecież elastyczność i adaptacyjność. W trakcie „dojrzewania” integracji rozproszonych jednostek B+R i przedsiębiorstw występują multiinstytucjonalne, wieloskładnikowe struktury połączone sieciowo, jako model kooperacyjnego podejścia w działalności innowacyjno-wdrożeniowej. Uwarunkowania instytucjonalne i technologiczno-organizacyjne tworzą możliwości i zdolność do zintegrowanego wykorzystywania kreatywności, innowacyjności i potencjału wdrożeniowego tych „rzadkich zasobów” w systemie interdyscyplinarnych sieci. Mogą stać się one motorem nie tylko postępu naukowo-technologicznego, lecz także, przez decyzje o rozmieszczeniu ośrodków badawczych w sieci, wpływać na orkiestratora i lidera sieci wprowadzających innowacje do procesów produkcyjnych.

## Podsumowanie

Sieciowa współpraca zwiększa potencjał innowacyjności i szansę na dalszy rozwój oraz możliwości lokalizowania produkcji innowacji w różnych miejscach, np. regionach (RSI) czy krajach. Czerpanie przydatnych pomysłów spoza ram określonej organizacji i przedsiębiorstwa wspiera działania sieci innowacji, a efekt synergiczny łączy komplementarne zasoby jej uczestników. Dodatkowo orkiestracja procesów innowacji stwarza nowe możliwości zarządzania, skupionego wokół koordynatora sieci, dla realizacji wspólnych celów strategicznych.

Usieciowienie powiązań i zmian technologiczno-organizacyjnych z wdrażaniem produkcji innowacji powoduje, że w procesie innowacji działania te uzupełniają się, wspierają i wzmacniają się w roli orkiestratorów sieci. Innowacyjność we wspólnym rozumieniu pojawia się najczęściej w różnych obszarach B+R, przedsiębiorstw i poziomów, dlatego powinna mieć charakter holistyczny i przenikać całą organizację sieciową. Sieć innowacji, na każdym etapie procesu innowacji, powinna znaleźć odpowiednie parametry, niezbędne dla wdrażania produkcji innowacji. Taka współpraca to coś więcej niż burzenie podziałów i ograniczeń między odrębnymi jednostkami i organizacjami, a więc raczej jest tworzeniem przestrzeni dla tej współpracy według wertykalnego i horyzontalnego kierunku koordynacji działalności innowacyjno-wdrożeniowej. W polskich warunkach sieciowe systemy innowacji będą nabierać coraz większego znaczenia w podnoszeniu innowacyjności procesów gospodarczych, w kontekście efektu synergii uzyskiwanego w dobrze zorganizowanej działalności innowacyjno-wdrożeniowej.

## Bibliografia

- [1] Blank S., *Why the Lean-Start-up Changes Everything*, "Harvard Business Review", May 2013.
- [2] Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [3] Brzeziński M., *Wdrażanie innowacji technologicznych*, maszynopis książki przygotowanej do druku, 2015.
- [4] Chesbrough H.W., *Open innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 2001.
- [5] Chiesi A.M., *Network Analysis. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, Oxford 2001.
- [6] Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [7] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [8] Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating Innovation Network*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31.
- [9] Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- [10] Drucker P.F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 2002, No. 7.
- [11] Fagerberg J., *Innovation: A Guide to the Literature*, [in:] Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [12] Grajewski P., *Konfiguracja struktury a zachowania uczestników organizacji*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- [13] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
- [14] Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- [15] Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [16] *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [17] Kotler P., Trias de Bes F., *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Rebis, Poznań 2013.
- [18] Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [19] Łobejko S., Sosnowska A., *Firma innowacyjna w sieci*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, Difin, Warszawa 2011.
- [20] Nobelius D., *Towards the sixth generation of R&D management*, "International Journal of Project Management" 2004, No. 22.
- [21] Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.



- [22] *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD 2005.
- [23] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.
- [24] *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Łobejko S. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [25] Ries E., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- [26] Solvel O., *Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Ivory Towers Publishers, Sztokholm 2008.
- [27] Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [28] Świadek A., *Regionalne systemy innowacji w Polsce*, Difin, Warszawa 2011.
- [29] Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [30] Trott P., *Innovation Management and New Product Development*, 4th Edition, Prentice Hall, London 2008.

---

## SIECIOWY SYSTEM INNOWACJI – UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE

### Streszczenie

Artykuł przedstawia zagadnienia organizacji i zarządzania systemami innowacji, które holistycznie łączą modele: sieciowy, *open innovation*. Zaprezentowano też problemy elastycznej konfiguracji i zespołowego uczestnictwa w orkiestracji procesów i systemów innowacji oraz ich wpływu na zarządzanie działalnością innowacyjną.

**SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJA SIECI INNOWACJI, ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ**

---

## INNOVATION NETWORK SYSTEM – ORGANIZATIONAL DETERMINANTS

### Abstract

The article presents the issues of the organization and managing innovation systems which holistically combine the following models: network and open innovation. The paper also describes the problems of flexible configuration and the problems of team participation in the orchestration of processes and innovation systems and their influence on managing the innovative activity.

**KEY WORDS: INNOVATION NETWORK ORGANIZATION, MANAGING THE INNOVATIVE ACTIVITY**



# PROBLEMY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W POZIOMEJ WSPÓŁPRACY BADAWCZO-ROZWOJOWEJ

## Wprowadzenie

Pozioma współpraca badawczo-rozwojowa polega na dzieleniu się wiedzą<sup>1</sup> przez przedsiębiorstwa konkurujące na danym rynku produktu w celu wytworzenia określonego wynalazku [3, 17]. Według Kamiena, Mullera i Zanga [17] przedsiębiorstwa w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej koordynują decyzje o wartości ponoszonych wydatków na badania i rozwój (etap badań<sup>2</sup>), ale jednocześnie konkurują na rynku produktu po wdrożeniu wynalazku (etap innowacji<sup>3</sup>). Wiele autorów podkreśla, że pozioma współpraca badawczo-rozwojowa przynosi przedsiębiorstwom liczne korzyści [2, 6]. Wśród nich wymienia się: dostęp do zasobów rywala, specjalizację oraz osiągnięcie korzyści skali w zakresie prac badawczo-rozwojowych, redukcję niepewności związanej z tworzeniem innowacji, a także skrócenie czasu trwania prac rozwojowych (szansa na szybsze wdrożenie wynalazku na rynku).

Pozioma współpraca badawczo-rozwojowa zakłada kooperację przedsiębiorstw na etapie badań (dzielenie się know-how) i jednocześnie rywalizację przedsiębiorstw na rynku produktu po wdrożeniu wynalazku [3]. Sytuacja ta prowadzi do konfliktu bodźców do ujawniania wiedzy przez uczestników współpracy [22]. Z jednej strony, pełne dzielenie się wiedzą przez kooperujące przedsiębiorstwo maksymalizuje

\* **Dr Adam Karbowski** – Katedra Ekonomii II, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>1</sup> Wiedza w rozumieniu know-how, czyli konkretna wiedza techniczna pozwalająca wyprodukować określone dobro.

<sup>2</sup> Etap badań poziomej współpracy badawczo-rozwojowej to czas prowadzenia wspólnych prac badawczych przez przedsiębiorstwa i koordynowania decyzji o wartości ponoszonych wydatków na B+R [17].

<sup>3</sup> Etap innowacji to czas po zakończeniu wspólnych prac badawczych przedsiębiorstw, kiedy to wynalazek zostaje wdrożony do produkcji, a współpracujące na etapie badań przedsiębiorstwa konkurują na rynku produktu [17].

potencjalne korzyści ze współpracy w zakresie innowacyjności, z drugiej strony, negatywnie wpływa na poziom zysków danego przedsiębiorstwa na rynku produktu (rywal doskonale zna i wykorzystuje całe know-how rozpatrywanego przedsiębiorstwa). Zarysowany konflikt bodźców może w efekcie prowadzić do niepowodzenia poziomej współpracy badawczo-rozwojowej i braku realizacji jej oczekiwanych efektów w zakresie innowacyjności przedsiębiorstwa.

Pozioma współpraca badawczo-rozwojowa jest szczególnie ważną formą współpracy przedsiębiorstw w zakresie B+R, ponieważ wpływa ona na tempo wprowadzania innowacji w gałęzi oraz może prowadzić do zmiany struktury rynku. Skuteczne zarządzanie poziomą współpracą badawczo-rozwojową wymaga jednak rozwiązania zarysowanego wyżej konfliktu bodźców.

Celem niniejszej pracy jest przeprowadzenie analizy wskazanego konfliktu bodźców do ujawniania know-how w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej oraz wskazanie sposobów rozwiązania tego konfliktu. Analiza osadzona jest, po pierwsze, w perspektywie teorio-growej, charakterystycznej m.in. dla nowej ekonomii instytucjonalnej oraz zarządzania strategicznego, i, po drugie, w perspektywie psychospołecznej czerpiącej z nieformalnych teorii socjologii oraz psychologii społecznej.

## 1. Przegląd literatury poświęconej analizie bodźców przedsiębiorstw do dzielenia się know-how

Szereg artykułów poświęconych analizie bodźców przedsiębiorstw do dzielenia się wiedzą w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej nie uwzględniło związku między wymianą wiedzy<sup>4</sup> przez współpracujące przedsiębiorstwa a stabilnością kooperacji. Pierwsze próby analizy takiego związku można znaleźć w pracach De Fraji [9, 10], w których modelowano bodźce do dzielenia się przez przedsiębiorstwa wynikami prowadzonych badań. Inna grupa artykułów skupia się na „pokusie nadużycia” (ang. *moral hazard*) w procesie wymiany wiedzy technicznej przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. Perez-Castrillo i Sandonis [22] skonstruowali model, w którym ujawnienie informacji naukowych obniżało oczekiwany koszt wspólnego przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego. Okazało się jednak, że z powodu „pokusy nadużycia” może w ogóle nie dojść do nawiązania współpracy ze względu na trudność zakontraktowania wymiany informacji naukowych w ramach kooperacji. Odpowiednio dotkliwe kary finansowe

---

<sup>4</sup> Wymiana wiedzy w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej to sformalizowany proces ujawniania informacji naukowych o gospodarczym potencjale przez przedsiębiorstwa uczestniczące w tej formie współpracy innym uczestniczącym w niej przedsiębiorstwom [22].

zapisane w umowie mogą jednak złagodzić problem „pokusy nadużycia”, i tym samym umożliwić stabilną współpracę.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że sam proces wymiany wiedzy między współpracującymi przedsiębiorstwami jest skomplikowany. Nawet gdy przedsiębiorstwa są skłonne w pełni dzielić się wiedzą techniczną z pozostałymi uczestnikami poziomej współpracy badawczo-rozwojowej, wymiana wiedzy będzie zazwyczaj niedoskonała. Dzieje się tak m.in. ze względu na niekompatybilność systemów technicznych użytkowanych przez współpracujące przedsiębiorstwa czy różnice w kulturze organizacyjnej tych przedsiębiorstw [8]. Przedsiębiorstwa w niedoskonały sposób mogą więc kontrolować stopień dzielenia się wiedzą w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. De Fraja [10] uważa, że podstawowymi narzędziami kontroli wymiany wiedzy technicznej między współpracującymi przedsiębiorstwami są decyzje o lokalizacji laboratoriów kooperujących przedsiębiorstw oraz decyzje o wymianie pracowników działów B+R tych przedsiębiorstw. Bhattacharya i in. [4] zauważają jednak, że przedsiębiorstwa niechętnie wymieniają swoich najlepszych pracowników działów B+R. Nawet w tym zachowaniu można więc dopatrzeć się „pokusy nadużycia”.

Fransman [11] rozróżnia współpracę badawczo-rozwojową, w której przedsiębiorstwa tworzą wspólne laboratoria (w tym wypadku oczekuje się wysokiego stopnia dzielenia się wiedzą techniczną między przedsiębiorstwami) oraz współpracę, w której utrzymane są oddzielne laboratoria kooperujących przedsiębiorstw. Zdaniem Fransmana [11] ten drugi wzorzec dominuje w przypadku prac nad urządzeniami o wysokim potencjale komercyjnym.

Stabilność poziomej współpracy badawczo-rozwojowej może być zagrożona z co najmniej kilku powodów [1]. Wśród nich wskazać należy:

- „pokusę nadużycia” w procesie dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa,
- asymetrie między przedsiębiorstwami,
- różne preferencje w zakresie rozwoju oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów,
- decyzje regulacyjne państwa.

„Pokusa nadużycia” w procesie dzielenia się wiedzą wynika z istnienia zarysowanego wyżej konfliktu bodźców do ujawniania wiedzy przez kooperujące przedsiębiorstwa. W skrócie można powiedzieć, że każdy uczestnik współpracy dąży do maksymalizacji różnicy wartości wiedzy otrzymanej od partnerów i wiedzy własnej przekazanej partnerom. Wynikiem takiego zachowania jest problem „pasażera na gapę” [20], który może prowadzić do rozpadu współpracy badawczo-rozwojowej lub braku wystarczającej motywacji do jej nawiązania.

Atallah [1] zauważa, że asymetrie między przedsiębiorstwami współpracującymi poziomo w zakresie B+R są czynnikiem destabilizującym tę formę kooperacji. Branstetter i Sakakibara [5] podają na przykładzie rynku japońskiego, że przedsiębiorstwa wyróżniające się pod względem technicznym (tzw. „liderzy techniczni”) rzadko

nawiązują poziomą współpracę badawczo-rozwojową albo szybko ją opuszczają. Asymetrie między przedsiębiorstwami często prowadzą także do kształtowania się różnic w zakresie preferencji wobec kierunku rozwoju oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów. Naturalnie wybór różnych ścieżek rozwoju oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów nie sprzyja realizacji wspólnych prac badawczo-rozwojowych podejmowanych przez rynkowych konkurentów.

Czasami destabilizacja poziomej współpracy w zakresie B+R może być pożądana ze społecznego punktu widzenia, jeśli prowadzi ona do praktyk monopolowych lub kartelizacji gałęzi. Kamien i Zang [18] zauważają, że niebezpieczeństwo wystąpienia praktyk monopolowych dotyczy szczególnie poziomej współpracy badawczo-rozwojowej, która obejmuje większość przedsiębiorstw obecnych w gałęzi. Wówczas pożądaną może być podjęcie stosownych decyzji regulacyjnych przez organy państwa, których skutkiem będzie ograniczenie poziomej współpracy badawczo-rozwojowej.

W dalszej części artykułu skoncentruję się na pierwszym z omówionych wyżej czynników destabilizujących poziomą współpracę badawczo-rozwojową, tj. „pokusie nadużycia” w procesie dzielenia się wiedzą i wynikającym z tego problemie „pasażera na gapę” [20]. Dalsze rozważania dotyczą wewnętrznej stabilności poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. Współpraca ta jest stabilna wewnętrznie, gdy żadne z współpracujących przedsiębiorstw nie ma ekonomicznych bodźców do zaprzestania kooperacji.

## 2. Problem „pasażera na gapę” w procesie dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej – analiza teorio-growa

Rozważam przypadek partnerstwa badawczego<sup>5</sup>, które składa się z dwóch przedsiębiorstw. Każde z przedsiębiorstw może w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej ujawnić stosowną wiedzę techniczną zgodnie z warunkami umowy o utworzeniu partnerstwa (strategia współpracy) albo też nie zastosować się do warunków kontraktu i nie ujawnić informacji o oczekiwanej przez partnera wartości

<sup>5</sup> Partnerstwa badawcze są formą realizacji poziomej współpracy badawczo-rozwojowej charakteryzującą się największym stopniem organizacyjnej współzależności między uczestnikami współpracy. Partnerstwa badawcze są porozumieniami udziałowymi, tj. współpracujące strony wnoszą środki pieniężne, aktywa rzeczowe i obrotowe, a także wiedzę techniczną i inne niematerialne składniki, tworząc w ten sposób bazę zasobową partnerstwa. W ramach partnerstwa badawczego przedsiębiorstwa łączą także zespoły badawcze, wydzielając dla nich nowy podmiot prawny (spółkę joint-venture). Spółka ta ma realizować interesy przedsiębiorstw założycielskich. Korzyści i straty płynące ze wspólnego przedsięwzięcia stają się udziałem przedsiębiorstw założycielskich.

(strategia rywalizacyjna – w literaturze nazywana jest także strategią nadużycia, oszustwa lub zdrady, por. [20]).

Problem dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej można modelować za pomocą następującej gry. Przedsiębiorstwa tworzące partnerstwo są graczami, którzy mogą wybrać strategię współpracy (dzielić się wiedzą zgodnie z umową) albo strategię rywalizacji (nie stosować się do warunków kontraktu). Jeśli obaj gracze współpracują, otrzymują wypłaty w wysokości  $a$ . Jeśli obaj gracze rywalizują, otrzymują wypłaty w wysokości  $c$ . W sytuacji gdy jeden z graczy współpracował, a drugi rywalizował, ten pierwszy otrzymuje wypłatę w wysokości  $a$ , drugi zaś w wysokości  $b$  (por. tabela 1).

Tabela 1. Problem „pasażera na gapę” w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej

		Gracz 2	
		Współpraca	Rywalizacja
Gracz 1	Współpraca	a, a	a, b
	Rywalizacja	b, a	c, c

Źródło: opracowanie własne.

Warunki wystąpienia problemu „pasażera na gapę” w omawianej grze są następujące:

$$\begin{cases} b > a > c \\ a < \frac{b+c}{2} \end{cases}$$

Przy tak skonstruowanej tabeli wypłat mamy w grze trzy równowagi Nasha – dwie w strategiach czystych i jedną w strategiach mieszanych. Równowagi w strategiach czystych są następujące: „współpraca gracza 1 i rywalizacja gracza 2” oraz „rywalizacja gracza 1 i współpraca gracza 2”. W obu równowagach jeden z graczy współpracuje, a drugi rywalizuje, stając się tym samym „pasażerem na gapę”. „Gapowicz” otrzymuje wartościową wiedzę techniczną od partnera, nie rewanżując się tym samym.

W strategiach mieszanych istnieje jedna równowaga, zgodnie z którą strategia rywalizacji wybierana jest przez każdego gracza z prawdopodobieństwem

$$\frac{b-a}{b-c},$$



a strategia współpracy wybierana jest przez każdego gracza z prawdopodobieństwem

$$\frac{a-c}{b-c}$$

Ponieważ

$$a < \frac{b+c}{2},$$

prawdopodobieństwo wyboru strategii rywalizacyjnej jest większe od prawdopodobieństwa wyboru strategii współpracy. W sensie probabilistycznym istnieją więc silne przesłanki do pojawienia się w grze „gapowicza”.

Struktura powyższej gry często nie jest prawidłowo spostrzegana przez uczestników gry. Odwołując się do teorii orientacji społecznych Grzelaka [13], różne gry można uporządkować na wymiarze „rywalizacja – współpraca” (od gier najbardziej do najmniej rywalizacyjnych). Zdaniem psychologów ludzie ulegają błędom percepcyjnym i mają trudności w dokonaniu właściwej oceny struktury bodźców gry (zob. np. [21]). Niejednokrotnie gracze wykazują tendencję do radykalizowania percepcji gry. Oznacza to, że gry zajmujące pośrednie miejsce na wymiarze „rywalizacja – współpraca” spostrzegane są często spostrzegane jako bardziej rywalizacyjne albo bardziej kooperacyjne niż są takie w rzeczywistości.

Warto zwrócić uwagę, że gra modelująca problem „pasażera na gapę” zajmuje właśnie pośrednie miejsce na wymiarze „rywalizacja – współpraca”. Bardziej rywalizacyjną grą niż omówiona gra jest dylemat więźnia, w którym równowagę Nasha stanowi obopólna „zdrada”. Z kolei grą bardziej kooperacyjną niż gra modelująca problem „pasażera na gapę” jest dylemat zaufania, w którym obustronna współpraca stanowi jedną z równowag Nasha.

Graficzną ilustrację dylematu więźnia przedstawiono w tabeli 2. Wyróżniamy w niej dwóch graczy, którym przysługuje prawo wyboru jednej z dwóch możliwych strategii, tj. współpracy albo rywalizacji.

Tabela 2. Dylemat więźnia w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej

		Gracz 2	
		Współpraca	Rywalizacja
Gracz 1	Współpraca	a, a	c, b
	Rywalizacja	b, c	d, d

Źródło: opracowanie własne.

Skutki podejmowanych przez graczy decyzji są przedstawione w tabeli 2 umownie za pomocą kolejnych liter alfabetu polskiego. Warunkiem istnienia dylematu więźnia jest następująca nierówność:  $b > a > d > c$ . Gdy obaj gracze współpracują, każdy z nich otrzymuje wypłatę w wysokości  $a$ . Gdy gracz 1 zdecydował się współpracować, a gracz 2 rywalizować, gracz pierwszy otrzymuje wypłatę w wysokości  $c$  (a więc najmniejszą możliwą do osiągnięcia), zaś gracz drugi – w wysokości  $b$  (największą w grze). Wypłaty kształtują się symetrycznie, gdy gracz 1 zdecydował się rywalizować, a gracz 2 – współpracować. Wtedy wypłata gracza 1 wynosi  $b$ , zaś gracza 2 wynosi odpowiednio  $c$ . Gdy obaj gracze podjęli decyzję o rywalizacji, każdy z nich otrzymuje wypłatę w wysokości  $d$ .

Warto zauważyć, że rozważana gra wiąże się dla podmiotów podejmujących decyzje z wymiernym ryzykiem. Jeśli bowiem któryś z graczy wybierze strategię współpracy, musi oczekiwać wypłaty w wysokości  $a$  albo  $c$ <sup>6</sup>. Gdy zaś któryś z graczy podejmie decyzję o rywalizacji, musi oczekiwać wypłaty w wysokości  $b$  albo  $d$ . Ponieważ na mocy warunku istnienia dylematu więźnia wiemy, że  $b > a$  i  $d > c$ , więc średnio większą wypłatę zapewnia strategia rywalizacji<sup>7</sup>. Wybór współpracy wiąże się z ryzykiem strat.

Zarysowana struktura wypłat gry stwarza silne indywidualne bodźce do podjęcia rywalizacji. Dlatego racjonalnie rozumujący gracze w celu zmaksymalizowania prywatnych korzyści powinni zdecydować się na strategię rywalizacyjną. Zestawienie strategii obu graczy {*Rywalizacja*, *Rywalizacja*} stanowi więc jedyną równowagę Nasha w omówionej grze.

Tabela 3. Dylemat zaufania w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej

		Gracz 2	
		Współpraca	Rywalizacja
Gracz 1	Współpraca	a, a	c, b
	Rywalizacja	b, c	b, b

Źródło: opracowanie własne.

Grą zdecydowanie bardziej kooperacyjną niż dylemat więźnia jest dylemat zaufania. Warunkiem istnienia dylematu zaufania jest następująca nierówność:  $a > b > c$

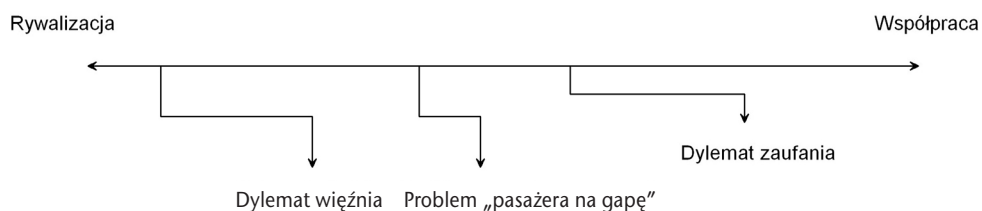
<sup>6</sup> W zależności od decyzji drugiego gracza.

<sup>7</sup> Mówimy, że strategia współpracy jest zdominowana przez strategię rywalizacji w dylemacie więźnia.

(por. tabela 3). Zauważmy, że tak określona gra ma, w przeciwieństwie do dylematu więźnia, dwie równowagi Nasha, na które składają się obopólna współpraca oraz obopólna rywalizacja. W przypadku dylematu więźnia jedyną równowagą Nasha stanowiła obopólna rywalizacja, samą rywalizację zaś racjonalnie myślący gracze uznawali za strategię dominującą<sup>8</sup>. W dylemacie zaufania nie ma strategii dominującej. Rywalizacja jest pożądana, gdy partner także wybrał strategię rywalizacyjną. Natomiast wybór współpracy jest pożądanym w przypadku, gdy partner zdecydował się współpracować.

Odwołując się do wymiaru „rywalizacja – współpraca” postulowanego w teorii orientacji społecznych Grzelaka, trzy omówione wyżej gry można uporządkować w następujący sposób (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Dylemat więźnia, problem „pasażera na gapę” oraz dylemat zaufania w ujęciu teorii orientacji społecznych J. Grzelaka



Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Kiyonariego i innych [21] decydenci wykazują tendencję do radykalizowania percepcji gry. Oznacza to, że gry zajmujące pośrednie miejsce na wymiarze „rywalizacja – współpraca” są często spostrzegane jako bardziej rywalizacyjne albo bardziej kooperacyjne niż są takie w rzeczywistości. Problem „pasażera na gapę” w procesie dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa współpracujące poziomo w zakresie B+R może więc być odbierany przez decydentów jako gra o strukturze dylematu więźnia albo gra o strukturze dylematu zaufania. Jedynie w tym drugim przypadku pozioma współpraca badawcza może być stabilna, ponieważ jedną z równowag dylematu zaufania jest obustronna kooperacja. Gdy decydenci spostrzegają wymianę wiedzy w ramach partnerstwa badawczego jako dylemat więźnia, należy spodziewać się rozkładu poziomej współpracy badawczej w wyniku stosowania strategii oszustwa przez współpracujące przedsiębiorstwa.

Dla stabilności poziomej współpracy badawczo-rozwojowej ważna jest więc percepcja samego partnerstwa dokonywana przez menedżerów tworzących je przedsiębiorstw.

<sup>8</sup> Rywalizacja prowadziła do wyższych wypłat w grze niezależnie od decyzji drugiego gracza.

Jeżeli sytuacja decyzyjna związana z obecnością w partnerstwie jest spostrzegana jako dylemat zaufania, istnieją szanse na nawiązanie długoterminowej i stabilnej współpracy.

Kiyonari i inni [21] postulują obecność w umyśle człowieka specjalnego poznawczego modułu, który pozwala na subiektywną transformację percepcji sytuacji decyzyjnej w taki sposób, że ludzie są bardziej skłonni do podejmowania współpracy. Ten specjalny poznawczy moduł umysłowy został nazwany heurystyką wymiany społecznej. Heurystyka wymiany społecznej jest conceptem, który może być rozważany w ramach różnych perspektyw psychologicznych. Zwolennicy ujęcia poznawczego będą rozumieć heurystykę wymiany społecznej jako subiektywną transformację percepcji sytuacji decyzyjnej w warunkach współzależności społecznej. Skutkiem tej transformacji jest marginalizacja postrzeganego ryzyka zdrady oraz relatywnie częstsze angażowanie się podmiotu we współpracę.

Zdaniem Yamagishiego i innych [24] o aktywacji heurystyki wymiany społecznej decydują wskazówki środowiskowe (ang. *environmental cues*). Działają one jak swoiste wyzwalacze omawianej heurystyki. Do wskazówek tych należy zaliczyć:

- postrzeganą współzależność społeczną (rozumienie, że wyniki własnego zachowania zależą także od zachowania partnera);
- postrzeganą istotność (ważność<sup>9</sup>) danej sytuacji społecznej;
- wysoką realność danej sytuacji społecznej.

Powyższe wskazówki są sformułowane przez psychologów na potrzeby ogólnej teorii współpracy społecznej. Istotne jest jednak pytanie, jakie konkretne fakty ekonomiczne mogą wzbudzić u menedżerów przedsiębiorstw tworzących partnerstwo badawcze heurystykę wymiany społecznej?

Sposoby rozwiązania problemu „pokusy nadużycia” w procesie dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa współpracujące poziomo w zakresie B+R omawiali: Choi [7], Bhattacharya i inni [4], Perez-Castrillo i Sandonis [22] oraz Horvath [16]. Choi [7], Perez-Castrillo i Sandonis [22] pokazali, że wskazany problem może być częściowo rozwiązany przez kontraktowanie wymiany know-how przez przedsiębiorstwa podejmujące poziomą współpracę badawczo-rozwojową. Z kolei Bhattacharya i inni [4] ustalili, że licencjonowanie know-how może być instrumentem zapewniającym optymalny zakres dzielenia się wiedzą przez uczestników poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. Zauważmy, że oba mechanizmy są rozwiązaniami prawnymi. Inne podejście do problemu zaproponowała Horvath [16]. Badaczka pokazała, że przedsiębiorstwa współpracujące poziomo mogą mieć bodźce do pełnego dzielenia się wiedzą, jeżeli wspólny projekt innowacyjny finansowany jest długiem, którego spłata zależy od powodzenia wspólnego przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego.

<sup>9</sup> Ma ona się wiązać z istotnymi konsekwencjami dla podmiotu.

Wszystkie powyższe rozwiązania mogą sprawić, że menedżerowie tworzący partnerstwo badawcze będą „rozgrywać” dylemat zaufania, a nie dylemat więźnia. Zwiększa to szanse powstania długoterminowej i stabilnej poziomej współpracy badawczej.

W tym miejscu warto zaproponować jeszcze jedno możliwe rozwiązanie powyższego konfliktu bodźców. Rozwiązanie to ma inną naturę niż omówione sposoby formalnoprawne. Opiera się ono na wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji jako sygnale przyszłego zachowania w ramach partnerstwa. Przedsiębiorstwo przez wybór wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji może jeszcze na etapie jej formowania się ograniczyć ryzyko stosowania przez partnerów strategii oszustwa. Koszt stały ustanowienia współpracy stanowi więc ważny instrument strategiczny, który może być wykorzystywany przez menedżerów przedsiębiorstw do stabilizowania planowanej współpracy badawczej. Może to być instrument uzupełniający wobec tradycyjnych narzędzi formalnoprawnych (umowy, kary finansowe, licencje, gwarancje, ubezpieczenia).

Powyższe rozwiązanie podkreślające strategiczne znaczenie wartości kosztu stałego ustanowienia poziomej współpracy badawczo-rozwojowej inspirowane jest biologiczną teorią kosztownego sygnalizowania Zahaviego [25]. Zahavi wyjaśniał dobór osobników tego samego gatunku, tj. ich łączenie się w pary. Zgodnie z teorią kosztownego sygnalizowania osobniki płci męskiej ponoszą koszty upośledzenia (ang. *handicap principle*) w jakimś zakresie, aby zasygnalizować samicom swoją wysoką jakość w sposób, który dla osobników męskich niższej jakości byłby śmiertelny. Jeśli bowiem dany samiec sprawnie funkcjonuje w swoim naturalnym środowisku mimo upośledzenia, oznacza to, że charakteryzuje się ponadprzeciętną jakością genetyczną. Przykładami upośledzenia w sensie Zahaviego, a więc kosztu emisji sygnału swojej wysokiej jakości, są: duże poroże u łośi (łac. *Alces alces*) oraz dorodny ogon u pawia (łac. *Pavo cristatus*). Dobrze wykształcone poroże u łośi może osiągać do 1,2 m długości przy rozpiętości 2 m i masie do 20 kilogramów. Wiąże się więc ze znacznymi kosztami energetycznymi dla samca, a także utrudnia orientację i poruszanie się terenie. Jedyną funkcją poroża jest sygnalizowanie samicom swojej wysokiej jakości genetycznej, ponieważ łośie zrzucają poroże po okresie godowym. Duży ogon pawia jest również sygnałem dla samic jego gatunku, że właściciel okazałego ogona cieszy się dobrym zdrowiem, posiada wysokiej jakości geny i może sobie pozwolić na marnotrawstwo energii w postaci pięknego ogona.

Ponoszenie wyżej opisanych kosztów biologicznych ułatwia zwierzętom dobieranie się w pary. Podobnie dzieje się w zasygnalizowanym wyżej rozwiązaniu konfliktu bodźców do dzielenia się wiedzą w ramach poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. Przedsiębiorstwa „dobierają się” tu, tworząc partnerstwo badawcze. Istotne jest, aby „dobór” był właściwy, tzn. przedsiębiorstwo zorientowane na współpracę (stosujące strategię kooperacyjną w sensie teorii gier) nie „sparowało się” z przedsiębiorstwem wybierającym strategię oszustwa. Przedsiębiorstwa, aby rozwiązać ten

problem „doboru” rynkowego (ang. *matching*), mogą podnosić koszt stały ustanowienia poziomej współpracy badawczo-rozwojowej, aby w ten sposób jeszcze na etapie formowania się partnerstwa zasygnalizować chęć stabilnej kooperacji. Gdy jedno z przedsiębiorstw podnosi koszt stały ustanowienia współpracy, drugiemu w coraz mniejszym stopniu opłaca się ukrywać know-how.

### 3. Problem „pasażera na gapę” w procesie dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej – analiza socjologiczna (nieformalna)

W tej części pracy rozważę socjologiczne mechanizmy pojawiania się, ewolucji i rozkładu więzi między partnerami współpracującymi poziomo w zakresie B+R. Według Sulejewicza [23] takie międzyorganizacyjne więzi są uwikłane w niepewność co do zakresu wiarygodności partnera. Niepewność ta dotyczy, po pierwsze, stopnia sprawdzalności własnych oczekiwań, w tym przede wszystkim przewidywalności zachowań partnera. Po drugie, wiary w dobrą wolę partnera.

W pierwszym przypadku przedsiębiorstwa współpracujące mogą zabezpieczyć się przed nieoczekiwanymi reakcjami partnera (wyborem strategii oszustwa w sensie teorii gier) środkami formalnoprawnymi (np. umowy, gwarancje, ubezpieczenia). W ten sposób „pokusa nadużycia” w procesie dzielenia się wiedzą między partnerami może w znacznym stopniu zostać ograniczona. Drugi rodzaj niepewności, związany z wiarą w dobrą wolę partnera, może być ograniczony przez interakcję podwyższającą poziom bezpieczeństwa psychospołecznego (relacje osobiste i więzi emocjonalne, za Sulejewiczem [23]). Ten drugi aspekt niepewności nie jest w zasadzie poruszany w literaturze ekonomicznej poświęconej współpracy przedsiębiorstw. Literatura ekonomiczna kładzie nacisk na formalnoprawne sposoby rozwiązania problemu „pasażera na gapę” w procesie dzielenia się wiedzą w ramach partnerstwa badawczego. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że dobre relacje psychospołeczne między pracownikami kooperujących przedsiębiorstw wpływają na obustronną percepcję partnerstwa. Wzrasta postrzegana współzależność społeczna oraz ważność relacji. W efekcie łatwiej może zostać aktywowana heurystyka wymiany społecznej, a problem „pasażera na gapę” może zmienić się w dylemat zaufania.

Literatura socjologiczna pomaga nam rozumieć problemy dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej jako dylemat kooperującego, tj. jak pogodzić własny interes z potrzebą podtrzymania społecznego stosunku.

Sulejewicz [23] analizuje ten dylemat w języku interakcjonistycznych koncepcji socjologii (por. [15]). Podstawowe jest tu pojęcie interakcji, które oznacza sytuacyjne

uwikłanie intencjonalnych działań uczestników życia społecznego sprawiające, że stają się dla siebie partnerami (za Sulejewiczem [23, s. 181]). Takie sytuacyjne uwikłanie wywiera nacisk na kontynuację stosunku wzajemnego i sprawia, że długotrwała współpraca może być osiągnięta bez odwoływania się do mechanizmów formalno-prawnych. Helper i Levine [14] taką społeczną gwarancję podtrzymania stosunku wzajemności nazywają „psychologicznym kontraktem”, który może wzmocnić lub nawet zastąpić gwarancje formalnoprawne.

Więzi kooperacyjne (opierające się na zasadzie wzajemności) powstają w wyniku częstych i regularnych interakcji pracowników współpracujących przedsiębiorstw. Zdaniem Sulejewicza [23] interakcje te są inicjowane przez niezakłócone procesy komunikowania. Następnie (w wyniku kolejnych spotkań) dochodzi do uspołnienienia oczekiwań stron, co w języku teorii interakcjonistycznej zostało nazwane „procesem konwergencji ram poznawczych”. Na tym etapie dochodzi do aktywacji heurystyki wymiany społecznej w umysłach pracowników współpracujących przedsiębiorstw.

Kolejny etap formowania się interakcji dotyczy już nie wymiaru poznawczego, ale motywacyjnego. Tworzy się obustronne zaangażowanie i rodzą się emocje (sympatii, życzliwości). Proces dojrzewania interakcji kończy etap formowania się wspólnej tożsamości, a strony o początkowo rozbieżnych poglądach dzielą wizję rozwoju wspólnego przedsięwzięcia.

Teoria interakcjonistyczna zwraca więc uwagę na symboliczną reprezentację współpracy przedsiębiorstw. Symbolika ta odnosi się do wspólnych wartości, języka, interpretacji zdarzeń gospodarczych, a w końcu do dzielonej tożsamości organizacyjnej. Wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami może być traktowana jako symboliczna interakcja bądź przez uwzględnienie towarzyszących transakcjom zabiegów definicyjno-interpretacyjnych dokonywanych przez zaangażowane w wymianę jednostki, bądź przez umiejscowienie jej aktów w całościowo ujmowanej matrycy znaczeń, osadzonej w szerszym, kulturowym nie zaś czysto sytuacyjnym kontekście [19, s. 288].

„Psychologiczny kontrakt” między kooperującymi przedsiębiorstwami jest zbudowany z symboli, owych niespisanych reguł i założeń dotyczących wyznawanych wartości, które następnie znajdują odzwierciedlenie w treści formalnych umów. Zapisy prawne w świetle teorii socjologicznej są więc wynikiem wykrystalizowanych, nieformalnych stosunków społecznych, które nadają dynamikę procesowi współpracy przedsiębiorstw. W ewolucji więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw stosunki nieformalne poprzedzają zatem stosunki formalne, a te stanowią skodyfikowaną ekspresję tych pierwszych.

„Psychologiczny kontrakt” wzbogaca współpracę przedsiębiorstw o wymiar psychospołeczny. Należy jednak zauważyć, że „psychologiczny kontrakt” stwarza jednocześnie warunki sprzyjające nadużyciom bardziej dotkliwym niż zwykle. Szczególnie bolesne potrafią być szkody wyrządzone przez osoby, którym ufamy. Podobnie jest w życiu gospodarczym. Granovetter [12] zauważa, że im większe panuje zaufanie

między stronami umowy, tym większą potencjalną szkodę wyrządzić może jego nadużycie. „Psychologiczny kontrakt” pełni funkcję dodatkowej gwarancji stabilnej współpracy badawczo-rozwojowej. Kontrakt ten jest społecznym mechanizmem wiążącym pracowników kooperujących przedsiębiorstw w stosunku wzajemności. Wszystko to sprawia, że skutkiem obowiązywania „psychologicznego kontraktu” między przedsiębiorstwami powinno być złagodzenie problemu „pasażera na gapę” i obniżenie prawdopodobieństwa wyboru strategii oszustwa. Jednocześnie jednak w warunkach „psychologicznego kontraktu” straty strony zdradzonej są większe niż w sytuacji nieobowiązywania podobnego kontraktu. O ile więc „psychologiczny kontrakt” odgrywa rolę społecznego mechanizmu stabilizującego poziomą współpracę badawczo-rozwojową, o tyle niesie on za sobą wymierne ryzyko wysokich strat w przypadku zniszczenia zaufania między partnerami gospodarczymi.

## Podsumowanie

W niniejszej pracy skoncentrowano się na ważnym problemie konfliktu bodźców do dzielenia się wiedzą przez przedsiębiorstwa uczestniczące w poziomej współpracy badawczo-rozwojowej oraz wynikającym z tego tytułu problemie „pasażera na gapę”. W literaturze można odnaleźć formalnoprawne sposoby rozwiązywania tego problemu.

Choi [7] oraz Perez-Castrillo i Sandonis [22] pokazali, że wskazany problem może być częściowo rozwiązany przez kontraktowanie wymiany know-how przez przedsiębiorstwa podejmujące poziomą współpracę badawczo-rozwojową. Z kolei Bhattacharya i inni [4] ustalili, że licencjonowanie know-how może być instrumentem zapewniającym optymalny zakres dzielenia się wiedzą przez uczestników poziomej współpracy badawczo-rozwojowej. Inne podejście do problemu zaproponowała Horvath [16]. Badaczka pokazała, że przedsiębiorstwa współpracujące poziomo mogą mieć bodźce do pełnego dzielenia się wiedzą, jeżeli wspólny projekt innowacyjny finansowany jest długiem, którego spłata zależy od powodzenia wspólnego przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego.

Rozwiązanie zaproponowane w niniejszej pracy ma inną naturę niż omówione sposoby formalnoprawne. Opiera się ono na wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji jako sygnale przyszłego zachowania w ramach partnerstwa. Przedsiębiorstwo poprzez wybór wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji może jeszcze na etapie jej formowania się ograniczyć ryzyko stosowania przez partnerów strategii oszustwa. Koszt stały ustanowienia współpracy stanowi więc ważny instrument strategiczny, który może być wykorzystywany przez menedżerów przedsiębiorstw do stabilizowania planowanej współpracy badawczo-rozwojowej. Może to być instrument uzupełniający wobec tradycyjnych narzędzi formalnoprawnych (umowy, kary finansowe, licencje, gwarancje, ubezpieczenia).



Interpretując zaproponowane rozwiązanie w świetle teorii psychologicznych i socjologicznych, można powiedzieć, że wybór wartości kosztu stałego ustanowienia współpracy może pomóc zbudować „psychologiczny kontrakt” między uczestnikami partnerstwa. W wyniku obowiązywania takiego kontraktu może rozwinąć się zaufanie między pracownikami współpracujących przedsiębiorstw, które stanowiłoby dodatkowy mechanizm stabilizujący tę formę kooperacji. W efekcie przedsiębiorstwa będą postrzegać partnerstwo badawcze jako realizację dylematu zaufania, a nie dylematu więźnia.

## Bibliografia

- [1] Atallah G., *Information Sharing and the Stability of Cooperation in Research Joint Ventures*, “University of Montreal working paper” 2000.
- [2] Becker W., Dietz J., *R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry*, “Research Policy” 2004, Vol. 33, pp. 209–223.
- [3] Belderbos R., Carree M., Lokshin B., *Cooperative R&D and Firm Performance*, “Research Policy” 2004, Vol. 33, pp. 1477–1492.
- [4] Bhattacharya S., Glazer J., Sappington D., *Licensing and the sharing of knowledge in research joint ventures*, “Journal of Economic Theory” 1992, Vol. 56, pp. 43–69.
- [5] Branstetter L., Sakakibara M., *Japanese Research Consortia: a Microeconomic Analysis of Industrial Policy*, “NBER working paper” 1997.
- [6] Camagni R., *Inter-firm industrial network: The cost and benefits of cooperative behaviour*, “Journal of Industry Studies” 1993, Vol. 1, pp. 1–15.
- [7] Choi J., *Cooperative R&D with moral hazard*, “Economics Letters” 1992, Vol. 39, pp. 485–491.
- [8] De Bondt R., Wu C., *Research joint venture cartels and welfare*, [in:] *R&D co-operation: theory and practice*, J. Poyago-Theotoky, MacMillan, London 1997, pp. 39–56.
- [9] De Fraja G., *Strategic Disclosure of R&D Knowledge and Research Joint Ventures*, “University of Bristol working paper” 1990.
- [10] De Fraja G., *Strategic spillovers in patent races*, “International Journal of Industrial Organization” 1993, Vol. 11, pp. 139–146.
- [11] Fransman M., *The market and beyond: Cooperation and competition in information technology development in the Japanese System*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.
- [12] Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness*, “American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, pp. 481–510.
- [13] Grzelak J., *Conflict and Cooperation: Motivational Bases*, “International Journal of Psychology” 2009, Vol. 44, Chapter 12.

- [14] Helper S., Levine D., *Long-term supplier relations and product-market structure*, "Journal of Law, Economics and Organization" 1992, Vol. 8, pp. 561–582.
- [15] Homans G., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, New York 1961.
- [16] Horvath R., *Cooperation in Research and Development*, "Universitat Autònoma de Barcelona doctoral thesis" 2001.
- [17] Kamien M., Muller E., Zang I., *Research Joint Ventures and R&D Cartels*, "American Economic Review" 1992, Vol. 82, pp. 1293–1306.
- [18] Kamien M., Zang I., *Competing Research Joint Ventures*, "Journal of Economics and Management Strategy" 1993, Vol. 2, pp. 23–40.
- [19] Kempny M., *Wymiana społeczna – perspektywa kulturowa*, [w:] *Struktura, wymiana, władza. Studia z socjologii teoretycznej*, T. Sozański, J. Szmatka, M. Kempny, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 1993.
- [20] Kesteloot K., Veugelers R., *Stable R&D co-operation with spillovers*, "Journal of Economics and Management Strategy" 1994, Vol. 4, pp. 651–672.
- [21] Kiyonari T., Tanida S., Yamagishi T., *Social exchange and reciprocity: confusion or a heuristic?*, "Evolution and Human Behavior" 2000, Vol. 21, pp. 411–427.
- [22] Perez-Castrillo J.D., Sandonis J., *Disclosure of know-how in research joint ventures*, "International Journal of Industrial Organization" 1997, Vol. 15, pp. 51–75.
- [23] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- [24] Yamagishi T., Terai S., Kiyonari T., Mifune N., Kanazawa, S., *The Social Exchange Heuristic. Managing Errors in Social Exchange*, "Rationality and Society" 2007, Vol. 19, pp. 259–291.
- [25] Zahavi A., *Mate selection: a selection for a handicap*, "Journal of Theoretical Biology" 1975, Vol. 53, pp. 205–214.

---

## PROBLEMY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W POZIOMEJ WSPÓŁPRACY BADAWCZO-ROZWOJOWEJ

### Streszczenie

Intensywny rozwój współpracy badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw od połowy lat 80. XX wieku doprowadził do wykrystalizowania się różnych form tej współpracy. Szczególnie ważna z punktu widzenia struktury rynku oraz tempa wprowadzania innowacji w gałęzi jest pozioma współpraca badawczo-rozwojowa, czyli współpraca konkurentów

w zakresie B+R. Rozwój poziomej współpracy badawczo-rozwojowej jest jednak niejednokrotnie hamowany przez konflikt bodźców przedsiębiorstw do ujawniania wiedzy w ramach współpracy. W literaturze omawia się formalnoprawne sposoby rozwiązania wskazanego konfliktu przez kontraktowanie wymiany know-how, licencjonowanie know-how oraz finansowanie projektu B+R długiem. W niniejszej pracy zaproponowano mechanizm rozwiązania wskazanego konfliktu przez wybór wartości kosztu stałego ustanowienia kooperacji. Koszt ten stanowi ważny instrument strategiczny, który może być wykorzystywany przez menedżerów do stabilizowania współpracy.

**SŁOWA KLUCZOWE: WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW, BADANIA I ROZWÓJ, DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ**

---

## PROBLEMS OF KNOWLEDGE SHARING IN HORIZONTAL R&D COOPERATION

### Abstract

Intensive development of inter-firm R&D cooperation since the mid 1980s led to the crystallization of various forms of inter-firm R&D cooperation. Particularly important from the market structure perspective and the pace of innovation introduction to the marketplace is horizontal R&D cooperation, i.e. the R&D cooperation of competitors. Horizontal R&D cooperation is however hampered by the existence of the conflict of incentives to share technical knowledge with market rivals. In the literature one may find formal and legally-based solutions to the problem of incentives, i.e. know-how contracting, know-how licensing and debt financing of R&D projects. In the following paper the new solution to the sketched out problem of incentives is suggested. The cooperating firms can alleviate the problem through the choice of fixed cost of setting up the collaboration. The fixed cost constitutes the important strategic measure that can be used by managers to stabilize the horizontal R&D cooperation.

**KEY WORDS: INTER-FIRM COOPERATION, RESEARCH AND DEVELOPMENT, KNOWLEDGE SHARING**

# POZIOM ZADOWOLENIA I POZIOM SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW A RYNKOWY POTENCJAŁ ORGANIZACJI – OD KRYZYSU DO SUKCESU

## Wprowadzenie

Sukces jest słownikowo definiowany jako osiągnięcie założonych celów lub pożądaných rezultatów [19]. Taka interpretacja sukcesu dominuje także w sposobie definiowania sukcesu organizacyjnego, który można rozpatrywać przez pryzmat różnych grup interesariuszy. W przypadku każdej z nich (w tym nabywców i pracowników) wyraźnie eksponuje się fakt, iż sukcesem jest osiągnięcie stanu spełnienia oczekiwań i potrzeb [1, s. 27–36]. Natomiast mianem kryzysu określa się wystąpienie czynników, które przerywają normalny tryb działalności organizacji, wywierając negatywny wpływ na jej dalsze funkcjonowanie i ujemnie rzutując na jej reputację [8, s. 163–176] i wizerunek [23, s. 371–383].

Kryzys i sukces z punktu widzenia organizacji i z punktu widzenia konkretnej osoby pozornie odzwierciedlają zatem dwa skrajnie odmienne efekty działań podejmowanych przez nią. Kryzys może doprowadzić do porażki, która jest całkowitym przeciwieństwem sukcesu, stereotypowo postrzeganego jako stan pozytywny, gdyż pożądaný przez praktycznie każdą organizację. Zarówno na kryzys, jak i na sukces można jednak spojrzeć z zupełnie innej perspektywy.

Pierwszy z nich może być bowiem traktowany jako swoiste wyzwanie stojące przed organizacją. Sprostanie mu polegające na jego opanowaniu i niedopuszczeniu do jego pogłębienia, a docelowo na jego przekuciu w szansę (o ile przyczyny kryzysu miały

---

\* **Dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, prof. nadzw. PŁ** – Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Politechnika Łódzka.

źródło w otoczeniu danej organizacji) lub w siłę (o ile przyczyny kryzysu miały źródło wewnątrz danej organizacji), której wykorzystanie prowadzi do przyszłego sukcesu, jest co prawda trudne, ale realne. Co więcej, świadczy o ponadprzeciętnym potencjale rynkowym danej organizacji i jego umiejętnym wykorzystywaniu, pozwalając na skuteczne przezwyciężanie trudności [21, s. 235–252], które napotyka na drodze swojej rynkowej aktywności każda organizacja. Pojawieniu się części sytuacji kryzysowych można oczywiście skutecznie zapobiegać (m.in. poprzez budowanie kultury organizacyjnej, w której podstawową wartością są pracownicy i ich odczucia [4, s. 54–68]), co także potwierdza dużą rynkową sprawność organizacji, ale wielu z nich nie da się uniknąć, gdyż wynikają z czynników całkowicie niezależnych od niej. Ponadto w praktyce możliwe jest wywołanie tzw. kryzysu kontrolowanego [7, s. 241–259] w celu powiększenia i utrwalania potencjału rynkowego organizacji, zwłaszcza zdolności i umiejętności szybkiego i właściwego reagowania na nietypowe trudne sytuacje. Widać zatem, że kryzys może mieć także pozytywne skutki dla organizacji.

Natomiast sukces wbrew pozorom nie zawsze jest zjawiskiem pozytywnym. Może on bowiem niejako uspić czujność rynkową, pozwalając przesadnie wierzyć we własne siły, a tym samym skupiać swoją uwagę na nich, odwracając ją od czynników, które mogłyby ewentualnie zagrozić funkcjonowaniu danej organizacji. Pojawiające się wówczas zjawisko „spoczywania na laurach” może wręcz doprowadzić do kryzysu z powodu niedostrzegania lub bagatelizowania zagrożeń zewnętrznych i/lub słabości wewnętrznych, a tym samym zbyt późnego reagowania na nie lub nawet całkowitego braku takiej reakcji. Kryzys w takich warunkach jest zatem znacznie trudniej pokonać, dlatego może on doprowadzić nawet do porażki rynkowej.

Widać więc, że zarówno kryzys, jak i sukces są zjawiskami niezwykle złożonymi, których nie można rozpatrywać wyłącznie jednowymiarowo, gdyż właśnie wtedy każde z nich może być groźne dla organizacji. Dlatego zarówno jednym, jak i drugim należy właściwie zarządzać [5, s. 225–241], dążąc do osiągnięcia optymalnego układu ich negatywnych i pozytywnych następstw. Można zatem stwierdzić, że łączy je wspólna cecha, jaką jest odgrywanie w tym procesie kluczowej roli przez pracowników [17, s. 149–160], którzy swoim potencjałem rynkowym mogą wzbogacać potencjał rynkowy danej organizacji lub też nie wykazywać chęci do dzielenia się nim, przyczyniając się do obniżenia wartości całkowitego potencjału organizacji. Uzewnętrzanie przez pracowników ich indywidualnych potencjałów zdecydowanie ułatwia organizacji skuteczne sprostanie wyzwaniom, jakimi są kryzysy i sukcesy, a tym samym pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej [18, s. 305–319].

Należy więc stworzyć w organizacji warunki, aby pracownicy aktywnie dzielili się swoim potencjałem rynkowym (w tym inteligencją emocjonalną [9, s. 236–250] i wiedzą [11, s. 5–16]), tym samym nie dopuszczając do przejawiania przez nich bierności polegającej na zachowaniu dla siebie swoich zdolności, umiejętności, wiedzy i pozostałych elementów ich potencjału lub niekorzystnej dla organizacji aktywności

związanej z chęcią znalezienia innego pracodawcy. Wydaje się, że można to osiągnąć poprzez podejmowanie kompleksowych działań z zakresu marketingu personalnego [2, s. 73–122], służących m.in. zaspokajaniu czterech grup potrzeb: społecznych, psychicznych, samorealizacji i wiedzy. Ich spełnianie pozwala na wzbudzenie u pracowników odczucia zadowolenia z przynależności do konkretnego zespołu pracowniczego oraz odczucia satysfakcji ze spełniania swoich pasji [6, s. 25–34] poprzez wykonywanie zadań zawodowych w danej organizacji.

Poziom odczuwanego zadowolenia wiąże się zatem przede wszystkim ze stopniem spełniania potrzeb społecznych i psychicznych, poziom odczuwanej satysfakcji jest zaś głównie związany ze stopniem spełniania potrzeb samorealizacji [10, s. 116–128], natomiast stopień spełniania potrzeb wiedzy decyduje o poziomie obu wymienionych stanów emocjonalnych. Wynika to z definicji zadowolenia i satysfakcji. Zadowolenie odzwierciedla bowiem emocjonalne efekty uczestniczenia przez daną osobę w określonych relacjach wertykalnych i horyzontalnych, jakie występują w danej organizacji, natomiast satysfakcja odzwierciedla emocjonalne efekty spełniania swoich aspiracji profesjonalnych<sup>1</sup>.

Można więc przyjąć, że zadowolony i usatysfakcjonowany pracownik autentycznie angażuje się w działalność zatrudniającej go organizacji [15, s. 3–30], chętnie dzieląc się z nią swoim potencjałem rynkowym, gdyż utożsamia się z nią i jej celami, traktując je jak własne dążenia. Dzięki temu nie wykazuje chęci zmiany pracodawcy, co w największym stopniu zubożyłoby potencjał danej organizacji (w literaturze przedmiotu pomiar satysfakcji wskazywany jest jako jeden z głównych sposobów oceny ryzyka działalności rynkowej [12, s. 63–75]). Musi jednak mieć poczucie, że ma rzeczywisty wpływ na losy organizacji, w której pracuje, traktując ją wręcz jak swój dom i własność [13, s. 191–202], a jej sukces utożsamiając z własnym osobistym sukcesem [16, s. 89–96]. Innymi słowy, pracownik utożsamiający się z organizacją chce pozostać jej członkiem, gdyż odczuwa, że realnie wpływa na jej terażniejszość i przyszłość. Potwierdzają to wyniki badań wtórnych, które wskazują na występowanie korelacji między satysfakcją pracowników i jej sukcesem w wymiarze ilościowym (czyli wzrostem) [22, s. 447–460] i jakościowym (czyli rozwojem) [14, s. 166–171].

Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania, w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) określenia i przeanalizowania zależności między poziomem odczuwanego przez pracowników zadowolenia oraz utożsamianiem się z organizacją i chęcią zmiany pracodawcy;

<sup>1</sup> Nie są to pojęcia synonimiczne, na co wskazują wyniki badań prowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania. Występuje między nimi zależność statystycznie istotna, ale nie można ich ze sobą utożsamiać [3]. Potwierdzają to także wyniki badań prowadzonych przez innych autorów m.in. [20, s. 604–608].

- 2) określenia i przeanalizowania zależności między poziomem odczuwanej przez pracowników satysfakcji oraz utożsamianiem się z organizacją i chęcią zmiany pracodawcy.

Dążąc do realizacji wymienionych celów weryfikacji poddano dwie hipotezy badawcze:

H1 – występuje pozytywna zależność między poziomem zadowolenia a stopniem utożsamiania się pracownika z organizacją;

H2 – występuje pozytywna zależność między poziomem satysfakcji a stopniem utożsamiania się pracownika z organizacją.

## 1. Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych wcześniej celów, a tym samym do zweryfikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego<sup>2</sup>. Objęto nim 500 osób<sup>3</sup> reprezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie bliższych relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat<sup>4</sup>, gdzie zostają wyznaczone statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno- i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja

---

<sup>2</sup> Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników wykonawczych jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 1, 4, 5 i 27) związanych z poziomem zadowolenia i satysfakcji respondentów w kontekście rynkowego potencjału organizacji. Skale odpowiedzi na te pytania zostały podane w opisie poszczególnych tabel.

<sup>3</sup> Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

<sup>4</sup> Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone różnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin „bezwładność (inercja)” jest używany w analizie korespondencji analogicznie do występującego w statystyce pojęcia wariancji.

umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule poziom zadowolenia oraz poziom satysfakcji z pracy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami, zawsze stanowi zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

## 2. Poziom zadowolenia odczuwanego przez respondentów w kontekście rynkowego potencjału organizacji

Jak wynika z przeprowadzonych we wstępie rozważań, z punktu widzenia uzeńtrzniania przez pracowników swojego potencjału, a tym samym wzbogacania całkowitego potencjału rynkowego organizacji, ważną kwestią jest fakt, czy utożsamiają się oni z pracodawcą, czy też nie. Wyniki badań empirycznych wskazują, że większość respondentów była co najmniej raczej zadowolona (por. tabela 1), przy czym 17,48% ogółu badanych odczuwało bardzo duże zadowolenie, podczas gdy niespełna co setny ankietowany był bardzo niezadowolony, a łącznie 18,45% osób wykazywało niezadowolenie, czyli nieznacznie więcej niż wynosił odsetek badanych bardzo zadowolonych.

Tabela 1. Poziom zadowolenia respondentów a utożsamianie się z organizacją i jej celami

Zmienna wierszowa: pyt. 27(3); Zmienna kolumnowa: pyt. 1(7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	łącznie
b	12,62	6,80	3,88	2,91	2,91	21,36	0,00	50,49
a	2,91	9,71	0,97	0,00	0,97	8,74	0,00	23,30
c	4,85	0,97	3,88	7,77	2,91	4,85	0,97	26,21
łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

Gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej utożsamiania się z organizacją i jej celami – a) w pełni się utożsamiam, b) częściowo się utożsamiam, c) wcale się nie utożsamiam.

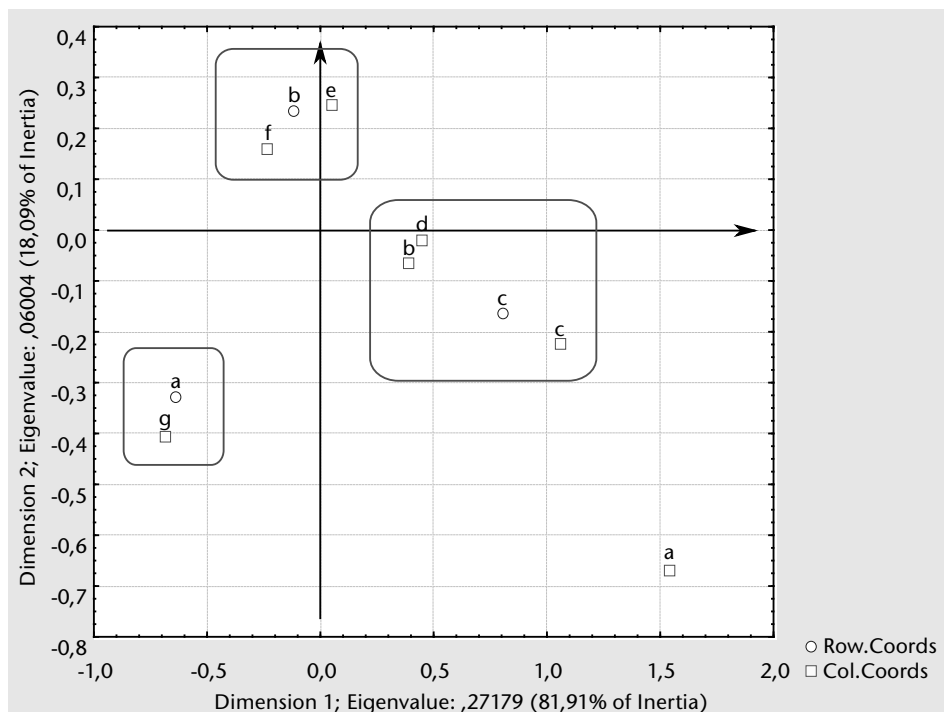
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Należy podkreślić, że relatywnie największy odsetek ankietowanych częściowo utożsamiał się z organizacją, w której pracował, natomiast najmniejsza część osób w pełni



się z nią identyfikowała (por. tabela 1). Aż 26,21% badanych wcale nie utożsamiało się z zatrudniającą ich organizacją. Był to prawie taki sam odsetek jak w przypadku łącznego udziału respondentów wykazujących niezadowolenie lub obojętność (wynosił on 27,19%). Nasuwa się jednak pytanie, czy jest to tylko przypadkowa zbieżność, czy też może między obu analizowanymi zmiennymi występuje zależność statystyczna?

Rysunek 1. Model „poziom zadowolenia – utożsamianie się z organizacją”



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 27(3)

Zmienna kolumnowa: pyt. 1(7)

Wartości własne: ,2718,0600

Łącznie chi-kwadrat = 34,1790; df = 12; p = 0,0006

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że między poziomem zadowolenia i stopniem utożsamiania się z organizacją występuje zależność, która jest statystycznie istotna ( $p = 0,0006$ ). Łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 34,1790 wskazuje, iż poczucie zadowolenia lub jego brak jest wyraźnie skorelowane z utożsamianiem się pracowników z organizacją. Jak wynika z rysunku 1, ze względu na siłę tej zależności można wyodrębnić 3 następujące grupy respondentów:

- 1) grupę osób odczuwających największe zadowolenie („g” z pyt. 1) i w pełni utożsamiających się z organizacją i jej celami („a” z pyt. 27);
- 2) grupę osób odczuwających mniejsze zadowolenie („e” i „f” z pyt. 1) i częściowo utożsamiających się z organizacją i jej celami („b” z pyt. 27);
- 3) grupę osób odczuwających przeciętne niezadowolenie lub obojętność („b”, „c” i „d” z pyt. 1) i wcale nieutożsamiających się z organizacją i jej celami („c” z pyt. 2).

Warto zauważyć, że osób odczuwających największe niezadowolenie nie można przyporządkować do żadnej z wyodrębnionych grup. Duża odległość reprezentującego je punktu („a” z pyt. 1) od najbliższego punktu związanego ze stopniem utożsamiania się z organizacją („c” z pyt. 27), który reprezentuje osoby wcale się z nią nieutożsamiające, pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż w przypadku najwyższego poziomu niezadowolenia relatywnie istotniejsze są inne czynniki. Potwierdza to dużą złożoność analizowanych zjawisk. Nie zmienia jednak faktu, że istnieje istotna zależność między poziomem zadowolenia i stopniem utożsamiania się z organizacją. Jest ona najbardziej widoczna w przypadku odczuwania największego zadowolenia i pełnego utożsamiania się z organizacją, o czym świadczy zarówno jednorodność grupy 1, do której należały wyłącznie osoby wykazujące skrajnie pozytywne odczucia, jak i relatywnie najmniejsza odległość między punktami tworzącymi tę grupę na modelu stworzonym w oparciu o wyniki analizy korespondencji. Można więc stwierdzić, że hipoteza H1 jest prawdziwa.

Należy w tym miejscu zadać pytanie, czy istnieje z kolei zależność między poziomem odczuwanego zadowolenia a chęcią zamiany pracodawcy? Wydaje się to tym ważniejsze, gdyż odejście pracownika z organizacji jest jednoznaczne z obniżeniem jej potencjału rynkowego, który ponadto może wzbogacić inne przedsiębiorstwo. W badaniach szczególną uwagę zwrócono na stopień wykazywanej przez respondentów chęci do zmiany miejsca zatrudnienia ze względu na spodziewane korzyści pozafinansowe, gdyż lepiej odzwierciedla on poziom lojalności emocjonalnej, która pozwala na wytworzenie relatywnie silniejszej więzi między pracownikiem i pracodawcą.

Jak wynika danych przedstawionych w tabeli 2, najmniejsza część respondentów zmieniłaby pracodawcę bez wahania, co wskazuje na występowanie w ich przypadku braku lojalności zarówno emocjonalnej, jak i materialnej. Ponad połowa badanych zmieniłaby pracodawcę po rozważeniu korzyści pozafinansowych w obecnym i potencjalnym miejscu pracy, co także świadczy o braku więzi z pracodawcą opartej na lojalności emocjonalnej. Warto zauważyć, że 16,5% osób nie zmieniłoby miejsca pracy bez względu na warunki oferowane przez nowego pracodawcę. Było ich zatem znacznie więcej niż osób, które dokonałyby takiej zmiany bez wahania. Można w odniesieniu do nich mówić o autentycznej lojalności emocjonalnej wobec pracodawcy, która z pewnością sprzyja dzieleniu się z nim przez pracowników ich potencjałem. Nasuwa się jednak pytanie, czy także pracodawca przejawia taką lojalność w stosunku do pracowników, której odzwierciedleniem jest stworzenie im warunków

do odczuwania zadowolenia, oraz czy istnieje zależność między jego poziomem a siłą związku pracownika z organizacją?

Okazuje się, że wspomniana zależność jest statystycznie istotna ( $p = 0,0012$ ). Ponadto jest ona silniejsza niż zależność między poziomem zadowolenia a utożsamianiem się z organizacją, o czym świadczy większa łączna wartość chi-kwadrat, która wynosi 41,7653. W przypadku modelu otrzymanego na podstawie wyników analizy korespondencji dla tej zależności widać silną prawidłowość pomiędzy obszarem leżącym na lewo i na prawo od osi rzędnych, która stanowi 68,31% inercji (czyli zmienności) całego układu (por. rysunek 2).

Tabela 2. Poziom zadowolenia respondentów a chęć zmiany pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 5(4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1(7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	15,53	4,85	4,85	6,80	2,91	17,48	0,97	53,40
d	0,97	7,77	0,97	0,00	1,94	4,85	0,00	16,50
c	1,94	4,85	0,97	0,00	0,00	11,65	0,00	19,42
a	1,94	0,00	1,94	3,88	1,94	0,97	0,00	10,68
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

Gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci przejścia do innego pracodawcy na równorzędne stanowisko przy identycznych warunkach płacowych – a) zmieniłbym bez wahania miejsce pracy, b) zmieniłbym po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy, c) nie zmieniłbym miejsca pracy nawet w przypadku, gdyby korzyści pozafinansowe w nowej firmie przeważały nad podobnymi zaletami w obecnym miejscu zatrudnienia, d) nie zmieniłbym bez względu na oferowane warunki w nowym miejscu pracy.

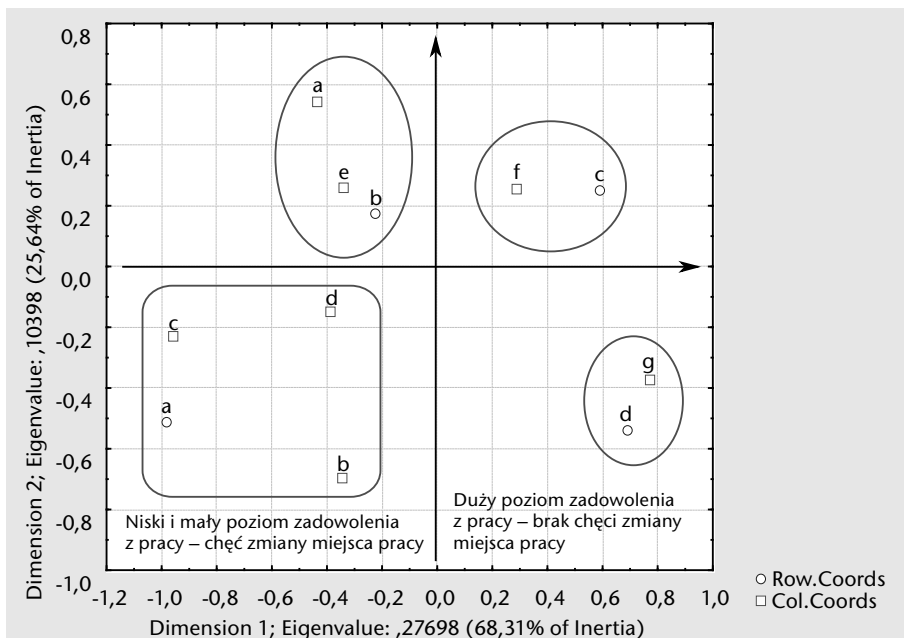
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na prawo rozmieszczone są punkty odzwierciedlające respondentów, którzy nie zmieniliby miejsca pracy („e” i „d” z pyt. 5) oraz są relatywnie najbardziej zadowoleni („f” i „g” z pyt. 1). Punkty te tworzą skorelowane dwie jednorodne grupy, z których szczególnie silna zależność występuje w przypadku grupy obejmującej osoby, które w żadnym razie nie zmieniłyby pracodawcy („d” z pyt. 5) i odczuwające największe zadowolenie („g” z pyt. 1). Wskazuje na to relatywnie najmniejsza odległość między należącymi do tego zbioru punktami.

Natomiast na lewo od osi rzędnych rozmieszczone są punkty odzwierciedlające osoby wykazujące chęć zmiany miejsca pracy („a” i „b” z pyt. 5) i odczuwające zróżnicowany poziom zadowolenia („a”, „b”, „c”, „d” i „e” z pyt. 1): od osób bardzo niezadowolonych, przez osoby wykazujące obojętność, do osób raczej zadowolonych. Także tutaj można wyodrębnić dwie grupy badanych, które jednak nie charakteryzują się taką jednorodnością, jak w przypadku dwóch wcześniej wspomnianych grup. Wynika

z tego wniosek, iż poziom zadowolenia polaryzuje respondentów na dwie główne grupy: osoby chcące zmienić pracę i osoby niewykazujące takich chęci. Istnieje jednak pewna granica (poziom) zadowolenia, która skłania badanych do podjęcia takiej decyzji. Współzależność ta ma wyraźnie charakter „skokowy”, o czym świadczy dość duży rozrzut punktów po lewej stronie układu. Tylko dostatecznie duże zadowolenie sprzyja pozostaniu u obecnego pracodawcy, a tym samym utrzymaniu przez niego indywidualnego potencjału rynkowego zadowolonego pracownika.

Rysunek 2. Model „poziom zadowolenia – chęć zmiany pracodawcy”



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 5(4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 1(7)

Wartości własne: ,2770,1040,0245

Łącznie chi-kwadrat = 41,7653; df = 18; p = 0,0012

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

### 3. Poziom satysfakcji odczuwanej przez respondentów w kontekście rynkowego potencjału organizacji

Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad 1/5 ankietowanych nie odczuwała satysfakcji z pracy w danej organizacji (por. tabela 3). Był to zatem nieco większy

odsetek osób niż w przypadku udziału osób niezadowolonych. Ponadto prawie trzykrotnie większa część badanych odczuwała zupełny brak satysfakcji w porównaniu z odsetkiem respondentów bardzo niezadowolonych. Jest to spowodowane faktem, że zadowolenie lub jego brak wynika również z innych przesłanek niż wykonywana praca, natomiast satysfakcja jest ściśle związana przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy. Stanowi to potwierdzenie odrębności obu omawianych kategorii, których nie można traktować jako synonimów. Natomiast w sumie 61,17% badanych odczuwało pełną lub częściową satysfakcję, czyli o 12,62% mniej niż wynosił łączny odsetek osób przynajmniej częściowo utożsamiających się z organizacją i jej celami. Można więc zadać pytanie, czy między poziomem satysfakcji i stopniem utożsamiania się z organizacją zachodzi zależność, czy też nie?

Tabela 3. Poziom satysfakcji respondentów a utożsamianie się z organizacją i jej celami

Zmienna wierszowa: pyt. 27(3); Zmienna kolumnowa: pyt. 4(5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	łącznie
b	7,77	30,10	0,97	8,74	2,91	50,49
a	0,00	14,56	0,00	1,94	6,80	23,30
c	10,68	6,80	1,94	6,80	0,00	26,21
łącznie	18,45	51,46	2,91	17,48	9,71	100,00

Gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy – a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej utożsamiania się z organizacją i jej celami – a) w pełni się utożsamiam, b) częściowo się utożsamiam, c) wcale się nie utożsamiam.

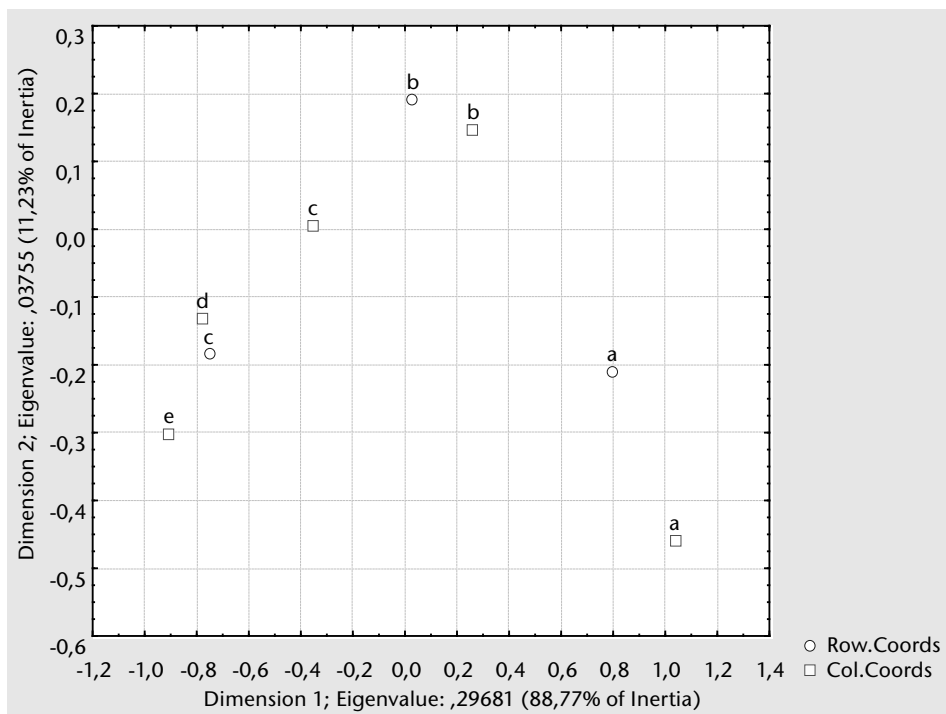
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że zależność taka występuje i jest ona statystycznie istotna ( $p = 0,0000$ ), przy czym jej siła jest porównywalna do siły zależności pomiędzy poziomem zadowolenia i stopniem utożsamiania się z organizacją. Świadczy o tym bardzo zbliżona łączna wartość chi-kwadrat, która wynosi 34,4386 (dla porównania w przypadku poziomu zadowolenia była ona równa 34,1790). Na modelu otrzymanym na podstawie wyników analizy korespondencji dla tej zależności również widać silną prawidłowość pomiędzy obszarem leżącym na lewo i na prawo od osi rzędnych (por. rysunek 3), która stanowi aż 88,77% inercji (czyli zmienności) całego układu (największa wartość inercji ze wszystkich analizowanych zależności). Hipoteza H2 jest więc prawdziwa.

Po prawej stronie od osi rzędnych rozmieszczone są punkty odzwierciedlające ankietowanych, którzy odczuwali satysfakcję („a” i „b” z pyt. 4) i przynajmniej częściowo utożsamiali się z organizacją, w której byli zatrudnieni („a” i „b” z pyt. 27). Punkty te tworzą skorelowane dwie jednorodne grupy, z których silniejsza zależność występuje w przypadku grupy osób raczej usatysfakcjonowanych („b” z pyt. 4)

i częściowo utożsamiających się z organizacją („b” z pyt. 27), o czym świadczy znacznie mniejsza odległość między nimi. Z kolei w lewej części układu leżą punkty odzwierciedlające osoby wcale nieutożsamiające się z organizacją („c” z pyt. 27), wykazujące pełny lub częściowy brak satysfakcji bądź obojętność („c”, „d” i „e” z pyt. 4). Tworzą one jedną niezbyt jednorodną grupę, przy czym relatywnie silniejsze zależności występują w przypadku osób całkowicie lub częściowo nieusatysfakcjonowanych i nieutożsamiających się z organizacją niż między nimi a osobami, które nie potrafiły określić poziomu swojej satysfakcji. Można więc wyciągnąć wniosek, że poziom satysfakcji polaryzuje badanych na dwie główne grupy: osoby utożsamiające się z organizacją i osoby nieidentyfikujące się z nią. Innymi słowy, dostatecznie duża satysfakcja z pracy sprzyja utożsamianiu się z organizacją i traktowaniu jej celów jak własnych dążeń, a tym samym dzieleniu się z nią przez pracownika jego indywidualnym potencjałem.

Rysunek 3. Model „poziom satysfakcji – utożsamianie się z organizacją”



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 27(3)

Zmienna kolumnowa: pyt. 4(5)

Wartości własne: ,2968,0376

Łącznie chi-kwadrat = 34,4386; df = 8; p = 0,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Nasuwa się zatem pytanie, czy istnieje zależność między poziomem odczuwanej satysfakcji, a chęcią zmiany pracodawcy? Co prawda, z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że odsetek osób, które były przynajmniej częściowo usatysfakcjonowane, był znacznie większy niż udział badanych, którzy nie zmieniliby miejsca pracy, co mogłoby wskazywać na brak wspomnianej zależności, ale wyniki analizy statystycznej pokazują, że jednak zależność taka istnieje i jest statystycznie istotna ( $p = 0,0011$ , a łączna wartość chi-kwadrat = 32,6237). Warto zauważyć, że jest ona jednak słabsza niż w przypadku zależności między poziomem zadowolenia i analogiczną zmienną, czyli chęcią zmiany pracodawcy, dla której łączna wartość chi-kwadrat wynosiła 41,7653.

Tabela 4. Poziom satysfakcji respondentów a chęć zmiany pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 5(4); Zmienna kolumnowa: pyt. 4(5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	łącznie
b	11,65	28,16	0,00	10,68	2,91	53,40
d	0,00	10,68	0,97	1,94	2,91	16,50
c	0,00	10,68	0,97	3,88	3,88	19,42
a	6,80	1,94	0,97	0,97	0,00	10,68
łącznie	18,45	51,46	2,91	17,48	9,71	100,00

Gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy – a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci przejścia do innego pracodawcy na równorzędne stanowisko przy identycznych warunkach płacowych – a) zmieniłbym bez wahania miejsce pracy, b) zmieniłbym po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy, c) nie zmieniłbym miejsca pracy nawet w przypadku, gdyby korzyści pozafinansowe w nowej firmie przeważały nad podobnymi zaletami w obecnym miejscu zatrudnienia, d) nie zmieniłbym bez względu na oferowane warunki w nowym miejscu pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

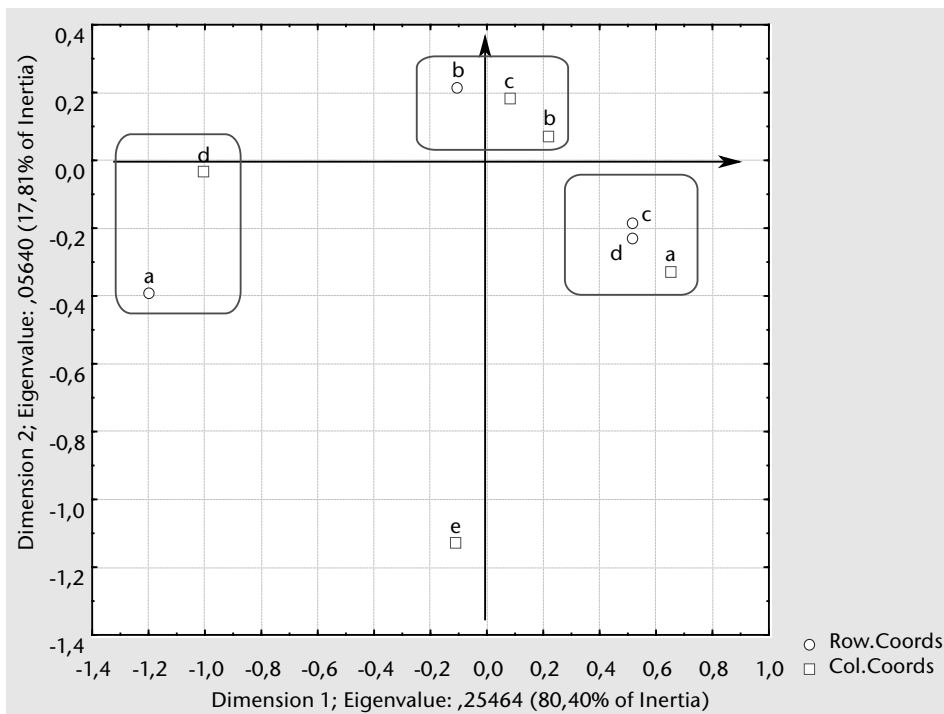
Na modelu stworzonym na podstawie wyników analizy korespondencji można wyodrębnić 3 grupy respondentów (por. rysunek 4):

- 1) grupę osób całkowicie usatysfakcjonowanych („a” z pyt. 4) i niewykazujących chęci do zmiany pracodawcy („c” i „d” z pyt. 5);
- 2) grupę osób raczej usatysfakcjonowanych lub wykazujących obojętność („b” i „c” z pyt. 4) i rozważających zmianę pracodawcy po porównaniu korzyści pozafinansowych w obecnym i nowym miejscu pracy („b” z pyt. 5);
- 3) grupę osób raczej nieusatysfakcjonowanych („d” z pyt. 4) i bez wahania chcących zmienić pracodawcę („a” z pyt. 5).

Punktem nienależącym do żadnej z wyodrębnionych grup jest punkt odzwierciedlający respondentów odczuwających całkowity brak satysfakcji z pracy („e” z pyt. 4). Jedynie pozornie narusza to logikę analizowanej zależności, gdyż może wynikać

choćby z braku nadziei na zmianę pracodawcy z powodu sytuacji makroekonomicznej, potwierdzając jednocześnie niezwykle dużą złożoność badanych zjawisk.

Rysunek 4. Model „poziom satysfakcji – chęć zmiany pracodawcy”



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 5(4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 4(5)

Wartości własne: ,2546,0564,0057

Łącznie chi-kwadrat = 32,6237; df = 12; p = 0,0011

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

## Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że wszystkie analizowane zależności okazały się statystycznie istotne. Zarówno poziom zadowolenia odczuwanego przez respondentów, jak i poziom odczuwanej przez nich satysfakcji jest dodatnio skorelowany z utożsamianiem się przez nich z organizacją (hipotezy H1 i H2 są więc prawdziwe) oraz z chęcią zmiany pracodawcy.



Najsilniejsza zależność występuje między poziomem zadowolenia i chęcią zmiany pracodawcy (o czym świadczy największa łączna wartość chi-kwadrat – por. tabela 5). Pozostałe analizowane zależności charakteryzują się zbliżoną siłą. Można więc stwierdzić, że odczuwanie braku zadowolenia silniej motywuje pracownika do zmiany pracodawcy niż odczuwanie braku satysfakcji. Trzeba jednak pamiętać, że w obu tych sytuacjach dochodzi do obniżenia potencjału rynkowego organizacji, co ma negatywny wpływ na możliwość odniesienia przez nią sukcesu.

Z kolei zależność między poziomem zadowolenia i utożsamianiem się z organizacją oraz zależność między poziomem satysfakcji i tą samą zmienną charakteryzowała się porównywalną siłą. Niezadowolony pracownik w zbliżonym stopniu nie jest zatem skłonny dzielić się swoim potencjałem rynkowym z organizacją jak pracownik nieusatysfakcjonowany. Może to utrudniać osiągnięcie sukcesu przez organizację lub wręcz przyczynić się do powstania sytuacji kryzysowej, gdyż pracownicy nie utożsamiają się z nią.

Tabela 5. Układ hierarchiczny analizowanych zależności

Analizowana zmienna	W odniesieniu do poziomu zadowolenia				W odniesieniu do poziomu satysfakcji z pracy			
	chi-kwadrat	df	p	miejsce	chi-kwadrat	Df	P	miejsce
Utożsamianie się z organizacją i jej celami	34,1790	12	0,0006*	2	34,4386	8	0,0000*	1
Chęć zmiany pracodawcy	41,7653	18	0,0012*	1	32,6237	12	0,0011*	2

\*  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Warto również zauważyć, że w przypadku poziomu zadowolenia silniejsza zależność występowała w odniesieniu do chęci zmiany pracodawcy niż utożsamiania się z organizacją. Odwrotnie było w przypadku poziomu satysfakcji, chociaż różnica między siłą obu zależności była tutaj znacznie mniejsza niż dla zależności w przypadku poziomu zadowolenia.

Chcąc zwiększyć stopień utożsamiania się pracowników z organizacją i jednocześnie chcąc skutecznie zapobiegać zmniejszaniu wartości jej potencjału rynkowego z powodu odchodzenia pracowników, należy dobrze znać i rozumieć ich oczekiwania związane z aspiracjami zawodowymi i relacjami interpersonalnymi. Dzięki temu bowiem możliwe jest ich spełnianie, czego efektem jest wzbudzenie wśród pracowników uczuć zadowolenia i satysfakcji, mających pozytywny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji i jej poszczególnych członków.

## Bibliografia

- [1] Abraham S., *Job satisfaction as an antecedent to employee engagement*, "Journal of Management" 2012, Vol. 8, No. 2.
- [2] Baruk A., *Petitioner or Partner. Multifaceted Insight into the Market Role of a Contemporary Purchaser on the Consumer Goods Market*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2014.
- [3] Baruk A., *Wybrane aspekty marketingu holistycznego – perspektywa odbiorców*, Dom Organizatora, Toruń 2014.
- [4] Bhatti K., Qureshi T., *Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity*, "International Review of Business Research Papers" 2007, Vol. 3, No. 2.
- [5] Bradley K.P., Statler M., Hagen R., *Encyclopedia of Crisis Management*, SAGE Publications, New York 2013.
- [6] Collins J., *Good to great*, Harper Business, New York 2001.
- [7] Coombs W.T., *The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis*, "Journal of Promotion Management" 2006, No. 12.
- [8] Coombs W.T., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, "Corporate Reputation Review" 2007, No. 10.
- [9] Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Primal Leadership With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Review Press, Boston 2013.
- [10] Green L., Burke G., *Beyond self-actualization*, "Journal of Health & Human Services Administration" 2007, No. 30.
- [11] Hicks R.C., Dattero R., Galup S.D., *A Metaphor For Knowledge Management: Explicit Islands In a Tacit Sea*, "Journal of Knowledge Management" 2007, Vol. 11, No. 1.
- [12] Jääskeläinen A., *How to measure and manage the risk of losing key employees?*, "International Journal of Learning and Intellectual Capital" 2011, Vol. 8, No. 1.
- [13] Kolachi N., Akan O.H., *The role of HR managers in developing intellectual capital: a comparative case study and viewpoints on some selected companies*, "Journal of Business Case Studies" 2014, Vol. 10, No. 2.
- [14] Latif M.S., Ahmad M., Qasim M., Mushtaq M., Ferdoos A., Naeem H., *Impact of employee's job satisfaction on organizational performance*, "European Journal of Business and Management" 2013, Vol. 5, No. 5.
- [15] Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, No. 1.

- [16] Markos S., Sridevi M.S., *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, "International Journal of Business and Management" 2010, Vol. 5, No. 12.
- [17] Mitchell R., Meacheam D., *Knowledge worker control: Understanding via principal and agency theory*, "The Learning Organization" 2011, Vol. 18, No. 2.
- [18] Offstein E.H., Gnyawali D.R., Cobb A.T., *A strategic human resource perspective of firm competitive behaviour*, "Human Resource Management Review" 2005, No. 15.
- [19] *Oxford Dictionary*, [http://oxforddictionaries.com/definition/american\\_english/success](http://oxforddictionaries.com/definition/american_english/success), [03.01.2015].
- [20] Rahmana H.A., Rajab A., Shaaria R., Panatika S.A., Shaha I.M., Hamida K., *Employees Contentment in an Organization*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2012, Vol. 40.
- [21] Sellnow T.L., Wickline M., Veil S.R., *Responding effectively to crises: Best practices in organizational crisis communication*, [in:] J.S. Wrench (ed.), *Workplace communication for the 21st Century*, ABC–CLIO, Santa Barbara CA 2013.
- [22] Shan S., Li C., Yao W., Shi J., Ren J., *An empirical study on critical factors affecting employees satisfaction*, "System Research and Behavioral Science" 2014, No. 31.
- [23] Snyder P., Hall M., Robertson J., Jasinski T., Miller J.S., *Ethical Rationality: A strategic approach to organizational crisis*, "Journal of Business Ethics" 2006, Vol. 63.

---

## POZIOM ZADOWOLENIA I POZIOM SATYSFAKCI PRACOWNIKÓW A RYNKOWY POTENCJAŁ ORGANIZACJI – OD KRYZYSU DO SUKCESU

### Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z poziomem odczuwanego przez pracowników zadowolenia i satysfakcji w kontekście potencjału rynkowego zatrudniającej ich organizacji, który może przyczynić się do jej sukcesu lub prowadzić do kryzysu. Na podstawie wyników badań pierwotnych analizie poddano zależności między poziomem zadowolenia i dwoma zmiennymi, jakimi są: utożsamianie się z organizacją i chęć zmiany pracodawcy. Zależności z obiema wymienionymi zmiennymi zostały przeanalizowane także w przypadku poziomu satysfakcji. Wyniki analizy korespondencji wskazują, że wszystkie badane zależności są statystycznie istotne, przy czym najsilniejsza zależność występuje między poziomem zadowolenia a chęcią zmiany pracodawcy. Nie zmienia to jednak faktu, że pracodawcy powinni dążyć do wzbudzenia wśród pracowników zarówno uczucia zadowolenia, jak i satysfakcji,

aby nie doprowadzić do obniżenia potencjału rynkowego organizacji, co mogłoby wywołać kryzys, oddalając ją tym samym od możliwości odniesienia sukcesu.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZADOWOLENIE, SATYSFAKCJA, PRACOWNIK, ORGANIZACJA, POTENCJAŁ RYNKOWY**

---

## LEVEL OF CONTENTMENT AND LEVEL OF SATISFACTION OF EMPLOYEES AND MARKET POTENTIAL OF ORGANIZATION – FROM CRISIS TO SUCCESS

### Abstract

In the article the problems of the level of contentment and the level of satisfaction felt by employees in the context of market potential of an organization were presented. The possibilities of gaining success or crisis depend on the strength of its potential. On the basis of the results of the field researches dependences between the level of contentment and two variables including: identifying with organization and desire to change employer were analysed. The dependences with the same variables were studied in the case of the level of satisfaction too. The results of the correspondence analysis showed that all of analysed dependences were significant. That's why employers should conduct proper activities to create the feelings of contentment and satisfaction among employees. It allows to force the market potential of organization what is necessary with point of view of successful activity.

**KEY WORDS: CONTENTMENT, SATISFACTION, EMPLOYEE, ORGANIZATION, MARKET POTENTIAL**



# KONFLIKT ZADANIOWY A TWÓRCZOŚĆ ZESPOŁOWA. RELACJA I UWARUNKOWANIA

## Wprowadzenie

Wiele wskazuje na to, że źródłem i nośnikiem przewagi konkurencyjnej organizacji jest twórczość [1]. P. Drucker mawiał, że najlepszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest jej tworzenie. Prędzej czy później naśladowcy skopiują sposoby działania innowatorów i, ponieważ jest ich znacznie więcej, statystycznie zaczerpną z naśladownictwa więcej korzyści niż innowatorzy z innowacji. Nie oznacza to jednak, że nie opłaca się być innowatorem. Będąc nim, wybiera się bowiem samemu pole, na którym będą toczone walki z konkurencją. Jest to szczególnie ważne w czasach niepewności i szybko zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. Niepewna i zmienna sytuacja rynkowa stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania na drodze do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ze strategicznego punktu widzenia organizacja jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną wtedy, gdy potrafi „stworzyć większą wartość ekonomiczną niż jej konkurent” [22]. Wzmocnienie wymiany informacji, sprzyjające twórczości, może nastąpić tylko dzięki efektywnej komunikacji i współpracy w organizacji. Współpraca międzyludzka jest nierozłącznie związana z występowaniem konfliktów, które stanowią jeden z kluczowych czynników mogących pobudzać lub hamować twórcze procesy w zespołach. Cele niniejszej pracy są dwojaki, po pierwsze – znalezienie i określenie powiązań między twórczością zespołową a konfliktem zadaniowym, a po drugie – identyfikacja możliwych potencjalnych czynników wpływających na tę relację.

---

\* **Mgr Aleksandra Wiercińska-Szmigiel** – doktorantka, Katedra Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

## 1. Istota konfliktu zadaniowego

W badaniach dotyczących konfliktu badacze najczęściej zajmują się dwoma rodzajami konfliktu: konfliktem poznawczym/zadaniowym i konfliktem emocjonalnym/relacyjnym. W tym artykule będę się zajmowała konfliktem zadaniowym, który przez badaczy jest nazywany zamiennie: albo jako konflikt zadaniowy [1, 8, 13], albo jako konflikt poznawczy [1, 14].

Konflikt zadaniowy jest niezgodnością dotyczącą tego, co powinno zostać zrobione, lub jest efektem sporu odnośnie najlepszej z możliwych dróg postępowania. Konflikt zadaniowy pojawia się wtedy, gdy członkowie zespołu mają rozbieżne punkty widzenia na dany problem czy sytuację lub na to, w jaki sposób albo w jakich okolicznościach dany problem powinien zostać rozwiązany. Konflikt zadaniowy jest nierozłącznie związany z konfliktem indywidualnym, a konflikt na jednym z poziomów może przejść w konflikt na kolejnym poziomie [15]. Zależność i korelacja obu rodzajów konfliktów wynika z dwóch powodów. Z jednej strony, w przypadku gdy konflikt zadaniowy w grupie zostanie odebrany jako osobisty atak, a nie jako wymiana zdań i niezgodność w dyskusji na temat kwestii związanych z zadaniem, może wywołać konflikt relacyjny. Z drugiej strony, konflikt relacyjny może wywołać konflikt zadaniowy wtedy, gdy niezgodności dotyczące spraw osobistych są mylone z różnicą zdań odnoszącą się do danego zadania.

## 2. Rola twórczości zespołowej w organizacji

Decydujący wkład w stymulowanie innowacyjności i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej ma twórczość [1, 21] która obecnie stanowi jeden z głównych obszarów badań przedsiębiorczości strategicznej [36] i stanowi podstawę budowania wartości organizacji [19]. Twórczość jest definiowana jako wytwarzanie nowatorskich i potencjalnie użytecznych idei, produktów, procesów czy rozwiązań [1, 24]. Z twórczością mamy do czynienia zarówno wtedy, gdy pojedyncza osoba pracuje indywidualnie, jak i gdy członkowie zespołu pracują razem, rozbudowując i wzajemnie krytykując swoje pomysły [28]. Twórczość zespołowa ma swoje źródło w twórczości indywidualnej, jednak nie stanowi jej prostej sumy i jest „złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem, polegającym zarówno na indywidualnych talentach, umiejętnościach, działaniach, jak i na warunkach organizacyjnych” [14]. Twórczość zespołowa czerpie z procesów społecznych, w których członkowie zespołu wspólnie przyczyniają się do wymiany poglądów i unikatowych zdolności w zespole [34]. Dodatkowo na stymulowanie twórczości może wpływać odpowiednie przywództwo [11]. A dzięki wzajemnym

interakcjom, inspiracjom i adaptacjom zespół może wytwarzać bardziej pożyteczne i wartościowe idee niż podczas pracy indywidualnej [20].

Przejście z twórczości jednostki do twórczości zespołu może być zapewnione przez kilka aspektów. Po pierwsze – to, czego jednostka dokonuje na poziomie psychicznym może być ekstrapolowane na poziom zespołu. Według Kurtzberg i Amabile [20] badania dotyczące twórczości indywidualnej mogą stanowić punkt wyjścia dla odkrycia, w jaki sposób idee są formułowane przez zespoły i czy idee mogą być prawdziwie generowane przez więcej niż jedną osobę. Trzeba zaznaczyć, że twórczość jest nie tylko kwestią wygenerowania idei, lecz także koncepcyjnej kombinacji, znalezienia problemu, wyszukiwania informacji i ewaluacji [23]. Wymiana wzajemnych doświadczeń, punktów widzenia i różnorodnych perspektyw może prowadzić do wymiany zdań i interakcji na temat podanego problemu, co z kolei może skutkować wzrostem twórczości w zespole [3]. Różnorodność może także negatywnie wpływać na interakcje między członkami grupy przez zmniejszanie wzajemnego zrozumienia i wymiany doświadczeń [35]. Kiedy ludzie w zespole podchodzą do problemu z bardzo dużą różnorodnością spojrzenia i perspektyw, mogą mieć trudność w komunikowaniu się i zrozumieniu różnych możliwości podejścia do problemu. Różnorodność może prowadzić do powstania konfliktu między członkami zespołu, a konflikt nie pozostaje obojętny wobec twórczości.

### 3. Konflikt zadaniowy oraz twórczość zespołowa w świetle rezultatów badań empirycznych

Dotychczas przeprowadzane badania skupiały się na potwierdzeniu tezy o szkodliwym wpływie konfliktu zadaniowego na twórczość oraz na znalezieniu czynników pośrednich mediujących i moderujących tę relację.

Konflikt zadaniowy jest określany jako niezgodność dotycząca tego, co powinno zostać zrobione lub jako efekt sporu odnośnie najlepszej z możliwych dróg postępowania. Konflikt zadaniowy pojawia się wtedy, gdy członkowie zespołu mają rozbieżne punkty widzenia na dany problem czy sytuację lub na to, w jaki sposób lub w jakich okolicznościach dany problem powinien zostać rozwiązany.

Określając wpływ indywidualnego i zadaniowego konfliktu na twórczość zespołową i satysfakcję, Jehn [18] prześledziła sytuacje, w których negatywny efekt konfliktu był łagodzony przez różne typy zadań (rutynowe vs. nierutynowe zadania). Wnioski z badań sugerują, że konflikt relacyjny wywierał szkodliwy wpływ na twórczość bez względu na rodzaj zadania. Natomiast wnioski dotyczące konfliktu zadaniowego były bardziej złożone – w przypadku zadań rutynowych konflikt zadaniowy był szkodliwy dla twórczości zespołu, natomiast w przypadku zadań nierutynowych konflikt zadaniowy albo nie wywierał żadnego wpływu na twórczość, albo jego



wpływ na twórczość był pozytywny. Wywiady przeprowadzone jako część badania ujawniły, że kiedy konflikt zadaniowy w grupie wykonującej niestandardowe badania był otwarcie diskutowany, skutkowało reewaluacją zadania, nowymi drogami do osiągnięcia celu zespołu i bardziej twórczymi pomysłami. Wpływ konfliktu zadaniowego na twórczość był badany również przez De Dreu [8], a jego praca pokazuje, że konflikt zadaniowy może zarówno pobudzać, jak i hamować twórczość zespołową. Według De Dreu istnieje krzywoliniowa relacja odwróconego U między konfliktem zadaniowym i twórczością. Badanie przeprowadzone w zespołach służb pocztowych pokazało, że umiarkowany poziom konfliktu zadaniowego może wpływać pozytywnie na twórcze osiągi zespołu, jednak zbyt duże lub zbyt małe nasilenie konfliktu hamuje twórczość. Warto jeszcze przytoczyć jedno badanie przeprowadzone przez Song, Dyer i Thieme [33], które pokazało, że zarządzanie konfliktem odgrywa pośrednią rolę w relacji między konfliktem zadaniowym i twórczością. Badanie to skupiało się na zbadaniu strategii używanej przez zespół do radzenia sobie z konfliktem i pokazało, że zarządzanie konfliktem może wpływać na obniżenie negatywnych skutków konfliktu, a techniki zarządzania konfliktem są bezpośrednio związane z twórczością zespołu. Kolejne z badań przeprowadzone na próbie 142 zespołów z Tajwanu pokazało, że bezpieczeństwo psychologiczne pełni rolę moderatora między konfliktem a twórczością w taki sposób, że wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego osłabia efekt mediacji między konfliktem zadaniowym a konfliktem indywidualnym i twórczością [13]. Także badanie oparte o dane zebrane ze 117 zespołów projektowych pokazało, że bezpieczeństwo psychologiczne pełni rolę moderatora między konfliktem zespołowym a twórczością [4].

Z kolei badanie przeprowadzone wśród 43 zespołów projektowych pokazało, że w charakterze wewnętrznych moderatorów między konfliktem zadaniowym a twórczością występuje swoboda członków w wyrażaniu swoich wątpliwości związanych z zadaniem [22]. Przeprowadzone przez Petru L. Curseu, Smaranda Borosa, Leona A.G. Oerlemansa [27] badanie, w którym sprawdzano potrójną interakcję między konfliktem zadaniowym, regulacją emocji i tymczasowością grupy na powstanie konfliktu zadaniowego, pokazało, że istnieje możliwość moderowania zależności między konfliktem zadaniowym i konfliktem indywidualnym za pomocą mechanizmów zarządzania emocjami. Z kolei badanie przeprowadzone na 70 zespołach wykazało, że zaufanie wewnątrzgrupowe pełni rolę moderatora, wpływającą na relację między konfliktem zadaniowym i indywidualnym. Dzięki pośredniej roli zaufania można uniknąć negatywnej relacji między konfliktem zadaniowym i indywidualnym, niski poziom regulacji emocji wpływa na przekształcenie się konfliktu zadaniowego w konflikt relacyjny.

Prace badawcze skupiające się na znalezieniu możliwego mediatora w relacji między konfliktem zadaniowym i twórczością zespołową skupiały się głównie na pośredniczącej roli konfliktu indywidualnego w tej relacji [13, 4]. Dodatkowo w badaniach

została przedstawiona pośrednicząca rola pozytywnej atmosfery (zaangażowania, szacunku, zaufania) i doświadczania procesów społecznych (takich jak komunikacja i kooperacja) w zależności między wielkością asymetrii konfliktu zespołowego a twórczością [19].

Badania przeprowadzane w ostatnich czasach między konfliktem zadaniowym i twórczością zespołową skupiają się głównie na określeniu bezpośredniego wpływu konfliktu na twórczość oraz na znalezieniu możliwych czynników poprawiających szkodliwe skutki konfliktu. Wszystkie z powyżej wymienionych czynników albo stanowią bezpośrednio część kultury organizacyjnej, definiowanej jako „wartości, wierzenia, wzory zachowań, zdolności pojmowania, założenia, normy spostrzeżenia, emocje i uczucia, które są podzielane przez członków organizacji” [9], albo stanowią część klimatu organizacyjnego, definiowanego jako: „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników” [5]. Kultura organizacyjna jest tworzona przez elementy składowe, które są w różnym stopniu spostrzegane przez członków organizacji, takie jak: artefakty, normy i wartości czy założenia kulturowe [31]. Natomiast klimat organizacyjny jest czymś odczuwanym, jest panującą w organizacji atmosferą wpływającą na ludzi [9]. Klimat organizacyjny w stosunku do kultury organizacyjnej zazwyczaj bywa traktowany dwojako: albo jako element uśredniający kulturowe wartości i założenia [12], albo jako przejaw czy też wytwór danej kultury [31]. Najnowsze założenia przyjmują, że klimat organizacyjny nie należy bezpośrednio do kultury organizacyjnej, ale stanowi produkt podstawowych założeń obecnych w organizacji i jest przejawem kultury [31]. Widoczne jest nierozłączne powiązanie między dostrzeganą i świadomą kulturą organizacyjną a odczuwanym klimatem organizacyjnym. Na tej podstawie można wysnuć wnioski, że w obecnych badaniach dotyczących konfliktu zadaniowego i twórczości zespołowej poczesne miejsce zajmuje kultura organizacyjna wraz z jej przejawami. Z tego punktu widzenia istotne jest rozpatrzenie perspektywy interakcji między kulturą organizacyjną, konfliktem i twórczością. Omawiając uzyskane wyniki badań, trzeba zauważyć, że obecne w badaniach komponenty kultury organizacyjnej pełnią zarówno rolę moderatora, jak i mediatora w relacji między konfliktem zadaniowym i twórczością zespołową.

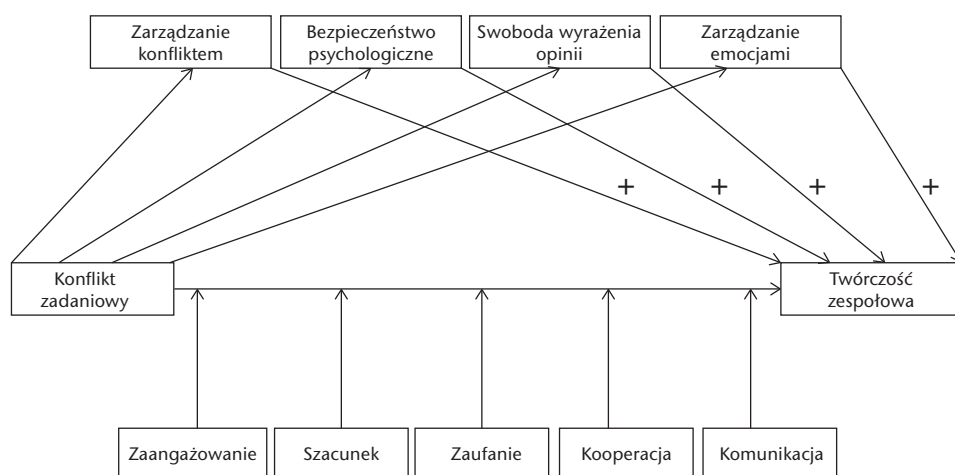
#### 4. Czynniki moderujące i mediujące zależność między konfliktem zadaniowym a twórczością zespołową

W pracy skupiającej się na analizie dotychczasowych osiągnięć z zakresu konfliktu zadaniowego i twórczości zespołowej R. Reiter-Palmon, B. Wigert, T. de Vreede [29] podkreślają konieczność dokładnej analizy relacji typu odwróconego U między

konfliktem zadaniowym a twórczością zespołową, a także konieczność dalszych badań z zakresu moderującej roli procesów społecznych, takich jak np. zaufanie czy komunikacja, które mogą wpływać dodatnio na relację między konfliktem zadaniowym a twórczością. Dodatkowo niedostatecznie zbadane role odgrywanej przez kulturę organizacyjną w relacji między twórczością zespołową a konfliktem pokazuje niedostatecznie zbadany obszar. Dotychczasowe prace pokazują konieczność dodatkowego zgłębienia zbadanej już relacji między twórczością zespołową a konfliktem zadaniowym oraz zakreślają niezgłębiony obszar wpływu twórczości organizacyjnej na tę relację.

Zaprezentowana próba syntezy literatury z zakresu konfliktu zadaniowego i twórczości zespołowej pozwoliła na zespolenie dotychczasowych badań w postaci modelu konceptualnego (zobrazowanego na rysunku 1), który może stanowić przedmiot zainteresowania w badaniach empirycznych.

Rysunek 1. Czynniki moderujące i mediujące zależność między konfliktem zadaniowym i twórczością zespołową



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model konceptualny skupia się na zależnościach zachodzących między konfliktem zadaniowym a twórczością zespołową. Na rysunku 1 przedstawiono najnowsze wyniki analizy zależności konflikt – twórczość zespołowa. W badaniach jest prezentowany wpływ czynników, takich jak: zaangażowanie, szacunek, zaufanie, kooperacja i komunikacja. Dodatkowo pozytywny wpływ na twórczość zespołową mają: zarządzanie konfliktem, bezpieczeństwo psychologiczne, swoboda wyrażania opinii i zarządzanie emocjami.

## Podsumowanie

Zgromadzone dane wskazują na nierozłączność konfliktu zadaniowego i twórczości oraz jego istotność dla przedsiębiorstw. Konflikt jest szybko zmieniającym się stanem, a jego wpływ na twórczość zespołową nie jest jednoznaczny. Dotychczasowe prace pokazują konieczność dodatkowego zgłębienia zbadanej już relacji między twórczością zespołową a konfliktem zadaniowym i dokładnej analizy relacji typu odwróconego U między konfliktem zadaniowym a twórczością. Głębszych badań wymaga identyfikacja potencjalnych rozjemców wpływających na tę relację, szczególnie ciekawy obszar badań może stanowić niedostateczne zbadanie roli odgrywanej przez kulturę organizacyjną w relacji między twórczością zespołową a konfliktem zadaniowym.

Menedżerowie i liderzy grup przez umiejętne kierowanie konfliktem, dzięki docenianiu roli, jaką odgrywa w pracy zespołowej kultura organizacyjna, poprzez zachęcanie członków zespołu do przedstawiania nowych idei i pomysłów oraz do zadawania pytań, mogą pozytywnie wpływać na proces twórczości zespołowej i hamować niekorzystny wpływ konfliktu. Menedżerowie powinni mieć na uwadze istotność i cenność zasobów ludzkich, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Poprzez twórcze podejście do problemów i wyzwań możliwe jest prześciganie konkurentów w wyprzedzaniu obecnych i nadchodzących zmian.

## Bibliografia

- [1] Amabile T.M., Conti R., Conn H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, "Academy of Management Journal" 1996, 39(5), pp. 1154–1184.
- [2] Amason A.C., Hochwarter W.A., Thompson K.R., Harrison M., *Assessing the work environment for creativity*, "Academy of Management Journal" 1996, 39(5), pp. 1154–1184.
- [3] Ancona D.G., Caldwell D.F., *Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams*, "Administrative Science Quarterly" 1992, No. 37, pp. 634–665.
- [4] Bradley B.H., Postlethwaite B.E., Klotz A.C., Hamdani M.R., Brown K.G., *Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate*, "Journal of Applied Psychology" 2012, Vol. 97(1), pp. 151–158.
- [5] Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- [6] Chen Z.-J., Qin X., Vogel D., *Is Cooperation a Panacea? The Effect of Cooperative Response to Task Conflict on Team Performance*, "Systems Research and Behavioral Science" 2012, Vol. 29.

- [7] De Dreu C.K.W., Nijstad B.A., *When Too Little of Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Conflict and Innovation in Teams*, "Journal of Management" 2006, Vol. 32, pp. 83–107.
- [8] De Dreu C.K.W., Weingart R., *Task versus relationship conflict: a meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88(4), pp. 741–749.
- [9] Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada, Ontario 1992.
- [10] De Wit F.R.C., Greer L.L., Jehn K.A., *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2012, Vol. 97(2), pp. 360–390.
- [11] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.
- [12] Gordon G.G., Tomaso N., *Predicting corporate performance from organizational culture*, "Journal of Management Studies" 1992, 29, pp. 783–799.
- [13] Hsi-An Shih, Ya-Chin Yeh, *Conflicts and Team Creativity: a Moderated Mediation Model of Psychological Safety*, "Academy of Management Annual Conference Montreal" 2010.
- [14] Jacques L.S., *Balancing nations of creativity between artistic and organizational concept*, Proceedings from Academy of Management, Montreal 2010.
- [15] Janssen O., Giebels E., Nauta A., Van De Vliert E., *Constructive conflict at work*, "Journal of Organizational Behavior" 1999, Vol. 20, Iss. 4, pp. 475–491.
- [16] Jehn K.A., *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*, "International Journal of Conflict Management" 1994, Vol. 5, Iss. 3, pp. 223–238.
- [17] Jehn K.A., *A qualitative analysis of the benefits and detriments of intragroup conflict*, "Administrative Science Quarterly" 1997, 42, pp. 530–557.
- [18] Jehn K.A., *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*, "Administrative Science Quarterly" 1995, 40, pp. 256–282.
- [19] Jehn K.A., Sonja R., Sherry M.B.T., *The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No. 3, pp. 596–616.
- [20] Kurtzberg T.R., Amabile T.M., *From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity*, "Creativity Research Journal" 2001, 13(3), pp. 285–294.
- [21] Lipka A., *Ryzyko związane z aktywną twórczością – typologia, diagnoza percepcji oraz ewaluacja*, „Studia Ekonomiczne”, Katowice 2012, nr 83, s. 119–142.
- [22] Lovelace K., Shapiro D.L., Weingart L.R., *Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 44, No. 4, pp. 779–793.
- [23] Mumford M.D., *Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research*, "Creativity Research Journal" 2003, No. 15, s. 107–120.

- [24] Oldham G.R., Cummings A., *Employee creativity: Personal and contextual factors*, "Academy of Management" 1996.
- [25] Pelled L.H., *Demographic diversity, conflict, and group outcomes: An intervening process theory*, "Organization Science" 1996, 7(6), pp. 615–631.
- [26] Peteraf M., Barney J., *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics" 2003, Vol. 24, Iss. 4, pp. 309–323.
- [27] Curseu P.L., Boros S., Oerlemans L.A.G., *Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation*, "International Journal of Conflict Management" 2012, pp. 97–107.
- [28] Pirola-Merlo A., Mann L., *The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, 25(2), pp. 235–257.
- [29] Reiter-Palmon R., Wigert B., de Vreede T., *Team creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Process and Cognition*, [in:] M. Mumford (ed.), "Handbook of organizational creativity", Academic Press, London 2012.
- [30] Schein E.H., *Sense and nonsense about culture and climate*, [in:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications, California 2000.
- [31] Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- [32] Shih A.-H., Yeh Y.-C., *Conflicts and Team Creativity: a Moderated Mediation Model of Psychological Safety*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
- [33] Song M., Dyer B., Thieme R.J., *Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2006, 34(3), pp. 341–356.
- [34] Tiwana A., McLean E.R., *Expertise Integration and Creativity*, "Information System Development" 2005, 22(1).
- [35] Williams K.Y., O'Reilly C.A., *Demography and Diversity in Organizations*, "Research in Organizational Behavior" 1998, Vol. 20, pp. 77–140.
- [36] Zhou J., *New look at creativity in the entrepreneurial process*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2008, 2, pp. 1–5.

---

## KONFLIKT ZADANIOWY A TWÓRCZOŚĆ ZESPOŁOWA. RELACJA I UWARUNKOWANIA

### Streszczenie

W czasach niepewności i szybko zmieniającego się otoczenia wzrasta znaczenie twórczości dla efektywnego funkcjonowania organizacji, zwłaszcza na poziomie zespołowym i organizacyjnym. Współpraca międzyludzka nierozzerwalnie jest jednak związana z występowaniem konfliktów. Autorski przegląd literatury wykazał, że sporo prac badawczych wyjaśnia relację i zależność między konfliktem indywidualnym i twórczością, jednak ostateczny wpływ konfliktu zadaniowego na twórczość zespołową nie został jeszcze w pełni wyjaśniony, nie ma także jednoznacznej odpowiedzi w zakresie czynników pośrednich wpływających na siłę tej zależności. W artykule sporządzono syntezę dorobku naukowego z zakresu twórczości zespołowej i konfliktu zadaniowego oraz zależności między nimi.

**SŁOWA KLUCZOWE: TWÓRCZOŚĆ ZESPOŁOWA, KONFLIKT ZADANIOWY, KULTURA ORGANIZACYJNA**

---

## TASK CONFLICT AND CREATIVITY

### Abstract

In the times of uncertainty and rapidly changing environment, the importance of creativity for the effective functioning of the organization is growing. Interpersonal cooperation is inextricably linked with the occurrence of conflicts. A lot of research works explains the relationship between individual conflict and creativity. However, the impact of task conflict on team creativity are not fully answered, there is also no clear answer in terms of indirect factors affecting the strength of this relationship. This article shows synthesis of scientific achievements in the field of creative teamwork and conflict task.

**KEY WORDS: TEAM CREATIVITY, TASK CONFLICT, ORGANIZATIONAL CULTURE**

# O TRZECIEJ MISJI SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE W ŚWIETLE ANALIZY ICH MISJI I STRATEGII ROZWOJU

## Wprowadzenie. Współpraca szkół wyższych z otoczeniem

Niebywały wzrost znaczenia wiedzy instrumentalnej w działalności współczesnych organizacji, procesy globalizacji, tendencje demograficzne, a w konsekwencji określone wymogi rynku pracy są katalizatorami zmian, które zachodzą w procesach zarządzania szkołami wyższymi w Polsce. Realizowane przez władze uczelni strategie zarządcze są również zdeterminowane założonym stopniem wypełniania ról, które są właściwe szkołom wyższymi. Role te są zróżnicowane. Z jednej strony, możemy mówić o rolach przynależnych jedynie szkołom wyższymi, które stanowią o istocie takich organizacji – jest to unikalne połączenie procesu kształcenia, prowadzenia badań naukowych i upowszechniania ich rezultatów oraz działań na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych. Wynika to z zadań, które w systemie edukacji wypełniają uczelnie i które ustawodawca enumeratywnie zdefiniował w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* [24, art. 13]. Druga grupa ról wynika z faktu, że uczelnie są określonymi, w rozumieniu rzeczowym, organizacjami. Dla przykładu – uczelnia jest dysponentem i zarządcą określonych zasobów rzeczowych i finansowych. Ta mnogość ról uczelni oraz zasygnalizowane zjawiska powodują, że obecnie proces zarządzania szkołami wyższymi nie może ograniczać się do podejścia administrowania zasobami, ale wymaga świadomej i odpowiedzialnej koncepcji zarządczej.

Nie ma uniwersalnych odpowiedzi na pytania: jaka jest najlepsza organizacja systemu szkolnictwa wyższego?, jakie jest najlepsze zarządzanie tym systemem? W latach 60. XX w. reformy ładu uczelni czerpały inspiracje z ładu publicznego i idei

---

\* Dr Agnieszka Piotrowska-Piątek – Urząd Statystyczny w Kielcach.



humboldtowskich. Obecnie wzorem jest raczej ład korporacyjny i charakterystyczne dla sektora prywatnego struktury zarządzania. Zmiany w sterowaniu systemami szkolnictwa wyższego idą w kierunku większego urynkowienia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) [20, s. 18]. Nowy typ relacji uczelni z otoczeniem jest zawarty w modelu uniwersytetu przedsiębiorczego (trzeciej generacji), który zrywa z wyizolowaniem uczelni od potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego charakterystycznego dla modelu Humboldta.

Uniwersytet trzeciej generacji stanowi innowacyjne połączenie kapitału intelektualnego z potrzebami rynkowymi występującymi w społeczeństwie opartym na wiedzy. Misją takiego uniwersytetu, oprócz kształcenia i badań naukowych, jest promowanie przedsiębiorczości, innowacyjności i rozbudzanie kreatywności [4, s. 69–70]. Wymaga to otwarcia uczelni na otoczenie, dużej autonomii programowej, uelastycznienia struktur organizacyjnych (zespoły interdyscyplinarne, adhocracja), konkurencyjności w zabieganiu o zewnętrzne zasoby finansowe.

Uczelnie w Polsce w świetle obowiązujących ram prawnych są autonomiczne w zakresie misji związanej z kształceniem i prowadzeniem badań naukowych, gospodarki finansowej, organizacji pracy. Bezpośrednia regulacja państwa jest jednak zastępowana przez system ewaluacji i instrumentów finansowych. W literaturze przedmiotu taki zakres samodzielności uczelni określa się jako autonomię warunkową [1]. W tak przyjętych rozwiązaniach w zakresie relacji uczelnia – państwo rośnie znaczenie wpływu interesariuszy zewnętrznych na proces zarządzania uczelniami. Wpływają na to co najmniej cztery powiązane ze sobą czynniki:

- intencja ustawodawcy, by system finansowania uczelni coraz bardziej umożliwiał, ale i wymuszał pozyskiwanie środków od podmiotów zewnętrznych (przychody z tzw. trzeciego strumienia);
- procesy implementacji zmian w systemie szkolnictwa wyższego związane z przystąpieniem do EOSW, w szczególności w zakresie wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK), które zastąpiły tzw. standardy kształcenia, czyli główny mechanizm regulujący plany i programy kształcenia w latach 2005–2011; wdrożenie KRK wymaga od uczelni, by programy studiów były efektem współpracy z właściwymi dla programu kształcenia typami interesariuszy zewnętrznych;
- wyzwania dla procesu kształcenia, które niesie za sobą gospodarka typu *based knowledge*;
- polityka samych uczelni, które we współpracy z otoczeniem upatrują możliwości zwiększania swojej konkurencyjności rynkowej.

W niniejszym artykule podjęto zatem problematykę współpracy szkół wyższych w Polsce z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Analiza literatury przedmiotu w tym obszarze wskazuje, że problem ten jest stosunkowo rzadko podejmowany w badaniach empirycznych w odniesieniu do wszystkich typów szkół wyższych w Polsce (w szczególności dużej i zróżnicowanej wewnętrznie grupy uczelni niepublicznych).

Podejmowane próby w tym zakresie opierają się na studiach przypadku [np. 9], obserwacjach lub badaniach ankietowych [np. 17].

Głównym celem prowadzonych rozważań jest próba odpowiedzi na pytania: które podmioty z regionalnego otoczenia szkoły wyższe wskazują jako swoich interesariuszy zewnętrznych, a także jakie formy działań na rzecz tego otoczenia uczelnie podejmują? Na sformułowane problemy badawcze Autorka odpowiada z perspektywy analizy treści misji i strategii rozwoju samych uczelni. Wyniki badań własnych, w wybranych obszarach, konfrontuje z wynikami innych badań. Prezentację metodologii i wyników badania poprzedzają rozważania dotyczące koncepcji trzeciej misji uczelni – jej istoty i zakresu. W tej części artykułu wykorzystano analizę literatury krajowej oraz zagranicznej. W artykule sformułowania „uczelnia” oraz „szkoła wyższa” używane są zamiennie.

## 1. Trzecia misja uczelni

Znaczenie współpracy uczelni z otoczeniem odzwierciedla coraz częściej podnoszony w literaturze przedmiotu pogląd tzw. trzeciej misji uczelni (obok kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych uważanych za tzw. pierwszą i drugą misję). B. Clark, pisząc o modelu uniwersytetu przedsiębiorczego, wskazuje na znaczenie budowania organizacji pomostowych łączących uczelnie z ich interesariuszami [5, 6]. Istotę relacji uniwersytetu z otoczeniem gospodarczym i władzami publicznymi opisuje również model potrójnej helisy H. Etzkowitza [13, s. 282].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że poszczególni autorzy terminem „trzecia misja” określają podejmowane przez szkoły wyższe aktywności pochodne kształceniu oraz badaniom naukowym nakierowane na społeczności lokalne, regionalne lub ogół społeczeństwa. Nie ma natomiast zgodności co do zakresu i form realizacji tych aktywności. Dla zobrazowania tego wniosku poniżej zaprezentowano wybrane przykłady zaczerpnięte z literatury przedmiotu.

K. Leja terminem „trzecia misja” określa rozwój różnych form kształcenia przez całe życie, adresowanych do dzieci i młodzieży, osób chcących uzupełnić kwalifikacje lub rozwijać zainteresowania, a także tych, którzy zamierzają zmienić zawód lub są do tego zmuszeni, niezależnie od wieku i wykształcenia. „Trzecią misją” wg cytowanego autora jest także rozwijanie współpracy z gospodarką w zakresie transferu i komercjalizacji technologii oraz odgrywanie przez uczelnię roli kulturotwórczej [12, s. 159–160].

„Trzecia misja” wg M. Sancheza-Barrioulengo (zwana również przez wspomnianego autora trzecim strumieniem lub społecznym zaangażowaniem) to: powstawanie, wykorzystywanie, zastosowanie, eksploatacja wiedzy i innych zdolności uniwersytetu poza środowiskiem akademickim [19].

Autorzy *Diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* „trzecią misję” definiują jako relację uczelni z sektorem przedsiębiorstw, z sektorem publicznym oraz z sektorem pozarządowym i w jej ramach wyróżniają następujące działania [7, s. 96]:

- komercjalizację wyników badań naukowych;
- uczestnictwo w inicjatywach regionalnych mających na celu podniesienie konkurencyjności gospodarczej i atrakcyjności regionów;
- współpracę uczelni z pracodawcami w celu dostosowania programów kształcenia do wymagań rynku pracy;
- udział praktyków spoza uczelni w procesie kształcenia oraz badaniach naukowych.

Z kolei autorzy raportu *Produktywność naukowa szkół publicznych w Polsce* „trzecią misję” określają jako współpracę uczelni z biznesem i środowiskiem zewnętrznym [21, s. 16]. W szerokim kontekście definiują ją jako zbiór działań przyczyniających się do innowacji oraz społecznego i ekonomicznego rozwoju kraju lub regionu, w wąskim – jako współpracę uczelni z otoczeniem zewnętrznym, a w szczególności z przemysłem i władzami [21, s. 76].

Podobnie W. Banyś „trzecią misję” zdefiniował jako wzmacnianie współpracy między uczelniami a szeroko rozumianym otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym z przedsiębiorcami, z transferem i komercjalizacją wiedzy, z wprowadzaniem mechanizmów finansowych i fiskalnych wspierających innowacyjność przedsiębiorstw [23, s. 23].

Można również spotkać podejścia bardzo wąskie, utożsamiające „trzecią misję” wyłącznie z komercjalizacją badań naukowych [8].

W niniejszym artykule pod pojęciem „trzeciej misji” rozumie się wszystkie aktywności szkół wyższych dedykowane społecznościom lokalnym i regionalnym w obszarach kształcenia, prowadzenia i udostępniania rezultatów badań naukowych oraz wynikające z posiadania przez uczelnie określonych zasobów finansowych i rzeczowych.

## 2. Metodyka i organizacja badań własnych

Jeśli przyjmiemy, że uczelnie, w sposób świadomy i odpowiedzialny projektując i kształtując swoją działalność, zakładają współpracę z otoczeniem regionalnym, to powinna być ona wynikiem określonych założeń zdefiniowanych już na poziomie dokumentów określających przyjętą filozofię działania. Odwołując się do dorobku koncepcji zarządzania strategicznego, za takie dokumenty można uznać misje oraz strategie rozwoju uczelni. Autorka, stosując analizę treści, przeanalizowała dostępne dokumenty strategiczne uczelni pod kątem występowania w nich treści „regionalnych”, określonych interesariuszy zewnętrznych oraz deklarowanych form współpracy.

Analiza treści to technika badawcza, która w sposób zobiektywizowany i systematyczny ustala oraz opisuje cechy językowe tekstów po to, aby na jej podstawie wnioskować o niejęzykowych własnościach ludzi i agregatów społecznych (np. organizacji, w tym przypadku uczelni). Obiektywność analizy, rozumianą jako intersubiektywną ważność jej wyników, zapewnia systematyczność, a więc podporządkowane ustalonym i standaryzowanym regułom postępowanie badawcze. Standaryzację analizy treści zapewnia analiza ilościowa, ale na etapie badań eksploracyjnych i opisowych przydatna jest również analiza jakościowa [15, s. 193].

Operat do badań (badania pełne) stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych o statusie uczelnia „działająca” będących pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego [25, 26, 27]. Jednostkę analizy stanowiły dokumenty w postaci łącznie misji i strategii lub samej misji upublicznione na stronach WWW uczelni. Analizę dokumentów przeprowadzono przez kodowanie przekazów jawnych. Dla zmniejszenia ryzyka wystąpienia subiektywnej klasyfikacji w postępowaniu badawczym przyjęto zasadę podwójnego kodowania (metoda sędziów kompetentnych).

W trakcie prac analitycznych, przyjmując eksplicytne znaczenie jednostek językowych, kodowanie przekazów miało na celu wyodrębnienie kategorii interesariuszy zewnętrznych w wymiarze regionalnym oraz ustalenie deklarowanych form współpracy z poszczególnymi interesariuszami.

Przy stwierdzaniu obecności komponentu działań na rzecz rozwoju regionu oraz kwalifikacji do dalszego postępowania badawczego wzięto pod uwagę występowanie w analizowanych dokumentach określeń przestrzennych, takich jak: region, województwo, miasto, regionalny, lokalny, ale również nazw konkretnych regionów Polski (ziem) czy miast i/lub sformułowań „otoczenie bliższe” (z uwagi na domniemanie lokalności). W pracach analitycznych przy kwalifikacji danej jednostki językowej do określonej kategorii podmiotów współpracy (interesariuszy zewnętrznych) brano pod uwagę następujące określenia:

- dla kategorii władze publiczne – władze regionu/miasta, władze publiczne, samorząd, władze samorządowe, władze administracyjne, administracja, środowisko polityczne, urząd marszałkowski, urząd miejski;
- dla kategorii przedstawiciele gospodarki – przedsiębiorcy, firmy, pracodawcy, środowisko/ośrodki gospodarcze/przedsiębiorców, jednostki otoczenia biznesu, izba gospodarcza;
- dla kategorii samorząd zawodowy – samorząd zawodowy, stowarzyszenia zawodowe;
- dla kategorii inne szkoły wyższe – szkoły wyższe, uczelnie, uniwersytety;
- dla kategorii instytucje społeczne – stowarzyszenia, środowisko społeczne, instytucje kultury, środowisko kultury, instytucje społeczne, organizacje pozarządowe, instytucje/organy opiniotwórcze;

- dla kategorii instytucje edukacyjne – szkoły średnie/ponadgimnazjalne, towarzystwa edukacyjno-naukowe, instytucje/ośrodki edukacyjne/naukowe.

Analizę przeprowadzono oddzielnie dla każdej z grup uczelni: publicznych uczelni akademickich, państwowych wyższych szkół zawodowych oraz uczelni niepublicznych.

### 3. Prezentacja wyników badania

Po opracowaniu operatu do badań w pierwszym etapie prac analizie poddano strony internetowe uczelni w celu ustalenia odsetka uczelni publikujących swoje misje i strategie na stronach WWW. Najwyższym odsetkiem uczelni publikujących swoje dokumenty strategiczne na stronach internetowych charakteryzują się publiczne uczelnie akademickie. W przypadku państwowych wyższych szkół zawodowych ponad połowa uczelni publikuje swoje misje i strategie na stronach WWW. Najniższy odsetek uczelni publikujących dokumenty strategiczne na stronach internetowych występuje wśród uczelni niepublicznych (por. tabela 1).

Tabela 1. Odsetek uczelni publikujących swoje dokumenty strategiczne na stronach WWW (N-386)

Publiczne uczelnie akademickie		
Liczba uczelni ogółem w tej kategorii	Odsetek uczelni publikujących misję (%)	Odsetek uczelni publikujących strategię (%)
59	79,6	59,3
Państwowe wyższe szkoły zawodowe		
Liczba uczelni ogółem w tej kategorii	Odsetek uczelni publikujących misję (%)	Odsetek uczelni publikujących strategię (%)
36	55,5	52,7
Uczelnie niepubliczne <sup>1</sup>		
Liczba uczelni ogółem w tej kategorii	Odsetek uczelni publikujących misję (%)	Odsetek uczelni publikujących strategię (%)
291	48,8	10,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W następnym etapie badawczym, którego celem było ustalenie obecności treści „regionalnych” w badanych dokumentach, baza szkół liczyła 214 jednostek. W grupie uczelni publicznych obecność komponentu działań na rzecz rozwoju danego regionu (treści „regionalne”) stwierdzono w 87,5% obserwacji. W przypadku państwowych

<sup>1</sup> W okresie, w którym prowadzono badania, w przypadku 11 uczelni – strona WWW nie działała lub pojawiał się komunikat „strona w budowie”, lub też uczelnia nie posiadała strony WWW.

wyższych szkół zawodowych odsetek ten był największy i stanowił 95,7%. W odniesieniu do uczelni niepublicznych wynosił on 56,6%.

Celem kolejnego etapu prac było ustalenie kategorii interesariuszy, do których odwołują się uczelnie w swoich dokumentach strategicznych. W literaturze przedmiotu nie ma w zasadzie zgody co do katalogu interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych. Dla przykładu: A. Kobyłarek jest zdania, że trudno dziś wskazać, kto jest rzeczywistym interesariuszem edukacji akademickiej [11, s. 109]. Z kolei M. Ratajczak wymienia następujące grupy: państwo, instytucje praktyki gospodarczej (pracodawcy) i przyszli, potencjalni studenci [16, s. 49]. M.S. Salleh i M.Z. Omar, pisząc o interesariuszach szkół wyższych, wskazują grupy, które mają udział w aktywnościach uczelni, pełniąc bezpośrednio i pośrednio role w zarządzaniu uczelniami. Z podanego przez autorów katalogu, biorąc pod uwagę podmioty zewnętrzne, można wymienić: rodziców studentów, fundatorów, absolwentów, przedstawicieli publicznych i prywatnych instytucji, społeczeństwo i rząd [18, s. 1494].

Wstępne zapoznanie się ze zgromadzonymi dokumentami pozwoliło na wyodrębnienie następujących grup interesariuszy zewnętrznych w perspektywie regionalnej:

- władze publiczne (władze samorządowe, władze administracyjne);
- przedstawiciele gospodarki (przedsiębiorcy, jednostki otoczenia biznesu);
- samorząd zawodowy;
- inne szkoły wyższe;
- instytucje społeczne (inne niż władza publiczna, np.: stowarzyszenia, inne niż samorząd zawodowy, instytucje kultury);
- instytucje edukacyjne (inne niż szkoły wyższe, np.: szkoły ponadgimnazjalne, towarzystwa edukacyjno-naukowe).

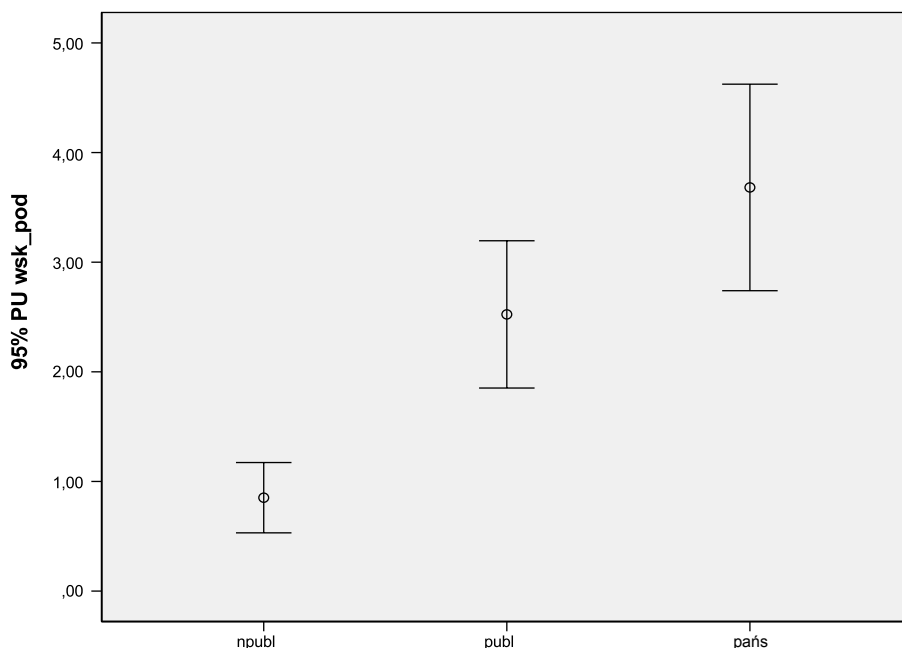
Tabela 2. Obecność poszczególnych kategorii interesariuszy zewnętrznych w dokumentach strategicznych uczelni w % (N=145)

Publiczne uczelnie akademickie (N=42; 28,9%)					
Władze publiczne	Przedstawiciele gospodarki	Samorząd zawodowy	Szkoły wyższe	Instytucje społeczne	Instytucje edukacyjne
42,9	57,1	40,5	42,9	38,1	40,5
Państwowe wyższe szkoły zawodowe (N=22; 15,2%)					
Władze publiczne	Przedstawiciele gospodarki	Samorząd zawodowy	Szkoły wyższe	Instytucje społeczne	Instytucje edukacyjne
68,2	72,7	40,9	72,7	54,5	40,9
Uczelnie niepubliczne (N=81; 55,9%)					
Władze publiczne	Przedstawiciele gospodarki	Samorząd zawodowy	Szkoły wyższe	Instytucje społeczne	Instytucje edukacyjne
21,0	25,9	12,3	11,1	8,6	12,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Uczelnie, jak pokazano to w tabeli 2, w swoich misjach i strategiach najczęściej deklaracje współpracy kierują pod adresem przedstawicieli sfery gospodarczej oraz władz publicznych. Te dwa typy podmiotów wydają być się głównymi partnerami do współdziałania na rzecz rozwoju regionalnego, przy czym najczęściej taką współpracę deklarowały państwowe wyższe szkoły zawodowe oraz publiczne uczelnie akademickie. Generalnie w dokumentach tych dwóch typów uczelni zdecydowanie częściej obserwowano odwoływanie się do zdefiniowanych kategorii partnerów regionalnych. Należy zauważyć, że najczęściej deklaracje współpracy z innymi szkołami wyższymi znajdziemy w dokumentach strategicznych państwowych wyższych szkół zawodowych.

Wykres 1. Zróżnicowanie wskaźnika liczby opisywanych kategorii interesariuszy zewnętrznych, względem których uczelnie deklarują współpracę



PU – przedział ufności dla średniej.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dla celów eksploracji wyników z badań zbudowano również wskaźnik liczby podmiotów (kategorii interesariuszy), z którymi uczelnie deklarują współpracę, przyznając jeden punkt za każdą kategorię interesariusza – tym samym teoretyczna wartość wskaźnika wahała się od 0 do 6 punktów. Przy konstrukcji wskaźnika odwołano się do metodologii budowania desygnatów zmiennych nieobserwowalnych w badaniach społecznych [14]. Analizę przeprowadzono dla wszystkich uczelni mających

komponent regionalny w dokumentach strategicznych (N=145). Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 1, każdy z typów szkół wyższych adresuje swoje działania do podmiotów działania na rynku regionalnym na sposób istotnie różny. Najwięcej podmiotów wyróżniają państwowe wyższe szkoły zawodowe – średnio 3,7 na 6 możliwych wskazań; publiczne uczelnie akademickie – 2,5; szkoły niepubliczne – 0,9.

Kolejnym celem badawczym było ustalenie katalogu form deklarowanych działań na rzecz otoczenia regionalnego, w tym konkretnych grup interesariuszy. W tym celu badane dokumenty poddano analizie jakościowej, a obserwacje pogrupowano następująco: obszar kształcenia, obszar naukowo-badawczy oraz obszar organizacyjny. Oczywiście, należy zdawać sobie sprawę, że podział ten jest umowny, a niektóre ustalone formy współpracy zostały przypisane do danego obszaru na zasadzie wątków dominujących dla danego obszaru. Dla porównania autorzy badania dotyczącego współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a środowiskiem pracodawców w Europie (*DG Education and Culture Study on the Cooperation Between Higher Education Institutions and Public and Private Organizations in Europe*) wyróżnili osiem obszarów współpracy stanowiących wspólny układ odniesienia dla wszystkich badanych krajów. Były to: współpraca w zakresie badań naukowych, okresowa wymiana kadr pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, praktyki studenckie, komercjalizacja badań naukowych, współpraca obu środowisk w projektowaniu programów kształcenia, kształcenie doskonalące prowadzone dla osób dorosłych, kształtowanie przedsiębiorczości, współdziałanie w zarządzaniu instytucjami [22].

Jak wynika z informacji zebranych w tabeli 3, uczelnie najczęściej deklarują konkretne formy działania na rzecz społeczności lokalnych/regionalnych w obszarze kształcenia oraz naukowo-badawczym. Prowadząc obserwacje w trzech grupach uczelni, zauważono, że zdecydowana większość deklarowanych działań jest homogeniczna dla każdego typu uczelni. W każdej też grupie uczelni deklarowano prowadzenie zinstytucjonalizowanej współpracy z interesariuszami w postaci rad, konwentów lub podobnych kolegialnych organów opiniotwórczo-doradczych.

W obszarze kształcenia uczelnie najczęściej deklarują dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb regionu poprzez: monitorowanie potrzeb pracodawców, zatrudnianie praktyków, włączanie praktycznych form do programów kształcenia oraz aktywność w zakresie kształcenia ustawicznego. W tym miejscu warto skonfrontować uzyskane wyniki z wynikami innych badań. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że w ocenie kadry naukowej oraz studentów programy studiów polskich uczelni odpowiadają zasadniczo oczekiwaniom praktycznej przydatności programów kształcenia [2, s. 84], jednak porównując opinie kadry naukowej o generalnie bardzo aktywnej współpracy biznesowej uczelni z firmami komercyjnymi lub instytucjami z ich własną, dość ograniczoną aktywnością w tej dziedzinie, autorzy raportu formułują pogląd o jedynie deklaratywnej, a nie rzeczywistej współpracy biznesowej polskich uczelni z praktyką gospodarczą [2, s. 95].



Tabela 3. Formy deklarowanych działań na rzecz regionu w podziale na typy uczelni

Publiczne uczelnie akademickie	Państwowe wyższe szkoły zawodowe	Uczelnie niepubliczne
<b>Obszar kształcenia (działalność dydaktyczna oraz około dydaktyczna)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierunki zamawiane (kierunki unikatowe, makrokierunki)</li> <li>– organizacja staży i praktyk studenckich</li> <li>– kształcenie ustawiczne (uniwersytety II i III wieku, uniwersytety dziecięce, kursy)</li> <li>– zajęcia dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych</li> <li>– utworzenie szkoły ponadgimnazjalnej przy uczelni</li> <li>– przystosowanie warunków kształcenia dla potrzeb osób niepełnosprawnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierunki, specjalności, studia podyplomowe zgodne z zapotrzebowaniem regionu</li> <li>– praktyki i staże w jednostkach gospodarczych i administracji</li> <li>– zatrudnianie praktyków z pracodawcami</li> <li>– zajęcia dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych</li> <li>– obejmowanie szkół patronatami</li> <li>– kształcenie ustawiczne (uniwersytety dziecięce)</li> <li>– współpraca w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników jednostek administracji publicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierunki, specjalności, studia podyplomowe zgodne z zapotrzebowaniem regionu, w tym kształcenie zamawiane</li> <li>– kształcenie ustawiczne (kursy, uniwersytety dziecięce, uniwersytety III wieku)</li> <li>– praktyki i staże w jednostkach gospodarczych i administracji</li> <li>– monitorowanie oczekiwań pracodawców w zakresie programów kształcenia</li> <li>– panele/spotkania z pracodawcami (w tym wycieczki edukacyjne do zakładów pracy)</li> <li>– patronaty, konkursy, stypendia dla uczniów ze szkół ponadgimnazjalnych</li> </ul>
<b>Obszar naukowo-badawczy</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekty badawcze (inicjatywa uczelni)</li> <li>– projekty badawcze zamawiane i finansowane z zewnątrz</li> <li>– prace wdrożeniowe</li> <li>– usługi eksperckie (doradcze)</li> <li>– współtworzenie platform/instytucji ułatwiających transfer technologii</li> <li>– wspieranie firm spin off/out</li> <li>– stymulowanie współpracy klastrowej</li> <li>– współpraca w zakresie opracowywania strategii regionalnych/regionalnych strategii innowacji</li> <li>– współpraca w zakresie branżowych strategii rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współtworzenie platform/instytucji ułatwiających transfer technologii (np. centra wiedzy, centra transferu technologii, centra innowacji)</li> <li>– projekty badawcze (inicjatywa uczelni)</li> <li>– wspólne projekty badawczo-dydaktyczne</li> <li>– usługi badawcze, doradcze, eksperckie</li> <li>– organizowanie otwartych wydarzeń naukowych i popularno-naukowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekty badawcze (inicjatywa uczelni)</li> <li>– projekty badawcze zamawiane i finansowane z zewnątrz</li> <li>– organizacja konferencji naukowych</li> <li>– współpraca w zakresie opracowywania strategii regionalnych/regionalnych strategii innowacji</li> </ul>
<b>Obszar organizacyjny</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizowane przedsięwzięć kulturalnych</li> <li>– wspieranie sportu akademickiego</li> <li>– udostępnianie obiektów uczelni dla potrzeb kultury, sztuki i sportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizowane przedsięwzięć kulturalnych dla różnych grup społecznych</li> <li>– współpraca z bibliotekami innych szkół wyższych</li> <li>– udostępnianie infrastruktury uczelni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizowane przedsięwzięć kulturalnych dla różnych grup społecznych</li> <li>– zbudowanie modelu optymalnego wykorzystania potencjału uczelni na rzecz rozwoju regionu</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z kolei w obszarze naukowo-badawczym aktywność na rzecz regionu uczelnie deklarują poprzez włączanie się w opracowywanie regionalnych strategii innowacji i strategii branżowych (np. w zakresie inteligentnych specjalizacji regionalnych) oraz działalność jednostek dedykowanych wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej: centrów transferu technologii (ctt) i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (aip). Według danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w 2012 roku w Polsce działały 34 uczelniane ctt z ogólnej liczby 69, o 13 więcej w porównaniu do 2010 roku [3, s. 85]. Badania Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 2012 roku wśród uczelni, przy których działały ctt, wskazują, że uczelnie w Polsce charakteryzują się dużym zróżnicowaniem w zakresie organizacji systemów komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Kilka z nich posiada rozbudowane struktury organizacyjne i bogate doświadczenia w tym zakresie, inne zaś dopiero rozpoczynają tworzenie takich struktur. Ponadto wyniki tego badania wskazują, że ctt funkcjonują głównie na uczelniach technicznych i uniwersytetach, ale temat komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych staje się również przedmiotem zainteresowania uczelni, które tradycyjnie są postrzegane głównie w kontekście działalności dydaktycznej (np. w państwowych wyższych szkołach zawodowych). W latach 2009–2011 zwiększyła się aktywność ctt w odniesieniu do większości realizowanych przez nie zadań związanych ze wsparciem procesu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Wzrost aktywności widoczny jest zwłaszcza w przypadku rosnącej liczby zgłoszeń patentów krajowych dokonywanych przy wsparciu ctt czy umów licencyjnych, wdrożeniowych lub licencyjno-wdrożeniowych [10, s. 83–91].

W ostatnim wyodrębnionym w pracach badawczych obszarze – organizacyjnym – uczelnie deklarują działalność na rzecz regionu w formie udostępniania posiadanej infrastruktury oraz organizacji przedsięwzięć z zakresu kultury, sztuki i sportu.

## Podsumowanie

W świetle zaprezentowanych powyżej badań wydaje się, że uczelnie w Polsce są świadome ważności trzeciej misji w procesie formułowania koncepcji zarządczych na poziomie misji i strategii rozwoju. Uczelnie dostrzegają znaczenie budowania oferty programowej oraz działalności badawczo-naukowej w oparciu o współpracę z różnymi kategoriami interesariuszy zewnętrznych. W swoich misjach i strategiach najczęściej deklaracje współpracy kierują pod adresem przedstawicieli sfery gospodarczej oraz władz publicznych. Tak określony przez uczelnie typ partnerów nawiązuje do modelu potrójnej helisy (*triple helix model*), w którym współpraca nauki, gospodarki i administracji publicznej prowadzi do stopniowego przenikania pomiędzy uczestnikami ról pierwotnie przypisanych tylko jednemu z uczestników

(np. przedsiębiorczość uniwersytetu) i powstawania tzw. organizacji pomostowych – segmentów peryferyjnych, łączących uczelnie z otoczeniem (np. firm typu spin-off).

Należy jednak podkreślić, że deklaracje współpracy z interesariuszami zewnętrznymi są w świetle przeprowadzonych badań bardzo zróżnicowane z uwagi na typ uczelni. Grupę uczelni wyraźnie zorientowanych na współpracę z interesariuszami zewnętrznymi w wymiarze regionalnym tworzą państwowe wyższe szkoły zawodowe. Z pewnością specyfika tych uczelni, wynikająca z intencji ustawodawcy powołania wyższych szkół zawodowych silnie powiązanych z potrzebami macierzystego regionu, ma zasadniczy wpływ na taką postawę. Grupą najmniej zorientowaną na uwzględnianie interesariuszy zewnętrznych w procesie formułowania misji i strategii rozwoju są uczelnie niepubliczne. Wyniki takie mogą zastanawiać z uwagi na powszechne „domniemanie lokalności” tej grupy szkół. Warto jednak pamiętać, że jest to największa pod względem liczebności i najbardziej zróżnicowana wewnętrznie zbiorowość, bardzo trudno poddająca się obserwacji naukowej.

Wyniki zaprezentowanych badań empirycznych korespondują z poglądami formułowanymi w toczącej się dyskusji na łamach literatury przedmiotu. Trzecia misja, rozumiana jako aktywność uczelni dedykowana społecznościom lokalnym i regionalnym w obszarach właściwym szkołom wyższym i wynikająca z posiadania przez uczelnie określonych zasobów, staje się obecnie niekwestionowanym wymiarem działalności tego typu organizacji.

## Bibliografia

- [1] Antonowicz D., *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- [2] Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009.
- [3] Bąkowski A., *Centra Transferu Technologii*, [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Bąkowski A., Mażewska M. (red.), PARP, Warszawa 2012.
- [4] Cabańska J., Sielicka M., *Możliwości rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na studiach trzeciego stopnia na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, Burawski D. (red.), Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013.
- [5] Clark B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York 1998.
- [6] Clark B.R., *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.

- [7] Ernst&Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, 2009, [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf).
- [8] George G., Jain S., Maltarich M.A., *Academics or Entrepreneurs? Entrepreneurial Identity and Invention Disclosure Behavior of University Scientists*, September 6 2005, <http://ssrn.com/abstract=799277>.
- [9] Kaczmarczyk M., *Uczelnia a otoczenie społeczne. Studium przypadku Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu*, [w:] *Dwudziestolecie funkcjonowania niepublicznych szkół wyższych w Polsce*, Moroz H. (red.), Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010.
- [10] Kardas M., *Rola uczelnianych centrów transferu technologii w procesie komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych*, [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, Burawski D. (red.), Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013.
- [11] Kobylarek A., *Osiąganie konsensusu edukacji akademickiej. O społecznej misji uniwersytetu*, [w:] *Fabryki dyplomów czy Universitas?*, Czerepaniak-Walczak M. (red.), Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
- [12] Leja K., *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [13] Leydesdorff L., Etkowitz H., *Emergence of a triple helix of university-industry-government relations*, "Science and Public Policy", 1996, Vol. 23, Issue 5.
- [14] MacCorquodale K., Meehl P.E., *Hypothetical Constructs and Intervening Variables*, [in:] *Readings in the Philosophy of Science*, Feigl H., Brodbeck M., New York 1963, za: Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [15] Mayntz R., Hübner K., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- [16] Ratajczak M., *Zmiany w otoczeniu wyższego szkolnictwa ekonomicznego w Polsce*, [w:] *Edukacja ekonomiczna wobec przemian otoczenia społeczno-gospodarczego*, Dietl J., Sapijaska Z. (red.), Wydawnictwo Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, Łódź 2012.
- [17] Różański J., *Możliwości i przezwyciężenia barier współpracy nauki i biznesu w Polsce*, „Przegląd Organizacyjny” 2013, nr 11.
- [18] Salleh M.S., Omar M.Z., *University-Industry Collaboration Models in Malaysia*, 6<sup>th</sup> International Forum on Engineering Education, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2013, Vol. 102.
- [19] Sanchez-Barrionuengo M., *Articulating the „three missions” in Spanish universities*, "Research Policy" 2014, Vol. 43.
- [20] Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa 2009.

- [21] Wolszczak-Derlacz J., Parteka A., Kuczyński J., *Produktywność naukowa wyższych szkół publicznych w Polsce: Bibliometryczna analiza porównawcza*, raport w ramach projektu „Sprawne Państwo”, Ernst&Young, Warszawa 2010.
- [22] *Study on the cooperation between Higher Education Institutions and public and private organizations in Europe*, Science-to-Business Marketing Research Centre 2011, [http://ec.europa.eu/education/tools/docs/uni-business-cooperation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/tools/docs/uni-business-cooperation_en.pdf).
- [23] *Strategia, zmiany, rozwój*, rozmowa z prof. Wiesławem Banysiem, „Forum Akademickie”, marzec 2013.
- [24] Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku (Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365 z późniejszymi zmianami).
- [25] <http://polon.nauka.gov.pl/>, [30.07.2013].
- [26] <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>, [15.09.2013].
- [27] <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html>, [15.09.2013].

---

## O TRZECIEJ MISJI SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE W ŚWIETLE ANALIZY ICH MISJI I STRATEGII ROZWOJU

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczące współpracy szkół wyższych w Polsce z interesariuszami zewnętrznymi w wymiarze regionalnym (tzw. trzecia misja uczelni). Współpraca ta, w świetle uwarunkowań formalnych oraz zmian zachodzących w otoczeniu uczelni, staje się coraz ważniejszym wymiarem ich działalności. Autorka, wykorzystując analizę treści i opierając się na zasadzie triangulacji metodologicznej, przeanalizowała dostępne misje i strategie rozwoju uczelni pod kątem występowania w nich treści „regionalnych”, określonych interesariuszy zewnętrznymi oraz deklarowanych form współpracy. W świetle zaprezentowanych badań wydaje się, że uczelnie świadome są ważności trzeciej misji w procesie formułowania koncepcji zarządczych na poziomie misji i strategii rozwoju. Uczelnie dostrzegają znaczenie budowania oferty programowej oraz działalności badawczo-naukowej w oparciu o współpracę z różnymi kategoriami interesariuszy zewnętrznymi. W swoich misjach i strategiach najczęściej deklaracje współpracy kierują pod adresem

przedstawicieli sfery gospodarczej oraz władz publicznych. Należy podkreślić, że w świetle przeprowadzonych badań typ uczelni wyraźnie różnicuje zorientowanie uczelni na współpracę z otoczeniem regionalnym.

**SŁOWA KLUCZOWE: UCZELNIA, ZARZĄDZANIE, MISJA, STRATEGIA, TRZECIA MISJA, ANALIZA TREŚCI**

---

## THE THIRD MISSION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND IN THE LIGHT OF THE ANALYSIS OF THEIR MISSIONS AND STRATEGIES DEVELOPMENT

### Abstract

The article presents the results of research concerning cooperation of higher education institutions (HEIs) in Poland with external stakeholders at the regional level (ie. the third mission of HEIs). This cooperation, in light of the formal conditions and changes in the environment of the HEIs, is becoming an increasingly important dimension of their activities. The author, using content analysis and basing on the principle of methodological triangulation, analyzed the available missions and development strategies of HEIs for the presence of regional content, category of external stakeholders and declared forms of cooperation. In light of presented research, it seems that HEIs are aware of the importance of the third mission in the process of formulating the concept of management at the level of mission and development strategy. HEIs recognize the importance of building arrange of programs and research activities based on the cooperation of different categories of external stakeholders. HEIs, in their missions and strategies, most often direct their declarations of cooperation towards representatives of economic sphere and public authorities. It should be noted that in light of research – the type of HEIs clearly differentiates their orientation in cooperation with the regional surroundings.

**KEY WORDS: HIGHER EDUCATION INSTITUTION, MANAGEMENT, STRATEGY, MISSION, THIRD MISSION, CONTENT ANALYSIS**



---

# OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

## *Bankructwa, upadłości i procesy naprawcze przedsiębiorstw. Wybrane aspekty regulacyjne*

red. Elżbieta Mączyńska

W książce zostały przedstawione wyniki badań, których celem była teoretyczno-empiryczna analiza podstawowych cech, zjawisk, procesów i procedur związanych z bankructwami i upadłościami przedsiębiorstw. Kwestie te były badane z uwzględnieniem aspektów globalnych, w tym następstw globalnego kryzysu finansowego, a także jego kontekstu instytucjonalno-ustrojowego. Zawarte w tej publikacji analizy są kontynuacją studiów teoretycznych i badań empirycznych realizowanych od 2004 r. w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Te wieloprzekrojowe, interdyscyplinarne badania na temat upadłości przedsiębiorstw cechowały w poszczególnych latach odmienne akcenty badawcze. Badania te zostały zapoczątkowane projektem badawczym pt. „Przesłanki i bariery rozwoju przedsiębiorstw w Polsce”, w ramach którego badaniami objęto kondycję i upadłości przedsiębiorstw w Polsce, a także instytucjonalną infrastrukturę upadłości przedsiębiorstw. Szczegółowe badania stanu i rozwiązań, w tym regulacji prawnych dotyczących upadłości przedsiębiorstw, stanowiły podstawę identyfikowania nieprawidłowości w tym obszarze oraz podstawę formułowania teoretycznych i praktycznych rekomendacji ukierunkowanych na racjonalizację i „ucywilizowanie” upadłości przedsiębiorstw w Polsce, z uwzględnieniem kontekstu globalnego.

## *Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce*

Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Recenzowana praca ma charakter pionierski i jest pierwszą w polskiej literaturze próbą całościowej oceny strategii działania i rozwoju zawodowych klubów sportowych.



Zmniejsza ona ewidentną lukę w literaturze polskiej, dotyczącą teorii i praktyki zarządzania sportowymi spółkami akcyjnymi.

Celem recenzowanej książki jest „próba rozpoznania strategii działania i rozwoju zawodowych klubów sportowych w długim (niekiedy ponad 10-letnim) okresie ich działalności”, jak piszą skromnie Autorzy pracy we wstępie. W dążeniu do zrealizowania tego ambitnego celu Autorzy przeprowadzili wnikliwe studia nad literaturą krajową i światową, w których wykorzystali najbardziej liczące się źródła, a następnie – niezwykle obszerne, wielotematyczne własne badania empiryczne. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

Jest to materiał wyjątkowo cenny dla czytelników zainteresowanych funkcjonowaniem sportu zawodowego w Polsce, w szczególności dla menedżerów klubów sportowych, właścicieli tych klubów i pracowników. Jest to swoiste kompendium wiedzy o polskim sporcie zawodowym i zarazem pierwsze tak kompleksowe ujęcie wszystkich najważniejszych obszarów problemowych tego sportu.

*prof. zw. dr hab. Jan Jeżak*  
(fragment recenzji)

### *Finanse przedsiębiorstwa 3. Źródła kapitału finansse* *Finanse przedsiębiorstwa 4. Decyzje i efekty*

red. Jacek Grzywacz

W książce omówiono wybrane kluczowe aspekty dotyczące zasad umiejętnego podejmowania w przedsiębiorstwie decyzji finansowych będących wynikiem przeprowadzonych wcześniej różnorodnych analiz. Odbywa się to wszystko w sytuacji oddziaływania na jednostkę wielu czynników zewnętrznych, wśród których zwrócono uwagę na politykę banków dotyczącą kreowania stóp procentowych.

Opracowanie ma na celu określenie zasad służących podejmowaniu przez przedsiębiorcę racjonalnych decyzji, służących realizowaniu działań o charakterze zarówno krótko-, jak i długoterminowym. Szczególną uwagę zwrócono tu właśnie na aspekt płynności finansowej, postrzeganej przez pryzmat kapitału obrotowego netto oraz wykorzystywania kredytu kupieckiego w bieżącej działalności. Zwrócono również uwagę na rolę i zasady przeprowadzania starannej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa dla rzetelnego określenia jego szans rozwojowych. Omówiono też główne czynniki warunkujące efektywne zarządzanie ryzykiem walutowym przedsiębiorstwa, z punktu widzenia polityki banku w tym zakresie. Książkę kończą interesujące wnioski wskazujące na relacje pomiędzy skutecznym zarządzaniem spółką a wzrostem gospodarczym.

Jest to kolejna publikacja przygotowana w ramach *Podyplomowych studiów zarządzania finansami przedsiębiorstwa* realizowanych przez Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Autorami opracowania są słuchacze tych studiów, będący jednocześnie doświadczonymi praktykami w dziedzinach, które opisują. Dzięki temu praca ma wysoki walor aplikacyjny, zwłaszcza że wykorzystano tu konkretne przykłady różnych przedsiębiorstw. Jest to zatem dobra, rzetelna ocena sposobu podejmowania racjonalnych decyzji warunkujących funkcjonowanie i rozwój firmy.

Dzięki temu pozycja ta może być wykorzystana nie tylko przez studentów pragnących zdobyć rzetelną wiedzę na temat finansów przedsiębiorstwa, lecz także przez osoby zawodowo zajmujące się w praktyce tymi problemami.

### *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw katharsis i nowa szansa*

Elżbieta Mączyńska, Sylwia Morawska

Książka ta jest pokłosiem realizacji pogłębionych badań na temat upadłości przedsiębiorstw w Polsce. Badania tej problematyki są od wielu lat prowadzone przez Zespół Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a ich wyniki systematycznie publikowane. W publikacjach tych eksponowano, że bankructwa i upadłości to zjawiska tak naturalne jak życie i śmierć. Mają do spełnienia funkcję katharsis, czyli niezbędnego oczyszczenia rynku, eliminowania z niego jednostek ekonomicznie nieuleczalnie chorych, niewypłacalnych, niemogących sprostać jego regułom i wymogom efektywności rynkowej. Dzięki takiej eliminacji infekcja niewypłacalności nie rozprzestrzenia się na zdrowe organizmy, co potęgowałoby epidemiczny efekt zarażenia, efekt domina upadłości. Upadłości wiążą się z niemożnością regulowania zobowiązań płatniczych i pełnego spłacenia ciężących na przedsiębiorstwie długów. Dochodzi do tego w sytuacji, gdy ich kwota przekroczy wartość majątku (aktywów) dłużnika, bądź w następstwie innych okoliczności (np. niewypłacalności kontrahentów) skutkujących utratą płynności.

W najbardziej precyzyjnym ujęciu upadłość dotyczy zatem dłużnika, przedsiębiorcy, a nie przedsiębiorstwa. Jednak w praktyce terminy te często używane są zamiennie (co dopuszczamy także w tej książce) i co ma pewne uzasadnienie w terminologii prawnej stosowanej w Unii Europejskiej. W analizach tej problematyki istotne jest odróżnianie bankructwa jako kategorii ekonomicznej od upadłości jako kategorii prawnej. Bankructwo to finansowe niepowodzenie w biznesie. Jednak nie zawsze bankruci lub ich wierzyciele wnoszą do sądu sprawy o wszczęcie postępowania upadłościowego, występują bowiem liczne przypadki „cichych śmierci” przedsiębiorstw,

które mimo że zbankrutowały w sensie ekonomicznym, to ich długi zostały spłacone z innych źródeł, np. z rodzinnych zasobów przedsiębiorcy. Istnieją zarazem bankructwa przedsiębiorców, którzy mimo że nie spłacili długów, nie skierowali sprawy do sądu upadłościowego, narażając wierzycieli na większe straty i naruszając zasady bezpieczeństwa obrotu gospodarczego. Przy tym, zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, procesy upadłościowe nie mogą być wszczynane, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika (tzw. masa upadłościowa) nie wystarcza na pokrycie kosztów postępowania sądowego. Przez to istotnie deformowana jest statystyka upadłości, nieuwzględniająca „cichych śmierci” i upadłości nieformalnych, czyli nieobjętych procedurami prawa upadłościowego i naprawczego (puin).



---

# 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 90 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](http://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](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466



01375466