

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (162) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE”, wydawany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest najstarszym w Polsce czasopismem z zakresu nauk o zarządzaniu. Kwartalnik publikuje artykuły dotyczące teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim.

Potwierdzeniem wysokiego poziomu naukowego kwartalnika jest najwyższa kategoria punktacji dla polskich czasopism naukowych przyznana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a wcześniej Komitet Badań Naukowych.

Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE” to niezwykle cenne kompendium wiedzy zarówno dla naukowców, jak i praktyków oraz menedżerów.

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

– cztery numery w języku polskim (124,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

– w języku polskim, cena 1 egz. 39,00 zł

– w języku angielskim, cena 1 egz. 45,00 zł

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2011 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

Zapraszamy do zamieszczania reklam, ogłoszeń związanych z działalnością naukową, edukacyjną, szkoleniową, a także artykułów sponsorowanych.

Szczegóły dotyczące formatów reklam, sposobu ich przygotowania, a także cennik znajdują się na stronie internetowej OiK: www.sgh.waw.pl/oik/

KONTAKT

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl, oik@sgh.waw.pl

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

ul. Rakowiecka 28, paw. 2, 02-528 Warszawa

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 (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”)
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 2 (162) ROK 2014

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:

Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Piotr Wachowiak (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**
Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**
Jerzy Niemczyk, prof. UE (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**
Maciej Urbaniak, prof. UŁ (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 2014
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 artykułów w tym numerze: Grzegorz Bełza, Jarosław Karpacz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34, fax 22 564 86 86
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

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

Nakład 330 egz.

Zamówienie 88/VII/14

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Rafał Krupski	
METODY BADAŃ ORIENTACJI ZASOBOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW	11
THE METHODS OF RESEARCH ON ENTERPRISES' RESOURCE-BASED ORIENTATION	25
Michał Trocki, Paweł Wyrozębki	
ZASTOSOWANIE ANALIZY MORFOLOGICZNEJ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	27
THE USE OF MORPHOLOGICAL ANALYSIS IN MANAGEMENT SCIENCES	44
Ewa Stańczyk-Hugiet	
BADANIA LONGITUDINALNE W ZARZĄDZANIU, CZYLI JAK DOSTRZEĆ PRAWIDŁOWOŚCI W DYNAMICE	45
LONGITUDINAL STUDIES IN MANAGEMENT: ON HOW TO RECOGNIZE CAUSATION IN THE DYNAMICS	56
Janusz Strużyna	
WYMIANA SYMBOLICZNA I JEJ KONSEKWENCJE DLA METOD BADAŃ PROBLEMÓW ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	57
SYMBOLIC EXCHANGE THEORY IMPACT ON MANAGEMENT AND ORGANIZATION RESEARCH METHOD	70
Hubert Witczak	
WSTĘP DO NAUKOWEGO STATUSU KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	71
INTRODUCTION TO THE SCIENTIFIC STATUS OF MANAGEMENT CONCEPTS	85
Marek Ciesielski	
PARADYGMAT JAKO OGÓLNA METODA NAUK O ZARZĄDZANIU	87
THE PARADIGM AS THE GENERAL METHOD OF MANAGEMENT SCIENCES	94
Katarzyna Piórkowska	
METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST TRIANGULACJI TEORETYCZNEJ I METODYCZNEJ	95
METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE CONTEXT OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL TRIANGULATION	111
Andrzej Stańda	
ZŁOŻONOŚĆ PROCESU ZMIANY KULTUROWEJ W ORGANIZACJI	113
THE COMPLEXITY OF CULTURAL CHANGE IN THE ORGANIZATION	124

Karol Kuczera	
KONCEPTUALIZACJA KONSTRUKTU ORGANIZACJI WIRTUALNEJ NA POTRZEBY BADAŃ	125
THE CONCEPTUALIZATION OF THE CONSTRUCT OF A VIRTUAL ORGANIZATION FOR RESEARCH	137
Anna Maria Jeszka, Anna Maryniak	
WYBRANE PROBLEMY KONTEKSTU ODKRYCIA I UZASADNIENIA	139
SELECTED PROBLEMS IN THE CONTEXT OF DISCOVERY AND JUSTIFICATION	149
RECENZJE I OMÓWIENIA	151
KONFERENCJE	159
OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA	163
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	166
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	167

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Zarysowane w poprzednim numerze Kwartalnika (nr 1 (161)/2014) silne zróżnicowanie Nauk o Zarządzaniu (NoZ), przekładające się na wielość nurtów i podejść badawczych wyłaniających się w ramach poszczególnych subdyscyplin NoZ, a także dyskurs prowadzony na pograniczu NoZ i innych dyscyplin naukowych może, w skrajnym przypadku, wywołać efekt „metodycznego rozmycia” NoZ. Z jednej strony brak wyraźnego zarysowania granic i zdefiniowania charakterystyk Nauk o Zarządzaniu, brak określenia paradygmatów i wyprowadzenia systemu założeń, brak zarysowania specyficznych metod badawczych może doprowadzić do sytuacji, w której Nauki o Zarządzaniu staną się naukami o wszystkim. Z drugiej jednak strony należy mieć na względzie, że osiągnięcie w nauce stanu, w którym wszystko dałoby się uporządkować i opisać jest niemożliwe. Dlatego też kontynuując rozważania nad zagadnieniami metodologicznymi w Naukach o Zarządzaniu, mamy świadomość, że wiele zagadnień nadal wymaga opisanego i uporządkowania, zaś niektóre z opracowań zamieszczonych w drugim numerze Kwartalnika mogą otworzyć puszkę Pandory, stając się zarzewiem dyskusji.

Rafał Krupski, opisując podejścia do badań umożliwiających operacjonalizację założeń szkoły zasobów zarządzania strategicznego, przedstawia zarówno propozycje oryginalnych metod, które zastosował w procesach badawczych, jak i omawia uzyskane wyniki badań.

Przyjęcie przez Michała Trockiego i Pawła Wyrozębskiego założenia o wpływie złożoności problemów będących przedmiotem nauk o zarządzaniu na konieczność posługiwania się przez badaczy metodami pozwalającymi na kompleksowe opisanie obserwowanego zjawiska lub obiektu oraz na redukcję i wskazanie ich kluczowych składowych stanowiło dla Nich punkt wyjścia do omówienia metody morfologicznej. W artykule Autorzy przedstawiają genezę metody morfologicznej, zalecenia co do

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

sposobu postępowania, jak również omawiają przykłady jej zastosowania w naukach o zarządzaniu.

Ewa Stańczyk-Hugiet formułuje tezę, zgodnie z którą dane pochodzące z badań longitudinalnych stanowią lepszą podstawę do wnioskowania o przyczynowości niż badania *cross-sectional*. Przeprowadzona przez Autorkę dyskusja stwarza podstawy do sformułowania wniosku, iż badania podłużne umożliwiają wnioskowanie oparte na solidniejszych podstawach, co zapewnia podstawy do lepszego rozumienia realiów funkcjonowania organizacji.

Wskazując na różnorodność metod badań w naukach społecznych, Janusz Struzyna podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o konsekwencje uznania wagi wymiany symbolicznej dla metod badań problemów organizacji i zarządzania. Autor, charakteryzując pozytywne aspekty postmodernizmu, podkreśla jednocześnie zagrożenia płynące z postmodernistycznych fascynacji.

Hubert Witczak wskazuje na konieczność rozpoznania tożsamości i odrębności koncepcji nauk o zarządzaniu na tle pozostałych twierdzeń naukowych dotyczących systemów działających. Wykorzystując podejście systemowe, Autor opisuje system naukowy w kategoriach systemów działających, definiuje istotę koncepcji zarządzania, odnosi koncepcje zarządzania do zogniskowania form uprawiania nauki i określa wybrane zasady systematyzacji koncepcji naukowych.

Marek Ciesielski podejmuje próbę przeprowadzenia dyskusji nad paradygmatami w naukach o zarządzaniu. Zdaniem Autora niedowartościowanie znaczenia paradygmatów naukowych można uznać za jedną ze słabości nauk o zarządzaniu. W rozważaniach Autor traktuje paradygmat w kategoriach istoty i założeń ogólnej metody naukowej, pozwalającej na analizę kwestii krytycznych, a w tym oceny wartości twierdzeń i teorii nauk o zarządzaniu.

Katarzyna Piórkowska kontynuuje rozważania nad metodologicznymi i metodycznymi aspektami prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską. Zastosowanie triangulacji teoretycznej stanowiło dla Niej podstawę do opisanego problemu wyboru metodologii badań (metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna), charakteru rozumowania (rozumowanie dedukcyjne *versus* rozumowanie indukcyjne), charakteru badania (badania ilościowe *versus* jakościowe, badania deskryptywne *versus* eksplanacyjne *versus* prognostyczne) oraz metodyki badań własnych.

Andrzej Stańda zwraca uwagę na konieczność zapewnienia przez zarządzających koherencji między zmiennością procesów zarządczych i kontekstem kulturowym. Przeprowadzone przez Autora studium wskazuje na złożoność i różnorodność podejść do procesu zmiany kultury organizacyjnej, ukazując jednocześnie możliwości instrumentalne, z jakich może skorzystać kadra kierownicza realizująca proces zmian.

Karol Kuczera podejmuje próbę konceptualizacji konstruktów organizacji wirtualnej. Wskazując na korzyści wynikające z wirtualizacji organizacji, Autor formułuje

spozrzenie, iż wirtualne organizowanie może stanowić mechanizm przełamania ograniczeń w dostępie do zasobów w sektorze MSP.

Anna Jeszka i Anna Maryniak przedstawiają wybrane dylematy badawcze dotyczące kontekstu odkrycia i uzasadnienia.

Życzę ciekawej lektury!

Szymon Cyfert

METODY BADAŃ ORIENTACJI ZASOBOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Z RBT (*Resource-Based Theor*) wiadomo, że podstawowe dziedziny aktywności przedsiębiorstwa w sferze zasobów to:

- planowanie pozyskiwania i/lub dostępu do zasobów (w horyzoncie przekraczającym planowanie rynków),
- monitorowanie rynków zasobów,
- nabywanie zasobów i/lub uzyskiwanie dostępu do zasobów,
- budowanie (od wewnątrz) zasobów (akumulowanie zasobów),
- planowanie i efektywne wykorzystywanie zasobów,
- kontrola w zakresie wyżej wymienionych funkcji.

Jednakże najczęściej przywoływanym zagadnieniem, charakterystycznym dla szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, są strategiczne cechy zasobów, których występowanie i intensywność przejawiania się *per se* daje firmie przewagę konkurencyjną oraz możliwość uzyskania z tego tytułu renty ekonomicznej. Słynny model VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resources*) Barney'a (1991 r.), częściej występujący w literaturze przedmiotu w wersji VRIS (z *not substitable*), eksponuje cechy zasobów warunkujące przewagę konkurencyjną. Na strategiczne zasługują więc zasoby:

- ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń;
- rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów;
- trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej);

* Prof. dr hab. Rafał Krupski – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

- efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji;
- nie do zastąpienia (tzn. przy braku ekwiwalentnych substytutów).

Na inne źródła przewagi konkurencyjnej, charakterystyczne dla szkoły zasobowej, zwróciła uwagę M.A. Peteraf [12], a w naszej krajowej literaturze ciekawe ujęcie w tym zakresie zaproponował M. Bratnicki [2]. Cechy te nie tak często są przedmiotem badań naukowych. Dlatego też w jednym z procesów badawczych podjąłem ten temat. Samą nieskomplikowaną metodę badawczą przedstawiłem w dalszej części artykułu.

Innym frapującym problemem badawczym jest skala orientacji zasobowej zarządzania strategicznego. Odpowiedź na to pytanie jest ważna w tym sensie, że stwierdzenie jej odpowiednich rozmiarów w praktyce może skłonić badaczy do operacjonalizacji tej atrakcyjnej, choć z niedowierzaniem przyjmowanej za realną – szkoły zasobów zarządzania strategicznego. Badania w tym zakresie połączono z próbą ustalenia korelacji między orientacją zasobową przedsiębiorstw a turbulencją otoczenia, w którym działają. Metodyczne propozycje w zakresie identyfikacji powyższych zagadnień przedstawiono w kolejnym fragmencie artykułu.

Zaproponowany przeze mnie model ontologii poziomu zarządzania strategicznego i taktyczno-operacyjnego w ujęciu zasobowym [6] wymaga operacjonalizacji. Nade wszystko konieczne jest ustalenie rodzajów zasobów będących przedmiotem identyfikacji na poziomie strategicznym. Według mnie powinny to być zasoby o dużej użyteczności, co może odpowiadać pierwszej wyróżnionej strategicznej cesze zasobów według Barney'a – tzn. zasoby mają być ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa. Podjąłem więc badania mające na celu ustalić użyteczność zasobów w tym wypadku niematerialnych, ponieważ te ostatnie uznaje się najczęściej za główne źródła przewagi konkurencyjnej we współczesnych gospodarkach. Samą metodę badań użyteczności zasobów niematerialnych przedstawiłem w ostatnim fragmencie artykułu.

Generalnie celem artykułu jest prezentacja własnych sposobów badania różnych zagadnień sprzyjających operacjonalizacji szkoły zasobów zarządzania strategicznego.

1. Metoda badania oryginalności zasobów przedsiębiorstw

Badania przeprowadzono w 2005 roku wśród studentów studiów MBA (słuchaczami byli prezesi lub inni członkowie zarządów firm, a także członkowie innej naczelnej kadry kierowniczej). Ostatecznie zebrano materiał empiryczny dotyczący 151 przedsiębiorstw. Podstawowym celem badań była odpowiedź na pytanie: czy zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce, wzorując się na modelu VRIS Barney'a, mają cechy rzadkości i trudnoimitowalności (przynajmniej w oczach ich menedżerów oraz których zasobów one głównie dotyczą)? Kolejnym celem była identyfikacja

ważności określonych zasobów w elastycznych zachowaniach przedsiębiorstw związanych z wykorzystywaniem nadarzających się okazji oraz unikaniu zagrożeń.

Stosowne ankiety zawierały między innymi listę 11 rodzajów zasobów oraz sugerowane ich cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie:

1. przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości;
2. przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech.

W opisowej części ankiety respondenci mieli za zadanie uzasadnić swoje oceny.

Listę zasobów przyjęto z założeniem, że wśród nich istnieją takie, które może cechować przynajmniej względna oryginalność. Ostatecznie przedmiotem badań były:

1. wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne);
2. postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej;
3. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie);
4. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi itp.);
5. technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje);
6. technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie), wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne;
7. własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych);
8. lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki itp.);
9. *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja);
10. źródła finansowania;
11. rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Inne pytania zawarte w ankiecie dotyczyły ważności powyższych zasobów w wykorzystywaniu okazji pojawiających się w otoczeniu organizacji oraz ważności tych zasobów w neutralizacji zagrożeń. Przedstawiciele kadr kierowniczych badanych firm mieli wytypować w tym zakresie po trzy decydujące w tym zakresie zasoby. W tabeli 1 przedstawiono fragment oryginalnej ankiety badawczej dotyczący dwóch pierwszych

wymienionych wyżej badanych zasobów. Ankietowani wskazywali w kolumnach stopień oryginalności zasobów przedsiębiorstw, którymi kierowali.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności. Fragment ankiety i przykład jej wypełnienia

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)			x		
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej		x			

Źródło: [4].

Z badań wynika, że za najbardziej oryginalne zasoby (identyfikowane jako rzadkie, a nawet trudne do skopiowania) najczęściej uznawano niesformalizowane relacje z otoczeniem (62% wskazań). Za standardowe najczęściej uznawano: technologie informacyjne oraz źródła finansowania (71% wskazań).

2. Metoda badania skali orientacji strategicznej

Pytanie o to, czy orientacja strategiczna, w tym wypadku zasobowa, to jest jakiś rodzaj strategii, wiązka strategii, czy też jest to kategoria nadrzędna w stosunku do strategii? – jest zasadne, ponieważ słowotwórcze zapędy potrafią tworzyć nadmiar bytów. Problem jest ten sam, co z definicją opcji strategicznych. Wydaje się, iż można przyjąć, że orientacja strategiczna jest jednak pojęciem bardziej ogólnym od strategii, informującym o tym, jakie kategorie opisu strategii są w niej akcentowane. Poza tym oprócz ogólnej strategii, o orientacji w tym wypadku zasobowej, można formułować szczegółowe strategie w stosunku do niej, z uzasadnieniem wyodrębnionych, poszczególnych rodzajów zasobów. Własne propozycje w tym zakresie, dotyczące tak strategii przedsiębiorstwa formułowanej w języku zasobów w ogóle oraz strategii zasobów szczegółowych: wiedzy, relacji, postaw i motywacji pracowniczych, a także kultury organizacyjnej, przedstawiono w pracy pt. *Koncepcje strategii organizacji* [5].

Przekrój rodzajów strategii według rodzajów wyodrębnionych zasobów nie jest oczywiście jedyny. Inny może być przekrój według zaprezentowanych wyżej niektórych

funkcji organicznych (dziedzin aktywności) przedsiębiorstwa w sferze zasobów. Mogą to wreszcie być strategie przekrojowe tych ostatnich, np. tak jak postulują Maritan i Peteraf – nabywania zasobów w celu ich akumulowania lub odwrotnie – akumulowanie zasobów w celu ich nabywania [11].

Własny pomysł na identyfikację ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym poszczególnych przedsiębiorstw, a przez to ustalenie skali zjawiska, polega na określeniu horyzontu planowania 5 różnych wielkości rynkowych i 11 zasobowych. Badane wielkości rynkowe to: rynki, produkty, konkurenci, dostawcy i inne organizacje (np. urzędy samorządowe i rządowe). Badane zasoby to te, które wyszczególniono powyżej (te które były przedmiotem badań w zakresie cech strategicznych). Z „suchych” wyników badań horyzontów planowania poszczególnych wielkości rynkowych i zasobowych nie można wnioskować o zakresie preferowania poszczególnych szkół zarządzania (planowania) strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Można jednak wyciągać wnioski z porównań horyzontów planowania tych wielkości, zestawiając odpowiednie wskaźniki statystyczne dotyczące rynków i zasobów. Oczywiście wnioski wynikające z tych zestawień mogą dotyczyć wyłącznie zakresu występowania tylko orientacji zasobowej i rynkowej, bez możliwości rozbicia tych zagregowanych ujęć na pozostałe szkoły strategiczne. W znacznym tylko uproszczeniu można przyjąć, że w orientacji zasobowej, oprócz klasyki, zawarte są przede wszystkim kanony szkół: prostych reguł i zdolności dynamicznych, a w orientacji rynkowej kanony szkół: planistycznej, pozycyjnej i w tym sensie szkoły ewolucyjnej, że opisy strategii w jej konwencji są również w kategoriach rynkowo-produktowo-finansowych.

Wnioskowanie na podstawie horyzontu czasu może mieć tylko pośredni charakter. Przy niewielkiej różnicy interwałów stwierdzenie faktu, że w konkretnym przedsiębiorstwie horyzont planowania jakiegoś zasobu jest dłuższy aniżeli horyzont planu dotyczącego wprowadzenia i istnienia konkretnego produktu na konkretnym rynku, jeszcze nie uprawnia do stwierdzeń, że jedno ma bardziej strategiczny charakter niż drugie. Jednakże, im ta różnica jest większa, a zwłaszcza w sytuacjach, gdy horyzont planowania jakiejś wielkości jest krótszy od jednego roku, tym wnioskowanie, o którym mowa, jest niewątpliwie poprawne. Wydaje się jednak, że w przypadku stwierdzenia kilkuset przypadków dłuższego horyzontu planowania jednych wielkości (np. dotyczących zasobów) i krótszego innych (np. dotyczących produktów i rynków) wnioskowanie w sensie statystycznym będzie już uprawnione. Ostatecznie w badaniach, a przede wszystkim w interpretacjach ich „suchych” wyników przyjęto, że jeżeli:

- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest dłuższy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją rynkową;

- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją zasobową.

Ponieważ porównania nie dotyczą wielkości skalarnych, ale wektorowych, między innymi określano przeciętny horyzont planowania elementów otoczenia i przeciętny horyzont planowania zasobów. Jeżeli ten drugi był większy od pierwszego, to decydowało o uznaniu orientacji strategicznej jako zasobowej. Niezależnie od tego w innych pomiarach o fakcie istnienia orientacji zasobowej może decydować liczba relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej może decydować relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji mogą być podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą.

Przedstawione wyżej wątpliwości dotyczące niewielkich różnic między danymi ewentualnie świadczącymi o orientacji rynkowej lub zasobowej były jednak na tyle istotne, że zdecydowano się zidentyfikować również występowanie rozwiązań pośrednich, to znaczy takich, w których horyzonty planowania różnych elementów otoczenia i organizacji, są w przybliżeniu równe (szczegóły ujęcia z tzw. zerem rozmytym przedstawiono w publikacji [8]).

Badania empiryczne przeprowadzono ostatecznie w 368 przedsiębiorstwach. Narzędziem badawczym była ustrukturalizowana ankieta (tabele 2 i 3) z pytaniami i alternatywnymi odpowiedziami, które ankietowani zaznaczali krzyżykiem. Większość dotyczyła horyzontu planowania elementów otoczenia i rodzajów zasobów, z perspektywy myślenia i oddzielnie z perspektywy decyzji. Przyjęte interwały horyzontu planowania to: < 1 rok, 1–3 lata, 3–5 lat, 5–10 lat i > 10 lat. Kolejnym etapem prac było opracowanie zgromadzonego materiału empirycznego w wersji elektronicznej w celu przeprowadzenia obliczeń statystycznych. Dzięki statystycznej analizie zgromadzonego materiału empirycznego z 368 przedsiębiorstw otrzymano trzy grupy wyników badań:

Pierwsza obejmuje średnie horyzonty planowania charakterystyk otoczenia i zasobów. Ujęcie to umożliwia przybliżone porównanie wektorowych ujęć otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa i wnioskowanie na tej podstawie o zasobowej lub produktowo-rynkowej orientacji w strategii przedsiębiorstwa, ogólnie i w wyróżnionych grupach firm.

Druga obejmuje liczbę zbadanych przypadków typu: horyzont planowania wyróżnionego elementu otoczenia (np. produktów lub rynków) jest dłuższy od horyzontu planowania przeciętnej horyzontu planowania zasobów. Ujęcie to również umożliwia wnioskowanie na temat skali orientacji zasobowej lub produktowo-rynkowej strategii w przedsiębiorstwach.

Trzecia grupa obejmuje identyfikację potencjalnych związków między rodzajami działalności przedsiębiorstw, ich wielkościami, sytuacjami finansowymi firm, a nade wszystko charakterystykami otoczenia, a orientacjami na rynki i produkty lub zasoby w strategiach przedsiębiorstw. Ze względu na nieliniowość związków ich siłę określono przy pomocy testu chi kwadrat.

Tabela 2. Fragment ankiety badawczej dotyczący horyzontu planowania elementów otoczenia

Elementy otoczenia	<1	1-3	3-5	5-10	>10
Produkty					
Rynki					
Konkurenci					
Dostawcy					
Inne (np. urzędy)					

Źródło: [7].

Odpowiedź oznaczano krzyżykiem na przecięciu wiersza i kolumny.

Tabela 3. Fragment ankiety badawczej dotyczący horyzontu planowania zasobów z perspektywy myślenia o zasobach i perspektywy decyzji dotyczących zasobów

Zasoby	Perspektywa myślenia w latach/Perspektywa decyzji w latach									
	<1	1 do 3	3 do 5	5 do 10	>10	<1	1 do 3	3 do 5	5 do 10	>10
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)										
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacji										

Źródło: [7].

W tabeli 4 przedstawiono przykład otrzymanych wyników badań dotyczących skali orientacji zasobowej zarządzania strategicznego. Z tabeli wynika, że występowanie orientacji: zasobowej, rynkowej i mieszanej jest mniej więcej równe i wynosi po ok. 1/3 badanej populacji. Według mnie tak duży udział w praktyce orientacji

zasobowej przedsiębiorstw powinien zmusić do refleksji teoretyków zarządzania strategicznego i sprowokować tym samym rozwój badań nad orientacją zasobową włącznie z jej operacjonalizacją.

Tabela 4. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia. Przykład wyników badań

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (orientacja rynkowa)	137	37,2
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (orientacja rynkowo/zasobowa)	87	23,6
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (orientacja zasobowa)	144	39,2

Źródło: [7].

3. Metoda badań związków między rodzajem orientacji a typem turbulencji otoczenia

W inkryminowanych badaniach starano się ponadto zbadać otoczenie: rynkowe, technologiczne i społeczne firm przez ustalenie, czy jest ono stabilne przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne. Ankietowani wypełniali między innymi fragment ankiety przedstawiony w tabeli 5.

Tabela 5. Fragment ankiety poświęcony deklaratywnym opiniom o rodzajach turbulencji otoczenia w przekroju rodzajów tego otoczenia

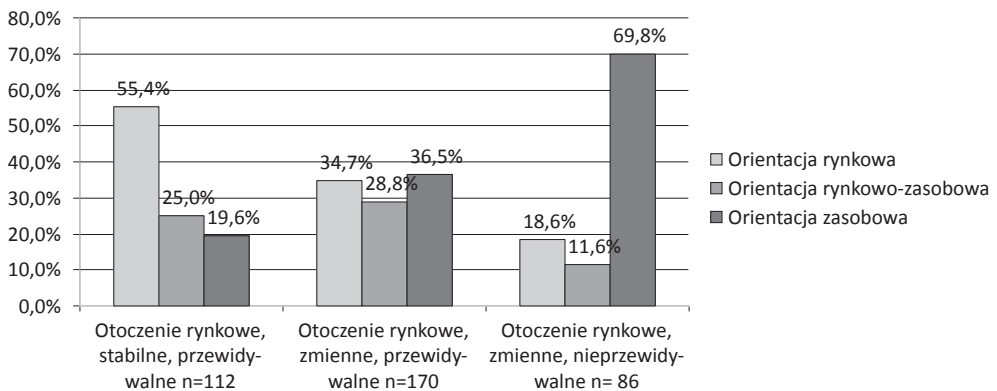
Otoczenie	Stabilne – przewidywalne	Zmienne przewidywalne	Zmienne nieprzewidywalne
Rynkowe			
Technologiczne			
Społeczne			

Źródło: [7].

Inne ustalenia dotyczyły wybranych charakterystyk przedsiębiorstw. W szczególności identyfikowano: rodzaj działalności (produkcyjny, usługowy, handlowy i mieszany), wielkość firmy (duża, średnia, mała, mikro), sytuację finansową (bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła, bardzo zła) oraz profil firmy (stały, zmienny planowany, zmienny nieplanowany).

Bardzo ciekawe wyniki uzyskano w zakresie związków między rodzajem orientacji strategicznej przedsiębiorstw a zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia. Przykład wyników badań w tym zakresie przedstawiono na rysunku 1. Uwzględniono w nim trzy typy otoczenia wyróżnione ze względu na jego zmienność i przewidywalność: otoczenie stabilne – przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Z deklaracji ankietowanych przedsiębiorstw (ankiety wypełniali prezesi lub przynajmniej członkowie zarządów badanych firm) wynika, że im bardziej otoczenie jest turbulentne (zienne, nieprzewidywalne), tym większy jest odsetek firm mających orientację zasobową zarządzania strategicznego. I odwrotnie, im otoczenie jest bardziej stabilne, a więc bardziej przewidywalne, tym większy jest odsetek firm mających orientację rynkową. Na rysunku 1 przedstawiono jedynie wyniki badań dotyczących otoczenia rynkowego. W ogóle w badaniach poza otoczeniem rynkowym uwzględniono również inne rodzaje otoczenia, a mianowicie otoczenie: technologiczne i społeczne. Niezależnie jednak od analizowanego rodzaju otoczenia uzyskiwano wyniki identyczne do wyżej przytoczonych. Wyniki badań są również identyczne zarówno dla analizowanej perspektywy myślenia strategicznego, jak i perspektywy decyzji strategicznych. Istnienie silnych związków między rodzajem orientacji strategicznych firm a typami turbulencji otoczenia zostało potwierdzone testem chi kwadrat na poziomie istotności 99%. Związki te są silne zarówno w przypadku otoczenia rynkowego, technologicznego, jak i społecznego.

Rysunek 1. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego



Źródło: [7].

4. Metoda badań użyteczności zasobów niematerialnych

Badania użyteczności tych zasobów, które ze swej istoty niematerialności są trudno mierzalne (albo w ogóle niemierzalne), stwarzają dodatkowe kłopoty, rodzą wiele problemów. Jak bowiem identyfikować użyteczność tego, co jest ze swej istoty trudne do określenia? Ostatecznie przyjęto, że rozwiązaniem jest określenie ogólnobehawioralnych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, również trudnych do pomiaru, a identyfikowanie użyteczności zasobów niematerialnych będzie właśnie w kontekście ich rozwoju. Inaczej, użyteczność zasobów niematerialnych zostanie określona nie przy pomocy ich cech, ale przy pomocy kierunków ich wykorzystania, nazwanych tu ogólnobehawioralnymi obszarami aktywności przedsiębiorstwa. Przyjęte ogólnobehawioralne obszary aktywności przedsiębiorstw, dla istnienia i rozwoju których mają służyć (być użyteczne) określone zasoby niematerialne, to zestawione jako antynomiczne:

- poziom strategiczny – poziom operacyjny zarządzania,
- wykorzystywanie okazji – unikanie zagrożeń,
- rozwój – istnienie firmy,
- innowacje – replikacje w firmie,
- konkurowanie – współdziałanie z konkurentami,
- pozyskiwanie klientów – utrzymywanie klientów,
- realizacja procesów – realizacja wyników.

Generalnie w badaniach wykorzystano koncepcję pomiaru użyteczności zasobów T. Gospodarka [3]. Ostatecznie w przygotowanej ankiecie badawczej (por. tabela 6), dla każdego z wyróżnionych 14 obszarów aktywności ogólnobehawioralnej, ankietowani (wybrani przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw) oceniali:

- ważność (rangę) danego rodzaju zasobu niematerialnego, w kształtowaniu każdego z 5 badanych rodzajów zasobów, w umownej skali 1–5;
- stopień wykorzystania danego zasobu w kształtowaniu danego obszaru aktywności behawioralnej przedsiębiorstwa, w umownej skali 1–10.

Tabela 6. Badany obszar: Użyteczność zasobów niematerialnych w ramach wyróżnionego obszaru

Ponumeruj zasoby (1, 2, 3, 4, 5) wg ważności użyteczności w ramach danego obszaru (1 – najbardziej użyteczny, 5 – najmniej użyteczny). Wpisz tam gdzie kropki	Oceń stopień wykorzystania danego zasobu w Twojej firmie w ramach danego obszaru w umownej skali: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, przy czym 1 – minimalne wykorzystanie, 10 – maksymalne wykorzystanie. Podkreśl liczbę.
– Wiedza, umiejętności i talenty pracowników	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
– Postawy i zachowania pracownicze (np. lojalność, dyspozycyjność itp.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
– Relacje z otoczeniem sformalizowane (np. umowy, koncesje, certyfikaty)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
– Relacje z otoczeniem niesformalizowane (np. wynikające ze znajomości, zaufania, lojalności)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
– <i>Image</i> firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9, 10].

Poniżej przedstawiono przykład wyników badań dotyczących innowacji. Oceny stopnia użyteczności badanych zasobów niematerialnych dla innowacji określono jako iloczyn rang i jednostkowych ocen, zgodnie z zasadami wielowymiarowej analizy porównawczej. Ostatecznie po weryfikacji formalnej i merytorycznej przyjęto wyniki badań ze 167 firm.

W tabeli 7 zestawiono wyniki badań empirycznych dotyczących skali ważności zasobów niematerialnych w sferze innowacji w badanych 167 przedsiębiorstwach. Zdanych przedstawionych w tej tabeli wynika, że zdecydowanie największy wpływ na realizację innowacji z grupy zasobów niematerialnych mają: wiedza (53% wskazań) oraz postawy i zachowania pracownicze (34% wskazań). Marginalny wpływ ma *image* firmy (1% wskazań).

Tabela 7. Wyniki badań dotyczących pierwszorzędного wpływu zasobów niematerialnych na innowacje

Rodzaj zasobu niematerialnego	% firm typujących pierwszorzędny wpływ zasobu na innowacje
Wiedza	53%
Postawy i zachowania pracownicze	34%
Relacje sformalizowane	8%
Relacje niesformalizowane	4%
<i>Image</i> firmy	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9].

Wśród firm typujących pierwszorzędny wpływ wiedzy na poziom i dynamikę innowacji dominują duże firmy produkcyjne oraz duże firmy usługowe (czego nie pokazano ze względów edytorskich). Podobnie jest w przypadku wpływu postaw i zachowań pracowniczych.

W tabeli 8 przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych w sferze innowacji w umownej skali 1–10 (10 oznacza maksymalne wykorzystanie).

Tabela 8. Wyniki badań dotyczących przeciętnego stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych na poziom i dynamikę innowacji

Rodzaj zasobu niematerialnego	Przeciętna ocena stopnia wykorzystania potencjału zasobu na innowacje
Wiedza	6,14
Postawy i zachowania pracownicze	6,55
Relacje sformalizowane	6,03
Relacje niesformalizowane	4,83
<i>Image</i> firmy	3,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9].

Z danych przedstawionych w tabeli 8 wynika, że potencjał w inkryminowanym zakresie jest najbardziej wykorzystywany w obszarze postaw i zachowań pracowniczych, a następnie w obszarze wiedzy. Niewielki stopień wykorzystania cechują: relacje niesformalizowane oraz *image* firm.

W 9 tabeli zestawiono obliczoną użyteczność badanych zasobów niematerialnych według zasad wielowymiarowej analizy porównawczej.

Tabela 9. Wyniki próby określenia użyteczności zasobów niematerialnych dla innowacji

Rodzaj zasobu niematerialnego	Ocena użyteczności zasobu jako iloczyn wagi zasobu i stopnia wykorzystania jego potencjału
Wiedza	$0,53 \times 6,14 = 3,25$
Postawy i zachowania pracownicze	$0,34 \times 6,55 = 2,22$
Relacje sformalizowane	$0,08 \times 6,03 = 0,48$
Relacje niesformalizowane	$0,04 \times 4,83 = 0,19$
<i>Image</i> firmy	$0,01 \times 3,92 = 0,04$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9].

Z badań jednoznacznie wynika, że największą użyteczność wśród zasobów niematerialnych w kształtowaniu poziomu i dynamiki innowacji mają: wiedza oraz postawy i zachowania. Użyteczność relacji niesformalizowanych oraz *image* firm są niewielkie.

Z otrzymanych wyników badań wynika, że dla większości wytypowanych obszarów behawioralnych przedsiębiorstw najbardziej użytecznym zasobem jest wiedza. W kilku jednak wypadkach jest inaczej. Na przykład dla wykorzystywania okazji najbardziej użyteczne są relacje nieformalne. Pełne wyniki badań dla wszystkich 14 zidentyfikowanych obszarów behawioralnych zostaną opublikowane niebawem.

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że:

1. Najczęściej wymieniane jako rzadkie, a nawet trudno kopiowalne są zasoby relacji niesformalizowanych.
2. Skraca się znacznie horyzont planowania strategicznego. Najczęściej wynosi on od 1 do 3 lat.
3. Około 1/3 firm ma już orientację zasobową zarządzania strategicznego.
4. Istnieje silna zależność między rodzajem orientacji przedsiębiorstw a turbulencją otoczenia. Im otoczenie jest bardziej turbulentne, tym większy odsetek firm ma orientację zasobową.
5. Można badać użyteczność zasobów niematerialnych jednakże w zakresie wyróżnionych obszarów behawioralnych. W zależności od tych obszarów użyteczność w ich ramach zasobów niematerialnych jest różna. Dominuje jednak użyteczność zasobów wiedzy.

Bibliografia

- [1] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17, No. 1.
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [3] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [4] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

- [5] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [6] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [7] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [8] Krupski R., *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSZiP, Wałbrzych 2012.
- [9] Krupski R., Piórkowska K., *Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych*, [w:] *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [10] Krupski R., Osyra M., *Użyteczność zasobów niematerialnych w procesach pozyskiwania i utrzymywania klientów*, [w:] *Rola kadry kierowniczej w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- [11] Maritan C.A., Peteraf M.A., *Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation*, „Journal of Management”, published online 18 November 2010, <http://jom.sagepub.com>.
- [12] Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, “Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.

METODY BADAŃ ORIENTACJI ZASOBOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule przedstawiono główne przedmioty badań w ramach orientacji zasobowej. W zakresie badań szczegółowych zagadnień przedstawiono oryginalne metody, które zastosowano w badaniach własnych obejmujących: strategiczne cechy zasobów, skalę orientacji zasobowej, korelację orientacji zasobowej przedsiębiorstw z turbulencją otoczenia oraz użyteczność strategicznych zasobów. Przedstawiono również przykłady wyników badań w przekroju zademonstrowanych metod.

SŁOWA KLUCZOWE: ORYGINALNOŚĆ ZASOBÓW, SKALA ORIENTACJI ZASOBOWEJ, UŻYTECZNOŚĆ ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH

THE METHODS OF RESEARCH ON ENTERPRISES' RESOURCE-BASED ORIENTATION

Abstract

The paper presents the main areas of research in the scope of resource-based orientation. According to the research on detailed issues, original methods that were used in own research were presented. The methods include strategic features of resources, the scale of resource-based orientation, a correlation between enterprises' resource-based orientation and environment turbulence, and the usefulness of strategic resources. The examples of the research results in the dimension of presented methods were shown as well.

KEY WORDS: RESOURCES ORIGINALITY, SCALE OF RESOURCES-BASED VIEW, UTILITY OF INTENGIBLE RESOURCES

ZASTOSOWANIE ANALIZY MORFOLOGICZNEJ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Istotną, a być może najważniejszą cechą zarządzania jest złożoność wyrażająca się wieloaspektowością jego ujęcia, liczbą i różnorodnością elementów składowych oraz liczbą i różnorodnością relacji między tymi elementami. Związane są z tym dwa problemy metodologiczne: po pierwsze, konieczność rozpoznania tej złożoności, i po drugie, jej redukcja, czyli sprowadzenie do najważniejszych elementów. Istnieje wiele metod rozwiązania tych problemów o różnej skuteczności i popularności. „(...) obserwuje się szczególne zainteresowanie tzw. metodami kombinatorycznymi, które łączą w sobie pierwiastek intuicyjny i analityczny. (...) Wśród nich na pierwszy plan wysuwa się analiza morfologiczna” [11, s. 86]. Omówieniu jej zasad oraz możliwości wykorzystania w naukach o zarządzaniu jest poświęcone poniższe opracowanie.

1. Geneza i istota metody morfologicznej

Pojęcie morfologii używane jest głównie w biologii, geologii i językoznawstwie. Oznacza naukę zajmującą się postacią i budową obiektów określonej klasy, np. zwierząt i roślin w biologii, skamienielin w geologii, wyrazów w językoznawstwie. W szerszym rozumieniu, wprowadzonym przez F. Zwicky'ego, morfologia rozumiana jest jako „totalna metodologia myślenia i postępowania” polegająca na „dostrzeżeniu takiego

* Prof. dr hab. Michał Trocki – Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** Dr Paweł Wyrozębski – Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

obrazu rzeczywistości, w którym uwzględnione byłyby przejrzyste wszystkie ważniejsze powiązania strukturalne między obiektami, zjawiskami, ideami i działaniami”¹.

Koncepcja morfologii F. Zwicky’ego cieszy się znaczną popularnością w środowisku specjalistów różnych dziedzin, zarówno naukowców, jak i praktyków. Rozwojem i popularyzacją tej koncepcji zajmują się działające w Szwajcarii Fundacja Fritz a Zwicky’ego (*Fritz-Zwicky-Stiftung*) oraz Towarzystwo Morfologiczne (*Morphologische Gesellschaft Zürich*).

W ramach koncepcji metodologicznej morfologii F. Zwicky’ego zostało opracowanych wiele metod: metoda analizy morfologicznej, metoda skrzynki morfologicznej, metoda sekwencyjnej morfologii, metoda systematycznego pokrycia pól, metoda analizy funkcji itd. [3]. Najbardziej rozpowszechnioną metodą morfologiczną jest metoda analizy morfologicznej [29, 31], zajmująca się poszukiwaniem rozwiązań problemów drogą systematycznej analizy wszystkich elementów określających rozwiązanie problemu. Analiza morfologiczna znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej, zarówno praktycznej, jak i naukowej.

Analiza morfologiczna obejmuje następujące etapy postępowania [14, 29]:

1. sformułowanie problemu;
2. określenie zmiennych problemowych, tzn. głównych elementów decydujących o rozwiązaniu problemu oraz określenie ich wartości;
3. uporządkowanie i zestawienie zmiennych problemowych i odpowiadających im wartości w postaci tabeli nazywanej tabelą lub macierzą morfologiczną;
4. tworzenie wariantów rozwiązań problemu przez kombinację odpowiednich wartości zmiennych problemowych;
5. ocena opracowanych wariantów rozwiązań i wybór najlepszych rozwiązań do dalszego opracowania szczegółowego.

Sformułowanie problemu w analizie morfologicznej powinno zawierać określenie: obiektu problemowego, celu, który zamierza się osiągnąć przez rozwiązanie problemu oraz tzw. warunków nienaruszalnych, istotnych dla rozwiązywanego problemu, niepodlegających oddziaływaniu rozwiązującego problem. Sformułowanie problemu powinno być na tyle uogólnione, na ile jest to możliwe i korzystne. W dalszej części następuje określenie zmiennych problemowych, czyli takich zjawisk, które podlegają oddziaływaniu rozwiązującego problem i które w istotny sposób określają rozwiązanie problemu². W stosunku do zmiennych problemowych są formułowane następujące wymagania:

- zmienne posiadać muszą istotny wpływ na rozwiązanie problemu;
- muszą być wzajemnie rozdzielne;

¹ Twórca koncepcji – F. Zwicky – to wybitny szwajcarski astrofizyk pracujący w Stanach Zjednoczonych, odkrywca ciemnej materii oraz supernowych, a także uczestnik projektów budowy rakiet kosmicznych [28, 17, 32].

² Jest to, używając sformułowania użytego przez T. Kotarbińskiego, określenie „istoty rzeczy” badanego zjawiska; zob.: [5].

- muszą jednak tworzyć spójną całość zapewniającą właściwe (a przede wszystkim pełne) rozwiązanie problemu.

Każdej zmiennej problemowej mogą być przyporządkowane konkretne wartości, jakie zmienna ta może przyjmować. Jeżeli zmienne problemowe potraktujemy jako podproblemy, wówczas wartości zmiennych problemowych możemy traktować jako warianty rozwiązań podproblemów. W stosunku do wartości zmiennych problemowych można sformułować następujące wymagania i wskazania:

- wartości zmiennych powinny być wyraźnie od siebie oddzielone; gdy zmienna ma charakter ciągły, należy utworzyć przedziały zmienności;
- wartości zmiennych powinny pozostawać w wyraźnym, bezpośrednim związku z opisywaną zmienną;
- w przypadku dużej liczby wartości zmiennej problemowej należy dokonać ich redukcji, eliminując rozwiązania mało użyteczne bądź trudne do zrealizowania w praktyce, łącząc poszczególne rozwiązania itd.

Po określeniu wartości zmiennych problemowych należy poddać je ocenie specjalistów. W dalszym toku postępowania zmienne problemowe i odpowiadające im wartości są uporządkowywane w postaci tzw. macierzy morfologicznej (por. tabela 1). Jest to jedna z trzech odmian uporządkowania morfologicznego, dwuwymiarowego z różną liczbą wartości poszczególnych zmiennych problemowych. Gdy liczba wartości jest jednakowa dla wszystkich zmiennych problemowych, wówczas mówimy o uporządkowaniu w postaci macierzy morfologicznej. Trzecia odmiana uporządkowania, określanego jako skrzynka morfologiczna, ma miejsce wówczas, gdy do macierzy morfologicznej zostaje dodany trzeci wymiar analizy.

Tabela morfologiczna stanowi szczegółowe określenie obszaru problemowego i zawiera wszystkie możliwe rozwiązania problemu. Rozwiązania problemu mogą być określone w oparciu o tabelę morfologiczną, jako kombinacja wartości przyjętych zmiennych problemowych. Kombinacja ta nazywana jest łańcuchem morfologicznym. Teoretyczna liczba rozwiązań zawartych w tabeli morfologicznej wynosi:

$$L_r = \prod_{i=A}^N l_i$$

gdzie: l_i – liczba wartości zmiennej problemowej i ,
 $i = A - N$ podana w tabeli³.

Ponieważ jest to zazwyczaj bardzo duża liczba, konieczne jest ograniczenie zbioru rozwiązań przeznaczonego do szczegółowej analizy przez wybór rozwiązań najbardziej

³ Stosując analizę morfologiczną do określenia możliwych rozwiązań silnika odrzutowego, F. Zwicky określił sześć zmiennych problemowych i ich wartości, uzyskując liczbę $4 \times 4 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2 = 576$ podstawowych rozwiązań.

obietujących. Problem ten rozwiązuje się najczęściej drogą analizy logicznej opartej o doświadczenie i znajomość problematyki członków zespołu rozwiązującego problem. Może być także zastosowana metoda macierzy odkrywczej Molesa [16]. Wybrane rozwiązania poddawane są ocenie, w wyniku której są eliminowane rozwiązania słabsze, a rozwiązania o wyższej wartości są przekazywane do dalszych szczegółowych opracowań. Ocena i wybór mogą być dokonywane przy pomocy ogólnych i specjalnych metod oceny [6, 7].

Tabela 1. Macierz morfologiczna

Cechy, zmienne problemowe	Przejawy cech/wartości zmiennych problemowych				
	1	2	3	...	m
A:	A1	A2	A3	...	Am
B:	B1	B2	B3	...	Bm
C:	C1	C2	C3	...	Cm
.
.
N:	N1	N2	N3	...	Nm

Rozwiązanie A3–B2–C1...N2

Źródło: opracowanie własne.

Wartość analizy morfologicznej wynika z różnorodności realizowanych funkcji: metodycznej – polegającej na uporządkowaniu procesów myślowych; heurystycznej – polegającej na tworzeniu pełnego obrazu potencjalnych rozwiązań; kreatywnej – polegającej na tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, krytycznej – polegającej na wszechstronnej – zewnętrznej i wewnętrznej – ocenie rozwiązań problemów.

2. Zastosowanie analizy morfologicznej w naukach ekonomicznych

Koncepcja badań morfologicznych i jej główna metoda analizy morfologicznej zostały stworzone przez E. Zwicky'ego przy okazji jego badań astrofizycznych i projektów kosmicznych. Wkrótce po tym koncepcja znalazła zastosowanie w: astronomii, badaniach kosmicznych, energetyce, technice i technologii. Analiza morfologiczna

jest stosowana od dawna w ekonomii do badania systemów gospodarczych oraz form rynków (M. Weber, H. von Stackelberg, W. Eucken, J. Lhomme, E. Boettcher, H. Leipold i inni).

W naukach o zarządzaniu analiza morfologiczna była przykładowo stosowana do badania [8, 14]:

- form organizacyjno-prawnych organizacji różnego typu (F. Lehmann, G. Weisser, B. Tietz);
- poszczególnych dziedzin działalności organizacji (W.W. Engelhardt);
- zewnętrznych i wewnętrznych struktur organizacyjnych;
- form organizacyjnych organizacji działających w różnych sektorach (E. Castan);
- form współdziałania organizacji (P. Schwarz);
- procesów zarządzania.

W Polsce analiza morfologiczna jest słabo rozpowszechniona i rzadko stosowana jako metoda badawcza. Przykładowe jej zastosowania dotyczyły:

- badania metod rozwiązywania zagadnień organizatorskich (Z. Martyniak) [9];
- badania problemów integracji i dezintegracji w przedsiębiorstwie (M. Trocki) [20];
- badania systemów zarządzania (M. Trocki) [22];
- badania zadań projektowych w celu doboru formy organizacji projektowej (M. Trocki) [21];
- badania zarządzania wiedzą w organizacji i wiedzą projektową (P. Wyrozębski) [24];
- badania metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami (P. Wyrozębski) [23];
- badania form organizacji biur projektowych (P. Wyrozębski) [25];
- badania problemów komunikacji w zarządzaniu projektami (K. Kandfer-Winter) [4].

Doświadczenia stosowania analizy morfologicznej są pozytywne. Biorąc pod uwagę przydatność tej metody oraz jej słabe, jak dotychczas, rozpowszechnienie, celowa jest popularyzacja tej metody badawczej przez opis przykładów jej zastosowania.

3. Przykłady zastosowania analizy morfologicznej w naukach o zarządzaniu

Ponieważ istotą zarządzania są problemy strukturalne, analiza morfologiczna jest metodą przydatną w większości dziedzin zarządzania zarówno praktycznych, jak i naukowych. Jest to metoda służąca nie tylko do analizy, lecz także, jak wynika z przedstawionego wyżej jej opisu, do syntezy rozwiązań. Szczególnie jest przydatna

analiza morfologiczna w systematyce i modelowaniu złożonych zjawisk, opracowywaniu typowych rozwiązań, dokonywaniu złożonych, wielokryterialnych ocen, analizy studiów przypadków itd.

Przykład pierwszy dotyczy badania zróżnicowania systemów zarządzania [20]. Za główne cechy różnicujące (zmiennie problemowe) przyjęto zgodnie z koncepcją zarządzania sytuacyjnego W. Hilla, R. Fehlbauma i P. Ulricha [1]: podział/grupowanie zadań, typ struktury zarządzania, delegację uprawnień, styl zarządzania, regulacje/standaryzację i podział pracy oraz przejawy tych cech (wartości zmiennych problemowych), tak jak to przedstawiono w tabeli 2. W rezultacie uzyskano obraz zróżnicowania systemów zarządzania wg koncepcji zarządzania sytuacyjnego obejmujący 6000 teoretycznie możliwych przypadków. Po odrzuceniu rozwiązań sprzecznych wewnątrznie pozostała znaczna liczba rozwiązań pozwalająca zidentyfikować poszczególne przypadki praktyczne na szerokim spektrum możliwości.

Tabela 2. Tabela morfologiczna systemów zarządzania wg podejścia sytuacyjnego

Cechy, zmiennie problemowe	Przejawy cech/wartości zmiennych problemowych				
	1	2	3	4	5
A: Podział/grupowanie zadań	A1: funkcjonalny	A2: przedmiotowy	A3: terytorialny	A4: mieszany	
B: Typ struktury zarządzania	B1: liniowa	B2: linowo-sztabowa	B3: linowo-sztabowa z komórkami funkcjonalnymi	B4: funkcjonalna	B5: macierzowa
C: Delegacja uprawnień	C1: brak	C2: o niewielkim znaczeniu	C3: o średnim znaczeniu	C4: o dużym znaczeniu	
D: Styl zarządzania	D1: autokratyczny	D2: partycypacyjny	D3: autonomiczne zespoły robocze		
E: Regulacje/standaryzacja	E1: szczegółowe, jednoznaczne	E2: szczegółowe, alternatywne	E3: ramowe	E4: heurystyczne	E5: brak
F: Podział pracy:	F1: elementarne prace cząstkowe	F2: wymienne prace cząstkowe	F3: sekwencje operacji	F4: naturalne części procesu pracy	F5: realizacja całego procesu pracy

Źródło: Według sytuacyjnej metodyki projektowania systemów zarządzania [1].

Drugi przykład dotyczy zastosowania analizy morfologicznej do analizy zadań projektowych dla potrzeb organizacji projektowej [21]. Wyodrębniono sześć cech zadań projektowych (zmiennych problemowych) istotnych z punktu widzenia rozwiązań organizacji projektowej: częstotliwość realizacji projektów, liczbę jednocześnie realizowanych projektów, powiązanie projektów (brak, programy, portfel projektów), wielkość projektów (czas, budżet, pracochłonność), zakres projektu w stosunku

do zakresu działalności organizacji i zgodność kompetencji organizacji i projektu. Do każdej cech przypisano tę samą liczbę jej przejawów, tworząc w ten sposób macierz morfologiczną (por. tabela 3).

Przy pomocy macierzy dokonuje się charakterystyki zadań projektowych organizacji prowadzącej do wskazania właściwego dla tych zadań typowego rozwiązania organizacji projektowej.

Tabela 3. Macierz morfologiczna zadań projektowych wpływająca na wybór formy organizacji projektowej

Cechy zadań projektowych, zmienne problemowe	Przejawy cech/wartości zmiennych problemowych		
	1	2	3
A: Częstotliwość realizacji projektów	A1: sporadycznie	A2: regularnie, co pewien czas	A3: ciągle
B: Liczba jednocześnie realizowanych projektów	B1: jeden	B2: kilka	B3: kilkanaście
C: Powiązanie projektów	C1: nie występuje	C2: programy	C3: portfel projektów
D: Wielkość projektu (czas, budżet, pracochłonność)	D1: małe	D2: średnie	D3: duże
E: Zakres projektu w stosunku do zakresu działalności organizacji	E1: wycinkowy	E2: częściowy	E3: kompleksowy
F: Zgodność kompetencji organizacji i projektu	F1: pełna	F2: częściowa	F3: żadna

Źródło: [21, s. 332].

Trzeci przykład ilustruje wykorzystanie analizy morfologicznej w zakresie zarządzania wiedzą [24]. Ze względu na jej wartość, jako narzędzia porządkującego złożone, nierzadko bardzo zróżnicowane zjawiska, znajduje ona doskonałe zastosowanie do systematyki procesu gromadzenia wiedzy w organizacji. Wobec wielości podejść, środków, narzędzi i metod stosowanych w tym zakresie oraz mnogości faktycznie stosowanych rozwiązań tabela morfologiczna pozwala zachować ich organizację według czterech zmiennych problemowych wyprowadzonych z literatury przedmiotu (por. tabela 4). Teoretyczna maksymalna liczba wariantów tabeli wynosi $2 \times 2 \times 3 \times 2$, czyli 24 podejścia do gromadzenia wiedzy w organizacji. Wybrane przykłady tychże metod opisane kombinacją wartości zmiennych ilustruje tabela 5.

Tabela 4. Tabela morfologiczna procesu gromadzenia wiedzy w organizacji

Cechy, zmienne problemowe		Przejawy cech/wartości zmiennych problemowych		
		1	2	3
A: Typ źródła	Skąd pochodzi ta wiedza?	A1: źródła zewnętrzne	A2: źródła wewnętrzne	
B: Charakter wiedzy	Jaki jest charakter wiedzy?	B1: wiedza jawna	B2: wiedza ukryta	
C: Poziom kumulacji wiedzy	Jaki jest docelowy poziom akumulacji wiedzy w organizacji?	C1: poziom organizacyjny	C2: poziom zespołowy	C3: poziom jednostkowy
D: Sposób zachowywania wiedzy	W jaki sposób przechowujemy pozyskaną wiedzę?	D1: kodyfikacja	D2: personalizacja	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wybrane podejścia i narzędzia gromadzenia wiedzy w organizacji

A1: źródła zewnętrzne	B1: wiedza jawna	C1: poziom organizacyjny C2: poziom zespołowy C3: poziom jednostkowy	D1: kodyfikacja	Wiedza pozyskiwana z dostępnych publikacji, opracowań, raportów i analiz, otwartych standardów, importowana do organizacji w postaci udokumentowanej	Tradycyjne „rynki wiedzy”: zakup publikacji, książek, materiałów szkoleniowych, licencji, patentów, standardów, najlepszych praktyk
A2: źródła wewnętrzne	B1: wiedza jawna	C2: poziom zespołowy C3: poziom jednostkowy	D2: personalizacja	Wiedza pozyskiwana przez pracowników i zespoły ze skodyfikowanych, wewnętrznych źródeł wiedzy, zachowywana w ich umysłach	Uczenie się jednostek i zespołów z wewnętrznych publikacji, opracowań i raportów, dokumentacji organizacyjnej i procesowej, wewnętrznych baz wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Analogiczne podejście można zastosować w przypadku pozostałych procesów zarządzania wiedzą. Kolejny przykład dotyczy bowiem opisu narzędzi transferu wiedzy w organizacji. W ramach procesu transferu wiedzy organizacja może stosować zróżnicowane narzędzia, także jak: prosta korespondencja między pracownikami, tradycyjne, adresowane do dużych grup kursy i szkolenia, indywidualne programy coachingu i mentoringu, portale intranetowe, dedykowane, kompleksowe systemy informatyczne wspierające dzielenie się wiedzą czy nawet partnerstwa strategiczne

i zawiązywanie spółek *joint venture*. Podobnie jak we wcześniej przedstawionym przypadku wielość możliwych narzędzi może utrudniać właściwą analizę i ocenę dostępnych rozwiązań, stąd ich systematyczne ujęcie i opis według sześciu zmiennych problemowych uwzględniających charakter, strukturę, uczestników oraz czas i miejsce transferu wiedzy (por. tabela 6).

Tabela 6. Tabela morfologiczna narzędzi transferu wiedzy w organizacjach

Cechy, zmienne problemowe		Przejawy cech/wartości zmiennych problemowych		
		1	2	3
A: Charakter wiedzy	Jaki jest charakter wiedzy?	A1: wiedza jawna	A2: wiedza ukryta	
B: Struktura procesu	Na ile transfer wiedzy jest uporządkowany?	B1: proces uporządkowany, nadana struktura	B2: proces nieuporządkowany, brak wyraźnej struktury, „luźny”	
C: Nadawca wiedzy	Jakie jest źródło transferu wiedzy?	C1: jednostka	C2 zespół/grupa	C3: organizacja
D: Odbiorca wiedzy	Do kogo wiedza jest transferowana?	D1: jednostka	D2: zespół/grupa	D3: organizacja
E. Czas wystąpienia transferu	Czy występuje jedność czasu?	E1: ten sam czas nadania i odbioru	E2: inny czas nadania i odbioru	
F. Miejsce wystąpienia transferu	Czy występuje jedność miejsca?	F1: to samo miejsce nadania i odbioru	F2: inne miejsce nadania i odbioru	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Wybrane podejścia i narzędzia transferu wiedzy w organizacji

A	B	C	D	E	F	Narzędzia
A1	B2	C1/2/3	D1/2/3	E2	F2	E-mail
A1	B2	C1/2	D1/2	E2	F2	Listy i grupy dyskusyjne, fora internetowe
A1	B2	C1/2	D1/2	E1	F2	Czat, tele- i wideokonferencje
A2 (A1)	B2	C1	D1	E1	F1	Coaching, mentoring, shadowing (OJT)
A2 (A1)	B2	C2	D2	E1	F1	Wspólnoty praktyków
A1	B1	C3	C3	E2	F2	System obiegu dokumentów, <i>groupware</i>
A1	B1	C1/2	D3	E2	F2	Bazy wiedzy, bazy najlepszych praktyk
A1	B1	C1	D2	E1	F1	Szkolenia tradycyjne
...

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni przykład zastosowania analizy morfologicznej, jako narzędzia analizy i tworzenia złożonych rozwiązań, dotyczy oceny i doboru form metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami [27].

Podjęmowane na różnych szczeblach zarządzania przedsięwzięcia, mające na celu rozpoznanie, gromadzenie, a następnie wybór w gronie ekspertów najlepszych praktyk, sprawdzonych narzędzi, podejść i metod działania, doprowadziły do opracowania licznych metodyk zarządzania projektami [13]. Popularyzacja rozwiązań metodycznych w zarządzaniu projektami, przejawiająca się różnorodnością oferowanych rozwiązań oraz niegasnącym zainteresowaniem ze strony organizacji chcących porządkować stosowane przez siebie procesy i procedury, powoduje konieczność analizy czynników i warunków właściwego wdrożenia metodyk zarządzania projektami.

Celem badania, w którym posłużono się metodą morfologiczną, była identyfikacja obszarów istotnych z punktu widzenia metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami, zbadanie potrzeb wsparcia wśród polskich organizacji oraz rozpoznanie czynników wpływających na kształtowanie się tychże potrzeb [23]. Autor za cel postawił sobie również analizę możliwości zaspokojenia zgłaszanych potrzeb metodycznego wsparcia przez dobór i adaptację rozwiązań proponowanych przez uniwersalne metodyki zarządzania projektami.

Celem pośrednim, koniecznym, aby możliwe stało się uzyskanie celów głównych, było opracowanie i zastosowanie modelu, który stanowiłby ramę, wspólny punkt odniesienia, z jednej strony, dla określania potrzeb wsparcia metodycznego organizacji, z drugiej – dla kompleksowego i porównywalnego przedstawienia dostępnych rozwiązań (metodyk zarządzania projektami). Założenia te doskonale spełniała tabela morfologiczna wykorzystana przez autora jako narzędzie badawcze.

Zestawienie wyników badań wstępnych pozwoliło na wyszczególnienie na tej podstawie listy istotnych obszarów (zmiennych) problemowych metodycznego wsparcia zarządzania projektami⁴. Dla każdego obszaru opracowano czteropoziomową skalę metodycznego wsparcia, ilustrującą rosnący poziom standaryzacji i szczegółowości metod. Lista obszarów problemowych zarządzania projektami oraz skala porządkowa metodycznego wsparcia zostały następnie zespolone do postaci tabeli morfologicznej.

⁴ W zakres badań wstępnych wchodziło badanie empiryczne oczekiwań specjalistów zarządzania projektami względem metodycznego wsparcia dla projektów, jak również szczegółowa analiza 16 międzynarodowych standardów i modeli zarządzania projektami.

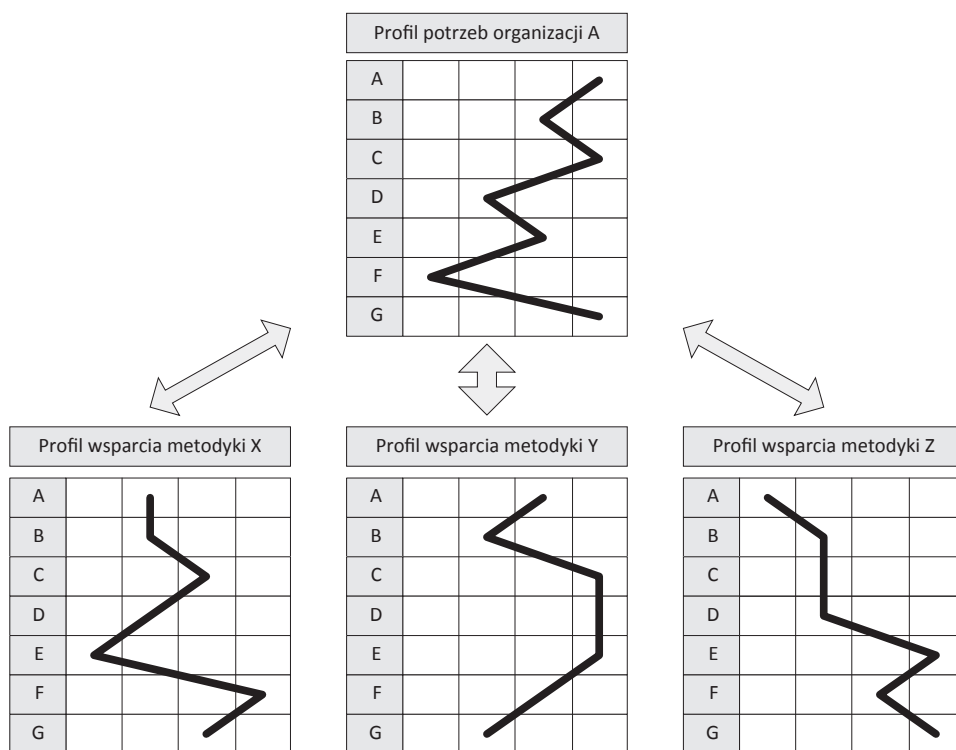
Tabela 8. Macierz morfologiczna metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami (przykładowy wycinek)

Obszary problemowe/ zmienne problemowe	Profil poziomu wsparcia metodycznego			
	1	2	3	4
A: Fazy i cykl życia projektu	A1: nieistotne/nie występuje	A2: wyróżnienie kolejnych faz projektu	A3: wyróżnienie faz projektu i opis głównych kamieni milowych	A4: kompletny i szczegółowy opis faz i procesów w ramach cyklu życia projektu
B: Inicjowanie projektu	B1: nieistotne/nie występuje	B2: ogólne zasady inicjowania projektu	B3: ramowe zasady inicjowania projektów z głównymi punktami decyzyjnymi	B4: szczegółowe procedury i dokumentacja inicjowania projektu
C: Definiowanie projektu, określanie celów, ograniczeń i wymagań projektu	C1: nieistotne/nie występuje	C2: ogólne założenia odnośnie parametrów projektu	C3: ramowe określenie parametrów projektu	C4: szczegółowy i precyzyjna identyfikacja celów, założeń i wymagań odnośnie realizacji projektu
D: Otoczenie i kontekst projektu	D1: nieistotne/nie występuje	D2: niski stopień wrażliwości na otoczenie projektu	D3: średni stopień wrażliwości na otoczenie projektu	D4: wysoki stopień wrażliwości na otoczenie projektu, silne uwzględnienie współzależności i wzajemnych relacji
E: Strukturalizacja projektu i zarządzanie zakresem	E1: nieistotne/nie występuje	E2: określenie ramowego zakresu projektu oraz ogólnych zasad jego kontroli	E3: pełna identyfikacja zakresu projektu i określenie zasad jego weryfikacji	E4: szczegółowy i dokładny opis składowych zakresu projektu oraz precyzyjna procedura jego kontroli
F: Planowanie przebiegu projektu w czasie	F1: nieistotne/nie występuje	F2: ramowe planowanie przebiegu projektu na wysokim szczeblu ogólności	F3: planowanie przebiegu projektu na średnim poziomie szczegółowości	F4: szczegółowe i wyczerpujące planowanie przebiegu projektu w czasie
G: Organizacja i kierowanie zespołem projektowym	G1: nieistotne/nie występuje	G2: ramowe wskazówki dotyczące tworzenia i kierowania zespołem projektowym	G3: ogólne zasady tworzenia i kierowania zespołem projektowym	G4: dokładne zasady odpowiedzialności i procedury tworzenia zespołu projektowego
H: Śledzenie i kontrola przebiegu projektu	H1: nieistotne/nie występuje	H2: ramowa kontrola przebiegu projektu	H3: bieżące śledzenie i kontrola przebiegu projektu	H4: wyczerpujące i szczegółowe procedury śledzenia i kontroli realizacji projektu
I: Zamknięcie i ewaluacja projektu	I1: nieistotne/nie występuje	I2: ogólne wskazówki dotyczące zamknięcia i rozliczenia projektu	I3: ramowe zasady i wytyczne zamykania projektu	I4: kompleksowe i precyzyjne procedury zamknięcia i rozliczenia projektu
ltd. J – S				

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie tabeli w charakterze narzędzia badawczego pozwoliło na przeprowadzenie kompleksowej i szczegółowej analizy potrzeb w zakresie realizacji poszczególnych obszarów problemowych w organizacji oraz na porównanie profilu potrzeb z profilem oferowanych przez poszczególne metodyki rozwiązań (por. rysunek 1). Dzięki macierzy morfologicznej było możliwe wskazanie kombinacji różnych poziomów wsparcia każdej zmiennej problemowej, a przez to wyprowadzenie wszystkich możliwych wariantów rozwiązań problemu⁵.

Rysunek 1. Zastosowanie macierzy morfologicznej jako modelu oceny i doboru metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Opracowane narzędzie zostało wykorzystane do stworzenia profili wybranych, uniwersalnych metodyk zarządzania projektami (*PMI: Project Management Body of*

⁵ Dla 18 zmiennych problemowych i 4 wartości każdej zmiennej jest możliwe opracowanie $418 = 68.719.476.736$ potencjalnych wariantów (profilu) potrzeb metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami.

Knowledge, PRINCE2 oraz *Project Cycle Management*) oraz empirycznego zbadania potrzeb wsparcia metodycznego na wybranej grupie specjalistów zarządzania projektami⁶.

Profile metodyk zostały opracowane z wykorzystaniem metody oceny eksperckiej we współpracy z doświadczonymi praktykami, profesjonalistami charakteryzującymi się wybitną znajomością i biegłością w stosowaniu poszczególnych metodyk zarządzania projektami.

Tabela 9. Porównanie profili wsparcia oferowanego przez wybrane metodyki zarządzania projektami

PRINCE2		PMBok		PCM	
Obszary problemowe/ zmiennie problemowe	Profil poziomu wsparcia metodycznego				
	1	2	3	4	
A Fazy i cykl życia projektu	a1 nie występuje	a2 wyróżnienie kolejnych faz projektu	a3 wyróżnienie faz projektu i opis głównych kamieni milowych	a4 kompletny i szczegółowy opis faz i procesów w ramach cyklu życia projektu	
B Inicjowanie projektu	b1 nie występuje	b2 ogólne zasady inicjowania projektu	b3 ramowe zasady inicjowania projektów z głównymi punktami decyzyjnymi	b4 szczegółowe procedury i dokumentacja inicjowania projektu	
C Definiowanie projektu, określanie celów, ograniczeń i wymagań projektu	c1 nie występuje	c2 ogólne założenia odnośnie parametrów projektu	c3 ramowe określenie parametrów projektu	c4 szczegółowy i precyzyjna identyfikacja celów, założeń i wymagań odnośnie realizacji projektu	
D Otoczenie i kontekst projektu	d1 nie występuje	d2 niski stopień wrażliwości na otoczenie projektu	d3 średni stopień wrażliwości na otoczenie projektu	d4 wysoki stopień wrażliwości na otoczenie projektu, silne uwzględnienie współzależności i wzajemnych relacji	
E Strukturalizacja projektu i zarządzanie zakresem	e1 nie występuje	e2 określenie ramowego zakresu projektu oraz ogólnych zasad jego kontroli	e3 pełna identyfikacja zakresu projektu i określenie zasad jego weryfikacji	e4 szczegółowy i dokładny opis składowych zakresu projektu oraz precyzyjna procedura jego kontroli	

⁶ Szczegółowe wyniki badań w artykule P. Wyrozębskiego [27].

Obszary problemowe/ zmienne problemowe	Profil poziomu wsparcia metodycznego							
	1		2		3		4	
F Planowanie przebiegu projektu w czasie	f1	nie występuje	f2	ramowe planowanie przebiegu projektu na wysokim szczeblu ogólności	f3	planowanie przebiegu projektu na średnim poziomie szczegółowości	f4	szczegółowe i wyczerpujące planowanie przebiegu projektu w czasie
G Organizacja i kierowanie zespołem projektowym	g1	nie występuje	g2	ramowe wskazówki dotyczące tworzenia i kierowania zespołem projektowym	g3	ogólne zasady tworzenia i kierowania zespołem projektowym	g4	dokładne zasady odpowiedzialności i procedury tworzenia zespołu projektowego
H Śledzenie i kontrola przebiegu projektu	h1	nie występuje	h2	ramowa kontrola przebiegu projektu	h3	bieżące śledzenie i kontrola przebiegu projektu	h4	wyczerpujące i szczegółowe procedury śledzenia i kontroli realizacji projektu
I Zamknięcie i ewaluacja projektu	i1	nie występuje	i2	ogólne wskazówki dotyczące zamknięcia i rozliczenia projektu	i3	ramowe zasady i wytyczne zamykania projektu	i4	kompleksowe i precyzyjne procedury zamknięcia i rozliczenia projektu
J Zarządzanie ryzykiem	j1	nie występuje	j2	ogólne zasady uwrażliwiające na aspekt ryzyka w projekcie	j3	ramowe procedury identyfikacji i przeciwdziałaniu ryzyku	j4	szczegółowe procesy zarządzania ryzykiem
K Zarządzanie jakością	k1	nie występuje	k2	ogólne zasady uwrażliwiające na aspekt jakości w projekcie	k3	ramowe procedury identyfikacji wymagań i zapewnienia jakości w projekcie	k4	szczegółowe procesy zarządzania jakością w projekcie
L Zarządzanie komunikacją	l1	nie występuje	l2	ogólne zasady uwrażliwiające na aspekt komunikacji w projekcie	l3	ramowe procedury komunikacji i przepływu informacji w projekcie	l4	szczegółowe procesy komunikacji i przepływu informacji w projekcie
M Zarządzanie finansami projektu	m1	nie występuje	m2	zasady planowania i kontroli finansów projektu o wysokim szczeblu ogólności	m3	ramowe procedury zarządzania finansami	m4	szczegółowe procesy zarządzania finansami
N Zarządzanie zasobami w projekcie	n1	nie występuje	n2	ogólne zasady uwrażliwiające na aspekt zarządzania zasobami w projekcie	n3	ramowe procedury planowania i kontroli wykorzystania zasobów w projekcie	n4	szczegółowe procesy zarządzania zasobami w projekcie
O Zarządzanie podwykonawcami i dostawcami	o1	nie występuje	o2	ogólne zasady uwrażliwiające na aspekt zarządzania podwykonawcami i dostawcami w projekcie	o3	ramowe procedury zarządzania podwykonawcami i dostawcami w projekcie	o4	szczegółowe procesy zarządzania podwykonawcami i dostawcami w projekcie

Obszary problemowe/ zmiennie problemowe	Profil poziomu wsparcia metodycznego			
	1	2	3	4
P Zarządzanie zmianą (podejście do zmian, elastyczność)	p1 nie występuje	p2 ogólne zasady wprowadzania i reagowania na zmiany w projekcie	p3 ramowe procedury zarządzania zmianą	p4 szczegółowe procedury i procesy zarządzania zmianą
R Dokumentacja projektu	r1 nie występuje	r2 niski stopień dokumentacji projektu (podstawowa dokumentacja projektu)	r3 średni stopień dokumentacji projektu (dokumentacja ramowa, podstawowe raportowanie)	r4 wysoki stopień dokumentacji projektu (pełne i kompleksowe dokumentowanie przebiegu projektu)
S Wsparcie IT dla metodyki	s1 brak wsparcia IT	s2 podstawowe wsparcie IT	s3 znaczne, rozbudowane wsparcie IT	s4 pełne i kompleksowe wsparcie IT

Źródło: [26, s. 74–76].

Podsumowanie

Wobec postępującej komplikacji zjawisk i problemów w organizacjach jest konieczne zachowanie usystematyzowanego podejścia do analizy i projektowania ich rozwiązań. Liczba możliwych wariantów oraz ich złożoność uniemożliwia intuicyjne poruszanie się wśród mnogości dostępnych opcji. Co ważne, podczas analiz często o wielu z nich nie mamy świadomości, gdyż nigdy nie były one zgłoszone do rozpatrzenia. Analiza morfologiczna jest prostym i skutecznym narzędziem wspierającym zarówno kreatywne poszukiwanie rozwiązań, jak i proces porządkowania zbiorów zjawisk i problemów. Dlatego też należy dołożyć wszelkich starań w celu jak najszerzej jej znajomości i dalszej popularyzacji wśród praktyków i teoretyków zagadnień zarządzania i organizacji.

Bibliografia

- [1] Hill W., Fehlbaum R., Ulrich P., *Organisationslehre I*, Paul Haupt, Bern 1974.
- [2] Holliger-Uebersax P., *Handbuch der Allgemeinen Morphologie. Elementare Prinzipien und Methoden zur Loesung kreativer Probleme*, MIZ-Verlag, Zürich 1980.
- [3] Huerlimann W., *Methodenkatalog*, Fritz Zwicky Stiftung, Glarus 1981.

- [4] Kandefor-Winter K., *Znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami oraz stosowane narzędzia wsparcia*, [w:] *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej*, praca zbiorowa pod red. R. Bartkowiaka i P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- [5] Kotarbiński T., *Pojęcie istoty rzeczy*, „Myśl Filozoficzna” 1956, nr 3.
- [6] Krupa T., *Formułowanie zadania projektowego morfologiczną techniką AIDA*, „Projektowanie i Systemy” 1990, t. IX.
- [7] Krupa T., Stępowski M., *Rozszerzona technika AIDA*, „Problemy Organizacji” 1979, nr 2.
- [8] Lehmann H., *Typologie und Morphologie in der Betriebswirtschaftslehre*, [w:] *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Schaeffer/Poeschel Verlag, Stuttgart 1976.
- [9] Martyniak Z., *Inwentyka przemysłowa*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985.
- [10] Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1999.
- [11] Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [12] Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- [13] *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011.
- [14] Müller R., *Morphologie von Goethe bis Zwicky. Strukturbeschreibung, Entdeckungsmethode, Weltansicht*, Mueller Science 2001–2013.
- [15] Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Geberthner & Sk-a, Warszawa 1998.
- [16] Siedlarz R., *Metoda macierzy odkrywczej A. Molesla jako narzędzie redukcji skrzynki morfologicznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1984, nr 190.
- [17] Stöckli A., Müller R., *Fritz Zwicky, An Extraordinary Astrophysicist*, Cambridge Scientific Publishers, Cambridge 2012.
- [18] Trocki M., *Analiza morfologiczna*, „Przegląd Organizacji” 1975, nr 8–9.
- [19] Trocki M., *Analiza morfologiczna*, [w:] *Nowe techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1977.
- [20] Trocki M., *Integracja i dezintegracja działalności gospodarczej – tendencje i kierunki*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, praca zbiorowa pod red. H. Jagody i J. Lichtarskiego, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [21] Trocki M., *Organizacja projektowa*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego, PWE, Warszawa 2012.

- [22] Trocki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – podstawy teoretyczne*, RODiDK, Warszawa 1988.
- [23] Wyrozębski P., *Badanie potrzeb i możliwości metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami*, rozprawa doktorska, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- [24] Wyrozębski P., *Badanie praktyk zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach*, [w:] *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [25] Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
- [26] Wyrozębski P., *Model oceny i doboru metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami*, raport badawczy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [27] Wyrozębski P., *Research of the needs of methodological support in project management*, "Organization and Management" 2011, No. 5 (148).
- [28] Zwicky F., *Discovery, Invention, Research – Trough the Morphological Approach*, The Macmillan Company, Toronto 1969.
- [29] Zwicky F., *Entdecken, Erfiden, Forschen im morphologischen Weltbild*, Droemer Verlag, München 1966.
- [30] Zwicky F., *Morphologische Forschung*, Glarus: Baeschlin, Winterthur 1989.
- [31] Zwicky F., *Morphologisches Denken und Vorgehen*, w pracy zbiorowej: *Die neuen Methoden der Entscheidungsfindung*, Verlag Moderne Industrie, Muenchen 1972.
- [32] Zwicky F., *Morphological Astronomy*, Springer Verlag, New York 1957.

ZASTOSOWANIE ANALIZY MORFOLOGICZNEJ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Złożoność problemów będących przedmiotem nauk o zarządzaniu, wynikająca z wielu podejść, liczby i różnorodności elementów cząstkowych, wymaga od badaczy posługiwania się metodami pozwalającymi, z jednej strony, na kompleksowe opisanie obserwowanego zjawiska lub obiektu, z drugiej – na jego redukcję i wskazanie ich kluczowych składowych. Wobec powyższego autorzy za cel artykułu przyjęli prezentację jednej z metod spełniających ww. postulat, tzw. metody morfologicznej. W artykule przedstawiono jej genezę, zalecenia co

do sposobu postępowania, jak również omówienie przypadków jej zastosowania w naukach o zarządzaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA ZARZĄDZANIA, METODA MORFOLOGICZNA, ANALIZA MORFOLOGICZNA

THE USE OF MORPHOLOGICAL ANALYSIS IN MANAGEMENT SCIENCES

Abstract

The complexity of problems of management science resulting from various approaches, number and diversity of sub-components requires researchers to employ methods allowing them to comprehensively describe observed phenomena or object, as well as to perform reduction and indication of their key components. Therefore the goal of the authors of the article is to present one of the methods that meet the above mentioned demands ie. “morphological method”. This paper presents its genesis, recommendations on how to employ the method, as well as discuss its application in cases of management sciences.

KEY WORDS: MANAGEMENT METHODOLOGY, MORPHOLOGICAL METHOD, MORPHOLOGICAL ANALYSIS

BADANIA LONGITUDINALNE W ZARZĄDZANIU, CZYLI JAK DOSTRZEC PRAWIDŁOWOŚCI W DYNAMICE

Wprowadzenie

Wiele publikacji naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu rozpoczyna stwierdzenie odnoszące się do zmienności. Przywoływana zmienność stała się właściwie uzasadnieniem dla podejmowania i prezentowania wszelkiego rodzaju badań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu. Wieloletnie obserwacje publikacji naukowych prezentujących wyniki badań pozwalają stwierdzić, że często taka argumentacja jest bezrefleksyjna, a zmienność powszechnie uznawana jest za 'dobre' uzasadnienie dla podjętych badań. W innych przypadkach odwoływanie się do zmienności jest po prostu uniwersalnym wstępem do przedstawianych badań. Co szczególnie zauważalne, to fakt, że badacze problemów zarządzania najczęściej nie odwołują się do twardych argumentów, które potwierdziłyby tę zmienność i jej wpływ na prowadzone badania.

Z tego względu zasadne staje się propagowanie i zrozumienie istoty badania dynamiki. Poszukując odpowiedzi na pytanie, dlaczego pewne zjawiska kształtują się w ten, a nie inny sposób, konieczna jest refleksja dotycząca przyczynowości, a właśnie badania longitudinalne, między innymi, pozwalają na uzyskiwanie takich odpowiedzi, wyjaśnianie podwodów, dla których trzeba było przeprowadzić badania, oraz uzasadniają, na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Z tych względów artykuł wpisuje się w debatę dotyczącą generalnie metody badań właściwej dla problemów zarządzania.

* **Prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet** – Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

1. Konstruowanie projektu badawczego jako podstawa wyboru metodycznego

Gdy mówimy o teorii, to zdarza się, że przywołuje się różne założenia, co do natury i przydatności teorii *per se*. Wśród tych założeń funkcjonują także takie, które po prostu nie są prawdziwe. Dotyczy to szczególnie nauk o zarządzaniu. Do głównych błędnych założeń co do natury teorii należy zaliczyć kolejno następujące:

- teoria jest niezwiązana i wręcz odseparowana od rzeczywistości;
- proces budowania teorii jest wyizolowany ze świata realnego;
- ci, którzy zaangażowani są w budowanie teorii lub jej rozwijanie, to nie ci sami, którzy są zaangażowani w praktykę lub funkcjonują w realnym świecie;
- przydatność i aplikacyjność teorii jest dyskretnym rezultatem teorii.

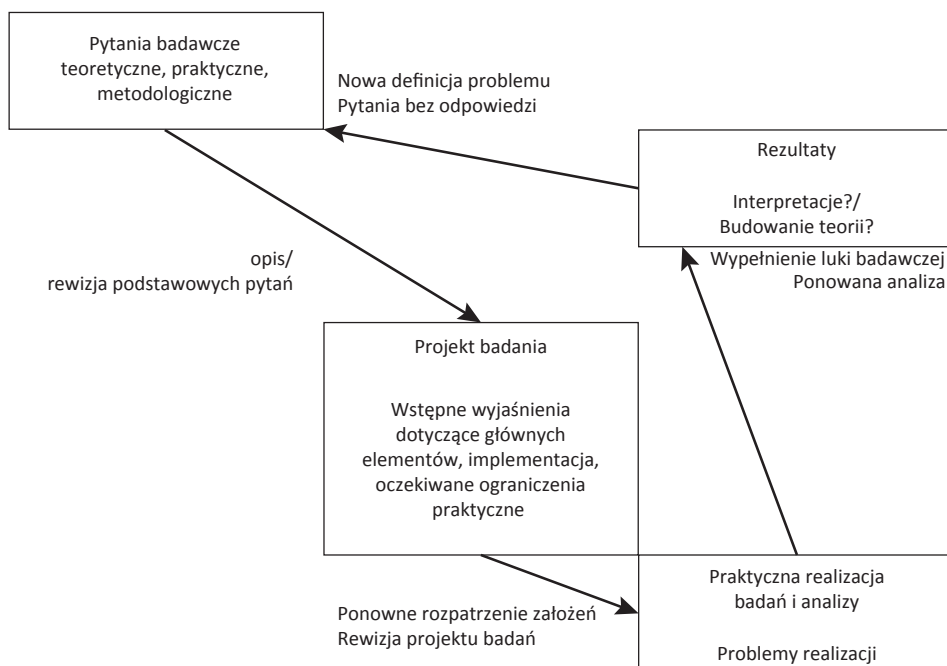
W żadnym razie nie można się z tymi określeniami zgodzić. W naukach o zarządzaniu podstawą budowania teorii są obserwacje praktyki i, w rezultacie, badania empiryczne pozwalające na konstruowanie uogólnień, twierdzeń naukowych i zasad praktycznych. Podstawą właściwie każdego projektu badania naukowego są badania empiryczne. A projekty badawcze w naukach o zarządzaniu są przede wszystkim prowadzone w celu zidentyfikowaniu, poznania i wyjaśnienia zjawisk organizacyjnych i zarządczych i relacji przyczynowych między zjawiskami i zmiennymi. Oczywiście, co jest naturalne, projekt badania naukowego musi być osadzony w dotychczasowych badaniach i odwoływać się do już istniejącej wiedzy i doświadczeń praktycznych.

Najważniejsza jednak w badaniach naukowych jest jednoznaczna indykacja, w jaki sposób prowadzone badania przyczynią się rozwoju teorii lub może będą bazą do konstruowania nowej teorii.

Przykładowy proces przebiegu badania naukowego, a inaczej realizacji projektu badawczego widnieje na rysunku 1. Odwołuje się ten schemat do ogólnie akceptowanej logiki badania naukowego, gdzie podstawą badań są pytania badawcze, wynikające ze studiów piśmiennictwa oraz obserwacji zjawisk w praktyce. Te pytania determinują metodyczne aspekty badania naukowego, gdzie dobór właściwej metody zbierania danych oraz ich opracowywania i analizy jest warunkiem powodzenia postępowania badawczego.

Niestety, znaczna część badań prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu, mimo oparcia się na poprawnych założeniach metodycznych, nie ma charakteru kumulatywnego. W miejsce tworzenia podstaw dla rozwoju wiedzy rezultaty wielu badań są przeciwstawne do rezultatów innych badań. Niewielka zmiana struktury próby badawczej czy przyjętych definicji i operacjonalizacji zmiennych skutkuje otrzymaniem radykalnie różniących się wyników. Z tych względów generalizowanie staje pod znakiem zapytania.

Rysunek 1. Schemat przebiegu badania naukowego



Źródło: [3, s. 93–103].

Te konkluzje dotyczą przede wszystkim badań typu *cross-sectional*, które mogą stanowić, w części, o niekumulatywnej naturze badań organizacyjnych. Powodów, dla których badania *cross-sectional* ograniczają możliwości kumulowania wiedzy jest wiele. Po pierwsze, modele badawcze często są niedookreślone, ponieważ poddawanych badaniu jest zbyt mało zmiennych. Po drugie, powszechnie akceptowane założenia wieloczynnikowej liniowości i normalności często okazują się fałszywe ze względu na dynamikę relacji między zmiennymi, szczególnie gdy przejdziemy od jednego okresu lub typu organizacji do drugiego. Po trzecie, wnioski przyczynowe wyprowadzone na podstawie badań *cross-sectional* często zawodzą ze względu na upływ czasu i opóźnienia w analizie wyników. I w końcu, badania *cross-sectional* najczęściej oznaczają odseparowanie badacza od kontekstu jego badań, wykluczając tym samym możliwość zbierania wiarygodnych danych, a więc ograniczając możliwości sondowania związku przyczynowego i właściwego interpretowania wyników swoich badań.

Badania dynamiki procesów organizacyjnych i zarządczych ze swej natury powinny w rezultacie mieć charakter longitudinalny. W takich badaniach poszukiwanie mechanizmów zmiany staje się ważniejsze dla zrozumienia procesu w miejsce określania stadiów rozwoju.

2. Badania podłużne (longitudinalne)

Badania longitudinalne najogólniej polegają na wielokrotnym badaniu tych samych podmiotów w określonych odstępach czasu, przy użyciu tych samych metod i narzędzi. Uzyskiwane w ten sposób dane stanowią przesłankę do konstruowania twierdzeń odnośnie do zmian rozwojowych, jakie dokonały się w badanych podmiotach. Badania te oparte na kryterium czasu służą zrozumieniu mechanizmów zmian oraz czynników wpływających na zachowanie.

Z kolei badania poprzeczne albo transwersalne (*crosssection*) polegają na jednoczesnym badaniu wielu podmiotów w tym samym momencie rozwojowym i pozwalają na wykrycie prawidłowości specyficznych dla określonego etapu rozwojowego, dla danego momentu.

Badania longitudinalne nie opierają się na uniwersalnych schematach, a raczej umożliwiają identyfikowanie incydentów i zdarzeń mających znaczenie dla kształtowania się procesów zmian i rozwoju. Z tego względu to właśnie badanie zdarzeń i ich wpływu na zmienne organizacyjne i zarządcze ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia i wyjaśnienia procesów zmian. W tym względzie podejście idiograficzne jest właściwym podejściem metodycznym do badania tych organizacji, których charakterystyki umożliwiają identyfikowanie pojawiających się tendencji, identyfikowanie nowych uwarunkowań oraz czynników i motywów dokonywanych wyborów oraz zachowań.

Wielokryterialne dane longitudinalne pojawiają się, gdy badacz dokonuje pomiaru stanu w różnych momentach czasu, który jest kwantyfikowany za pośrednictwem wielu różnych zmiennych. Te zmienne są zazwyczaj definiowane przy użyciu skal numerycznych.

J.R. Kimberly [6, s. 329] definiuje badania longitudinalne jako: „te techniki, metodologie i działania, które pozwalają na obserwowanie, opisywanie i/lub klasyfikowanie zjawisk pod warunkiem, że proces jest zidentyfikowany i empirycznie udokumentowany”. Proces jest w tym przypadku rozumiany szeroko jako dowolna sekwencja zmian w badanych zmiennych.

Obserwacje zmiany stanu badanych zmiennych w przyjętych przedziale czasu są priorytetem podnoszonym w badaniach longitudinalnych. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest dokonanie wglądu w kierunek przyczyn, co także pomaga zwiększyć spójność i logiczną konstrukcję modeli badawczych.

W badaniach *cross-sectional* obserwujemy dystans badacza w stosunku do badanej próby, egzemplifikujący się tym, że badacze gromadzą abstrakcyjne dane z organizacji, o których właściwie niewiele wiedzą. Dodatkowo występuje tu brak głębszego rozumienia kontekstu, który pozwala badaczom na właściwą interpretację uzyskanych rezultatów.

W odróżnieniu badania longitudinalne najczęściej (choć nie zawsze) charakteryzuje to, że badacz jest bardzo zaznajomiony z badanymi organizacjami, przez intensywne badania historycznych danych wtórnych i statystyk (por. badania R.I. Halla [4, s. 185–211]; H. Mintzberga [10, s. 934–948]; D. Millera i P.H. Friesena [8, s. 591–614]) lub szczegółowe badania prowadzone wewnątrz organizacji (por. badania A.M. Pettigrewa [12]; J.R. Kimberly [5, s. 437–457] czy P.M. Kroonberga i in. [7, s. 99–136]). Głęboka wiedza dotycząca organizacji, jej otoczenia itd. pozwala badaczom na wnioskowanie o tym, dlaczego pewne zjawiska zachodzą. Mogą więc dostrzec procesy, które prowadzą do krytycznych zdarzeń i mogą łatwiej odróżnić przyczyny i przypadki (koincydencje).

W.D. Wall i H.L. Williams [14] dowodzą, że to właśnie badania longitudinalne mają znaczący wpływ na rozwój nauk, szczególnie społecznych. Badania longitudinalne, koncentrując się na rozwoju (progres) i zmianie stanu, oznaczają dokonywanie powtarzalnych pomiarów tych samych jednostek czy populacji w długim czasie, czyli w takim, który umożliwia wykrycie zmiany. Z tego względu badania longitudinalne często nazywane są badaniami prospektywnymi.

Warto podkreślić, że w badaniach longitudinalnych nie ma konieczności badania całej populacji. W praktyce badawczej często jest obserwowana tendencja do zwiększania liczebności badanej populacji, podczas gdy staranny dobór mniejszej próby jest najczęściej wystarczający do wykrycia sekwencji rozwojowych.

Kluczowym aspektem tego typu badań jest naturalnie okres obserwacji. Generalnie jest on uzależniony od przedmiotu, który podlega obserwacji oraz zakresu jego zmiany. Paradoksalnie najczęściej jest ten okres wyznaczany (ograniczany) dostępnymi środkami na badania. Prowadzenie badań podłużnych wymaga bowiem znacznych nakładów (środków finansowych, czasu, energii). Wymaga także bardziej kompleksowych, i z tego względu mniej 'komfortowych' procedur statystycznych wykorzystywanych w procesie analizowania zebranych danych. Alternatywą są oczywiście badania *cross-sectional*, które są także zasadne ze względu na siłę informacyjną dotyczącą procesu zmian. Tutaj właściwy pomiar obecnego stanu i wykorzystanie retrospektywnych informacji pozwala również na budowanie hipotez dotyczących prawdopodobnych przyczyn [13, s. 169–185].

Badania longitudinalne mają różny wymiar i charakter. Tabela 1 jest zestawieniem pięciu typów badań longitudinalnych i wskazuje na ich możliwości i ograniczenia, z którymi każdy badacz powinien być zaznajomiony, dokonując wyboru odpowiedniego podejścia do badań.

Powtarzalne pomiary i projekty longitudinalne umożliwiają badanie zmiennej natury zjawisk w czasie. Dodatkowo ten rodzaj badań pozwala na wskazanie przyczynowości w sposób bardziej klarowny niż np. w przypadku badań *cross-sectional*, bez manipulowania danymi. Oczywiście, projekty longitudinalne nie wykluczają możliwości manipulowania zmiennymi, lecz jest to o wiele trudniejsze, gdyż proces

badawczy jest rozciągnięty w czasie. Te niedogodności sprawiają, że projekty badawcze typu *cross-sectional* stają się bardziej atrakcyjne i zapewne jest to jedna z przyczyn, dla których dość rzadko możemy spotkać wyniki badań longitudinalnych w obszarze nauk o zarządzaniu.

Tabela 1. Cechy badań longitudinalnych

	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5
Cechy	Anegdotyczne (szeroki zakres) Pojedyncza organizacja Nieilościowe	Wieloczynnikowe (szeroki zasięg) Pojedyncza organizacja Ilościowe	Wąski zasięg Wiele organizacji Ilościowe	Wieloczynnikowe (szeroki zasięg) Wiele organizacji Nieilościowe	Wieloczynnikowe (szeroki zasięg) Wiele organizacji Ilościowe
Zalety	Pełny i głęboki wgląd w proces zmiany i rozwoju Możliwość wnioskowania o przyczynowości Możliwość zidentyfikowania krytycznych zmiennych Sporadycznie są podstawa do zbudowania nowej teorii i hipotez	Doskonała siła wyjaśniająca – zarówno statystycznie, jak i opisowo Bardzo rygorystyczne i replikowalne Szeroki obraz funkcjonowania organizacji Niewielkie ryzyko wystąpienia błędu specyfikacji	Dobrze ilustrują, jak zmienne zmieniają się w czasie Replikowalne Uzasadnione uogólnienia Wgląd w przyczyny Łatwe w zbieraniu danych	Koncentracja na krytycznych aspektach zachowań organizacyjnych Bardziej szczegółowe informacje wykorzystywane do uzasadnienia wniosków Dobre podstawy do stawiania hipotez i budowania teorii	Replikowalne Duża ogólność Bogate, wieloczynnikowe opisy pomagają w unikaniu błędów specyfikacji Dobre do testowania hipotez
Ograniczenia	Słaba generalizacja Niekumulacyjne Trudne w replikacji Często zbyt ogólne	Słaba generalizacja Ograniczone możliwości aplikacyjne Niekumulacyjne	Błąd specyfikacji Wąska perspektywa Wyniki zbyt ogólne, aby wspomagały preskrypcję Niewiele nowych hipotez jest generowanych	Niewielka próba – trudności w generalizowaniu Ryzyko intuicyjnej interpretacji danych: problem rzetelności/wiarygodności i replikowalności Wyniki różnych badań mogą być trudne do syntezy, ponieważ koncentrują się na różnych aspektach	Ograniczenia zmieniają się w różnych badaniach Słabsza siła wyjaśniająca niż w typie 3 Dane zbyt surowe, aby je poddać analizie serii Może wystąpić problem zbyt-niego uogólnienia

Źródło: opracowanie na podstawie: [9, s. 1022–1023].

Ważnym aspektem badań longitudinalnych jest orientacja na wykrywanie związków przyczynowych. Związek przyczynowy między zmiennymi rzadko jest jednokierunkowy. Częściej istnieje wzajemna relacja oddziaływania. Niezależnie od jednokierunkowości czy dwukierunkowości, przy wykorzystaniu powtarzalnych pomiarów i longitudinalnych projektów możliwe staje się odkrycie potencjalnej złożoności.

Kolejnym istotnych atrybutem badań longitudinalnych jest czas prowadzenia badania. Pamiętając o czasie prowadzenia badania, który dla wielu badaczy jest zbyt przytłaczający, trzeba pamiętać, że nie tylko czas prowadzenia badania jest swoistym wyzwaniem, lecz także analiza danych zebranych w badaniu longitudinalnym wymaga większej wiedzy i umiejętności w porównaniu z badaniami poprzecznymi.

Zatem jeśli badania dotyczą rozwoju, wzrostu czy zmian, to badania longitudinalne stają się właściwą alternatywą.

3. Zalety i ograniczenia prowadzenia *longitudinal research*

Badania przeprowadzone przez D.D. Bergha i G.F. Holbeina [1, s. 557–571] 203 longitudinalnych projektów badawczych w obszarze zarządzania strategicznego ujawniają, że większość badaczy nie tylko nie testuje i nie kontroluje naruszenia założeń leżących u podłoża analizy longitudinalnej, lecz także nie testuje stabilności i formy relacji empirycznych w czasie. Takie stwierdzenia skłaniają do przyjrzenia się pozytywnym stronom badań longitudinalnych oraz do zidentyfikowania ograniczeń.

Należy podkreślić, że badania longitudinalne z większym prawdopodobieństwem poprawnie określają modele zależności po prostu dlatego, że koncentrują się na badaniu procesów. Zapewne wynika to z faktu, że badacze uwzględniają w wynikach zmienne tak długo, dopóki dynamika w znacznym zakresie nie zostanie wyjaśniona i dopóki model dokładnie opisuje funkcjonujący podmiot [4, s. 185–211].

W badaniach *cross-sectional*, dla odróżnienia, występuje tendencja do łączenia różnych organizacji w próbie w celu poszukiwania relacji liniowych właściwych dla tej próby. W badaniach longitudinalnych zaś uwzględnia się różnice między badanymi podmiotami. Bowiern różnice w etapie rozwoju powodują, że w sposób oczywisty relacje między zmiennymi będą inne, gdy przechodzimy z jednego etapu rozwoju do kolejnego. W badaniach longitudinalnych uzyskujemy więc szczegółowe wyjaśnienia dotyczące międzyorganizacyjnych i temporalnych zmian umożliwiających zidentyfikowanie większych różnic w kształtowaniu się relacji między zmiennymi w różnym kontekście.

Przewaga badań longitudinalnych nad badaniami *cross-sectional* zawiera się głównie w większej sile statystycznej danych i możliwości lepszego szacowania prawdopodobieństwa związku przyczynowego.

Powtarzające się analizy oparte na badaniu *cross-sectional* czasami są jednak bardziej zasadne. Szczególnie ma to miejsce, gdy [15]:

- jest bardziej efektywne pod względem kosztów, aby przeprowadzić badania na nowej próbie w miejsce powtarzania badania na tej samej próbie, co więcej,

odpowiednia liczba nowych podmiotów w próbie może kompensować utratę siły statystycznej, która występuje, gdy wykorzystujemy powtarzalne badania i analizy *cross-sectional*;

- tylko prawdopodobieństwo marginalne jest interesujące dla badacza;
- gdy wykorzystywana jest nieważona i niestratyfikowana próba lub wagi są wykorzystywane do kontroli niektórych atrybutów, ale szacowanie wartości lub proporcji tych atrybutów nie dokonuje się.

Dane zebrane w badaniach poprzecznych odnoszą się do stanu zmiennych, a badania longitudinalne koncentrują się na rozwoju i zmianie stanu. Automatycznie implikuje to, że dane longitudinalne oznaczają powtarzalne pomiary podmiotów w czasie wystarczająco długim, by umożliwić zidentyfikowanie wyraźnych zmian w zmianie stanu.

W większości akceptuje się fakt, że dane longitudinalne są konieczne, aby prowadzić badania przyczynowe zachowań. Ta akceptacja wynika ze zrozumienia, iż badania longitudinalne mogą ukazywać charakter rozwoju, pozwalają wytropić wzorzec zmiany i przypuszczalnie umożliwiają dostarczenie prawdziwego obrazu przyczyn i skutków zachodzących w czasie. Badane procesy stają się coraz bardziej złożone i jeśli chcemy tę kompleksowość uchwycić, to potrzebne są dane longitudinalne w celu ustalenia porządku temporalnego, dokonania pomiaru zmian i w końcu skonstruowania interpretacji przyczynowych opartych na mocniejszych podstawach [13, s. 169–185].

Wśród głównych czynników utrudniających prowadzenie badań longitudinalnych F. Rajulton [13, s. 169–185] wymienia: dynamikę społeczną, relacje przyczynowe, błąd pomiaru, sposób prowadzenia badań oraz zmianę struktury próby badawczej.

Paradoksalnie badania longitudinalne są prowadzone przede wszystkim w celu odkrycia dynamiki, a dynamika zjawisk jest czynnikiem utrudniającym prowadzenie badań. Z tego względu prowadzenie badań, a szczególnie analiz o charakterze statycznym, nie jest w stanie sprostać temu zadaniu.

Relacje przyczynowe, a właściwie ich odkrycie jest kolejnym wyzwaniem stojącym przed badaniami longitudinalnymi, aczkolwiek trzeba przyznać, że te relacje mogą być nigdy niepotwierdzone. Niejasna przyczynowość w przeważającej liczbie badań nie jest potwierdzona innymi badaniami i stąd jest to pewnym ograniczeniem w tego typu badaniach.

Błąd pomiaru wielokrotnego w badaniach longitudinalnych może wystąpić podobnie jak w jakichkolwiek innych pomiarach. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością ustalenia liczby pomiarów oraz momentów dokonywania pomiaru zmiennych umożliwiających odkrycie zmiany. Mówiąc wprost, niezwykle trudnym zadaniem jest ustalenie momentów pomiaru, tak, aby rzeczywiście pomiaru dokonywać w momentach, które pozwalają zarejestrować zmianę.

Zmiany w sposobie prowadzenia badań także wiążą się z ryzykiem błędu pomiaru. Ujawniają się szczególnie wówczas, gdy proces gromadzenia danych nie jest wystandaryzowany, gdy w trakcie badania hipotezy ulegają zmianie i z tego względu zmienia się np. kwestionariusz badawczy, a także wtedy, gdy w teorii pojawiają się nieprzewidziane zmiany. Generalnie im dłuższy okres prowadzenia badań, tym większe możliwości pojawienia się zmian, które podważą zasadność prowadzenia tych badań.

Niedogodnością, która jest związana z badaniami longitudinalnymi, ale nie tylko, jest dobór próby, czyli konstytuowanie celowej populacji, co wiąże się nie tylko z selekcją podmiotów do próby, lecz także z obserwowaniem indywidualnych respondentów w próbie. Głównymi problemami jest nie tylko dobór, lecz także utrzymanie w trakcie całej procedury badawczej wszystkich podmiotów w badanej próbie. W efekcie badaniu podlegają właśnie te wyselekcjonowane podmioty, a nie cała populacja. Z uwagi na zagrożenie 'wykruszenia' się podmiotów z próby badania longitudinalne są najlepsze w przypadku badania stabilnych populacji.

Problem wykruszania się próby w długim czasie prawie na pewno wystąpi. Dlatego próba na wejściu i na wyjściu procesu badawczego jest właściwie prawie zawsze po prostu inna. To kolejne ograniczenie i wyzwanie badań longitudinalnych.

Warunki prowadzenia badania mają również znaczenie w badaniach longitudinalnych, ponieważ wielokrotne pomiary powinny być prowadzone w tych samych warunkach, co nierzadko jest trudne do dotrzymania. Zmienione warunki pomiaru, mogą być obciążone błędem pomiaru wynikającym z wpływu warunków na postrzeganie i w efekcie na uzyskane dane.

Wymienione wcześniej wyzwania i ograniczenia nie powinny być jednak ograniczeniem dla podejmowania badań podłużnych, a raczej ważne jest uświadomienie sobie, w jaki sposób uzyskane dane mogą być zniekształcane.

Konstruując projekt badania naukowego przy wykorzystaniu badań longitudinalnych, można odwoływać się do dobrych praktyk prowadzenia badań longitudinalnych. Sięgając dla przykładu do artykułu A.M. Pettigrew [11, s. 267–292], odnajdujemy autorską propozycję prowadzenia badań longitudinalnych nad zmianą z perspektywy zarządzania strategicznego. Nie wchodząc w detale proponowanego podejścia, wynika z niego ważna nauka. Prowadzenie badań nad jakąkolwiek zmianą powinno być zorientowane na eksplorację kontekstu, treści i procesu zmiany jednocześnie, przy uwzględnianiu temporalnych zmian we wzajemnych relacjach między tymi trzema aspektami. Innym dobrym przykładem badań nad dynamiką są badania A. Eggerta, W. Ulagi i F. Schultza [2, s. 20–27]. Tutaj z kolei metodyka, którą autorzy nazwali quasi-longitudinalną, pozwoliła na wnioskowanie odnośnie do kreowania wartości z perspektywy cyklu życia relacji.

Podsumowanie

Przedstawione w treści artykułu kwestie pozwalają na ustalenie, że badania podłużne umożliwiają wnioskowanie oparte na solidniejszych podstawach, co daje podstawy do lepszego rozumienia realiów funkcjonowania organizacji. Lokuje to badacza na lepszej poznawczo pozycji umożliwiającej wskazanie zależności przyczynowych, uwzględnianie najistotniejszych zmiennych i zabezpieczanie przed nadmiernym generalizowaniem, z którym mamy zazwyczaj do czynienia, gdy łączymy w próbie badawczej bardzo różne organizacje.

Bardzo trudno jest wnioskować o działalności organizacji, patrząc na migawki z badania najróżniejszych organizacji. Bardziej wartościowe poznawczo jest przyjrzenie się kilku z nich w działaniu, widząc, jak ich części współzależą z perspektywy ich stanu początkowego i końcowego. W ten sposób możemy odróżnić elementy zmieniające się i statyczne. A taka wiedza jest niezbędna dla każdego badacza. Teoretycy zdają sobie z tego sprawę, co wyraża się co najmniej w jednym poziomie teoretyzowania. Mianowicie próbami lokowania swoich teorii w ujęciu dynamicznym, lecz niestety często z tendencją do poddawania badaniu tylko danych przekrojowych (*cross-sectional*), na podstawie których są generowane i testowane teorie.

Bibliografia

- [1] Bergh D.D., Holbein G.F., *Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship*, "Strategic Management Journal" 1997, No. 18.
- [2] Eggert A., Ulaga W., Schultz F., *Value creation in the relationship lifecycle: A quasi-longitudinal analysis*, "Industrial Marketing Management" 2006, Vol. 35, No. 1.
- [3] Grunow D., *The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects*, "Organization Science" 1995, Vol. 6, No. 1.
- [4] Hall R.I., *A System Pathology of an Organization: The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post*, "Administration Science Quarterly" 1976, Vol. 21.
- [5] Kimberly J.R., *Issues in the Creation of Organizations*, "Academy of Management Journal" 1979, Vol. 22.
- [6] Kimberly J.R., *Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research*, "Sociological Methods and Research" 1976, Vol. 4.
- [7] Kroonenberg P.M., Lammers C.J., Stoop I., *Three-Mode Principal Component Analysis of Multivariate Longitudinal Organizational Data*, "Sociological Methods and Research" 1985, Vol. 14, No. 2.

- [8] Miller D.P., Friesen P.H., *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*, "Academy of Management Journal" 1980, Vol. 23.
- [9] Miller D.P., Friesen H., *The longitudinal analysis of organizations: A methodological perspective*, "Management Science" 1982, Vol. 28, No. 9.
- [10] Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, "Management Science" 1978, Vol. 24.
- [11] Pettigrew A.M., *Longitudinal Field Research On Change: Theory And Practice*, "Organization Science" 1990, Vol. 1, No. 3.
- [12] Pettigrew A.M., *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, London 1973.
- [13] Rajulton F., *The Fundamentals of Longitudinal Research: An Overview*, "Canadian Studies in Population" 2001, Vol. 28, No. 2.
- [14] Wall W.D., Williams H.L., *Longitudinal Studies and the Social Sciences*, Heinemann Educational Books Ltd., London 1970.
- [15] Yee J.L., Niemeier D., *Advantages and Disadvantages: Longitudinal vs. Repeated Cross-Section Surveys*, A Discussion Paper, Project Battelle 94-16, FHWA, HPM-40 06/12/96.

BADANIA LONGITUDINALNE W ZARZĄDZANIU, CZYLI JAK DOSTRZEC PRAWIDŁOWOŚCI W DYNAMICE

Streszczenie

Artykuł przedstawia podstawowe zagadnienia wiążące się z prowadzeniem badań longitudinalnych w zarządzaniu. Tym samym wpisuje się w ogólną dyskusję dotyczącą metody naukowej w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono przewagi badań longitudinalnych nad *cross-sectional*, a także ich ograniczenia. Generalnym celem artykułu jest promowanie lepszego zrozumienia, że dane pochodzące z badań longitudinalnych stanowią podstawę do wnioskowania o przyczynowości. Przytoczone badania longitudinalne potwierdzają, że to podejście jest właściwe dla badania zmian i rozwoju, jednocześnie wskazując na relacje przyczynowości oraz dynamikę zjawisk.

SŁOWA KLUCZOWE: BADANIA LONGITUDINALNE, ZARZĄDZANIE, PROJEKT BADAŃ

LONGITUDINAL STUDIES IN MANAGEMENT: ON HOW TO RECOGNIZE CAUSATION IN THE DYNAMICS

Abstract

The article presents the basics of conducting longitudinal research in management. Thus, it takes part of the general discussion on the scientific method in management sciences. It presents the advantages of longitudinal research over the cross-sectional as well as their limitations. The general objective of this paper is to promote a better understanding of the data from longitudinal studies that provide basis for the inference of causality. Cited longitudinal study confirms that this approach should be recommended for the study of change and development at the same time indicating the relationship of causality and the dynamics of the phenomena.

KEY WORDS: LONGITUDINAL STUDY, MANAGEMENT, RESEARCH PROJECT

WYMIANA SYMBOLICZNA I JEJ KONSEKWENCJE DLA METOD BADAŃ PROBLEMÓW ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Nauki społeczne weszły w XXI wiek z wyraźnym problemem różnorodności metod badań. Zasadnicza linia podziału, między kontrastującymi stanowiskami, jest związana z rozróżnieniem modernistycznych i postmodernistycznych sposobów prowadzenia badań [7]. Przy tym nurt koncepcji postmodernistycznych jest przez ekonomistów przyjmowany dość sceptycznie. Niektórzy wręcz uważają, że są to koncepcje nieuzasadnione i analitycznie bezpłodne [5]. Mimo takiej opinii w naukach zarządzania są podejmowane owocne próby badań, które opierają się na uznaniu faktu istnienia społeczeństwa postmodernistycznego [2], a już w latach 90. XX w. zauważono pewien potencjał postmodernistycznej myśli dla wypracowania krytycznego spojrzenia na dorobek nauk organizacji i zarządzania [6, 8]. W tym czasie zajęto się też skutecznie rozpoznaniem wpływu szerokiej perspektywy postmodernizmu na badania nad organizacją [4].

W poniższym opracowaniu uwagę skoncentrowano jedynie na fragmencie bogatego dorobku postmodernizmu – podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie dla metod badań organizacji i zarządzania są konsekwencje uznania wagi wymiany symbolicznej?

Wymiana symboliczna ma charakter szczególny dla społeczeństwa postmodernistycznego, wpisuje się w wielość perspektyw, niejednoznaczność wartości, ale przede wszystkim wyjaśnia trudny do zrozumienia z innej perspektywy pęd do konsumpcji.

* Prof. dr hab. Janusz Strużyna – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Dodatkowo zyskuje, gdy wskazuje na niebezpieczeństwo narastania poczucia „działania bez znaczenia”. Poczucie to potęgowane przez kryzysy, spekulacje, zachowania nieetyczne i cyniczne menedżerów podważają zaufanie do ustanowionych historycznie wartości, instytucji, norm, reguł. Istotne dla uzasadnienia podjętej próby wydaje się także i to, że społeczna teoria wymiany (*Social Exchange Theory*) stanowi często wykorzystywana podstawę dla konstrukcji teoretycznych z zakresu organizacji i zarządzania.

Celem poniższego opracowania jest nie tylko prezentacja samej koncepcji wymiany symbolicznej, lecz także identyfikacja konsekwencji uznania jej wagi dla sposobów badania organizacji i zarządzania. Poszukiwania odpowiedzi na powyżej postawione pytanie i realizacja celu zostały oparte na próbie dedukcyjnego wnioskowania na temat sposobów badań nad organizacją i zarządzaniem. Podstawą wnioskowania były ogólne założenia wymiany symbolicznej. Zaznaczenia wymaga także to, że dla opisu zagadnień wymiany symbolicznej wykorzystano prace Baudrillarda. Jego nazwisko współcześnie jest najczęściej łączone z tym pojęciem. Konstrukcja opracowania jest dość prosta. W części początkowej przedstawiono podstawowe założenia wybranej koncepcji oraz propozycje adekwatnych do sformułowanego opisu wskazówek metodycznych z zakresu badań nad organizacją i zarządzaniem. W części końcowej podjęto próbę uogólnienia przeprowadzonego rozumowania oraz pokazano inne podejścia, które wydają się wpisywać w zapoczątkowany nurt rozważań, czy też wręcz go uzupełniać. Ze względu na ograniczoną ilość miejsca zrezygnowano z typowego przeglądu wcześniejszych badań nad wpływem postmodernizmu na nauki organizacji i zarządzania. Opracowanie zostało oparte przede wszystkim na studiach nad pracami Jean Baudrillarda: *Wymiana symboliczna i śmierć* (Wyd. Sic!, Warszawa 2007); *Symulakry i symulacja* (Wyd. Sic!, Warszawa 2005); *W cieniu milczącej wielkości albo kres sfery społecznej* (Wyd. Sic!, Warszawa 2006); *O uwodzeniu* (Wyd. Sic!, Warszawa 2005); *Pour une critique de l'économie politique du signe* (Gallimard, Paryż 1972). Prace te zostały uznane przez współczesnych recenzentów nauk społecznych za istotne dla rozwoju myśli społecznej.

1. Ogólna charakterystyka wymiany symbolicznej na tle wymiany tradycyjnej

Koncepcja wymiany społecznej podejmuje próbę zakwestionowania trwałości tradycyjnych fundamentów relacji, które są uważane za pierwotną siłę rozwoju społeczeństw, szczególnie kapitalistycznych. Rozważania Baudrillarda dotyczą między innymi kwestii: kapitału, produkcji, pracy, pieniądza i konsumpcji. Zestawienie faz zmiany zachowań społecznych, zmian przesłanek decyzji gospodarczych pozwala mu stwierdzić, że współczesne reguły gospodarowania oderwały się od swoich racjonalnych, powiązanych z rzeczywistością materialną oraz naturalnymi potrzebami

ludzi prawzorów gospodarowania. Uwydatnienie zagadnienia oderwania się wartości ekonomicznej od jej rzeczywistego nośnika, czego najlepszym przykładem jest oderwanie się wartości pieniądza od jego złotego parytetu, pozwala Baudrillardowi konsekwentnie rozwinąć tę cechę („alienacji”) stosunków wymiany na inne sfery relacji międzyludzkich i zasugerować, że dziś trudno odnaleźć sferę wymiany, w której można zidentyfikować jednoznaczny związek symbolicznych nośników wartości z ich stabilnym ekwiwalentem. Współcześnie na tworzenie wartości wpływa tyle różnego rodzaju zmiennych, że praktycznie niemożliwe jest ich zinwentaryzowanie, a co dopiero precyzyjne określenie ich zależności. Możliwe jest jedynie symboliczne oznaczanie wartości w czasie. Skutkiem czego, w miejsce wartości użytkowej, pojawia się wartość odnoszona do innych wartości, co przypomina zasady gramatyki języka. Ulotność wartości powoduje, że wymiana gospodarcza zaczyna przypominać symulację prowadzoną na różnych poziomach przez różne podmioty indywidualne i zbiorowe. Przewidywanie jej wyniku jest, z jednej strony, niemożliwe, z drugiej zaś, w wymiarze pojedynczego człowieka, oczywiste – człowiek musi zmierzyć się ze śmiercią. Symulacje i śmierć nadają oryginalny, ale autentycznie ważny charakter wymianie społecznej. Współczesna aktywność gospodarcza zmierza do zbiorowego przetrwania przez akumulację i dziedziczenie oraz dążenie do równowagi ekologicznej. Z perspektywy pojedynczej osoby ten kod „przetrwania” ma znaczenie jedynie wówczas, gdy zostaje uzupełniony o wyobrażony sens śmierci (finału) pojedynczej postaci. W tej kwestii, jak i w kwestii dalszego odrywania symbolu od rzeczywistości, współczesna cywilizacja stworzyła wiele różnorodnych sposobów radzenia sobie z nieuchronnością. Opierają się one na wyobrażeniu i tworzeniu symulacji symulacji (powtórzenie nieprzypadkowe, gdyż zwraca uwagę na powstanie symulakry). Wyobrażenie śmierci podlega również takiej symulacji i staje się równie ważne jak wyobrażenie przyszłości gospodarki, państwa, rodziny itd. W tym właśnie miejscu pojawia podstawowy dylemat korzystania z dorobku postmodernizmu, który można zamknąć w słowach: biorąc pod uwagę naturalny i pierwotny charakter wymiany symbolicznej i śmierci, łatwo popaść w nihilizm, dążyć do dekonstrukcji wszystkiego, oferowania „niczego poza”, przyjmując postawę cynicznego sceptyka. Postawy te są atrakcyjne dla wielu badaczy nauk społecznych, ale w zasadzie zaprzeczają istocie organizowania i zarządzania. Badacze nauk organizacji i zarządzania łączy nadzieja i wiara, że można zmieniać koleje rzeczy. Jednocześnie nawet mając silną nadzieję i wiarę, badacz nie może odrzucać wielu z wniosków stanowiących podstawy wymiany symbolicznej, takich jak: zacieranie się granic pomiędzy czasem pracy i wolnym, produkcją i konsumpcją, kapitałem i kosztem (płacą), instytucją związków zawodowych i polityką, rozrost symboli bez rzeczywistego ekwiwalentu, budowanie znaków i kodów symulujących znaczenie i jeszcze wielu innych. Kod kapitału i wartości ekwiwalentnej nie wydaje się dzisiaj dominującym zbiorem instrukcji wymiany społecznej, a śmierć nadal pozostaje punktem jednostkowego odniesienia. Co prawda, można przyjąć, operując na poziomie makro i mezo (np. organizacji),

że suma zdarzeń jednostkowych, wzajemnie się kompensujących może prowadzić do postępu oraz rozwoju, ale z perspektywy pojedynczego członka organizacji, na poziomie mikro (jednostki), rozwój ma swoje granice biologiczne. Dyskusja o przedłużeniu wieku emerytalnego jest dobrym przykładem starcia tych dwóch perspektyw. Badania z zakresu organizacji i zarządzania nie mogą pozostawać jedynie na poziomie modelu organizacji, zresztą nigdy jedynie na tym poziomie nie pozostawały, czego najlepszym przykładem są kontynuowane od lat badania nad przywództwem, składem zespołów, zasobami ludzkimi, potencjałem członków organizacji, stylami itd.

Problem z wykorzystaniem teorii wymiany symbolicznej (a może i innych elementów postmodernizmu) w badaniach nad organizacją i zarządzaniem wydaje się dość typowy dla sytuacji, w której sformułowane przez grupę badaczy wnioski nie są prostym przedłużeniem dotychczasowej linii rozumowania. O skali potencjalnej nieciągłości i ich wpływie na sposób badania organizacji i zarządzania informują zapisy w tabeli 1. Wydaje się, że większość z ukazanych konsekwencji nie przeczy istocie organizowania i zarządzania. Wręcz przeciwnie, wskazuje na nowe kierunki poszukiwań i nowe problemy, ukryte dotąd dzięki dominacji kodu dążenia do wymiany ekwiwalentnej. Zupełnie osobnym pytaniem jest pytanie o sens wobec nieuchronności śmierci pojedynczych osób, ale i na nie można odnaleźć odpowiedzi (wbrew powszechnej opinii) w pracach Baudrillarda. Sprawa ta jednak wydaje się znacznie wykraczać poza potrzeby tego opracowania, a przede wszystkim poza współczesną percepcję osób zarządzających i organizujących „praktycznie”.

Tabela 1. Porównanie dwóch koncepcji wymiany z perspektywy konsekwencji dla metod badań organizacji i zarządzania

Nr	Kryterium porównania	Wymiana ekwiwalentna	Wymiana symboliczna	Uwagi dla badaczy organizacji i zarządzania
1.	Istota rzeczywistości	Rzeczywistość jest złożona ze stanów, które można wyodrębnić od siebie (np. materii i nie materii, kapitału i pracy, konsumpcji i produkcji, pieniądza i jego ekwiwalentu, otoczenia i organizacji).	W rzeczywistości granic pomiędzy stanami się zacierają lub są zacierane przez aktywność intelektualną ludzi, poprzez nadawanie znaków. Odmienność stanów jest pozorna i symulowana. Symboliczne nie jest ani pojęciem, ani instancją, ani kategorią, ani strukturą, jest aktem wymiany i stosunkiem społecznym, który znosi wyraźną granicę pomiędzy tym, co rzeczywiste i tym, co wyobrażeniowe.	W miejsce poszukiwania czynników (czyli elementów biorących udział w mnożeniu na przykład produkcji) należy zwrócić uwagę na zbiory zmiennych różnego typu (np. mediując). Trudności w oddzielaniu stanów od siebie, definiowaniu organizacji, nie dyskwalifikuje przedmiotu badań, gdyż w świecie poznawanym przez człowieka nie ma stanów wyodrębnionych. Stany wyodrębnione mogą być symulowane w świecie stworzonym przez człowieka (w teoriach). Badanie staje się coraz bardziej odległe od rzeczywistości, gdy dokonywana jest symulacja na symulacjach.

2.	Idea zjawiska wymiany społecznej	Dążenie do wymiany ekwiwalentnej i równowagi systemowej. Wymiar strukturalny i wymiar funkcjonalny porządkują wymianę. Wartość użytkowa lub ekwiwalent w strukturze wartości stanowią o racji wymiany.	Wartość referencyjna (wartość uznana za normę, za prawidłową np. wartość złotego do dolara) przestaje być punktem odniesienia, gdyż dominująca staje się strukturalna gra wartości, w której gracze tworzą własne, chwilowe struktury odniesienia dla wycen. Ekwiwalent nie stanowi punktu odniesienia, gdyż nie jest uznawany przez wszystkich uczestników wymiany – nic nie gwarantuje, nie łączy się z obiektywną (a nawet przeważającą wyceną, np. zaspokojenia danej potrzeby). Wartość nadaje dany znak użyteczności i znak ten stanowi formę reprezentującą ekwiwalent w danej transakcji i tylko w niej. Istnieje pełna wymienność znaków jedynie na siebie, bez możliwości wymiany na to, co rzeczywiste.	Spekulacja jest obszarem organizowania i zarządzania, a także teoryzowania. Takie miejsca wymiany, jak rynek i otoczenie, nie są nośnikami wiarygodnych informacji, ale również nie można tych informacji zignorować. Badanie wymaga odkrywania zasady wymiany, którą aktualnie się posługują uczestnicy relacji. Potrzebne jest odkrywanie kodu wymiany. Kod ten nie ma współcześnie charakteru regulacji przepływu materii lub zaspokajania potrzeb egzystencjalnych. Istotna może być przestrzeń porządkowanych symboli.
3.	Idea organizacji	Organizacja jako miejsce istnienia wielu przeciwstawnych stanów; sposób ich godzenia; rozwiązywanie wspomagające siłę pojedynczej osoby w radzeniu sobie ze środowiskiem. Organizacja to rzeczywistość lub abstrakcja.	Organizacja jako: miejsce radzenia sobie z nieuchronnością finału; sposób cywilizacyjnej obecności jednostki w grupie; kulturowy przymus istnienia w organizacji; jako sposób radzenia sobie z samym sobą. Organizacja to hiperrzeczywistość, czyli taka rzeczywistość, która nie poddaje się ludzkiej zdolności do oddzielenia „obiektywnej rzeczywistości” od symulacji tej rzeczywistości. W dychotomii człowiek – natura obiektywna i materialna natura jest jedynie pojęciowym wyobrażeniem stworzonym przez człowieka. Człony takiej rozłącznej alternatywy wzajemnie się wykluczają, ale jeden z nich staje się wyobrażeniem drugiego.	Rozszerzenia, pogłębienia, czy też wręcz nowego zdefiniowania istoty organizacji wymagają badania z zakresu: – wpływu jednostki (ale nie tylko przywódcy) na organizację, – filtrującego i płynnego znaczenia informacji o rzeczywistości (np. traktowania analizy strategicznej jako filtru poznania i forma ideologii), – infrastruktury działań (np. struktur), która przestaje mieć charakter mnożnika i liniowych, charakter służebnych relacji, a staje się sama rozwijającą się rzeczywistością, – nowych ról organizacyjnych, które są tworzone dla wzmacniania symulacji, – wartości i jej nośników (nie zasoby, procesy, ale społeczny znak/symbol wartości – nie czytać marka, logo itp.). – procesów symulacji rzeczywistości w zarządzaniu i organizowaniu.

4.	Kod podstawowy wyborów i zachowań	Kod kapitału. Prawo podaży i popytu, krzywa uczenia się itp.	<p>Ukryty kod, który jest odkrywany w lokalnych, czasowo zakreślonych relacjach. Kod ten może być ukryty na co najmniej czterech poziomach rozwoju obrazu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. odzwierciedlenie głębokiej rzeczywistości; 2. skrywa i wypacza głęboką rzeczywistość; 3. skrywa nieobecność głębokiej rzeczywistości; 4. pozostaje bez związku z jakąkolwiek rzeczywistością, pozoruje rzeczywistość lub inaczej sam jest rzeczywistością. <p>W tych ostatnich przypadkach (3,4) kod wyborów zbliża się do reguł konsumpcjonizmu, mody itd., czyli do spełnienia symulacji i wykorzystania przez człowieka ukrytego kodu stworzonego przez niego w procesach np. strukturacji.</p>	<p>Badanie kodu wymiany skłania do poszukiwania obrazu wymiany w oczach poszczególnego zbioru ludzi organizacji. Wraz z rozwojem cywilizacyjnego przymusu samorealizacji w (formie) organizacji, wymiana w oparciu o kod kapitału może nie obowiązywać. Należy zwrócić uwagę na ewentualność racji społecznej hasła „maksymalna płaca za minimalną pracę”, tak jak potwierdza się racja maksymalizacji odsetek na lokacie bankowej (kod kapitału).</p>
5.	Idea zrozumienia	Można wyróżnić stany opozycyjne, które tworzą w końcu syntezę.	<p>Zrozumienie ma charakter sytuacyjny, specyficzny i czasowo ograniczony. Na przykład w przypadku dla zjawiska mody istotne dla określenia różnic w czasie jest istnienie modelu. To do niego, a nie rzeczywistości odnoszona jest zmiana. Dla zrozumienia znaczenia płacy istotne jest zrozumienie logiki sposobu jej powiększania (symboliczne znaczenie płacy w strukturze władzy, a może być również kod kapitału lub przeniesienie strachu przed wyobraźnią niebezpieczeństwa).</p>	<p>Dialektyczna synteza, jako sposób radzenia sobie z opozycjami, przestaje być skutecznym sposobem na odnalezienie kierunku zmian. Rozwój następuje i w teorii, i praktyce (jeśli taki podział koniecznie utrzymać) za pomocą koncepcji mobilnych i aleatorycznych (dopuszczających przypadek na poziomie projektowania i realizacji) zbiorów zmiennych, które unieszkodliwiają za pomocą operacji łączenia, a nie anektowania, wszystko to, co stawia im opór, bądź im się wymyka.</p>
6.	Linia rozwoju	Rozwój o charakterze liniowym, spiralnym, cyklicznym. Brak finału.	<p>Finał jest nieuchronny. Każdy system, który osiągnął pełnię operatywności, zbliża się zarazem do własnego unicestwienia. Potrzebna jest odnowa, choć ma jedynie znaczenie symboliczne, gdyż nie neguje nieuchronności śmierci pojedynczego człowieka. Kod kapitału, gromadzenia, pomnażania jedynie symbolicznie równoważy śmierć fizyczną.</p>	<p>Realizm ludzkich możliwości i szacunek względem rozwoju zdarzeń nie może być jedynie deklarowany, ale autentycznie wkomponowany w sposób podejmowania decyzji i oceny skuteczności menedżerskiej. Karanie za nieefektywność poszczególnych postaci ma charakter symboliczny i nie ma nic wspólnego z odwracaniem fatum. Potrzeba odnawiana musi uwzględniać stany naturalne związane z wiekiem członków organizacji, co nie jest bez znaczenia w przypadku starzejących się społeczeństw i organizacji.</p>

7.	Kierunek i proces rozwoju	Rozwój prowadzi do wzrastającej użyteczności. Włączanie do czynników (mnożników) rozwoju nowych zmiennych, na przykład kapitalizacja wyobraźni.	Rozwój prowadzi do samozapreczenia poznanego procesu rozwoju. Wzrost, jako przejaw rozwoju, jest procesem autonomicznym, autotelicznym i samozwrotnym. Nie ma na względzie żadnych potrzeb ani zysków, żadnej użyteczności widzianej w długim okresie czasu. Na przykład rozwój produkcji nie jest przyspieszeniem produkcji, lecz procesem strukturalnej inflacji znaków produkcji, ciągłą zmianą, nieustannym umykaniem znaków, włączając w to znak pieniądze. Prowadzi w ten sposób do samozapreczenia.	Rozwój nie powinien być kategorią nadrzędną. Podobnie równowaga. Równowaga np. ekologiczna prowadzi bowiem do równań o zerowym bilansie lub niekończącej się utracie wartości (recykling prowadzi do produkcji recyklingowanych powtórnie produktów, co nie dzieje się jednak bez strat), więc jest zaprzeczeniem rozwoju. Dla rozwoju potrzebne jest odnawianie (niekoniecznie rewolucja) idei.
8.	Podstawowy problem aktywności (zarządzania i organizowania)	Przetrwanie w formie dziedziczenia i przekazu między pokoleniowego, przenoszenia się w kolejne wymiary istnienia. Przedłużanie aktywności.	Dynamiczny finał jako kulturowo oswojony element emocjonalnego spełnienia (w sensie pozytywnym). Zgoda na nieuchronne, które jednak niesie za sobą nowość.	Uwzględnienie w organizowaniu i zarządzaniu niebezpieczeństw: – iluzji zanegowania śmierci poprzez gromadzenie kapitału, – emocjonalnego spełnienia, które prowadzi do autodestrukcji, – wiary w trwałą elastyczność i mobilność, – nadziei na przetrwanie. Zastąpienie tych symulacji poprzez zgodę na cykliczność inicjacji rozwoju. Istotne jest przy tym, aby kierownicy nie opierali swojej władzy na wyobrażonym prawie do zarządzania życiem w organizacji, jako obiektywnym przeżyciu. Prawo takie jest przynależne każdej jednostce. Akumulacja kapitału i emocji nie oznacza kapitalizacji czasu i kapitalizacji emocji. Różnica jest łatwa do zobrazowania na tle uznania finalności.
9.	Ograniczenia aktywności człowieka	Materialne, energetyczne, zasobowe itp.	Bezgraniczność i nieograniczoność tworzenia znaków. Wyobraźnia. Międzykulturowy przekaz.	Sygnowanie ograniczeń rzeczywistych może wyzwalać zaangażowanie, które może przekraczać materialne granice i dotychczasową wyobraźnię rzeczywistości.

Źródło: opracowanie własne.

2. Próba wykorzystania wymiany symbolicznej do konstruowania i oceny badań w zakresie organizacji i zarządzania

Stanowisko negatywne wobec postmodernizmu wydaje się wyraźnie słyszalne na spotkaniach w środowiskach polskich badaczy. Analizując jednak treści przedstawione w tabeli 2, można zauważyć, że:

- a) wiele z zapisów nie jest szokujących w świetle wyników badań i praktyki organizowania i zarządzania (np. prac Cyrta, Marsha, Simona);
- b) można podjąć próbę połączenia obu typów wymian, ale nie w formie dialektycznej syntezy, tylko łączenia z uwzględnieniem efektu sił przypadkowych (por. wiersz 5 w tabeli 2);
- c) możliwe jest połączenie inspiracji wspartej na emocjonalnych odczuciach czytelnika prac postmodernistycznych z racjonalnością dowodów wymaganych przez pozytywistyczną naukę.

Jednak światowa dyskusja o postmodernizmie wydaje się uwypuklać pozytyw i negatywne (sceptyczne, nihilistyczne) nastawienie postmodernistów. Odrzucając negatywne, a przyjmując pozytywne stanowisko względem inspiracji płynącej z porównania obu typów wymian, można zaproponować kilka wskazówek z zakresu przygotowania i realizacji badań organizacji i zarządzania. Ze względu na ograniczoną ilość miejsca poniżej wybrano jedynie trzy dotyczące potrzeby uzupełnienia założeń badań o zagadnienia symbolicznego oznaczania i operacji na symbolach, możliwości nie precyzowania przedmiotu badania i kompletności metody.

Po pierwsze, dla kompletności założeń badawczych, bardziej wartościowe jest zaprezentowanie logiki łączącej symboliczne oznaczenia wykorzystywane w badaniu. Ze względu na niski stopień rozpoznania w nauce i formalizacji w postaci modeli teoretycznych tego typu logik (to nie są paradygmaty czy koncepcje) należy dopuścić możliwość subiektywnej interpretacji autora badań. Dla zrozumienia istoty wymiany jest potrzebne wskazanie fundamentu, na podstawie którego uznano dany zbiór oznaczeń za logicznie powiązany. Uzasadniając taką potrzebę wyjaśnienia, można podać przykład niekompletności analiz wpływu jednego z bardzo popularnych czynników wzrostu – czynnika zaufania. Jeśli wskazuje się na czynniki zaufania jako czynnik wzrostu efektywności relacji handlowych, to należy również podać logikę symboli, na której wsparto zasadność takiego połączenia. Zaufanie opisuje się innymi symbolami (znakami) niż efektywność handlu. Wbrew pozorom nie jest łatwo odnaleźć opis takich założeń. Na dodatek logika powinna dotyczyć nie tylko zależności między zbiorami symboli (symbole zaufania, symbole efektywności handlowej), lecz także w ramach struktury pojedynczego zbioru (relacje symboli opisujących zaufanie do siebie wzajemnie – dekonstruowane?). Zgodnie z istotą wymiany symbolicznej

zaufanie zostaje opatrzone znakami, które mogą być dość swobodnie interpretowane przez strony wymiany. Logika konstrukcji zbiorów symboli/ znaków powinna być interpretowane osobno, w oderwaniu od logiki samego zjawiska, którego dotyczą. Ta sugestia nie dotyczy tylko oczywistego wymagania ukazania logiki operacjonalizacji składowych modelu i konstrukcji pytań do ankiety. Potrzebny jest opis zasad, według których autor badań tworzy związek między zbiorami symboli. Zgodnie z logiką wymiany ekwiwalentnej zaufanie jest dokładnym symbolicznym oznaczeniem realnego stanu (istnieje parytet zaufania). Zgodnie z logiką wymiany symbolicznej zaufanie jest uwikłane w konstrukcję przypisanych mu znaków i konstruowane w trakcie jego spełniania. Bez wyraźnej autorskiej interpretacji oraz oznaczenia wielu zmiennych (nie czynników, ale zmiennych), poszukiwanie wpływu wybranego czynnika jest oparte na istotnych niedopowiedzeniach i idealizacji, która zakłada wzajemną zgodność parytetów zaufania, którym posługuje się odkrywca i odbiorca wyników badań względem znaków. Na tej podstawie może pojawić się analiza krytyczna dotychczasowych stanowisk. Taką propozycję uzupełnienia założeń może technicznie wykonać przez albo poprzez skróconą prezentację analizy fenomenologicznej badanego problemu, albo poprzez prezentację ewolucji problemu, albo korzystając z sensu badań Gutmana nad środkami i celami [3]. Przy tej ostatniej możliwości nie chodzi o rozwój teorii, ale jej sytuowanie w szerokim kontekście (wymaganiem badań historii nie jest koncentrowanie uwagi jedynie na danym zjawisku, ale sytuowanie go w szerokim kontekście).

Przechodząc do drugiego zagadnienia, można rozpocząć od stwierdzenia, że precyzowanie przedmiotu badania jest zabiegiem typowo formalnym, czyli symbolicznym. Jest konieczne, ale powinno nawiązywać do np. dorobku Floriana Znanieckiego. Przedmiot jest elementem świata cudzych, historycznie uwarunkowanych „świadomości” osobników i grup oraz wynika z czynności dokonywanych nad owymi przedmiotami przez tych, którym są one dane jako doświadczenie. Poszukiwanie precyzji przy formułowaniu przedmiotu kwestionuje walory różnorodności symbolicznego oznaczania przedmiotu wymiany. Symboliczne oznaczenie wynika zarówno z przeszłości, jak i z aktualnie „działającego się” procesu identyfikowania w badaniu. Przykładowo badanie takich zagadnień jak marka pracodawcy opiera się na kilkupoziomym przekształcaniu symboli. Pierwszym poziomem są naturalne zdolności do poznawania i oznaczania, następny poziom to zbiorowe ustalanie znaczeń, potem profesjonalne (naukowe) filtry środowiskowe, potem ustalenia środowisk mniej licznych (np. marketingowców i ZZL), a także czynności dokonywane przez badacza na konkretnym typie przedmiotu badania (np. marce) i tak dalej, i tak dalej. W tej sytuacji oczekiwanie po przeglądzie literatury konkretnej definicji przedmiotu badania to idealizacja, czyli kolejny poziom, na którym badacz odrywa się od rzeczywistości w imię spełnienia warunków nielicznego środowiska. Proces takiej idealizacji nie tylko powinien zostać opisany, lecz także poddany krytyce. Interesującym sposobem

takiego opisu jest ten zastosowany przez Cyferta [1] w pracy o granicach organizacji. Opiera się on na zestawieniu typów przedmiotu bez ich waloryzowania. Warto jednak zwrócić uwagę, że konfrontacja z postmodernizmem skłaniałaby w tym przypadku również do wykonania autonomicznej analizy symboliki kryteriów typizowania. Ukazanie wyników takiej analizy symboli może pozwolić wyróżnić wspólnoty interpretacyjne badaczy i stworzyć pomosty między nimi. Przykładowo posługiwanie się przez badaczy wspomnianej marki pracodawcy i marki firmy tych samych oznaczeń komplikuje porozumienie, zaciera granice, zmusza do swobodnej interpretacji. Modernistyczne dążenie do odkrycia uniwersalnej definicji marki pracodawcy prowadzi z kolei do wykreowania lokalnych interpretacji, czyli znów zaprzecza sensowi podjętego działania badawczego. Zamiast tych prób warto uznać nieunikniony stan niedoskonałości określenia przedmiotu. Wiele przedmiotów badań z nauk zarządzania wydaje się zyskiwać na dopuszczeniu takiej niedoskonałości. Subiektywnie oznaczanie (wyobrażanie) jest naturalną kompetencją społeczną. Natomiast odwoływanie się do naukowości w celu rozstrzygnięcia racji w sprawie trafniejszych lub mniej trafnych oznaczeń, tworzy spiralę wznoszenia się na coraz wyższy poziom abstrakcji (oddalania się od tego, co miało być oznaczone). Z kolei pozostawienie wszystkiego intuicji może być niewytłumaczalne innym. Zwrot ku wymianie symbolicznej może pomóc w tworzeniu porównań i zrozumienia różnic.

W konsekwencji wydaje się rodzić sugestia, że nie powinny budzić restrykcji środowiskowych wyniki pracy z niewyraźnie oznaczonymi przedmiotami zarządzania i organizowania. Uznanie takiej sugestii nie jest jednoznaczne z utratą zdolności do recenzowania pracy z pozycji środowiska naukowego. Czym innym jest bowiem wymyślanie przedmiotu, a czym innym ukazana trudność w stworzeniu powszechnie akceptowanej przez środowisko logicznej definicji. Pozytywny (afirmatywny) postmodernizm nie zwalania z reżimów naukowości [4, s. 456]

Trzecia z wybranych kwestii poddanych pod dyskusję dotyczy wyzwania kompletnego badania. W kontekście wymiany symbolicznej nie powinno się go podejmować, ze względu na to, że każde badanie nie jest odwzorowaniem rzeczywistości istniejącej poza badaczem, a raczej formą jej kształtowania w badaniu. Odwoływanie się do metanarracji (czyli spojrzenia z logicznie wyprowadzoną z niego wartością prawdy), do dialektyki (czyli szukania syntez) powinno zostać zastąpione delegitymizacją głównych kodów programujących zachowania aktorów. Stosowane techniki powinny zmierzać do obniżenia wagi wypowiedzi respondentów, gdyż język pozostaje pod wpływem tak wielu czynników, że wypowiedź ma jedynie charakter przedmiotu wymiany symbolicznej z badaczem. Wydaje się, że kody metod nie mają charakteru uniwersalnego, co prowadzi do wniosku, że problem stosowania idio- i nomotetycznych podejść badawczych rozstrzygnięty jest na rzecz badań jednostkowych. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by jednostkami były duże grupy społeczne, a metody były wzajemnie uzupełniane (badania jednostkowe łączone z badaniami uniwersalnymi).

Przyzwolenie na postmodernistyczny eklektyzm metod wymaga jednak od badacza głębokiej wiedzy o metodach łączonych w badaniu. Eklektyzm tego typu wymaga doskonałej identyfikacji łączonych fragmentów. To nie przypadkowe zestawienie, ale zestawianie metod, które prowadzi do krytycznej analizy istniejącej konwencji badawczej – do prowokacji intelektualnej wzbogacającej zbiór wiedzy o metodach. Łączenie, anektowanie nie jest wbrew pozorom przypadkowe lub dowolne. Jego istotą jest odkrywanie tego, co w osobnych sposobach postępowania badawczego nie zostaje ukazane. Problemem jest trudność w predykcji na odstawie takiego eklektycznego zestawienia. Wnioski stają się niespójne. Jednak z perspektywy postmodernistycznej predykcja zawsze obarczona jest ryzykiem wystąpienia zdarzeń przypadkowych, niedostrzegania słabych sygnałów. Koncentrowanie uwagi na kodach metod i ich krytyczna analiza niesie większą rozważę w przewidywaniu przyszłości.

Syntezę powyższych spostrzeżeń ujęto w tabeli 2.

Tabela 2. Trzy fragmenty badań naukowych w dwóch ujęciach

Zagadnienie związane z badaniami	Stanowisko modernistyczne	Stanowisko postmodernistyczne	Przykład	Środowiskowe wymagania poprawności warsztatu naukowego
Uzupełnienia założeń o zagadnienia symbolicznego oznaczania i operacji na symbolach.	Poszukiwanie i odkrywanie nowych czynników rozwoju, wzrostu. Korzystanie z dorobku innych nauk („interdyscyplinarność”). Wymagania poprawności operacjonalizacji i konstrukcji pytań badawczych.	Potrzeba zaprezentowania logiki łączącej symboliczne oznaczenia wykorzystywane w badaniu (to nie to samo co paradygmaty, koncepcje). Dopuszczenie subiektywnej interpretacji takiej logiki (odkrycia wzoru).	Zaufanie jako czynnik wzrostu efektywności relacji handlowych. Zaufanie jest opisywane przy pomocy innych oznaczeń symbolicznych wspartych na logice relacji sentymentalnych. Efektywność opisywana jest na podstawie relacji racjonalnych.	Logika konstrukcji zbiorów symboli/znaków powinna być interpretowana osobno, w oderwaniu od logiki procesów samego zjawiska, którego dotyczą. Technicznie można ukazać swoją kompetencję poprzez zarys fenomenologii lub ewolucji (historii) badanego problemu.
Możliwości nieprecyzowania przedmiotu badania.	Potrzebne są jednoznaczne ustalenia terminologiczne i definicje.	Potrzebne jest ukazanie społecznego kontekstu terminów i definicji.	Definicja marki pracodawcy opiera się na wielu poziomach przekształceń symboli terminów „marka” i „pracodawca”. Poszukiwanie precyzji przy formułowaniu marki pracodawcy obniża walory (inspiracja) różnorodności symbolicznego oznaczania przedmiotu wymiany (zaufanie, na co się wymienia/co się wymienia na zaufanie itd.).	Ukazanie wielości oznaczeń, typologie wsparte na różnych kodach. Identyfikacja relacji w zbiorach kryteriów podziałów.

Wyzwanie kompletnej metody.	Metanarracja. Paradygmaty. Triangulacja, dialektyka.	Oderwanie się od meta-narracji. Eklektyzm metodologiczny jako prowokacja intelektualna. Zestawienie sprzecznych podejść, anektowanie, włączanie metod. Nie dialektyka. Obniżenie wagi wypowiedzi respondentów jako podstawy wnioskowania. Uwypuklenie wagi badań idiograficznych. Układanie opozycji metodycznych w przeplatające się i warunkujące się ciągi lub konfiguracje.	Badanie satysfakcji w oparciu o wykorzystanie koncepcji badania klimatu organizacyjnego. Badanie klimatu organizacyjnego w oparciu o zasady opisu różnorodności przyrody i badania kultur.	Prezentacja eksperymentu z zakresu łączenia, anektowanie metod badania. Interpretacja wypowiedzi w oparciu sposoby, których źródłem jest metoda ugruntowana lub podobne. Krytycznie analizowana możliwość przewidywania na podstawie zastosowanych metod wnioskowania/rozumowania.
-----------------------------	--	---	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Przedstawiona powyżej próba refleksji nad konsekwencjami zetknięcia się dwóch orientacji metodologicznych: modernistycznej i postmodernistycznej wpisuje się w dyskusję, która szczególnie intensywnie była prowadzona w latach 90. XX w. Kryzys 2008 roku wskazał, że postmoderniści sugerowali problemy, z którymi aktualnie teoria organizacji i zarządzania ma do czynienia. Przetawiona analiza nie jest modernistyczna, ale wykorzystuje postmodernistyczny dorobek do zarysowania odpowiedzi na pytanie o konsekwencje zmiany stanowiska badawczego na postmodernistyczne. Podjęto próbę analizy zestawienia różnic pomiędzy dwoma typami wymiany, a na tym tle sformułowano wskazówki dla przygotowania i realizacji badań. Tekst może jednak być traktowany jako:

- niedoskonałe odbicie dyskusji, jaka odbywa się między światowymi nazwiskami z zakresu teorii organizacji i zarządzania oraz innych nauk na temat pozytywnego znaczenia postmodernizmu;
- propozycje zmodyfikowania warunków poprawności metodologicznej prac naukowych z zakresu organizacji i zarządzania przy uwzględnieniu stanowiska wykraczającego poza modernistyczną perspektywę;
- początek opracowania zilustrowanego szerszymi przykładami, komentarzami, wnioskami.

Bibliografia

- [1] Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE, Poznań 2012.
- [2] Green D.D., Roberts G.E., *Transformational leadership in a postmodern world: the presidential election of Barack Obama* „Academy of Strategic Management Journal” 2012, Vol. 11, No. 1, pp. 9–25.
- [3] Gutman J., *A means-end chains model based on consumer categorization processes* „Journal of Marketing” 1982, Vol. 46, No. 2, pp. 60–72.
- [4] Kilduff M., Mehra A., *Postmodernism and organizational research*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 2, pp. 453–481.
- [5] Mavroudeas S.D., *A history of contemporary political economy and postmodernism*, „Review of Radical Political Economics” 2006, Vol. 38, No. 4, pp. 499–518.
- [6] Parker M., *Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization*, „Organization Study” 1995, Vol. 16, No. 4, pp. 553–564.
- [7] Slaughter S., *Problems in comparative higher education: Political economy, political sociology and postmodernism*, „Higher Education” 2001, Vol. 41, No. 4, pp. 389–412.
- [8] Willmott H., *Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, Vol. 30, No. 4, pp. 515–552.

WYMIANA SYMBOLICZNA I JEJ KONSEKWENCJE DLA METOD BADAŃ PROBLEMÓW ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Od ponad 50 lat prowadzona jest dyskusja o wpływie postmodernizmu na ocenę wartości prac naukowych. Artykuł dotyczy jednego z rzadziej podejmowanych zagadnień – kwestii wpływu wymiany symbolicznej na treść założeń badań z zakresu organizacji i zarządzania. W wyniku porównania cech wymiany symbolicznej i ekwiwalentnej zostały sformułowane sugestie dotyczące założeń metodologicznych badań. Ten tekst uwypukla pozytywne aspekty postmodernizmu, choć autor zdaje sobie sprawę z zagrożeń płynących z postmodernistycznej fascynacji.

SŁOWA KLUCZOWE: WYMIANA SYMBOLICZNA, WYMIANA EKWIWALENTNA, METODOLOGIA BADAŃ, POSTMODERNIZM

SYMBOLIC EXCHANGE THEORY IMPACT ON MANAGEMENT AND ORGANIZATION RESEARCH METHOD

Abstract

The discussion, about postmodernism's impact on the evaluation of scientific papers, has been conducted for more than 50 years. This article relates to one of the less discussed issues – the impact of symbolic exchange theory on the organization and management researches assumptions. Author formulates original suggestions for methodological principles of the organization and management research, which are deduced from the results of the comparative analysis of features of symbolic and equivalent exchange. This text underlines the positive aspects of postmodernism, although the author is aware of the dangers of postmodern fascination.

KEY WORDS: SYMBOLIC EXCHANGE, EQUIVALENT EXCHANGE, METHODOLOGY, POSTMODERNISM

WSTĘP DO NAUKOWEGO STATUSU KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Współcześnie naukę, w tym naukę o zarządzaniu (NOZ), uważa się za jedno z ważniejszych źródeł rozwoju praktyki oraz wzrostu jakości życia. Wartość nauki zależy między innymi od poziomu jej systemowości, w tym spójności i porządku prowadzenia badań czy twierdzeń. Jest kilka powodów, dla których studiowanie statusu koncepcji zarządzania (KZ) jest konieczne:

- 1) Istnieje problem statusu koncepcji zarządzania. Krótki przegląd stanu NOZ w przedmiotowej dziedzinie ujawnia rozmaite trudności każdego rodzaju: naukowe, praktyczne, dydaktyczne. Podmioty potrzebujące uporządkowanych i przekonujących twierdzeń o zarządzaniu nie otrzymują oczekiwanego wsparcia. Dlatego też korzystają również z innych źródeł radzenia sobie z problemami systemów działających. W konsekwencji prowadzi to skutków odwrotnych niż oczekiwane: braku postępu w zarządzaniu.
- 2) Na obszarze nauki – koncepcje zarządzania i lepsze ich zrozumienie wpisują się w doskonalenie przedparadygmatycznego charakteru NOZ, co podkreśla się w literaturze [por. 10]. Doskonalenie to ma nie tylko walor naukowy, lecz także merytoryczny: może służyć generowaniu lepszego kształtowania relacji między problemami zarządzania i ich rozwiązaniami.
- 3) Na obszarze praktyki istotne jest studiowanie przyczyn osiągnięcia/nieosiągnięcia sukcesu przez organizacje gospodarcze. Mogą one mieć charakter łańcuchów przyczynowo-skutkowych, wśród których są także należące do dziedziny wiedzy o zarządzaniu. Wiedza o zarządzaniu stanowi element kompetencji menedżera, jej składnikiem może być także poziom znanstwa naukowych koncepcji zarządzania. Porządek wiedzy o naukowych koncepcjach zarządzania ma znaczenie praktyczne

* **Dr hab. Hubert Witczak, prof. WSZiB** – Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.

i usuwa barierę chaosu myślowego w „głowach” menedżerów (w ich potencjale kompetencji). Dysponując takim porządkiem, menedżer nie tylko świadomie używa koncepcji zarządzania, lecz także jest znacząco odporny na mody, „śmieci naukowe” czy wypadki takie jak Sokal Hoax.

- 4) Na obszarze edukacji – koncepcje zarządzania są przedmiotem studiów na kierunku zarządzanie w uniwersytetach. Rozpoznanie roli koncepcji zarządzania ma jasne znaczenie edukacyjne.

1. Krótki przegląd stanu nauki co do statusu koncepcji zarządzania

Literatura przedmiotu odzwierciedla aktualny stan wiedzy naukowej w dziedzinie KZ.

Dla dokonania przeglądu zakładam, że dany podmiot, rozwiązując problemy wiążące się z danym działaniem, może przeprowadzić procesy składające się, w całości działania, na pięć kategorii: poznawcze (P), aksjologiczne (A), podejścia do reagowania (R), normatywne (N) i urzeczywistniające (U) [12, s. 231–243]. Badanie naukowe to podstawowy subproces procesu naukowego, prowadzący od postawienia hipotez (z początkiem badania) do sformułowania twierdzeń naukowych – tez (po zakończeniu badania). Wyróżniam, odpowiednio do powyższych, pięć podstawowych kategorii procesów naukowych (PARNU), których przebieg i rezultaty sumują się także na rdzeń wartości naukowej. W skład procesu naukowego wchodzi jego składniki (czynniki, elementy aktywne w tym procesie) tworzące obiekt badający, np.: a) podmiot badający; b) język badania; c) logika jako zasada prowadzenia wnioskowania i dochodzenia do twierdzeń; d) metody i instrumenty badawcze (np. diagnoza i inne źródła twierdzeń); e) operacje naukowe (np. analiza statystyczna); f) procedury i przebiegi badawcze (dowodzenia, wnioskowania); g) systemowy układ czynników badawczych (podmioty badające, narzędzia badań itd.).

Badanie wiedzy, znajdującej się w istotnej literaturze przedmiotu, wskazuje na znaczące odmienności zakresu przedmiotowego oraz ujęć pola badawczego NOZ. Niektóre z tych różnic są zasadnicze, i samo to pobudza do stawiania pytań. W tytułach zajmujących się fundamentami NOZ znajdziemy różnorodność słów kluczowych, w tym: a) samo „zarządzanie”, b) podstawy, c) koncepcje, d) metody, e) kierunki, f) kanony, g) metody. Niemniej jednak dyskurs jest żywy i nadal potrzebny.

Poniżej podaję ważniejsze konstatacje rozpoznające status i oceniające poziom systemowości KZ w literaturze.

- 1) Rozpoznanie KZ – jest wiele twierdzeń opatrywanych terminem „koncepcja”. Jest dyskusyjne, czy osiągają one wymagany status naukowości, począwszy od zdefiniowania samej istoty pojęcia „koncepcja”. Podobnie oceniam moc taksonomiczną

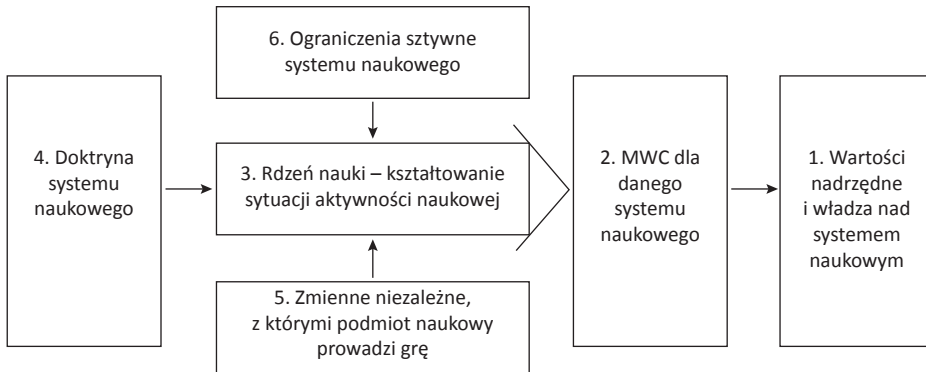
- i eksplikacyjną rozpoznania. Panuje trudny do opisania bałagan i chaos pojęciowy, mieszający koncepcje, szkoły, paradygmaty, metody itp. zarządzania. Prowadzi to do płynności i niestabilności ich zbiorów oraz poważnie poddaje w wątpliwość poziom naukowości. W dyskusji naukowej żongluje się niemal tymi pojęciami, często stosując je zamiennie itd. Od pewnej niejasności nie są wolne także najnowsze opracowania, które łączą w jedną filozofię zarządzania, koncepcje zarządzania, paradygmaty zarządzania, szkoły zarządzania [por. 9, s. 45–46].
- 2) Wartościowanie KZ. Naukowość KZ budzi wątpliwości nie tylko z uwagi na dyskurs porównawczy naukowości w naukach przyrodniczych i społecznych. Niektóre koncepcje zarządzania osiągają status teorii, większość jednak ma silne uwarunkowanie sytuacyjne, czy zależy od doktryn (czytaj: dogmatów), oraz korporacyjno-asyndykalistycznych okoliczności. Obiektywizm twierdzeń, dążenie do prawdy, predykcyjność i in. stają wartościami lokalnymi albo ustępującymi przed presją sukcesu naukowego i praktyki poszukującej legitymizacji naukowej. Silny wpływ potencjału otoczenia nauki na KZ prowadzi do zjawisk, takich jak: marketing naukowy, mody naukowe, plagiaty, Sokal Hoax. Wszystko to utrwała nieoznaczoność, nie sprzyja funkcjom i wartości nauki. Wartość naukowa „koncepcji zarządzania” na tle innych kategorii, takich jak np. „podejścia” czy „teorie”, jest praktycznie nierozróżnialna.
 - 3) Normatywne KZ i urzeczywistnianie KZ. To, co „powinno być”, walczy z tym, „co jest pożądane”. Legitymizacja, o której wyżej, szczególnie dotyczy poszukiwania rozwiązań normatywnych i urzeczywistniania twierdzeń nauki na gruncie praktycznym – uzasadnienia dla przedsięwzięć politycznych i in. Nikt nie może powiedzieć, że dane KZ (instrumenty, podejścia, metody, techniki, teorie – dostosuj „właściwe”) mają uniwersalną przewagę nad jakimikolwiek innymi. Jest charakterystyczne, że nauka nie wygrywa wyraźnie z nienaukowymi koncepcjami poszukiwania sukcesu w prowadzeniu systemów działających (oszustwa, doświadczenie, marzenia, przypadek, wiara i nadzieja, mistycyzm itp.).

Punktem wyjścia dla dalszej pracy nie jest potępienie dotychczasowego dorobku NOZ w przedmiotowej dziedzinie. Uważam go wręcz za naturalny, głównie ze względu na specyfikę systemów działających. Nigdy też nie będzie on inny. W takiej sytuacji musimy stale pracować nad lepszym rozpoznaniem porządku poznawczego, dla zwiększenia całkowitej wartości NOZ.

2. System działający a system naukowy

Na rysunku 1 przedstawiono naukowy system działający, który jest jedną z kategorii systemów działających jako takich. Na ogół przedmiotem naukowych systemów działających są pozanaukowe systemy działające. Jeśli same są własnym przedmiotem – mamy do czynienia z metanaukowym systemem działającym.

Rysunek 1. Naukowy system działający



gdzie: MWC – odpowiednio: misja, wizja i cele strategiczne systemu naukowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13].

Rdzeniem tak rozumianego systemu działającego jest sytuacja danej aktywności (tu: naukowej – blok 3). Rozumiem ją jako stosunek wewnętrznego potencjału działania (tu: naukowego) do potencjału jego otoczenia (w tym naukowego). Sytuacja danej aktywności jest pojęciem relatywnym: to rzutowanie wewnętrznego potencjału danej działalności na tło jego otoczenia (podejście zasadnicze) lub odwrotnie. Ma to znaczenie dla kształtowania sytuacji danej aktywności w perspektywie rozwoju. Na przykład słaby wewnętrzny potencjał danej działalności (naukowej) może się pozytywnie rozwinąć na tle silnego potencjału otoczenia, ale nawet bardzo silny wewnętrzny potencjał (naukowy) może skarleć na tle słabego otoczenia.

Specyfiką systemów działających jest otwartość, rozmytość, hybrydowość, zmienność i teleologiczność¹.

Sytuacja danej aktywności jest wielce złożoną strukturą, a jej wewnętrzny potencjał ma następującą charakterystykę (tożsamość i odrębność).

- 1) Struktura procesów naukowych: podstawowych, pomocniczych, zarządzania, wykonawczych, komunikowania się i gospodarowania. Ujmuję tu także strukturę procesów kształtowania: tworzenia (kreowania), podtrzymywania istnienia, zaniku i zmian (w sprawie tych procesów por. [11]) w NOZ.
- 2) Struktura obiektowa. Tworzą ją procesy, w tym wypadku naukowe, nasycone czynnikami działania. Obiektowo ujmowana dana aktywność jest merytorycznie w pełni gotowa do wykonania zadań. Na czynniki działania naukowego składają się wszystkie składniki biorące w nim bezpośredni udział, wnoszące wkład w osiągnięcie wartości dodanej danego działania. Do podstawowych kategorii czynników zaliczam następujące (w liczbie pojedynczej, podaję bowiem tylko nazwę kategorii):

¹ Teleologiczny – celowościowy, wynikający z celu, służący danemu celowi.

- 1) podmiot działania; 2) przedmiot działania; 3) metoda działania²; 4) instrument (narzędzie) działania; 5) zasoby stosowane/wykorzystywane w działaniu; 6) czynności i procesy składowe działania; 7) czas, w którym działanie się odbywa, co umożliwia jego specyficzne, zasobowe traktowanie; 8) przestrzeń, w którym działanie się odbywa; 9) rezultat działania (produkt lub usługa); 10) klient działania, którego potrzeby są zaspokajane przez produkty i usługi danego działania; 11) otoczenie działania jako odniesienie danego działania (zasilanie się z otoczenia, oraz zasilanie otoczenia).
- 3) Struktura instytucjonalna. Obiekt działający, mimo że w pełni zdolny do działania, nie może być podmiotem żadnych stosunków z innymi podmiotami. Dopiero instytucjonalizacja tak rozumianego zbioru tworzy z niego podmiot prawa (odrębność prawna), przypisuje własność zasobów (odrębność ekonomiczna) oraz ustanawia ustrój definiujący źródła i kształtowanie władzy (odrębność organizacyjna). Dzięki temu obiekt staje się rzeczywistym podmiotem w strukturze społecznej, mogąc być stroną praw i obowiązków, podejmować odpowiedzialność wobec siebie i innych, dokonywać przekształceń własnej treści, struktury i formy.
- 4) Struktura społeczna. Jednostki ludzkie, grupy i zespoły ludzi oraz społeczności wchodzi do systemu aktywności naukowej ze wszystkimi cechami natury ludzkiej, które można im przypisać. Wartości, dążenia, emocje, wiara i nadzieja, instynkt i intuicja, zachowania, osobowość itd. – wszystko to zespała się z tkanką procesową, obiektową, instytucjonalną oraz same z sobą, tworząc układ społeczny. Najpełniejszy wyraz znajduje on w kulturze danego systemu działającego.
- Wewnętrzny potencjał danej aktywności jest sam w sobie złożonym podsystemem systemu danej aktywności. Jego treść, struktura i forma są współkształtowane przez pozostałe kategorie (podsystemy) tego systemu (pozostałe bloki na rysunku 1).

3. Elementy eksploracji koncepcji zarządzania

Termin „koncepcja” należy do dziedziny modeli. Odpowiednio wyróżniam pięć kategorii modeli (PARNU) w stosunku do oryginału będącego przedmiotem badania. Rdzeniem treści terminu „koncepcja” – pojęciem „koncepcji” – są twierdzenia będące rezultatem procesu i dalej – systemu naukowego. Jest to kluczowe ustalenie pozwalające identyfikować i różnicować „koncepcję” w stosunku do innych terminów i pojęć. Oczywiście, przedmiotem badania może być też „koncepcja” jako kategoria

² Metodami działania są tu, w proponowanym ujęciu, metody badań naukowych, a ich przedmiotem – metody zarządzania i twierdzenia ich dotyczące. Twierdzenia merytoryczne o metodach zarządzania, co wywodzię niżej, mogą mieć charakter „koncepcji zarządzania”, ale nie można utożsamiać „koncepcji zarządzania” z „metodami zarządzania”.

form twierdzeń naukowych. Jeśli ona sama jest traktowana jako oryginał, wtedy jej modele są metakoncepcjami (koncepcjami koncepcji).

Przyjęta podstawa wnioskowania umożliwia różnicowanie koncepcji naukowych (tu: KZ) od innych form twierdzeń naukowych oraz form zogniskowania systemu uprawiania danej nauki. Poniższa macierz pozwala twierdzić naukowo o idei naukowej, koncepcji naukowej, teorii naukowej oraz, ostatecznie, o paradygmacie naukowym, na gruncie wysiłku, kierunku, szkoły, podejścia, nurtu i systemu nauki jako takich.

3.1. Formy twierdzeń naukowych

Kategoria „Formy twierdzeń naukowych” obejmuje: idee naukowe, koncepcje naukowe, teorie naukowe, paradygmaty naukowe oraz syntezę: system form twierdzeń nauki. Wyróżniam je ze względu na poziom naukowy (zakres i stopień naukowości twierdzeń) oraz wartość naukową twierdzeń (wartość rozumianą jako: zbliżenie się do prawdy, wartość PARNU, wartość zewnętrzna – poziom aprobaty przez środowisko naukowe, pewność twierdzeń – poziom ryzyka naukowego).

Tabela 1. Formy twierdzeń naukowych a formy zogniskowania systemu uprawiania nauki³

Formy twierdzeń naukowych Formy zogniskowania systemu uprawiania nauki	Idea (pomysł) naukowa	Koncepcja naukowa	Teoria naukowa	Paradygmat naukowy	System form zogniskowania uprawiania nauki
Wysiłki naukowe					Zbiór twierdzeń wysiłków naukowych
Kierunki naukowe					Zbiór twierdzeń kierunków naukowych
Szkoły naukowe					Zbiór twierdzeń szkół naukowych
Podejścia naukowe					Zbiór twierdzeń podejść naukowych
Nurty naukowe					Zbiór twierdzeń nurtów naukowych
System form twierdzeń nauki	Zbiór idei nauki	Zbiór koncepcji nauki	Zbiór teorii nauki	Zbiór paradygmatów nauki	Totalna synteza systemu danej nauki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [12].

³ Możliwe są dwojaki interpretacje macierzy stosowanych w opracowaniu: pierwsza, gdzie zmienną zależną (przedmiotem) są składniki boczku, druga – gdzie zmienną zależną są składniki główki.

- 1) **Idea naukowa** – elementarne twierdzenie naukowe w postaci pomysłu, myśli, zdania i sądu w danym zakresie i o danym przedmiocie. Najczęściej formułowana na początku procesu, badania czy dyskursu naukowego, o dużej prostocie, często znacznym poziomie ogólności i subiektywizmu oraz najniższym poziomie wartości naukowej (naukowości). Idee naukowe spełniają istotną rolę w całym procesie naukowym, zwłaszcza w otwieraniu problemów naukowych lub nowych rozwiązań problemów naukowych (odkrycia naukowe, wynalazki naukowe) czy zapoczątkowywania testowania hipotez. Przełomowe idee naukowe mogą być niekiedy wręcz sprzeczne z obowiązującymi w danej czasoprzestrzeni koncepcjami, teoriami czy paradygmatami naukowymi. Rozpoznanie danych idei jako naukowych może być z początku trudne lub wręcz sekowane (są uważane za nienaukowe), zwłaszcza jeśli wywodzą się one ze źródeł pozanaukowych. Idee mogą mieć charakter hipotez, gdyż z początku nie są poddane nawet wstępnej „obróbce” naukowej. Idee naukowe przekształcane są w procesie naukowym w wyższe formy twierdzeń naukowych.
- 2) **Koncepcja naukowa** – naukowe, bardziej rozwinięte idee, pomysły, modele, metafory, co najmniej po stadium naukowych studiów wstępnych. Twierdzenia takie są zogniskowane na formę prezentacji idei i wyników badań – przyjmują przede wszystkim postać odwzorowań i wzorców. Koncepcje to twierdzenia cechujące się niższym poziomem wymagań naukowej pewności i dojrzałości niż teorie. Koncepcja naukowa ma, w tym sensie, wyraźnie i bardziej charakter propozycji naukowej, czy ugruntowanego logicznie i rozwiniętego pomysłu naukowego, niż idei naukowej. Na ogół koncepcje są prawomocne logicznie, korzystając szczególnie ze źródeł typu kreacja (twórcze myślenie, heurystyki). Nie spełniają na wystarczającym poziomie, czyli zakresie i stopniu, wymagań weryfikacji/falsyfikacji empirycznej. To ostatnie oznacza, że zasięg ich prawomocności naukowej może: a) obejmować pełne spektrum przedmiotów – od jednostkowych (dotyczą tylko danego przedmiotu) do uniwersalnych (dotyczą wszystkich bez wyjątku przedmiotów danej klasy i kategorii) lub b) mieć tylko charakter idiograficzny.
- 3) **Teoria naukowa** – zogniskowanie na system twierdzeń jako rezultat badań, z aspiracjami do podania względnie kompleksowego rozwiązania danego problemu naukowego. Jest nią także aksjomat (pewnik) stanowiący niebudzącą wątpliwości rację dla wnioskowania aksjomatyczno-dedukcyjnego⁴. Teoria to system twierdzeń o najwyższym poziomie zupełności, pewności i dojrzałości naukowej (prawomocność naukowa) zbioru twierdzeń. Teoria jest po pełnej weryfikacji i falsyfikacji

⁴ Wnioskowanie aksjomatyczno-dedukcyjne – racją jest aksjomat (pewnik), a wnioskiem – twierdzenie wywiedzione w sposób logiczny z aksjomatu. Twierdzenie hipotetyczno-dedukcyjne – racją jest hipoteza, a wnioskiem – twierdzenie wywiedzione w sposób logiczny z hipotezy. Wnioskowanie pierwsze jest logicznie niezawodne (jest pewne), zaś drugie – logicznie zawodne (nie jest pewne).

twierdzeń, jeśli chodzi następujące źródła: badania logiczne, badania empiryczne, badania kreujące (twórcze, heurystyczne), benchmarki, analogie, podejścia mieszane. Teoria formułowana jest zwykle na gruncie właściwej dla niej doktryny naukowej, przy danych celach, ograniczeniach i kontekście uwarunkowań.

- 4) **Paradygmat naukowy** – to zręby filozofii określonej dziedziny danej nauki. Paradygmat grupuje twierdzenia określonego zakresu, trudno jest wskazać na paradygmat pokrywający cały zakres danej nauki. Jest doktryną naukową w danej dziedzinie, centralnym, rdzennym i najbardziej złożonym układem twierdzeń danej dziedziny nauki. Odzwierciedla jej zogniskowanie na korporacyjno-syndykalistyczną⁵ aprobatę dominującego systemu uprawiania nauki oraz systemu jej twierdzeń. Paradygmat jest w istocie częścią danej nauki jako systemu działającego. W tym rozumieniu paradygmat ustala w danej dziedzinie rdzeń systemu uprawiania nauki, na gruncie określonej otuliny: a) naukowej perspektywy dążnościowej, b) doktryny naukowej, c) odniesienia danych twierdzeń do zmiennych niezależnych, d) odniesienia danych twierdzeń do ograniczeń sztywnych. W rdzeniu systemu uprawiania nauki paradygmat zawiera przede wszystkim апробowane formy twierdzeń naukowych w danej dziedzinie nauki, począwszy od idei, a skończywszy na teoriach. Paradygmat może przenikać się również z formami zogniskowania systemu uprawiania nauki, począwszy od wysiłków naukowych, a skończywszy na nurtach naukowych.
- 5) **System form twierdzeń nauki**. Jest, jak sama definicja systemu wskazuje, kompletnym, w danej TS, zbiorem form twierdzeń danej nauki. Problemem, w odniesieniu do danej nauki, jest stwierdzenie, czy zbiorowi możemy temu przypisać atrybuty systemowości, w tym: spójność, uporządkowanie, oddziaływanie z otoczeniem, zdolność do spełniania wybranych funkcji lub osiągnięcia wybranych celów. Zbiór, o którym mowa, zawiera kategorie form twierdzeń o różnej wartości naukowej, począwszy od idei naukowych mających najniższą wartość naukową (w wielu wypadkach bezwartościowych). Jest to również powiązane z cechami nauki jako systemu działającego, gdzie ewoluują w TS zasady prowadzenia i rozwoju takich systemów (teorie K. Poppera, T. Kuhna, I. Lakatosa). Za rdzeń systemu uważa się dziś paradygmaty. Hierarchia twierdzeń, od najwyższego do najniższego stopnia wartości i aprobaty naukowej, obejmuje układ: paradygmat – teoria – koncepcja – idea.

⁵ Korporacyjno-syndykalistyczny – wywodzący się ze struktur organizacyjnych uprawiania nauki obejmujących profesjonalne i uprawnione podmioty aktywności naukowej w danej dziedzinie (np. w Polsce: Polska Akademia Nauk, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, dominujące uczelnie itd.).

3.2. Formy zogniskowania uprawiania nauki

Typologię form zogniskowania uprawiania danej nauki wyróżniam ze względu na naukę, rozumianą jako „system działający” (por. rysunek 1) grupujący: a) dążenia naukowe, b) rdzeń systemu uprawiania nauki (procesy naukowe; obiekty naukowe; instytucje naukowe; społeczny układ nauki), c) doktrynę naukową, d) okoliczności uprawiania nauki (zmienne wewnętrzne i zewnętrzne gry naukowej; ograniczenia sztywne nauki).

Kategoria „Formy zogniskowania uprawiania danej nauki” obejmuje: wysiłek naukowy, kierunek naukowy, szkoła naukowa, podejście naukowe, nurt naukowy oraz syntezę: system form zogniskowania uprawiania nauki).

- 1) **Wysiłek naukowy (nauki)** – aktywność naukowa na danych obszarach przedmiotowo-rzeczowych w danej TS [w $\text{czas}(T)$ przestrzeni(S)], podejmowana z różnych powodów i na różnych zasadach. Sytuacja mająca miejsce zwłaszcza w początkach rozwoju badań lub na etapie ich niedojrzałości. Wtedy, na ogół, strukturyzacja przebiegu i wyników naukowych są niejasne i przypadkowe, czy też nie układają się w wyraźny układ składników systemu nauki lub systemu nauki jako całości. Wysiłki naukowe, jako najniższy poziom zogniskowania aktywności naukowej (zerowy lub bardzo niski), mogą wchodzić w skład wszystkich pozostałych zogniskowań systemu uprawiania danej nauki.
- 2) **Kierunek naukowy (nauki)** – zogniskowanie teleologiczno-problemowe, wskazujące na znaczenie danej trudności naukowej, danego czynnika/ów dla zarządzania (np. kierunek administracyjny). Zbiór takich czynników może być rozległy (np. kierunek systemowy). Wskazuje drogi badań naukowych, na które są wymagane, z takich czy innych względów, rozszerzenie i intensyfikacja badań. Kładzie nacisk na zogniskowanie jak wyżej, co pociąga za sobą pozostałe czynniki kierunku (osoby, badania itd.). Kategoria ta krzyżuje się ze szkołami naukowymi i podejściami naukowymi (w ramach kierunków można wyróżnić pasma szkół i podejść).
- 3) **Szkoła naukowa (nauki)** – zogniskowanie na emanację danej nauki przez podmiot lub ośrodek naukowy. Szkoła może być także identyfikowana z przedmiotowo-problemowym ujęciem badań, np. szkoła socjologiczna, pod warunkiem wszakże, że nacisk położy się na podmioty (w tym osoby) i ośrodki naukowe (uniwersytety i inne) wiążące się z takimi identyfikacjami. Uwypukla się powiązanie emanacji z podmiotami i kierunkiem, np.: szkoła stosunków międzyludzkich, szkoła harwardzka, szkoła Michigan i inne. Kategoria ta krzyżuje się z kierunkami naukowymi i podejściami naukowymi (w ramach szkół można wyróżnić pasma kierunków i podejść).
- 4) **Podejście naukowe (nauki)** – ujęcie, stanowisko badawcze, postawa badawcza, orientacja badawcza, perspektywa badawcza. Jest to zogniskowanie na doktrynę

i system badawczy. Zawiera swoistą epistemologię i metodologię postępowania naukowego. Może mieć specyficzne procedury falsyfikowania, weryfikacji, korrobacji, a także odrębne zasady traktowania przedmiotu badanego, badania itd. i ich naukowości oraz prawomocności naukowej. Kategoria ta krzyżuje się z kierunkami naukowymi i szkołami naukowymi (w ramach podejść można wyróżnić pasma kierunków i szkół).

- 5) **Nurt naukowy (nauki)** – bardziej złożony układ danej dziedziny nauki, lub systemu nauki, odzwierciedlający obiektywnie i ewolucyjnie rozwijające się różnorodne, ale powiązane pewnym czynnikiem spajającym, strumienie aktywności naukowej. Zawiera w sobie kierunki, szkoły, podejścia. Zogniskowanie nurtu jest bliskie totalnemu – systemowemu w sensie systemu naukowego (patrz rysunek 1), w relacji do TS (usytuowania nurtu w czasoprzestrzeni). Nurty, które mogą obejmować również paradygmaty, możemy podzielić np. na: „nurt główny”, „nurty aspirujące”, „nurty peryferyjne”; „nurty alternatywne”.
- 6) **System nauki (nauki)** – nominalnie najwyższy poziom kompleksowości i spójności. W ramach „systemu nauki” może się rozwijać wiele nurtów w układzie kompletnego systemu nauki. Obejmuje lub może obejmować wszystkie przekroje strukturalne danej nauki. Podstawą tak rozumianego systemu jest doktryna danej nauki oraz układ procesowy, obiektowy, instytucjonalny i społeczny aktywności ludzkiej w domenach (dziedzinach, polach) naukowych. Opozycją jest system nienaukowy (nieodpowiadający wymaganiom naukowości). Uzupełnieniem klasyfikacji systemów aktywności ludzkiej, ze względu na ich stosunek do naukowości, są także: system pozanaukowy (na przykład system przedsiębiorstwa), system przednaukowy (zanim dana dziedzina rozwinęła aktywność naukową).

Formą zogniskowania systemu uprawiania danej nauki jest swoisty merytoryczny zakres danej nauki oraz wyróżniki koncentrujące uwagę badacza. Pełna identyfikacja KZ wymaga różnicowania tych koncepcji oraz badania ich tożsamości i swoistości, na tle idei naukowych oraz teorii i paradygmatów naukowych (strukturyzacja kategorii usytuowanych w główce tabeli 1). Z drugiej strony, przyporządkowanie twierdzeń do kategorii form zogniskowania systemu uprawiania nauki nie jest wcale łatwiejsze (strukturyzacja kategorii w boczku tabeli 1). Jest to niejednokrotnie kwestia metodologicznie bardzo trudna, jeśli chcemy sprostać wymogom taksonomii. Jednym z problemów jest niejednorodność zakresu oraz naukowych funkcji twierdzeń, co powoduje krzyżowanie się ich alokacji (niespełnianie warunków klasyfikacji zbiorów).

Powyższa propozycja strukturyzacji zakłada hierarchiczność zogniskowań. Kategorią elementarną jest „wysiłek naukowy” (pierwszy poziom hierarchii). Wysiłki naukowe tworzą kierunki, szkoły i podejścia (drugi poziom hierarchii), te wchodzą z kolei w nurty naukowe (trzeci poziom hierarchii), na systemie nauki skończywszy (czwarty poziom hierarchii). W ramach „kierunków” możemy mieć „wysiłki”, ale te ostatnie mogą się pojawiać samoistnie obok nich, czy koegzystować z nurtami na

obocznych polach naukowych. Co więcej, dana „szkoła naukowa” może mieć systemową strukturę, kompletną lub niekompletną, a więc własną doktrynę itd.

4. Elementy typologii koncepcji zarządzania

Istotne znaczenie dla badania KZ ma wariant typologii, w którym w główce pojawiają się formy twierdzeń naukowych zarządzania (por. tabela 2), zaś w boczku – składniki naukowego systemu działającego. Zajmę się tu tylko wnioskami, idąc „od boczku do główki” tabeli 2.

Tabela 2. Składniki naukowego systemu NOZ a formy twierdzeń naukowych zarządzania

Formy twierdzeń naukowych w NOZ Składniki naukowego systemu działającego (tu: NOZ)	A. Idee (pomysły) naukowe zarządzania	B. <i>Koncepcje naukowe zarządzania</i>	C. Teorie naukowe zarządzania	D. Paradygmaty naukowe zarządzania	E. Synteza poszczególnych składników naukowego systemu działającego (tu: NOZ) dla form twierdzeń
1. Dążenia naukowe danej nauki	1. Dążenia naukowe danej (danych) idei danej nauki (tu: NOZ)	1. <i>Dążenia naukowe danej (danych) koncepcji danej nauki (tu: NOZ)</i>	1. Dążenia naukowe danej (danych) teorii danej nauki (tu: NOZ)	1. Dążenia naukowe danego (danych) paradygmatów danej nauki (tu: NOZ)	1. System dążeń danej nauki (tu: NOZ)
2. Doktryna naukowa NOZ	2. Doktryna naukowa właściwa dla danej (danych) idei danej nauki (tu: NOZ)	2. <i>Doktryna naukowa właściwa dla danej (danych) koncepcji danej nauki (tu: NOZ)</i>	2. Doktryna naukowa właściwa dla danej (danych) teorii danej nauki (tu: NOZ)	2. Doktryna naukowa właściwa dla danego (danych) paradygmatu danej nauki (tu: NOZ)	2. System doktryn danej nauki (tu: NOZ)
3. Rdzeń systemu uprawiania NOZ (tożsamość, odrębność; kształtowanie) – w tym rezultaty	3. Rdzeń treści danej (danych) idei danej nauki (tu: NOZ) (tożsamość, odrębność; kształtowanie) oraz inne idee naukowe	3. <i>Rdzeń treści danej (danych) koncepcji danej nauki (tu: NOZ) (tożsamość, odrębność; kształtowanie) oraz inne koncepcje naukowe</i>	3. Rdzeń treści danej (danych) teorii danej nauki (tu: NOZ) (tożsamość, odrębność; kształtowanie) oraz inne teorie naukowe	3. Rdzeń treści danego (danych) paradygmatu danej nauki (tu: NOZ) (tożsamość, odrębność; kształtowanie) oraz inne paradygmaty naukowe	3. System twierdzeń danej nauki (tu: NOZ), w tym odrębne i odmienne co do tożsamości formy twierdzeń

4. Ograniczenia sztywne uprawiania NOZ	4. Ograniczenia sztywne, w ramach których mieści się idea danej nauki (tu: NOZ)	4. <i>Ograniczenia sztywne, w ramach których mieści (mieszczą) się koncepcja danej nauki (tu: NOZ)</i>	4. Ograniczenia sztywne, w ramach których mieści się teoria danej nauki (tu: NOZ)	4. Ograniczenia sztywne, w ramach których mieści się paradygmat danej nauki (tu: NOZ)	4. System ograniczeń sztywnych, którym podlegają formy twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)
5. Gra ze zmiennymi niezależnymi NOZ	5. Gra ze zmiennymi niezależnymi, w tym konkurencyjnymi ideami oraz innymi formami twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)	5. <i>Gra ze zmiennymi niezależnymi, w tym konkurencyjnymi koncepcjami oraz innymi formami twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)</i>	5. Gra ze zmiennymi niezależnymi, w tym konkurencyjnymi teoriami oraz innymi formami twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)	5. Gra ze zmiennymi niezależnymi, w tym konkurencyjnymi paradygmatami oraz innymi formami twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)	5. System gier z warunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, jakim podlegają formy twierdzeń danej nauki (tu: NOZ)
6. Synteza poszczególnych form twierdzeń NOZ na gruncie danej nauki jako systemu działającego	6. Synteza idei danej nauki (tu: NOZ) – idee naukowe jako system	6. <i>Synteza koncepcji danej nauki (tu: NOZ) – koncepcje naukowe jako system</i>	6. Synteza teorii danej nauki (tu: NOZ) – teorie naukowe jako system	6. Synteza paradygmatów danej nauki (tu: NOZ) – paradygmaty naukowe jako system	6. Totalna synteza systemu danej nauki (tu: NOZ)

Źródło: opracowanie własne.

Centralne miejsce w analizach tej macierzy zajmuje wiersz „3. Rdzeń systemu uprawiania NOZ (tożsamość, odrębność, kształtowanie) – w tym rezultaty” i kolumna „B. Koncepcje naukowe zarządzania”. W wierszu 3 najbardziej interesują nas rezultaty operacyjnego systemu naukowego, to jest twierdzenia w formie koncepcji naukowych (3B). Inną macierzą, umożliwiającą badanie statusu koncepcji zarządzania, jest macierz „koncepcje zarządzania *versus* formy zogniskowania systemu uprawiania danej nauki”. Umożliwia ona badanie zasad i rezultatów koncepcyjnych NOZ według wkładu poszczególnych form – wysiłków, kierunków itd. – czego tu już nie rozwijam.

Podsumowanie

Nauka, jako system działający, składa się z: a) dążeń naukowych, b) rdzenia nauki (kształtowania sytuacji naukowej), c) doktryny naukowej, d) zmiennych niezależnych nauki, e) ograniczeń sztywnych nauki. Podstawowymi formami twierdzeń naukowych są: a) idee naukowe, b) koncepcje naukowe, c) teorie naukowe, d) paradygmaty

naukowe, tworzące razem, e) system twierdzeń naukowych. Formy zogniskowania systemu uprawiania nauki obejmują: a) wysiłki naukowe, b) kierunki naukowe, c) szkoły naukowe, d) podejścia naukowe, e) nurty naukowe oraz, w rezultacie, f) system form uprawiania nauki. Wartość naukową koncepcji zarządzania (wartość PARNU) lokuję, w zasadzie, w stadium przedteoretycznym i przedparadygmatycznym. Koncepcje zarządzania rozpatruję także jako składnik naukowego systemu działającego, posiadającego swoją otulinę pozostałych elementów tego systemu (dążenia koncepcji itd.). Można też plasować koncepcje zarządzania wobec form zogniskowania systemu uprawiania nauki (koncepcje według naukowych wysiłków, kierunków itd.).

Bibliografia

- [1] Czerna M., Szpitter A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [2] Kostera M., Glinka B., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [3] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [4] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [5] Kuciński K. (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2010.
- [6] Lachiewicz, S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [7] Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [8] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [9] Oleksyn T. (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [10] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [11] Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2008.
- [12] Witczak H., *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [13] Witczak H., *Wybrane elementy aksjologicznego kontekstu sukcesu strategicznego*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, vol. 4/3, Wydział Zarządzania UG i Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2011.

- [14] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [15] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa 2009.

WSTĘP DO NAUKOWEGO STATUSU KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Literatura przedstawia koncepcje zarządzania (KZ) niejasno i na zasadach budzących wątpliwości. Problemem jest samo rozpoznanie tożsamości i odrębności koncepcji zarządzania na tle pozostałych twierdzeń naukowych dotyczących systemów działających, w ramach których znajduje się człowiek. Problemem jest również zrozumienie statusu koncepcji zarządzania na tle form zogniskowania systemu uprawiania nauk o zarządzaniu (NOZ). Zamiarem opracowania jest dokonanie postępu poznawczego w tej dziedzinie. Stosuję podejście systemowe (względ badawczy) oraz wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne. Dla celów eksploracji i systematyzacji KZ wykorzystuję macierze analityczne. Określam system naukowy w kategoriach systemów działających. Definiuję istotę koncepcji zarządzania i różnicuję je w stosunku do innych form twierdzeń naukowych. Odnoszę KZ również do zogniskowania form uprawiania nauki oraz podaję wybrane zasady ich systematyzacji.

SŁOWA KLUCZOWE: SYSTEM DZIAŁAJĄCY, FORMY TWIERDZEŃ NAUKOWYCH, STATUS KONCEPCJI ZARZĄDZANIA, FORMY UPRAWIANIA NAUKI, PODSTAWY TYPOLOGII KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

INTRODUCTION TO THE SCIENTIFIC STATUS OF MANAGEMENT CONCEPTS

Abstract

Literature presents management concepts (hereinafter: MC) in an unclear and questionable manner. The problem starts with recognising the identity and separateness of management concepts in contrast to other scientific theorems regarding action systems within which

human beings exist. Understanding the status of management concepts in the context of forms of activity in the management science system (hereinafter: MSS) is also problematic. The intended purpose of this paper is to effect cognitive progress in this area. My approach is systematic (in terms of the investigative approach), and my reasoning hypothetico-deductive. In the exploration and systematisation of MC, I use analytical matrices. The scientific system is described using the categories of action systems. The essence of management concepts is defined and differentiated from other forms of scientific theorems. I also relate MC to focused forms of scientific activity, and present selected systematisation methods.

KEY WORDS: ACTION SYSTEMS, FORMS OF SCIENTIFIC THEOREMS, STATUS OF MANAGEMENT CONCEPTS, FORMS OF SCIENTIFIC ACTIVITY, BASIC TYPOLOGY OF MANAGEMENT CONCEPTS

PARADYGMAT JAKO OGÓLNA METODA NAUK O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Jest wiele sposobów rozumienia słowa „paradygmat”. W nauce liczba takich sposobów na pewno przekracza sto. Liczba definicji jest wyrazem dużego znaczenia kwestii paradygmatu w nauce. W publikacjach z zakresu nauk ekonomicznych można spotkać przykładowo paradygmaty: atomistyczny, babiloński, baconowski, ciągłej zmienności, deterministyczny, ekologiczny, euklidesowo-kartezjański, ewolucyjny, fayolowski, fordowski, funkcjonalistyczny, holistyczno-ekologiczny, holistyczny, humanistyczny, interpretatywny, klasyczny, innowacyjny, jakości, neoklasyczny, mechanistyczny, organiczny, postmodernistyczny, procesowy, radykalny, strukturalny, sieciowy, symboliczny, systemowy, taylorowski, zrównoważonego rozwoju, zwrotności i wiele, wiele innych. Ich znaczenia często zachodzą na siebie. Jest to zbiór niejednorodny. Niektóre paradygmaty odnoszą się do pojęć i teorii (np. klasyczny), inne do generalnego sposobu ujmowania rzeczywistości (np. systemowy) lub do jeszcze innego sposobu ich rozumienia¹.

E. Babbie sformułował krótką i ogólną definicję paradygmatów: fundamentalne modele czy układy odniesienia, których używamy, by uporządkować nasze obserwacje i rozumowanie [1, s. 48]. Paradygmat może też oznaczać istotę i założenia ogólnej metody naukowej danej dyscypliny². Przy takim rozumieniu paradygmatu przez metodę danej nauki należy rozumieć: „ogólnie pojmowane schematy poszczególnych czynności badawczych – bądź faktycznie stosowane w jakiejś nauce, bądź w niej zalecane” [5, s. 21]. Wydaje się, że odniesienie właśnie tak rozumianego paradygmatu do nauk o zarządzaniu może być owocne. Pomoże to bowiem wskazać główne

* **Prof. dr hab. Marek Ciesielski** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Szerzej na ten temat napisano w: [4].

² Trzeba jednak zaznaczyć, że niekiedy traktuje się paradygmat jako element takiej metody.

kwestie krytyczne. Słowo „paradygmat” pozwala na dużą swobodę przy omawianiu poszczególnych kwestii – jego niejednoznaczność jest tu wręcz zaletą. Dlatego też w tym opracowaniu rozważa się problem: jak tak rozumiany paradygmat przejawia się w naukach o zarządzaniu i co z tego wynika? To pytanie jest uzasadnione w świetle widocznego napięcia między postulatami paradygmatu, wynikającymi z samego pojęcia, a badaniami naukowymi. Jest pilna potrzeba analizy relacji związanych z wyliczonymi problemami. Poszukiwanie tak rozumianych paradygmatów może być dobrym punktem wyjścia dla uporządkowania wielu zagadnień w naukach o zarządzaniu. Te kwestie wiążą się ściśle z bardzo trudnym pytaniem: ile są wartości twierdzenia i teorie nauk o zarządzaniu? Opisany splot zależności stanowi uzasadnienie do podejmowania kwestii metodologicznych przez przedstawicieli dyscypliny nauki o zarządzaniu i przedstawicieli jej subdyscyplin. Dla wzmocnienia podstaw metodologicznych tych nauk konieczna jest konfrontacja wiedzy metodologicznej z wiedzą i wyobrażeniami badaczy w obszarze metodologii.

1. Istota i założenia metody naukowej w naukach o zarządzaniu

Tytuł tego podrozdziału jest równoważny sformułowaniom: podstawowy sposób docierania do prawdy naukowej lub sposób formułowania, uzasadniania i systematyzacji twierdzeń. Trzeba więc wskazać na podstawowe rodzaje i sposoby rozumowania. Podobnie jak we wszystkich naukach społecznych w naukach o zarządzaniu wykorzystuje się głównie trzy rodzaje rozumowania: wnioskowanie, wyjaśnianie i sprawdzanie. Rozumowanie, a ściślej wnioskowanie, jest klasyfikowane na wiele sposobów. Tu przyjęto prosty – zaczerpnięty z wielu źródeł i wybrany z wielu sposobów klasyfikacji, a przydatny dla analizy omawianych problemów w naukach o zarządzaniu schemat: podział na dedukcję i redukcję, przy czym w skład tej ostatniej wchodzi: indukcja, abdukcja i wnioskowanie przez analogię. W dyscyplinie nauki o zarządzaniu za typowy sposób rozumowania uważa się indukcję, a ceni wysoko dedukcję. Pomija się abdukcję, choć raczej należałoby powiedzieć, że się ją stosuje, tylko nie nazywa (trzeba więc poświęcić jej więcej miejsca w dalszej części tekstu). Często stosuje się rozumowanie przez analogię.

Twórca idei wnioskowania abdukcyjnego Charles Sanders Peirce wskazywał, z jednej strony, na zawodność abdukcji (nazywając tę metodę „zgadywaniem”), a z drugiej zaś – na związaną z tą zawodnością kreatywnością. Abdukcja to metoda, w której wnioskuje się o potencjalnych przyczynach zdarzeń, odkrywając ich rzeczywistą historię (a w każdym razie jej zasadnicze elementy) w pieczołowicie prowadzonym rozumowaniu, uznając tylko to, co najlepiej zgadza się z faktami [9, s. 9]. Są to rozumowania, za pomocą których próbujemy nadawać sens zadziwiającym zjawiskom, osiągać

zrozumienie zaskakujących wydarzeń bądź tłumaczyć sobie budzące zaniepokojenie informacje [9, s. 10]. Abdukcja jest więc metodą zawodną (podobnie jak indukcja), ale nadaje się do tworzenia hipotez i ich uzasadniania – istnieje nawet pojęcie – hipoteza abdukcyjna. Warto zwrócić uwagę na to, iż według niektórych autorów abdukcja, dedukcja i indukcja to trzy stadia jednej metody [9, s. 20]. Być może lekceważenie abdukcji wynika z podobieństwa jej struktury rozumowania do tzw. stwierdzenia następnika, które z punktu widzenia logiki formalnej jest pomieszaniem poprzednika z następnikiem. (Trzeba też dokładnie określić związki abdukcji z takimi pojęciami jak eksplantacja niekompletna, postdykcja i wyjaśnianie przyczynowe).

Obserwowane w praktyce badawczej lekceważenie abdukcji może jednak budzić zdziwienie. Abdukcja wydaje się szczególnie predestynowana do wykorzystania w naukach o zarządzaniu. Ilustruje to tabela 1, w której zestawiono pojęcia z literatury kojarzone z naukami o zarządzaniu z cechami i aspektami abdukcji.

Tabela 1. Nauki o zarządzaniu a abdukcja

Nauki o zarządzaniu	Abdukcja
wiedza pogmatwana, niepewna, nauka młoda, kiepska reputacja,	głównie formułowanie i wybór hipotez oraz nadawanie sensu zjawiskom,
krótkie łańcuchy wyjaśnień, teoria splotu, rozmyta,	abdukcja tylko sugeruje, że coś może być tak a tak,
trudno określić paradygmat, hipotezy trudno weryfikować i obalać,	poszukuje powiązań między ogólną regułą a pewnym zjawiskiem,
kolistość rozumowania,	dzięki abdukcji interpretujemy,
brak warunków dla dedukcji, dominacja indukcji	abdukcja ma zdecydowaną przewagę nad indukcją

Źródło: opracowanie własne.

Z informacji przedstawionych w tabeli 1 wynika wyraźnie zasadność refleksji nad kwestią abdukcji w naukach o zarządzaniu. Ten typ wnioskowania, wnoszący się niewiele ponad rozumowanie zdroworozsądkowe, wydaje się odpowiedni dla dyscypliny z pogranicza nauki i sztuki. (Wbrew pozorom oficjalne uznanie metody, którą w praktyce się stosuje w dużym wymiarze, ma wielką wartość dla nauk o zarządzaniu i innych dyscyplin nauk społecznych).

Możliwość wykorzystania w rozumowaniu wszystkich jego typów nie przekłada się na możliwość ich wykorzystania jako ogólnych metod nauk o zarządzaniu. Podstawowymi metodami w tej dyscyplinie – podobnie jak w całych naukach empirycznych – są właśnie tzw. metody nauk empirycznych. W ich ramach wyróżnia się klasyczną metodę indukcyjną i metodę hipotetyczno-dedukcyjną. Założenia leżące u podstaw tych metod są komplementarne, z tym iż nazwy „hipotetyzm” i „dedukcjonizm” odnoszą się do różnych poglądów (łącznie z koncepcją racjonalnego krytycyzmu

K. Poppera) [8, s. 316]. Nie ulega wątpliwości, że potrzebne są dalsze szersze rozważania nad tymi metodami w naukach o zarządzaniu.

2. Paradygmat nauk o zarządzaniu a wartość teorii

Odnosząc się do metody nauk o zarządzaniu, trzeba więc pamiętać, że „W naukach o zarządzaniu nie jest możliwe korzystanie na szerszą skalę z myślenia przyczynowo-skutkowego, a w szczególności formułowanie np. takich wniosków: jedna przyczyna powoduje jeden skutek (...). W badaniach nad zarządzaniem trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że pod wpływem jednej przyczyny może ujawnić się kilka skutków, że między przyczynami i skutkami mogą zachodzić wielostronne powiązania i sprzężenia zwrotne (dodatnie, ujemne i stabilizujące)” [10, s. 153]. Stąd też w naukach o zarządzaniu można spotkać wiele twierdzeń bez dobrego uzasadnienia heurystycznego i potwierdzonych w małym stopniu.

Trudno odwzorować proces wykorzystania paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Można jednak poddać analizie rozprawy habilitacyjne, które są wizytówką każdej dyscypliny. Należy więc się im przyglądać – także w odniesieniu do kwestii paradygmatu. W rozprawach habilitacyjnych prawie nigdy nie deklaruje się – choćby ogólnych – założeń metodologicznych badań i wnioskowania. Nie wiadomo więc, jakie założenia leżą u podstaw pytań i jakiego rodzaju odpowiedzi oczekują pytający. Badacze deklarują niekiedy wierność wybranym paradygmatom, ale są to głównie paradygmaty w postaci zbioru teorii [3]. Bardzo często przywołanie służy tylko jako ilustracja. Niekiedy trudno nawet zrozumieć dlaczego przywołuje się tę, a nie inną teorię lub paradygmat. Sięga się nawet do komicznych teorii (np. teoria akordeonu). Niekiedy występuje odwołanie do teorii o bardzo dużym stopniu uniwersalności przy omawianiu drobnych spraw (np. do teorii racjonalności przy omawianiu sztuczek marketingowych).

Mimo iż często trudno domyślić się wyznawanego przez badaczy paradygmatu lub choćby podejścia, można powiedzieć, że są paradygmaty mało i bardziej popularne. Do tych pierwszych, jakby starszych, można – korzystając ze zbioru z początku artykułu – zaliczyć: euklidesowo-kartezjański, fayolowski, fordowski, klasyczny, taylorowski, neoklasyczny, mechanistyczny, organiczny. Nowsze to paradygmaty: innowacyjny, jakości, postmodernistyczny, procesowy, strukturalny, sieciowy, systemowy, zrównoważonego rozwoju, zwrotności, ekologiczny, ciągłej zmienności, ewolucyjny, holistyczny. W naukach o zarządzaniu trudno wskazać paradygmat dominujący lub też wyraźny spór między zwolennikami różnych paradygmatów, choć są doskonałe publikacje prezentujące wybrane paradygmaty.

Tak więc należy przyjąć, że twierdzenia nauk o zarządzaniu charakteryzują się niskim poziomem asercji – albo wręcz są generalizacjami historycznymi lub zdaniem

spostreżeniowymi. Wynika to, z jednej strony, z paradygmatu, a z drugiej zaś – z natury zjawisk badanych przez nauki o zarządzaniu. Jest i czynnik trzeci – taki jak w rozprawach habilitacyjnych: lekceważenie metodologii. Na wartość dorobku teoretycznego nauk o zarządzaniu można spojrzeć także przy uwzględnieniu postulatów metodologicznych. W uproszczeniu można je zapisać:

- prostota i obiektywizm,
- czystość obserwacji i krytycyzm,
- sprawdzalność i falsyfikowalność.

Twierdzenia i teorie nauk o zarządzaniu spełniają je w małym stopniu. Warto byłoby przeanalizować tę kwestię i uporządkować przyczyny i skutki.

Można też do teorii nauk o zarządzaniu odnieść kryteria wyróżniania twierdzeń naukowych. Twierdzenia naukowe to zdania spełniające następujące warunki:

- 1) „można wobec nich sformułować kryteria pozwalające na eksperymentalne, obserwacyjne lub logiczne ich obalenie (falsyfikowalność według zasad K.R. Poppera);
- 2) istnieją reguły ich odczytania, które ograniczają do skończonej liczby możliwości ich interpretacji (kryterium precyzji J. Bocheńskiego);
- 3) odnoszą się do empirycznie doświadczalnej lub logicznie definiowanej rzeczywistości (tzw. widły D. Hume’a);
- 4) są elementem zbioru twierdzeń paradygmatu wyjaśniającego rzeczywistość i pozwalającego na przewidywanie jej przyszłych stanów (koncepcja nauki normalnej T.S. Kuhna);
- 5) są to twierdzenia będące najprostszym z możliwych opisów świata (tzw. brzytwa W. Ockhama” [11].

Bez wątpienia, teorie zarządzania spełniają te warunki w małym stopniu. Jednakże nie przekreśla, ani nie osłabia to ich wartości – jeśli porówna się nauki o zarządzaniu z innymi dyscyplinami empirycznymi. W paleontologii wywraca się całą koncepcję rozwoju człowieka i przesuwa się czas jego powstania o milion lat na podstawie kawałków kości, z których nie da się nawet złożyć jednego naszego przodka. Poziom uzasadnienia twierdzeń psychologii i socjologii jest też bardzo niski. Itd. itd.

Podsumowanie

Cel tego opracowania narzucił konieczność analizy słabych stron nauk o zarządzaniu i ich trudności metodologicznych. Niektórzy badacze bardzo mocno akcentują te słabości. I tak Ł. Sułkowski uważa, że „zarządzanie na obecnym etapie rozwoju może dostarczać jedynie interpretacji, a nie praw czy teorii” [8, s. 61]. Powyższe rozważania mogłyby więc sugerować całkowity brak wiary w rozwój tej dyscypliny. Na zakoń-

czenie warto więc wskazać poglądy, które osłabiają znaczenie sformułowanych wyżej problemów.

S. Nowak zalecał formułowanie śmiałych hipotez nawet kosztem słabszego uzasadnienia. „Doświadczenie historii różnych nauk wskazuje jednak, że niekiedy pożyteczne jest uwolnić się od zbyt silnej presji postulatu maksymalnego uzasadnienia, otwierając zarazem drogę pomysłowości i teoretycznej fantazji. (...) Bardzo często wyobraźnia – twórcza myśl – badacza odkrywa zależności bardzo ogólne i bardzo abstrakcyjne, do których stwierdzenia bynajmniej nie było przesłanek w dotychczasowych żmudnie i systematycznie prowadzonych obserwacjach” [5, s. 316]. Akceptacja takiego podejścia oznaczałaby większą swobodę heurystyczną oraz śmiałość formułowania twierdzeń, przy niższym akceptowanym poziomie ich bezpośredniego i pośredniego uzasadnienia. Byłoby to być może jednak lepsze rozwiązanie niż akceptacja wysokich wymagań – trudnych albo niemożliwych do spełnienia w omawianej dyscyplinie.

Natomiast najwybitniejszy współczesny polski filozof – Zygmunt Bauman traktuje wszystkie twierdzenia jako hipotezy, różniące się tylko poziomem asercji. „Wierzę, że prawdy naukowe mają status wiecznie otwartych hipotez, narażonych zawsze na unieważnienie” [2, s. 262]. Warto tu przytoczyć zasadę racjonalnego uznawania przekonania sformułowaną przez K. Ajdukiewicza: stopień uznania przekonania musi odpowiadać stopniowi jego uzasadnienia.

Opisane w artykule zjawiska ściśle wiążą się ze – wspomnianą już – „nieobecnością” paradygmatów we wielu badaniach. Jak już wspomniano, zarówno na etapie poszukiwania problemu, jak i jego rozwiązywania badacze, w tym habilitanci, rzadko przywołują paradygmaty. Wydaje się więc, że stosowanie żelaznej reguły określania paradygmatu, naukowej metody badawczej oraz teorii związanej z badaniami, w każdym ważnym przedsięwzięciu naukowym, choćby trochę zmniejszyłby trudności z metodologią.

Bardzo ważne jest też precyzyjne określenie rezultatu badań (prawo, twierdzenie, generalizacja historyczna, zdanie spostrzeżeniowe, norma nowa metoda itd.) oraz wskazywanie granic sformułowanego zdania. Jest to podstawowa kwestia dla wskazania paradygmatu w rozumieniu ogólnej metody: jeśli bowiem na przykład do twierdzeń lokalizacyjnych stosuje się podejście właściwe dla twierdzeń ściśle ogólnych, to muszą powstawać nieporozumienia. J. Such wskazał następujące kategorie praw ze względu na poziom ogólności:

- 1) „jednopoziomowe prawa lokalne, to jest prawa o ograniczonym obszarze (rzeczywistej) stosowalności;
- 2) dwu- lub więcej poziomowe prawa o ograniczonym zakresie stosowalności na każdym z poziomów;
- 3) jedno-, dwu- lub więcej poziomowe prawa o nieograniczonym obszarze (rzeczywistej) stosowalności dotyczące wszystkich obiektów z danego (przynajmniej jednego) poziomu;

- 4) prawa uniwersalne pod względem poziomów;
- 5) prawa uniwersalne pod względem poziomów i aspektów rzeczywistość” [7, s. 136].

Podział praw według dwóch wymiarów: poziomów i aspektów ułatwia refleksję nad kwestią ogólności w naukach o zarządzaniu. Jest to więc dobry punkt odniesienia do omawianych tu problemów. Może każde sformułowane twierdzenie powinno być skonfrontowane z tą systematyzacją problemu badawczego.

Powyższy przegląd problemów upoważnia do sformułowania postulatu odnośnie do odczytania i do przeanalizowania paradygmatów w znaczeniu metody nauk o zarządzaniu. Trudność polega na tym, że paradygmat jest z reguły przyjmowany milcząco. I tak na przykład wydaje się, że w całych naukach ekonomicznych tkwi wiara w teorię efektywnego rynku i prawo harmonii, a badacze zakładają, że wszystkie zjawiska przybierają postać zgodną z krzywą Gaussa. Trudno jednak tu wyjść poza „wydaje się” bez rozwinięcia obserwacji i analizy.

Bibliografia

- [1] Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [2] Bauman Z., *Żyjąc w czasie pożyczonym*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010.
- [3] Ciesielski M., *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10.
- [4] Ciesielski M., *Paradygmat w naukach o zarządzaniu*, Katedra Logistyki i Transportu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (maszynopis).
- [5] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [6] Sławińska M., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [7] Such J., *Problemy weryfikacji wiedzy*, PWN, Warszawa 1975.
- [8] Sułkowski Ł., *Epistemologia nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [9] Urbański M., *Rozumowania abdukcyjne. Modele i procedury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2009.
- [10] Zimniewicz K., *Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 153.
- [11] http://pl.wikipedia.org/wiki/Twierdzenie_naukowe [26.04.2013].

PARADYGMAT JAKO OGÓLNA METODA NAUK O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Lekceważenie paradygmatów naukowych jest jedną ze słabości nauk o zarządzaniu. W rozważaniach nad paradygmatem nauk o zarządzaniu należy potraktować go jako istotę i założenia ogólnej metody naukowej tej dyscypliny. Pozwala to bowiem na analizę kwestii krytycznych, a w tym oceny wartości twierdzeń i teorii nauk o zarządzaniu. Dotyczy to przede wszystkim rodzajów i typów rozumowania, a w tym wnioskowania. Warto tu podkreślić niedocenianą rolę abdukcji. Dorobek nauk o zarządzaniu charakteryzuje się niskim poziomem asercji. Trzeba podnosić ten poziom, ale nie należy rezygnować z formułowania śmiałych hipotez. Czasami ten sposób postępowania prowadzi do znacznego postępu w nauce.

SŁOWA KLUCZOWE: PARADYGMAT, METODOLOGIA, NAUKI O ZARZĄDZANIU

THE PARADIGM AS THE GENERAL METHOD OF MANAGEMENT SCIENCES

Abstract

Ignoring scientific paradigms is one of the weaknesses of management sciences. In consideration of management sciences, the paradigm should be treated as the essence and assumption of the general scientific method of this discipline. It allows for the analysis of the critical issues, including the assessment of claims and theories of management science. It concerns above all different types of reasoning and conclusions. It is worth underlining the underappreciated role of abduction. The output of management science characterizes by a low level assertions. The level should be raised. But we shouldn't give up the formulation of bold hypotheses. Sometimes this conduct leads to significant progress in science.

KEY WORDS: PARADIGM, METHODOLOGY, MANAGEMENT SCIENCES

METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIELE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST TRIANGULACJI TEORETYCZNEJ I METODYCZNEJ¹

Wprowadzenie

Badania naukowe zjawisk, również badania nad lojalnością menedżerską, niosą za sobą problemy natury metodologicznej i metodycznej. Z jednej strony, istnieje przekonanie o możliwościach kształtowania cech, takich jak: lojalność, wierność czy uczciwość pod warunkiem, że istnieje baza – lojalność naturalna, stanowiąca cechę charakteru człowieka (traktowana jako wartość autoteliczna), na której można kształtować postawy i zachowania. Z drugiej strony, możliwości kształtowania lojalności są kwestionowane ze względu na to, że wartości wyznawane przez człowieka są głęboko zakorzenione i trudne do identyfikacji. Takie założenie ogranicza możliwości kształtowania lojalności, chociaż całkowicie ich nie wyklucza.

Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskursu na temat metodologicznych i metodycznych aspektów badania lojalności menedżerskiej w kontekście triangulacji teoretycznej i metodycznej.

* **Dr inż. Katarzyna Piórkowska** – Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Opracowanie stanowi drugą część rozważań na temat prowadzenia badań naukowych. Część pierwsza pt. *Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst rozróżnienia paradygmatycznego* została opublikowana w „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158).

1. Metodologia oraz metodyka badań

Metodologia to nauka, której przedmiotem są zarówno metody badań naukowych, jak i struktura nauki [19, s. 9, za: 25]. Metodologię dzieli się na metodologię ogólną, traktującą o prawidłowościach wspólnych dla wszystkich nauk, rządzących procesem poznawczym, wypracowującą ogólne pojęcia metodologiczne (tj. pojęcie wnioskowania, dedukcji i indukcji, definicji, klasyfikacji i innych), obejmującą teorie empiryczne i ich związki z rzeczywistością, oraz metodologię szczegółową, dotyczącą danej dyscypliny naukowej i zajmującą się charakterystycznymi dla tej właśnie dyscypliny naukowe procedurami poznawczymi, związaną z konkretnymi szczegółowymi naukami empirycznymi [4, s. 15, za: 1, s. 174; 19, s. 9–10, za: 2; 24; 25]. Można także mówić o metodologii opisowej, której celem jest opis postępowania osób zajmujących się nauką oraz o metodologii normatywnej (formalnej), stanowiącej drogę postępowania minimalizującego, z jednej strony, błędy badawcze, z drugiej strony, maksymalizującego osiągnięcia badawcze przez badanie procesów poznawczych, zwłaszcza środkami matematycznymi [4; 17; 18; 11; 19, s. 9]. Wyróżnia się także metodologię nauk empirycznych i metodologię nauk formalnych [4, s. 17, za: 17, s. 29].

Charakter badań nad lojalnością menedżerską, stanowiących element badań w naukach o zarządzaniu, jest determinowany metodologią opisowo-normatywną oraz metodologią szczegółową – charakterystyczną dla szczegółowych nauk empirycznych, w szczególności nauk ekonomicznych – w tym dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Według J. Pietera badanie naukowe w szerokim znaczeniu jest to ogół czynności – w obrębie pracy naukowej – od powzięcia i ustalenia problemu, aż do opracowania materiałów naukowych włącznie, jednakże bez czynności pisania pracy, poprawiania jej i oceny. Natomiast w wąskim znaczeniu są to działania polegające na posługiwaniu się metodami roboczymi, przystosowanymi do problemu, w celu zdobywania materiału naukowego [20, s. 159–160]. **Badania lojalności menedżerskiej to badania osadzone zarówno w badaniach typu podstawowego** (badania zorientowane na teorię), **jak i stosowanego** (badania nastawione na rozwiązywanie problemów istotnych dla praktyki [5, s. 5–6]. Według A.L. Straussa każde badanie naukowe mieści w sobie trzy aspekty: indukcję, dedukcję i weryfikację rozumianą jako rodzaj sprawdzania empirycznego [15, s. 46, za: 22]. Biorąc pod uwagę sprawdzanie empiryczne, wyróżnia się sprawdzanie pozytywne całkowite i częściowe oraz sprawdzanie negatywne całkowite i częściowe. Sprawdzeniem pozytywnym całkowitym jest weryfikacja rozumiana jako wykazanie (ustalenie) prawdziwości danego twierdzenia lub zbioru twierdzeń. Sprawdzenie pozytywne częściowe stanowi potwierdzenie, konfirmacja oraz koroboracja (wzmocnienie). Konfirmacja może być logiczna (zmierza do zwiększenia prawdopodobieństwa danego zdarzenia), epistemologiczna (zmierza

do zwiększenia stopnia wiarygodności zdarzenia) oraz psychologiczna (zmierza do zwiększenia stopnia racjonalnej wiary twierdzenia). Sprawdzeniem negatywnym całkowitym jest falsyfikacja, czyli wykazanie fałszywości, obalenie danego twierdzenia lub zbioru twierdzeń. Natomiast dyskonfirmacja, rozumiana jako proces zmierzający do zmniejszenia stopnia pewności, uzasadnienia wiarygodności danego twierdzenia, stanowi sprawdzenie empiryczne częściowe. Podobnie jak konfirmacja może być logiczna, epistemologiczna oraz psychologiczna [23]².

2. Rozumowanie indukcyjne *versus* rozumowanie dedukcyjne

Jednym z głównych czynników wpływających na charakter badania naukowego jest rozróżnienie myślenia indukcyjnego od dedukcyjnego. Rozumowanie indukcyjne przechodzi od zestawu szczegółowych obserwacji do odkrycia prawidłowości odzwierciedlających stopień uporządkowania zdarzeń. Według K. Koneckiego indukcja jest teorią budowaną w trakcie następujących po sobie stadiów analizy danych empirycznych, działań prowadzących do sformułowania hipotez i pytań teoretycznych [15, s. 46]. Wyróżnia się indukcję zupełną (całkowitą, wyczerpującą) oraz niezupełną (właściwą). Indukcja zupełna, według J. Sucha, to rozumowanie uogólniające, w którym na podstawie obserwacyjnych zdań jednostkowych, jako przesłanek opisujących pewne poszczególne zjawisko, wyprowadzany jest wniosek ogólny niewykraczający poza te przesłanki. Wniosek indukcji zupełnej jest twierdzeniem epistemologicznie zamkniętym³ [23]. Przeciwnością rozumowania indukcyjnego jest rozumowanie dedukcyjne, przechodzące od oczekiwanego (z logicznego lub teoretycznego punktu widzenia) do obserwacji sprawdzających, czy oczekiwany wzorzec rzeczywiście istnieje [3, s. 47]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską uzasadnione wydaje się być wykorzystanie metody dedukcyjno-indukcyjnej. Na mocy dedukcji można zidentyfikować konotacyjne znaczenie „lojalności” oraz atrybuty lojalności menedżerskiej. Indukcyjnie można porównać model teoretyczny kształtowania lojalności menedżerskiej z rozwiązaniami zastosowanymi w praktyce.**

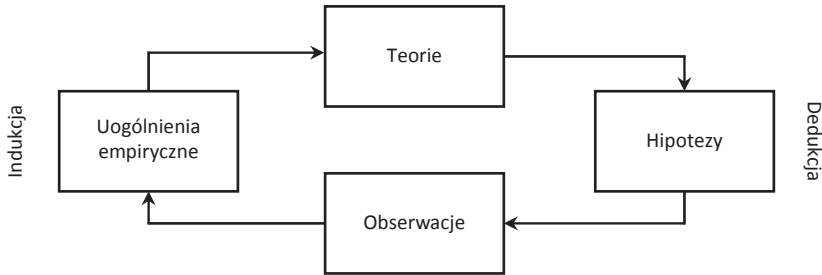
Na rysunku 1 przedstawiono powiązane z indukcją oraz dedukcją koło nauki⁴.

² Warto zwrócić uwagę, że w praktyce badawczej hipotezy statystyczne odrzuca się nie w drodze ich falsyfikacji, lecz dyskonfirmacji. Szerzej zob.: [23].

³ Twierdzenia epistemologicznie zamknięte to twierdzenia mieszczące w swym zasięgu wyłącznie zjawiska zbadane, a więc dotyczące przypadków poznanych. Natomiast twierdzenia dotyczące zjawisk niezbadanych pod danym względem są twierdzeniami epistemologicznie otwartymi i stanowią wynik indukcji niezupełnej [23].

⁴ Por. schemat poznania naukowego przedstawiony w punkcie 2.1. opracowania (część 1) w: „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158).

Rysunek 1. Koło nauki



Źródło: [3, s. 47].

Należy również zwrócić uwagę, konstatuje E. Babbie, że rozróżnienie indukcyjne i dedukcyjne nie musi być tożsame z rozróżnieniem idiograficznego i nomotetycznego trybu wyjaśniania.

3. Metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna

Ujęcie idiograficzne i nomotetyczne dotyczy dwóch różnych typów wyjaśniania rzeczywistości, schematów postępowania badawczego, ujęć metodologicznych⁵. Typ nomotetyczny (*nomothetic approach*), stanowiący przeciwieństwo typu idiograficznego (*idiographic approach*), szuka wyjaśnień dla pewnej klasy zdarzeń – nie dla pojedynczych przypadków. Istotą metodologii nomotetycznej – według J. Kozińskiego – [16, s. 98–99] jest dążenie do badania zjawisk regularnie powtarzalnych, powszechnych oraz do odkrywania i formułowania uogólnionych prawidłowości oraz związków przyczynowo-skutkowych (funkcjonalnych). Ujęcie idiograficzne – według S. Chełpy [5, s. 68] – zakłada, że przedmiot badania stanowią zjawiska, które trudno poddają się uogólnieniu, co oznacza, że badacz jest ukierunkowany na badanie jednostkowych zjawisk, ich niepowtarzalności i wyjątkowości. Metodologia idiograficzna – jak konstatuje J. Koziński [16, s. 99] – koncentruje się na analizie związków strukturalnych (a nie funkcjonalnych) i w mniejszym stopniu, niż metodologia nomotetyczna, korzysta z narzędzi statystyczno-matematycznych. Z wyjaśnianiem idiograficznym wydaje się być bardziej związane podejście jakościowe, natomiast wyjaśnianie nomotetyczne jest łatwiej osiągalne przez kwantyfikację⁶, ponieważ jest ukierunkowane na wykrywanie uniwersalnych reguł i prawidłowości [5, s. 70]. Rozróżnienie rozumowania

⁵ Na temat nomotetycznych i idiograficznych badań nad zachowaniem jednostki zob.: [21, s. 350; 5, s. 68–73; 16, s. 100–101].

⁶ Szerzej zob.: [3, s. 45, 49].

indukcyjnego i dedukcyjnego oraz wyjaśniania idiograficznego i nomotetycznego daje cztery możliwości rozumowania (idiograficzno-indukcyjne, idiograficzno-dedukcyjne, nomotetyczno-indukcyjne, nomotetyczno-dedukcyjne) [3, s. 47–48].

4. Badania ilościowe *versus* badania jakościowe oraz badania implikowane funkcją nauki

Analiza badań ilościowych sprowadza się do analizy jednozmiennowej, polegającej na opisywaniu przypadku w kategoriach pojedynczej zmiennej, ze szczególnym uwzględnieniem rozkładu jej wartości oraz analizy dwu- i wielozmiennowej. K. Konecki do technik ilościowych zalicza techniki kwestionariuszowe i statystyczne, natomiast obserwacja uczestnicząca, wywiady osobiste należą, według autora, do technik jakościowych. G.A. Churchill omawia również następujące typy badań: badania eksploracyjne, opisowe oraz przyczynowe, które powiązane są ściśle z eksplanacyjną, deskryptywną i prognostyczną funkcją nauki [6, s. 152–247]. Badania eksploracyjne służą określeniu hipotez, a głównym ich celem jest rozpoznanie zagadnienia i sformułowanie problemu. Badania eksploracyjne nie wymagają rygoru w doborze metod badawczych, korzysta się w nich rzadko ze szczegółowych kwestionariuszy i losowego doboru próby, a głównymi studiami poznawczymi w tym badaniu są: przeszukiwanie literatury, przegląd doświadczeń, zogniskowane wywiady grupowe i analiza wybranych przypadków.

Badania opisowe przeprowadza się w celu opisu cech danej grupy, oszacowania odsetka populacji zachowującej się w określony sposób, określenia częstotliwości występowania jakiegoś zjawiska, znalezienia związku między zmiennymi oraz sporządzania konkretnych prognoz. Badania te przeprowadza się w oparciu o sformułowane hipotezy. Wyróżnia się badania opisowe dynamiczne, polegające na badaniu całych grup (są to tzw. panele stanowiące stosunkowo stałą próbę elementów⁷), i przekrojowe, polegające na wyborze elementów o określonych cechach z interesującej badacza populacji. Analiza dynamiczna, nazywana również analizą szeregów czasowych, może być prowadzona w oparciu o dane zebrane w wyniku powtarzających się pomiarów wśród tych samych podmiotów w różnych momentach w długim czasie.

Natomiast badanie przyczynowe polega na określeniu zależności przyczynowo-skutkowej, nie pokazuje cyklu interesujących badacza zmiennych oraz dobiera się w nim próbę elementów, które są reprezentatywne dla określonej zbiorowości – dlatego

⁷ Istnieją dwa typy paneli: panele prawdziwe polegające na wielokrotnych pomiarach tych samych zmiennych i (wraz ze szczególnym ich przypadkiem – tablicą wymiany) panele omnibusowe (wielotematyczne) polegające również na utrzymaniu próby elementów populacji, ale informacje zbierane od uczestników panelu różnią się tematycznie w czasie [6, s. 176].

badanie to nazywane jest również badaniem reprezentacyjnym. Należy mieć na uwadze, że pojęcie naukowe – przyczynowości nie przyjmuje związku całkowicie deterministycznego, lecz związek probabilistyczny. Występują trzy typy dowodów wspierające wnioski naukowe dotyczące przyczynowości, a mianowicie: współzmiennność, czas i porządek występowania zmiennych, eliminacja innych możliwych czynników przyczynowych. Badania przyczynowe stanowią analizę wielowymiarową. Skutecznym narzędziem badania opisowego jest typ analizy wielowymiarowej – analiza kohortowa danych⁸. Innym typem badań przyczynowych jest eksperyment, który w większym stopniu, niż w przypadku badań eksploracyjnych i opisowych, może dostarczyć dowodu istnienia związku przyczynowego, ponieważ pozwala na kontrolowanie przebiegu zjawiska. Badania eksploracyjne i badania opisowe są, w przeciwieństwie do eksperymentu, badaniami *ex post*, w których badacz jest ograniczony do podania dowodu współzmienności.

W badaniach nad lojalnością menedżerską przyjęto, że pierwszy etap badań o charakterze eksplanacyjnym pozwala na mocy dedukcji zidentyfikować konotacyjne znaczenie pojęcia „lojalność menedżerska” oraz atrybuty lojalności menedżerskiej. Natomiast w drugim etapie badań, o charakterze deskryptywnym, następuje porównanie teoretycznego modelu kształtowania lojalności menedżerskiej z rozwiązaniami zastosowanymi w praktyce. Trzeci etap badań, podobne jak pierwszy, ma charakter eksplanacyjny.

W literaturze przedmiotu mówi się również o badaniach sondażowych, badaniach terenowych, badaniach niereaktywnych, badaniach podstawowych, badaniach stosowanych oraz badania ewaluacyjnych.

Badania sondażowe (*survey research*) to badania opinii publicznej obejmujące zazwyczaj duże populacje. Główną techniką badawczą w badaniach sondażowych jest kwestionariusz ankiety. Badania terenowe polegają na analizowaniu i badaniu życia społecznego w jego naturalnym środowisku.

Badania niereaktywne (nazywane również badaniami danych wtórnych) to badania zachowań społecznych niewpływające na badane zachowania [3, s. 341]. Wyróżnia się trzy metody badań niereaktywnych: analizę treści (badanie zarejestrowanych ludzkich przekazów), analizę istniejących danych statystycznych (nazywaną również analizą danych zastanych) oraz analizy historyczno-porównawcze wymagające zastosowania metod historycznych.

Badania podstawowe mają na celu opracowanie teorii (przez zastosowanie zasad indukcjonizmu) i dostarczenie ogólnej wiedzy o zjawiskach społecznych. Z kolei celem badań stosowanych (empirycznych) jest empiryczne zbadanie konkretnego problemu badawczego.

⁸ Kohorta oznacza zbiór jednostek, które doświadczają tego samego wydarzenia w tym samym odstępie czasu [6, s. 185].

Badania ewaluacyjne nie są same w sobie metodą, lecz raczej jednym z zastosowań metod badań społecznych i odnoszą się w większym stopniu do celu badań, którym jest ocena wpływu podejmowanych działań (interwencji) społecznych niż do zastosowania konkretnej metody [3, s. 370, 377]. Wyróżnia się trzy główne typy schematów badań ewaluacyjnych: schematy eksperymentalne, schematy quasi-eksperymentalne (*quasi-experiments*) oraz ewaluacje jakościowe. Badania quasi-eksperymentalne (stanowiące rodzaj badań ilościowych) charakteryzują się brakiem losowego przypisania do grupy eksperymentalnej i kontrolnej, brakiem takiego stopnia kontroli, jaki cechuje eksperymenty właściwe, brakiem randomizacji, badania te dążą do maksymalizacji trafności zewnętrznej i wewnętrznej oraz występują najczęściej pod postacią próbek zachowań. Wyróżnia się następujące rodzaje planów badawczych quasi-eksperymentalnych, wykonywanych w warunkach naturalnych: plany z nieekwiwalentną grupą kontrolną, plan regresji nieciągłej, plan przerywanej sekwencji czasowej, plan szeregów czasowych z nierównoważną grupą kontrolną [21, s. 397–423; 9, s. 130–135]. Zestawienie trafności wewnętrznej i zewnętrznej w planach quasi-eksperymentalnych zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Trafność wewnętrzna i zewnętrzna w planach quasi-eksperymentalnych

	Trafność wewnętrzna	Trafność zewnętrzna
Plan regresji nieciągłej	Dość wysoka – skuteczna eliminacja podstawowych zagrożeń trafności wewnętrznej. Głównym zagrożeniem trafności jest interakcja czynnika selekcji i dojrzewania.	Wysoka – kształt badania podobny do badania w warunkach naturalnych. Ograniczenia możliwości generalizacji wyników badania, związane z regułami przydziału do grup.
Plan przerywanej sekwencji (szeregów) czasowych	Wysoka – skuteczna eliminacja zagrożeń w postaci dojrzewania, regresji statystycznej oraz innych wpływów natury cyklicznej. Głównymi zagrożeniami trafności są historia, zmiany w pomiarze (narzędziach), które pojawiają się w tym samym czasie oraz selekcja.	Wysoka – badanie zbliżone do badania w warunkach naturalnych.
Plan z nieekwiwalentną (nierównoważną) grupą kontrolną	Eliminacja zagrożeń, takich jak: historia, dojrzewanie, testowanie, instrumentarium, regresja do średniej. Brak ochrony przed: interakcją selekcji z dojrzewaniem, interakcją selekcji z historią, interakcją selekcji z regresją statystyczną, interakcją selekcji z instrumentarium. Występuje pewna kontrola czynnika selekcji poprzez wyrównywanie różnic między grupami.	Wysoka – badanie zbliżone do badania w warunkach naturalnych.
Plan sekwencji (szeregów) czasowych z nierównoważną grupą kontrolną	Eliminacja zagrożeń, takich jak: historia, dojrzewanie, testowanie, instrumentarium, regresja do średniej. Brak ochrony przed: interakcją selekcji z dojrzewaniem, interakcją selekcji z historią, interakcją selekcji z regresją statystyczną, interakcją selekcji z instrumentarium. Występuje pewna kontrola czynnika selekcji poprzez wyrównywanie różnic między grupami.	Dość wysoka – ograniczenie stanowi fakt, że plany te opierają się głównie na danych archiwalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9, s. 135; 21, s. 399–414].

Skuteczność badań ewaluacyjnych jest większa w momencie stosowania zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych.

Badanie lojalności menedżerskiej ma charakter badań podstawowych, stosowanych i ewaluacji jakościowej.

5. Metody i techniki badawcze

J. Pieter stwierdza, iż metoda naukowa w sensie roboczym jest racjonalną drogą rozwiązania problemu już sprecyzowanego, jest złożonym sposobem poznawania prawdy [20, s. 99, 104]. Według S. Chępy metody badań są to czynności badawcze służące pozyskiwaniu informacji, natomiast techniki badań stanowią uszczegółowienie metod badań i są ich przełożeniem na narzędzia badawcze [5, s. 75]. Generalnie rzecz ujmując, rozpatruje się w naukach społecznych zazwyczaj następujące rodzaje metod naukowych (każdej metodzie odpowiadają oczywiście konkretne techniki badań): metody obserwacyjne, eksperymentalne⁹, statystyczne, metodę analizy przypadków, metody krytyki źródłowej wraz z analizą dokumentacji (w tym personalnej), metodę analizy logicznej, metodę interpretacji logicznej, metodę porównawczą, metodę prób rozpoznawczych (testów), metodę ankietową, metodę intuicyjną, wywiad, świadectwo innych osób.

Obserwacja naukowa, której rezultatem są spostrzeżenia naukowe, jest to proces uważnego i celowego spostrzegania, stanowiącego część składową metod badania naukowego; stanowi ona również składnik metod obserwacyjnych będących rodzajem roboczych metod naukowych [20, s. 108]. Metody obserwacyjne są uznawane za sposób prowadzenia badań, w którym czynność obserwacyjna odgrywa istotną rolę oraz stosowanie którego nie pociąga za sobą zmian w badanym zjawisku [20, s. 106–109; 5, s. 77]. Wyróżnia się następujące typy (techniki) obserwacji: obserwacja uczestnicząca, eksperyment, obserwacja bez interwencji *versus* z interwencją (wyróżnia się trzy techniki obserwacji z interwencją: obserwację uczestniczącą, obserwację ustrukturyzowaną i eksperyment naturalny), obserwacja ustrukturyzowana (standaryzowana, zinstrumentalizowana) *versus* nieustrukturyzowana (niestandaryzowana, niezinstrumentalizowana), ukryta *versus* jawna, w warunkach sztucznych *versus* naturalnych, żywa *versus* mechaniczna. Obserwacja uczestnicząca (*participant observation*) (jawna bądź ukryta) jest procesem badawczym, w którym badacz przebywa w środowisku społecznym dla celów badań naukowych. Badacz może pełnić funkcję całkowitego uczestnika, uczestnika – obserwatora, obserwatora – uczestnika oraz całkowitego obserwatora. W czasie obserwacji uczestniczących jest przeprowadzany

⁹ Należy zwrócić uwagę, że eksperyment jest traktowany przez niektórych badaczy jako typ obserwacji. Zob.: [3, s. 243–246].

szereg wywiadów swobodnych stanowiących formę wywiadów konwersacyjnych¹⁰. Obserwacja ustrukturyzowana (*structured observation*), polega na wprowadzeniu przez badacza pewnej (mniejszej aniżeli w eksperymencie naturalnym) kontroli nad zdarzeniami, obserwator wkraczając w sytuację, wywołuje interesujące go zdarzenie [21, s. 109–112]. **W niniejszych badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano obserwację bez interwencji, obserwację nieustrukturyzowaną, w warunkach naturalnych i jednocześnie ukrytą.**

Natomiast eksperyment naukowy polega na czynnej modyfikacji zjawiska, będącego przedmiotem badania, i dąży do poznania związków zależności przyczynowych między składnikami lub warunkami przebiegu badanego zjawiska [20, s. 113]. Najczęściej stosowany rodzaj eksperymentu składa się z trzech głównych par składowych: zmiennych niezależnych i zależnych, pretestu i posttestu oraz grupy eksperymentalnej i kontrolnej [3, s. 247]. Według F.N. Kerlingera eksperyment oznacza badanie naukowe, w którym prowadzący badanie manipuluje i kontroluje jedną lub kilka zmiennych niezależnych i obserwuje zmienną zależną lub zmienne zależne, dążąc do stwierdzenia zmienności towarzyszącej manipulowaniu zmiennymi niezależnymi. Projekt eksperymentalny zakłada, że prowadzący badanie będzie manipulował przynajmniej jedną zmienną niezależną [6, s. 206, za: 13, s. 293]. Wyróżnia się: eksperyment laboratoryjny, naturalny, paraeksperyment bądź eksperyment w terenie. Eksperyment laboratoryjny polega na tworzeniu sytuacji o pożądanym warunkach, nieprzystających treścią do rzeczywistości zawodowej, oraz mierzeniu wpływu manipulowania zmiennymi niezależnymi na zmienną (zmienne) zależną w sytuacji, w której wpływ innych czynników jest utrzymywany na minimalnym poziomie. Zmienna niezależna, stosowana w eksperymencie, może być zmienną manipulacyjną bądź zmienną klasyfikacyjną. Uczestniczy w nim niewiele osób i może być zorganizowany poza miejscem pracy. Zmienna manipulacyjna (*treatment variable*) zakłada zmianę u badanego obiektu, natomiast zmienna klasyfikacyjna (*classification variable*) to pewna cecha istniejąca przed podjęciem eksperymentu i od niego niezależna [10, s. 258]. Każda zmienna, niezależna w eksperymencie, nazywana jest czynnikiem, a różne wartości czy kategorie zmiennej niezależnej są nazywane poziomami [10, s. 258]. Można mówić tutaj również o eksperymencie czynnikowym (wszystkie czynniki eksperymentalne są skrzyżowane każdym z każdym), bądź eksperymencie opartym na planie gniazdowym (jeden czynnik eksperymentalny jest zagnieżdżony w drugim czynniku) [10, s. 259, 260–266]. W eksperymencie naturalnym (*field experiment*) badacz manipuluje jedną lub wieloma zmiennymi niezależnymi w warunkach naturalnych. W eksperymencie naturalnym występuje często pozorant (*confederate*) – osoba poinstruowana przez badacza zachowująca się w określony sposób i kreująca sytuację eksperymentalną [21, s. 112]. Poprawnie przeprowadzony eksperyment laboratoryjny powinien spełniać

¹⁰ Na temat obserwacji uczestniczących szerzej zob.: [15, s. 145–155; 21, s. 106–109].

następujące warunki [9, s. 119]: randomizacja, rygorystyczne warunki dopuszczenia do udziału w badaniu, rygorystyczne sposoby kontroli, standaryzacja, szczegółowa operacjonalizacja przewidywanych rezultatów badania¹¹. Eksperyment laboratoryjny różni się od eksperymentu naturalnego pod względem kontroli, trafności zewnętrznej, celów i konsekwencji. Kontrola jest mniejsza w przypadku eksperymentów naturalnych, a wraz ze wzrostem kontroli wzrasta możliwość wnioskowania przyczynowo-skutkowego. Celem eksperymentu naturalnego jest ustalenie trafności zewnętrznej wyników, celem badań podstawowych (*basic researches*) jest zrozumienie danego zjawiska, celem badań stosowanych (*applied researches*) – wykrywanie przyczyn zjawisk, których poznanie powinno poprawić istniejącą sytuację. Eksperymenty naturalne mają oczywiście większy wpływ na życie ludzi niż eksperymenty laboratoryjne [21, s. 384–388]. Eksperyment terenowy z kolei przebiega w sytuacji realistycznej bądź naturalnej, chociaż również zakłada manipulację zmiennymi niezależnymi w kontrolowanych warunkach. Przyjmuje się, że eksperyment laboratoryjny ma większą trafność (wiarygodność) wewnętrzną, natomiast eksperyment terenowy – wiarygodność zewnętrzną. Wewnętrzna wiarygodność eksperymentu odnosi się do zdolności przypisywania obserwowanego skutku zmianom czynnika eksperymentalnego, a nie innym czynnikom. Wiarygodność zewnętrzna natomiast dotyczy zbierania danych wykazujących, że zmiany zmiennej kryteryjnej, obserwowane w eksperymencie jako wynik zmian w zmiennych predykcyjnych, pojawią się przypuszczalnie w innych sytuacjach [6, s. 208–211; 7, s. 7–94; 4, s. 79–91; 9, s. 119–121]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską nie zastosowano eksperymentu jako metody naukowej.**

Z kolei statystyka stanowi zbiór metod roboczych o układzie zadań i sposobów przystosowanych do poszczególnych nauk i jest stosowana w celu opisu zjawisk masowych, opisu zmienności indywidualnej, opisu współzależności zjawisk lub ich cech występujących razem, ale indywidualnie zmiennych [20, s. 120–121]. **W opisywanych badaniach nad lojalnością menedżerską, ogólnie rzecz ujmując, wykorzystano metody statystyczne badania zjawisk do sprawdzenia, czy istnieje zależność między poziomem lojalności menedżerskiej w badanych przedsiębiorstwach i występowaniem (lub brakiem występowania) przyjętych w badaniach uwarunkowań kształtowania lojalności menedżerskiej, a także do badania wpływu tychże uwarunkowań na atrybuty lojalności menedżerskiej, a konkretnie do analizy korelacji pomiędzy atrybutami a poszczególnymi elementami uwarunkowań kształtowania lojalności menedżerskiej.**

¹¹ Na temat zalet i ograniczeń eksperymentu laboratoryjnego zob.: [9, s. 119–122].

Metoda analizy (studium) przypadków (*case study*)¹² służy ukazaniu możliwie dokładnego i wielostronnego obrazu nielicznych przypadków danego zjawiska. Według B. Czarniawskiej-Joerges studium przypadku jest badaniem rozwoju danego zjawiska [8, s. 8]. S. Chełpa uznaje, że studium przypadku opiera się na gromadzeniu danych dotyczących jednostkowych faktów, zjawisk, procesów [5, s. 76]. Wyróżnia się kilka rodzajów studium przypadku: istotne (inherentne) studium przypadku (nazywane również analizą zorientowaną na przypadek, celem jest zrozumienie, poznanie danego przypadku, a nie budowanie teorii), instrumentalne studium przypadku (nazywane również analizą zorientowaną na zmienne, celem jest wgląd w ważny problem, zrozumienie innych problemów, przypadek odgrywa rolę drugorzędną) oraz wielokrotne studia przypadków (jednoczesna analiza różnych zjawisk). Wymienione rodzaje studiów przypadku zostały wyodrębnione ze względu na cele stawiane badaniom. W literaturze można również spotkać eksploracyjne studium przypadku (pozwalające rozpoznać problem), wyjaśniające studium przypadku (celem jest ustalenie przyczyn różnych zjawisk) i deskryptywno-teoretyczne studium przypadku (nazywane również przekrojową analizą przypadków, badane przypadki porównuje się z teoretycznym ich wzorcem). Ze względu na kryterium czasowe formułowania wniosków badawczych wyróżnia się retrospektywne studium przypadku (badanie historyczne, skoncentrowane na przeszłości bądź teraźniejszości, dokonywanie reinterpretacji) oraz prospektywne studium przypadku (badanie aktualnych zjawisk, aby określić możliwość ich rozwoju) [15, s. 127–128; 3, s. 401; 8; 5, s. 76]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską proponuje się zastosowanie instrumentalnego, wyjaśniającego, deskryptywno-teoretycznego i prospektywnego studium przypadku.** A.E. Kazdin [9, s. 143, za: 12, s. 183–192], w celu podwyższenia naukowej wartości studium przypadku i zwiększenia trafności wewnętrznej tej metody, proponuje ocenianie studiów przypadków pod względem następujących wymiarów: rodzaj uzyskanych danych (zaleca, by dane stanowiły rezultat ilościowego pomiaru), liczba i czas pomiarów (wskazane są wielokrotne pomiary przed i po interwencji), ocena stabilności/zmienności problemu (istotna jest znajomość historii problemu i jego dynamiki), rodzaj zaistniałych zmian (ich wielkość i szybkość wystąpienia, im szybsza zmiana, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia związku przyczynowo-skutkowego), liczba i heterogeniczność badanych obiektów (więcej przypadków zwiększa siłę wnioskowania o związkach przyczynowo-skutkowych). Z punktu widzenia zasad rozumowania indukcyjnego¹³ podstawa uzyskania wniosków empirycznych na bazie analizy przypadków nie jest umocniona. Z drugiej jednak strony, nie bez podstaw

¹² Studium przypadku jest także uznawane nie za metodę badań, lecz procedurę badawczą. Szerzej zob.: [5, s. 75–78].

¹³ Rozumowanie indukcyjne i dedukcyjne omówiono w punkcie 2.1. niniejszego opracowania (część 1): „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158).

można zakładać, że jeśli w nielicznych wypadkach związku między licznymi zmiennymi powtarzają się, to nie mogą być przypadkowe [20, s. 136–137]¹⁴.

Metoda krytyki źródłowej polega na stwierdzaniu autentyczności śladów działalności ludzkiej i ustalaniu właściwego im znaczenia. Niezmiernie często analiza krytyczna źródeł jest przyczynkiem do różnych interpretacji psychologicznych oraz socjologicznych [20, s. 137–141]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską nie zastosowano metody krytyki źródłowej.**

Metoda interpretacji logicznej polega na wyłuszczeniu i precyzowaniu znaczeń danych pojęć prawnych, ustaw, rozporządzeń, artykułów, kodeksów prawnych i innych norm wchodzących w zakres prawa [20, s. 141–142]. **W badaniach dokonano interpretacji logicznej kodeksu pracy.**

Metoda analizy porównawczej polega na porównaniu ze sobą różnych zjawisk, w celu ustalenia zależności między nimi oraz wspólnych cech w zmiennych warunkach występowania badanych zjawisk. W przypadku metody porównywania można mówić o porównywaniu otwartym i zamkniętym, a konkretnie o homologii (w wersji otwartej i zamkniętej) oraz analogii (również w wersji otwartej i zamkniętej) [15, s. 60–76]. Porównywanie otwarte charakteryzuje się dużą inkluzywnością w doborze danych porównawczych w przeciwieństwie do porównywania zamkniętego, gdzie inkluzywność w doborze danych porównawczych jest mała i gdzie dobór ten jest ściśle określony (*a priori*). Konsekwentnie analogia w wersji otwartej oznacza, że podobieństwa w obserwowanych zjawiskach są szukane w różnorodnych obszarach¹⁵. W przypadku analogii w wersji zamkniętej zakres grup porównawczych jest ograniczony i określony *a priori*. Z kolei homologia w wersji otwartej dotyczy poszukiwania cech wspólnych różnych zjawisk wśród wielu różnorodnych grup w celu wykazania ich pokrewieństwa i wspólnego pochodzenia. Homologia w wersji zamkniętej ogranicza dobrane grupy do tego samego rodzaju. Rozważając metody porównawcze, nie sposób nie wspomnieć metody ciągłego porównywania. Metoda ta może występować w trzech rodzajach: porównywanie przypadków, porównywanie pojęć do następnym zaobserwowanych przypadków oraz porównywanie pojęć między sobą. Główne kryterium doboru grup porównawczych stanowi cel teoretyczny oraz ważność danej grupy dla analizy teoretycznej. W badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano **analogię w wersji zamkniętej oraz dokonano porównania wybranych przedsiębiorstw o określonym poziomie lojalności menedżerskiej.**

Metoda prób rozpoznawczych, czyli testów, polega na stwierdzaniu lub sprawdzaniu stanów bądź cech w porównaniu z określoną normą i najczęściej testy są oparte na jednym i tym samym wzorcu metodologicznym [20, s. 142–145]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano następujące testy psychologiczne:**

¹⁴ Szerzej na temat zalet i wad studium przypadku zob.: [21, s. 355–361].

¹⁵ Porównywanie typu analogii w wersji otwartej jest charakterystyczne dla socjologii H. Simmela.

Inwentarz Osobowości Eysencka, Skala Wartości Schelerowskich – SWS, Kwestionariusz temperamentu (B. Zawadzki, J. Strelau), Test radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS (N.S. Enderl, J.D.A. Parker), zmodyfikowany kwestionariusz wypalenia zawodowego autorstwa Ch. Maslach).

W naukach społecznych niepoślednią rolę odgrywa ankieta (w tym również ankieta biograficzna w postaci techniki ważonego formularza aplikacyjnego lub wystandaryzowanych pytań otwartych). Ankieta jest zbiorem pytań stawianych pisemnie w celu uzyskania odpowiedzi, służących rozwiązaniu problemu. Kwestionariusze ankiety mogą być ustrukturyzowane z jawnym celem badania, nieustrukturyzowane z ujawnionym celem badania, nieustrukturyzowane z ukrytym celem badania oraz ustrukturyzowane z ukrytym celem badania. W momencie werbalnego stawiania pytań podmiotowi badania bezpośrednio lub pośrednio mówi się o metodzie wywiadu [20, s. 146–150]. Do wywiadu bezpośredniego zalicza się wywiad osobisty i telefoniczny, natomiast do wywiadu pośredniego: wywiad korespondencyjny (pocztowy) lub samospis kontrolowany (sterowany). Samospis kontrolowany jest techniką wywiadu polegającą na pozostawieniu kwestionariusza respondentowi na określony czas w celu dokonania przez niego żądanych pomiarów i zapisów, przy czym ankieter instruuje respondenta przed wypełnieniem kwestionariusza i weryfikuje dane przy odbiorze kwestionariusza. Wśród wywiadów wyróżnia się również: wywiady biograficzne, wywiady swobodne, nazywane inaczej pogłębionymi wywiadami etnograficznymi, które mogą być lekko ukierunkowane, ukierunkowane, ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, kwestionariuszowe o mniejszym lub większym stopniu standaryzacji (wywiad ustrukturyzowany)¹⁶, a także wywiady grupowe (na przykład zogniskowany wywiad grupowy – tzw. fokus), narracyjne, panelowe czy też sytuacyjne. Wywiad ustrukturyzowany może być jawny lub ukryty, sytuacyjny (dotyczy opisu zachowania w wystandaryzowanych sytuacjach hipotetycznych, nastawiony jest na poznanie kluczowych problemów i sposobów radzenia sobie z nimi w zależności od sytuacji) oraz behawioralny (dotyczy opisu zachowania według ustalonych kryteriów). Wywiad grupowy może być uzupełnieniem wywiadu swobodnego i polega na dyskusji z celową wybraną grupą przy udziale moderatora ogniskującego wypowiedzi wokół kwestii związanych z głównym kierunkiem badań [15, s. 183–192] Wywiad narracyjny natomiast polega na relacjonowaniu przez respondenta jego doświadczeń. Wywiad panelowy prowadzony jest przez kilka osób jednocześnie. **W badaniach nad lojalnością menedżerską w pierwszym etapie badań zastosowano wywiad bezpośredni – osobisty o charakterze wywiadu swobodnego lekko ukierunkowanego (niestandaryzowanego) oraz ukierunkowanego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, a także wywiad behawioralny i sytuacyjny. W drugim**

¹⁶ Szerzej na temat wywiadów swobodnych zob.: [15, s. 169–179; 5, s. 78–79].

etapie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety – ustrukturyzowany z jawnym celem badania.

J. Pieter uznaje intuicję za relatywnie prostą lub pierwotną formę poznawania umysłowego, za odtwórcze procesy myślowe, dzięki którym zarysowo można zrozumieć związki zjawisk lub pojęć, lecz trudno (co nie jest niemożliwe) je przedstawić w logicznym układzie twierdzeń. Występująca często szkieletowość i tymczasowość tej metody wynika zazwyczaj z braku dalszych ogniw pracy badawczej [20, s. 151–153]. **W badaniach nad lojalnością menedżerską, zwłaszcza w drugim etapie badań, zastosowano metodę intuicyjną.**

Świadectwo innych osób realizowane może być na przykład przez socjogram lub badanie opinii środowiskowych [5, s. 78]. Techniki socjometryczne służą określeniu struktury socjometrycznej, a w szczególności na przykład atrakcyjności pozytywnych i negatywnych postaw interpersonalnych. **W badaniach nad lojalnością menedżerską nie zastosowano technik socjometrycznych.**

Podsumowanie

Konkludując, badania nad lojalnością menedżerską umiejscowiono w następujących paradygmatach: teorii krytycznej, strukturalizmie, teorii konfliktu społecznego, teorii wymiany, symbolicznym interakcjonizmie, naturalizmie, etnometodologii, teorii ugruntowanej, etnografii, paradygmacie interpretatywnej oraz paradygmacie radykalnego humanizmu. Zastosowanie triangulacji teoretycznej zdeterminowało wykorzystanie w badaniach triangulacji metodologicznej, czego implikacją był problem wyboru metodologii badań (metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna), charakteru rozumowania (rozumowanie dedukcyjne *versus* rozumowanie indukcyjne), charakteru badania (badania ilościowe *versus* jakościowe, badania deskryptywne *versus* eksplanacyjne *versus* prognostyczne) oraz metodyki badań własnych.

Bibliografia

- [1] Ajdukiewicz K., *Język i poznanie, t. II*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.
- [2] Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1974.
- [3] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

- [5] Chełpa S., *Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny*, „Współczesne zarządzanie” 2003, nr 4.
- [6] Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [7] Cook T.D., Campbell D.T., *Quasi-Experimentation: Desing and Analysis Issues for Field Settings*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago 1979.
- [8] Czarniawska-Joerges B., *Doing Interpretive Studies of Organizations*, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning, Lund 1992.
- [9] Jaworska A., *Główne nurty w metodologii badań nad skutecznością psychoterapii – w poszukiwaniu „trzeciej drogi”*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [10] Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 2003.
- [11] Kamiński S., *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Tow. Nauk. KUL, Lublin 1992.
- [12] Kazdin A.E., *Drawing valid inferences from case studies*, “Journal of Consulting and Clinical Psychology” 1981, No. 49.
- [13] Kerlinger F.N., *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Riehart and Wiston, New York 1986.
- [14] *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, P. Śpiewak (red.), PWN, Warszawa 2006.
- [15] Konecki K., *Studia metodologiczne z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [16] Koziński J., *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [17] Nowak L., *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977.
- [18] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [19] Pabis S., *Metodologia i metody nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [20] Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków 1967.
- [21] Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S., *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

- [22] Strauss A.L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge 1987.
- [23] Such J., *Problemy weryfikacji wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975.
- [24] Wójcicki R., *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974.
- [25] Wójcicki R., *Wykłady z metodologii nauk*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1977.

METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST TRIANGULACJI TEORETYCZNEJ I METODYCZNEJ

Streszczenie

Celem opracowania jest podjęcie dyskursu o metodologicznych i metodycznych aspektach prowadzenia badań naukowych, w szczególności badań nad lojalnością menedżerską, z zamierzeniem wypracowania określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym obszarze badań. Wynik przeprowadzonego dyskursu stanowi schemat postępowania badawczego, w szczególności: rozróżnienie paradygmatyczne, teoria i charakter nauki, metodologia badań i ostatecznie metodyka badań własnych. Niniejsze opracowanie stanowi drugą część rozważań w omawianym zakresie i w szczególności dotyczy polimorfizmu metodologicznego i metodycznego.

SŁOWA KLUCZOWE: LOJALNOŚĆ MENEDŻERSKA, METODOLOGIA, METODYKA, BADANIA NAUKOWE, SCHEMAT POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO, TRIANGULACJA, POLIMORFIZM

METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE CONTEXT OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL TRIANGULATION

Abstract

The goal of the paper is to make the discussion about methodological aspects of conducting scientific research in terms of researching managers' loyalty with the intention to work out particular methodological morphology in a given area of researching. The result of the discussion is a methodological framework concerning paradigm distinction, theory and character of science, research methodology, and finally the methodology and techniques of own research. The article constitutes the second part of considerations and mainly concerns the context of theoretical and methodological triangulation.

KEY WORDS: MANAGERS' LOYALTY, METHODOLOGY, SCIENTIFIC RESEARCH, METHODOLOGICAL FRAMEWORK, TRIANGULATION, POLYMORPHISM

ZŁOŻONOŚĆ PROCESU ZMIANY KULTUROWEJ W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Teza, że współczesna praktyka zarządzania realizowana jest w warunkach narastającej wykładniczo złożoności otoczenia, jest swoistego rodzaju truizmem. Ma ona jednak istotne implikacje dla wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, które starając się utrzymać osiągniętą zdolność do konkurencyjności, jest zmuszone w sposób ciągły dostosowywać się do tej zmienności. Poszukiwane są zatem takie metody zarządzania, które będą gwarantować co najmniej minimalną skuteczność podejmowanych działań. Wśród wielu uwarunkowań decydujących o sukcesie coraz częściej wymienia się kulturę organizacyjną, postrzeganą jako główny, spośród tzw. „miękkich”, czynnik zarządzania. Dzieje się tak pomimo wielu problemów o charakterze ontologicznym, epistemologicznym czy natury metodologicznej, wyznaczonych niejednoznacznością obiektu poznania, jaką jest kultura i jej organizacyjna wersja. Trudną ją bowiem jednoznacznie zdefiniować, w pełni opisać, nie mówiąc już o wskazaniu kompletności metodycznej jej poznania i szerzej rzecz ujmując przeprowadzenia, jeśli to jest konieczne, jej zmiany. Jednocześnie stosunkowo już bogaty dorobek w zakresie poznania kultury organizacyjnej wskazuje na szereg obszarów poddawanych eksploracji naukowej. Można do nich zaliczyć: wielość i niejednoznaczność paradygmatów i koncepcji kulturowych, wielokryterialność typologii, różnorodność modeli kultury organizacyjnej, powiązania kultury organizacyjnej ze strategią i strukturą, związki kultury z otoczeniem w całej ich złożoności, niedostatki metodyczne w obszarze metodyki jej badania i zmiany. Jednym z coraz częściej poruszanych zagadnień jest problem zmiany kultury organizacyjnej, co ma swój główny powód w koniecznych przeobrażeniach zachodzących w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dla których

* Dr Andrzej Stańda – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

czynnik kulturowy staje się często krytyczny ze względu na jego wartość kontekstualną. Przedsiębiorstwa coraz częściej muszą wypełniać wymagania organizacji pozostającej w sposób ciągły na „krawędzi chaosu” [8], czyli takiej, która jest zdolna do konkurencji zarówno w okresie stabilnego wzrostu, jak i gwałtownych, rewolucyjnych zmian. Wymaga to wypracowania umiejętności o charakterze kluczowym, jaką jest umiejętność przeprowadzenia zmiany w kulturze organizacyjnej, bo ta okazuje się krytyczną zmienną kontekstualną.

1. Dynamika kulturowa organizacji

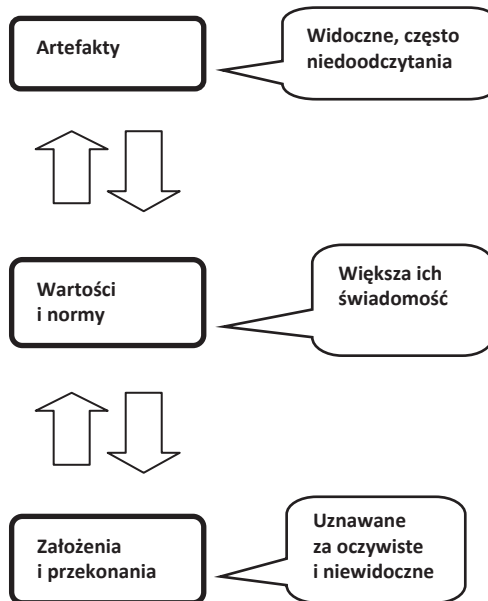
Podstawę poprawności metodycznej analiz, ocen i zmiany kultury organizacyjnej stanowi właściwe i akceptowane jej rozumienie. Jest to o tyle istotne, że tocząca się od lat 50. XX wieku dyskusja nie zaowocowała jednoznacznością poglądów co do jej istoty. Uważa się wręcz, że jest to jedno z najtrudniej definiowalnych pojęć w naukach o zarządzaniu. Nie wnikając w spór semantyczny, dla potrzeb opracowania przyjęto założenia opracowanej przez E. Scheina, na początku lat 80. wpływowej teorii kultury organizacyjnej. Oparta jest ona na założeniu, że o kulturze stanowią trzy poziomy: założenia i główne przekonania (uznawane za oczywiste i niewidoczne), wartości i normy zachowań (poziom większej świadomości) i artefakty, będące sztucznymi wytworami kulturowymi (są widoczne, nie zawsze możliwe do bezpośredniego odczytania jest jednak ich znaczenie symboliczne) [9, s. 14]. Podstawę koncepcji tworzy rdzeń kultury organizacyjnej, jakimi są podstawowe założenia i utrwalone przekonania pracowników przedsiębiorstwa. Są one tym, co pracownicy uznają za oczywiste, mają charakter paradygmatyczny i wpływają na kształtowanie i odbiór rzeczywistości organizacyjnej w całej jej złożoności. Ważne jest to, że kultura jest kształtowana przez specyficzny układ, nie zawsze spójny, założeń i przekonań. Istotnych jest tutaj siedem następujących, kluczowych kwestii wyznaczonych podstawowymi problemami ludzkiej egzystencji: stosunek do otoczenia, natura działań człowieka, natura rzeczywistości, natura czasu, istota natury ludzkiej, natura tego, co ludzkie, stosunek do jednorodności i do różnorodności. Założenia te stanowią podstawę procesu organizowania odnoszonego do uzyskania dwóch efektów. Po pierwsze, osiągnięcia pożądanego stopnia integracji wewnętrznej dzięki wspólnemu językowi, wyznaczeniu granic grupy, przyznawaniu nagród i kar, stosunkom statusu i władzy, i po drugie, przystosowania do otoczenia możliwego do osiągnięcia przez akceptację misji, strategicznych celów organizacji, środków realizacji zadań, systemów kontroli i działań zaradczych w sytuacji kryzysowych. Dla procesu kształtowania kultury organizacyjnej krytyczne znaczenie założeń wyraża się w wartościach i normach, które pracownicy przedsiębiorstwa uznają, na które reagują i które starają się pielęgnować. Wartości te to: akceptowane społecznie zasady, cele i standardy, które się ceni i które się chce

osiągnąć, są one wyrazem tego, na czym członkom organizacji zależy szczególnie (np. szacunku przełożonego, współzarządzaniu, zachowaniu tradycji i in.). Wartości kulturowe są podstawą istotnych rozstrzygnięć odnoszonych do moralnego wymiaru funkcjonowania organizacji, pozwalają bowiem na osądzenie tego, co w przedsiębiorstwie jest złe, a co jest dobre, niezależnie od relatywnego charakteru ocen moralnych. Problemem z punktu widzenia procesów zmiany kultury jest sytuacja, w której jest konieczna, dobrowolna lub wymuszona, zmiana wartości. Wtedy bowiem dopiero pracownicy dostrzegają ich znaczenie. Im wartości są silniej zakorzenione, wyraziste i upowszechnione, tym bardziej uświadamiane jest ich znaczenie, co jest ważne, gdy podejmowana jest próba przeprowadzenia zmian w kulturze. Z wartościami ściśle są powiązane normy przyjmujące postać reguł, przez które pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje w różnych sytuacjach organizacyjnych. Normy w biznesie obejmują bogactwo pożądaných zachowań organizacyjnych w całej ich złożoności (np. sposób ubierania się, lojalność wobec firmy, stosunek do tajemnic firmowych itp.). Stanowią one kontekst procesów decyzyjnych i wszelkich działań organizacyjnych, które doprowadzają do stworzenia artefaktów kulturowych, będących widzialnymi, rzeczowymi i słyszalnymi skutkami zachowań. Związek wartości i norm polega na tym, że wartości określają to, co w życiu przedsiębiorstwa jest ważne, a normy wyznaczają rodzaje zachowań oczekiwanych przez organizację. Te dwie kategorie kulturowe są impulsem do działań i ich rezultatów składających się na artefakty. Artefakty kulturowe to fizyczne przedmioty stworzone przez członków organizacji, werbalne przejawy języka mówionego i pisanego, behawioralne wyrazy zachowań w postaci rytuałów, ceremonii. Pracownicy mogą dostrzegać zbiór artefaktów kulturowych własnej organizacji, ale nie muszą sobie ich uświadamiać. Artefakty są tym wymiarem kultury, które są najłatwiej dostępne dla tych, którzy podejmują się trudu jej diagnozowania. Powiązania między składowymi kultury organizacyjnej przedstawiono na rysunku 1. Logika działania kultury organizacyjnej, z punktu widzenia jej zmiany, jest specyficzna, bo procesy w niej zachodzące przebiegają według takiej kolejności: od wnętrza (założenia) na zewnątrz (artefakty). Jednocześnie mechanizm działania kultury jest oparty na sprzężeniu zwrotnym, co uwidaczniają wektory na rysunku. Okazuje się, że artefakty oddziałują na zachowania pracowników w taki sposób, że same zmieniają te założenia, przekonania, wartości i normy, które je ukształtowały.

Dynamika kultury determinowana jest jej rdzeniem obejmującym podstawowe założenia i przekonania wyrażane przez pracowników. Sięgają one na zewnątrz organizacji przez akceptowane wartości i normy, które kształtuje przebieg wszelkich procesów w organizacji, w tym tych, które są kluczowe, czyli decyzyjne. Rezultatem decyzji warunkowanych kulturowo są artefakty w całej ich złożoności i różnorodności. Dynamika kultury organizacyjnej jest dostrzegalna szczególnie wtedy, gdy organizacja przyjmuje nowych uczestników. Konieczna jest wówczas ocena zgodności między wyznacznikami ich kultury i kultury organizacji, do której wchodzi, co może być

podstawą inicjowania procesu akulturacji. Czasami jest tak, że kultury podlegają zmianom pod wpływem silnych impulsów zewnętrznych i nowe wartości zostają włączone do podstawowych założeń, ale tylko wtedy, gdy są na tyle cenne, że dają pożądane przez organizację rezultaty. Logika dynamiki modelu kultury organizacyjnej E. Scheina jest oparta na sprzężeniu zwrotnym, jakie zachodzi między jej zmiennymi. Oznacza to taką sytuację, w której artefakty, jako sztuczne twory kulturowe, mogą podlegać takiej interpretacji, w rezultacie czego mogą zmieniać same te wartości, a nawet i założenia, przez które zostały ukształtowane. Jest to konsekwencją dynamizmu zachowań uczestników organizacji, zachowujących się w sposób innowacyjny i kreatywny, wyrażających w ten sposób własną tożsamość, dążących do osiągnięcia zarówno celów własnych, jak i organizacji, często pozostających wobec siebie w sprzeczności.

Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 214].

W swoistej opozycji do wyjściowej koncepcji E. Scheina pozostaje model dynamiki kulturowej M. Jo Hatch [7, s. 355]. Jej koncepcja, zakładająca dynamiczną interpretację kultury, koncentruje się na procesach wiążących trzy wymiary (założenia, wartości, artefakty) kultury organizacyjnej. Negowana jest w tym modelu hierarchizacja składowych kultury i podkreślana rola artefaktów będących równorzędnym znaczeniowo czynnikiem konceptualizacji kultury, zawierających wielki potencjał symboliczny. M. Jo Hatch podkreśla wpływ i znaczenie perspektywy symbolicznie-interpretacyjnej

na sposób interpretacji kultury organizacyjnej. Proponowany model dynamiki kulturowej interpretuje kulturę jako proces kształtowania, na bazie założeń i wartości, artefaktów i symboli, których interpretacja z kolei utrwała i zmienia wartości oraz założenia. Między tymi kluczowymi elementami kultury zachodzą sprzężeniowe zależności zmieniające całościowy obraz kultury. Szczególną rolę odgrywa w sygnalizowanej koncepcji proces symbolizacji i interpretacji [7, s. 223, 357].

Symbole są szczególnym wyróżnikiem kultury organizacyjnej, bo niemal wszystko, co zdarza się w przedsiębiorstwie, może być/powinno postrzegane w wymiarze symbolicznym. Jest to konsekwencją interpretacji tego, czym jest symbol, który może być rzeczą, czynnością, słowem, procesem, relacją. Są to kategorie, które mają jakąś wartość informacyjną, mają istotną wartość skojarzeniową, bo zawierają informacje wykraczające poza to, co jest manifestowane. Często są one kojarzone (np. status stanowiska pracy z wpływem władzy, decyzjami) z innymi symbolami i dokonuje się to świadomie, ale często i nieświadomie. Dokonuje się w ten sposób proces symbolizacji, czyli artefakt z kategorii stanu przechodzi w wartość symboliczną, znakomicie ważniejszą w procesie zarządzania, bo interpretacje zawarte w symbolach kształtują założenia i przekonania, a więc rdzeniowe kategorie kultury. Interpretacja natomiast jest psychologicznym aktem pozyskiwania z otoczenia informacji, ich obrabianiem i dołączaniem do systemu kulturowego pracownika. Przez interpretację jest dostrzegane w artefaktach coś więcej niż w nich samych [1, s. 50–52]. W konsekwencji mamy do czynienia z procesem, w którym symbolem przez ich interpretację pozwala się utrwalać albo kwestionować istniejące dotychczas założenia. Oznacza to sytuację, że w ramach procesu interpretacji może dojść do symbolicznego zakwestionowania podstawowych założeń kulturowych. Na przykład w kulturze silnie hierarchicznej, konserwatywnej opartej na założeniach porządku formalnego, nadzorze i kontroli pojawienie się menedżera/coacha o silnej orientacji klanowej kwestionuje podstawowe założenia kultury zastanej i pojawia się możliwość zaistnienia nowego znaczenia. Takie procesy decydują o dynamice kulturowej i zachodzą w praktyce zarządzania bez przerwy, co ma kolosalny wpływ na proces zmian. Kluczowe zatem staje się pytanie, jak w sposób gwarantujący sprawność procesów zarządzania przeprowadzić zmianę w kulturze organizacyjnej, biorąc pod uwagę jej szczególną złożoność i jeśli identyfikowana jest taka potrzeba, to czy proces jej zmiany podlega klasycznym regułom zarządzaczym?

2. Dylematu procesu zmiany kultury organizacyjnej

Wśród badaczy dominuje zgodność co do tego, że „zarządzanie” kulturą organizacyjną jest niezwykle trudne i pełne ryzyk, gdyż założenia, przekonania i wartości ludzi w dużym stopniu nie poddają się klasycznemu oddziaływaniu zarządzaczemu. Nie powinno się zatem traktować kultury wyłącznie jako swoistego bytu podlegającego

regułom zarządczym, ale jako specyficzny kontekst procesów zarządczych odnoszonych do różnych zmiennych wyznaczających sukces przedsiębiorstwa. Odwołać się tutaj można do klasycznej już koncepcji „7S” McKinsey’a zalecającej postrzeganie kultury organizacyjnej w kontekście siedmiu współzależnych zmiennych [11]: pracowników, stylu kierowania, umiejętności, systemów, struktury, strategii i wspólnych wartości (utożsamianych z kulturą organizacyjną). Model oparty jest na założeniu, że sukces finalny przedsiębiorstwa wymaga systemowego dopasowania wszystkich zmiennych określanych jako czynniki sukcesu. Logika zatem procesu zmiany musi uwzględniać siłę oddziaływania każdego z tych czynników, biorąc pod uwagę ich odmiennność, specyfikę, możliwość ich kształtowania we wzajemnych powiązaniach typ *feed back*.

Ponadto opisana powyżej dynamika kulturowa wymaga w procesach jej zmieniania konieczność dostrzegania zjawiska subkultur. Ich istnienie jest pochodną silnego funkcjonalizmu będącego konsekwencją struktur hierarchicznych wyznaczających wertykalną logikę systemu zarządzania. W konsekwencji silny funkcjonalizm strukturalny rozwija zjawisko subkultur. Członkowie poszczególnych subkultur identyfikują się wokół odmiennych od innych grup w przedsiębiorstwie, założeniach, przekonaniach i wartościach. Może to mieć poważne konsekwencje dla procesów zmian, które muszą być uwrażliwione na różnice zachodzące między wieloma, często zróżnicowanymi subkulturami. Decyduje o tej różnicy przynależność do grupy pracującej razem i jej celów, poziom hierarchii, na jakim grupa występuje (zarządzający, wykonawcy), specyfika powiązań wewnątrz organizacji. Biorąc pod uwagę możliwe formy zróżnicowania kulturowego, można mieć do czynienia z następującymi formami kultury całości [7, s. 228]: jednorodna, różnorodna i zintegrowana, różnorodna i zróżnicowana, różnorodna i pofragmentowana, zdeorganizowana. Wśród wielu problemów wynikających z faktu istnienia subkultur, szczególnie istotna pozostaje możliwość przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie w warunkach wielości zróżnicowanych subkultur, często z konkurującymi założeniami, przekonaniami oraz wartościami i w konsekwencji z odmiennymi artefaktami. W tych okolicznościach kwestia poprawności metodycznej procesu zmiany nabiera szczególnego znaczenia. Dla zrozumienia subkultur istotna jest ich pozycja względem kultury głównej i mogą to być [10, s. 328]:

- subkultury wzmacniające – są przeniknięte kulturą główną, zwracają uwagę na jej przestrzeganie i z zasady wykazują zachowania z nią zgodne;
- subkultury neutralne – tworzą, przez swe wartości, swój system orientacji nie stojący w sprzeczności z kulturą główną;
- subkultury przeciwne – kształtują swój własny wzorzec orientacji, który kieruje się głównie przeciwko kulturze głównej. Mają swój punkt odniesienia, system rekomendacji w kulturze głównej.

Trudno generalizować znaczenie działań kultur przeciwnych, mogą one jednak w jednych przypadkach być czynnikami zakłócającymi, w innych działają

rozluźniająco i ożywiająco na kulturę główną. Niekiedy wywołują bądź wspierają zmiany organizacyjne.

W literaturze przedmiotu powszechnie akceptowaną koncepcją wyznaczającą logikę zmian jest model przyczynowy Burke'a-Litwina, silnie osadzony w praktyce zarządzania, bo wygenerowany w ramach projektu realizowanego dla British Airlines. Pozwala on zidentyfikować gotowość przedsiębiorstwa do zmian opartą na silnym zaangażowaniu pracowników. Podstawę modelu stanowią dwa wymiary dynamiki przedsiębiorstwa: wymiar transformacyjny i transakcyjny. Pierwszy wyznaczony jest zachowaniami organizacji i proponowanymi przez kierownictwo koncepcjami przyszłości. Wymiar drugi określony jest zachowaniami pracowników, wyrażanych interakcjami zachodzącymi między nimi, transakcjami, jakie zawierają ze względu na pełnione role w procesie pracy. Cechą charakterystyczną modelu jest jego systemowy charakter wskazujący na złożoność powiązań między przedsiębiorstwem i otoczeniem. Szczególna rola przypada w nim kulturze organizacyjnej jako zmiennej przyczynowej (stąd nazwa modelu), która sprawczo wpływa na wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa [2, s. 523–545].

Kulturowe zarządzanie organizacją wydaje się być zatem swoistą alternatywą wobec procesu zarządzania zmianami. Interesującą koncepcję zmiany kultury organizacyjnej przedstawia P. Gagliardi [6], wskazując na silny związek zachodzący między podstawową strategią organizacji i charakterystycznymi dla niej założeniami i wartościami stanowiącymi podstawę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawowa strategia każdej organizacji sprowadza się w sumie do utrzymania tożsamości organizacji, wymagającej przyjęcia i aplikacji strategii realizacyjnych. Przyjęta koncepcja kultury organizacyjnej jest oparta na postrzeganiu przekonań, założeń i wartości jako kluczowych kategorii kultury organizacyjnej. Jest to szczególnie istotne wobec rozumienia kultury organizacyjnej jako zbioru racjonalnych reguł postępowania pozwalających na skuteczne radzenia sobie z zewnętrznymi problemami dostosowania do otoczenia i wewnętrznymi kwestiami integracji [9]. Realizacja strategii podstawowej wymaga aplikacji złożonego zestawu strategii realizacyjnych o różnym charakterze, instrumentalnym lub ekspresyjnym [7]. Strategie instrumentalne mają wymiar operacyjny, gwarantujący osiągnięcie konkretnych, mierzalnych celów funkcjonalnych (sprzedaż, zysk, inwestycje), natomiast ekspresyjne „(...) funkcjonują w dziedzinie symbolicznej i mają na celu ochronę stabilności i spójności wspólnych znaczeń i mogą być nakierowane albo na otoczenie zewnętrzne, albo na wewnętrzne. W pierwszym przypadku pozwalają one członkom grupy utrzymywać świadomość swej tożsamości jako grupy, natomiast w drugim przypadku umożliwiają prezentowanie przed światem zewnętrznym zauważalnej tożsamości organizacji (...)” [7]. Według P. Gagliardiego zmiana kultury dokonuje się na trzy sposoby: pozornie, rewolucyjnie i ewolucyjnie. Ze zmianą pozorną mamy do czynienia wtedy, gdy zachodzi na poziomie artefaktów kulturowych (sztuczne twory kultury o charakterze

materialnym, behawioralnym i werbalnym), pozostając w zasadzie taką, jaka była dotychczas, bo nie zachodzi zmiana tego, co w kulturze najważniejsze, czyli założeń, przekonań i wartości. Zachowana jest tożsamość organizacji. Zmiana rewolucyjna ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo podejmuje się realizacji strategii niezgodnej z jej dotychczasowymi założeniami, wartościami kulturowymi. Zachodzi na przykład wtedy, gdy zmienia się właściciel, ma miejsce wrogie/przyjazne przejęcie i w konsekwencji konieczny jest proces akulturacji. W takiej sytuacji do organizacji często wchodzi nowi ludzie, z nowymi założeniami, przekonaniami i wartościami. Ewolucyjna zmiana kultury sięga fundamentalnych dla kultury kategorii, jakimi są: założenia, przekonania i wartości. Realizacja strategii (np. strategia dywersyfikacji konglomeratowej) „rozszerza” kulturę organizacyjną, proponując jej wzbogacenie o nowe wartości i przekonania.

Oryginalną koncepcję procesu zmiany kultury organizacyjnej proponują R. Connors i T. Smith, których publikacja w całości jest poświęcona zmianie kultury, postrzeganej jako przełomowa strategia zmian w organizacji wymagająca zmiany zasad gry [4]. Podstawę ich koncepcji stanowi „piramida rezultatów” wyróżniająca dwie kategorie: kulturę organizacyjną i rezultaty. Zrozumienie logiki działania piramidy rezultatów jest podstawą procesu zmiany kultury, na którą składają się trzy elementy pozostające w wzajemnych oddziaływaniach: doświadczenia, przekonania i działania członków organizacji. Cytowani autorzy całość analiz poświęcają kluczowej kwestii, jaką jest budowanie „kultury odpowiedzialności” opartej na kreowaniu organizacyjnej, zespołowej i osobistej odpowiedzialności. Podstawę wszelkich działań nastawionych na zmianę kultury jest definiowanie rezultatów uwzględniających cztery kryteria: skalę trudności, kierunek działania, zmianę w rozmieszczeniu zasobów oraz rozwój kompetencji. Podstawową rolę w tym procesie odgrywają „(...) Kroki ku odpowiedzialności: Zobacz to, Przyjmij za to odpowiedzialność, Rozwiąż to i Rób to (...)” [4, s. 199–210]. Odpowiedzialność lub jej brak oddziela, według cytowanych autorów, wyraźna, swoista demarkacyjna linia, mająca oczywiście wymiar abstrakcyjny, ale przez pracowników, a przede wszystkim zarządzających zmianą jest/musi być postrzegana. Powyżej tej linii znajdują się ludzie i ich działania, które są podstawą budowania kultury odpowiedzialności, poniżej zaś działania zorientowane na poszukiwanie winnych za niezrealizowanie rezultatów. Jasne jest, że pracownicy charakteryzujący się jednym lub drugim sposobem zachowań, kreują całkowicie odmienne kultury organizacyjne generujące skrajnie różną efektywność. Skuteczność procesu zmiany kulturowej wymaga zaangażowania pracowników w całość procesu, co powinno być oparte na pięciu następujących zasadach [4, s. 218–235]:

- rozpoczęcia zmian od zaakceptowania odpowiedzialności,
- przygotowania ludzi do zmian,
- rozpoczęcia działań od spójnych zespołów składających się liderów,
- wdrażania kontroli procesów,

- stworzenie środowiska wspierającego kreatywność i zaangażowanie.

Proces zmian kultury organizacyjnej oparty być powinien na przejmowaniu na siebie odpowiedzialności połączonej z najlepszymi praktykami docelowej kultury. Walorem prezentowanej metodyki procesu zmian jest szczegółowe opisanie każdej z faz procesu zmiany, co nadaje jej silny aplikacyjny wymiar.

Praktyka zarządzania oczekuje jednak takich wypracowań metodycznych, które pozwalają się zmierzyć ze złożonością realnych procesów zarządczych. Wydaje się, że współczesna praktyka, biorąc pod uwagę wspomnianą już powyżej okoliczność bycia w sposób trwały na „krawędzi chaosu”, oczekuje rozwiązań skutecznych, czyli takich, które pozwalają dokonać nawet najbardziej radykalnej zmiany. Taką instrumentalną koncepcję zmiany kultury organizacyjnej proponuje S.M. Devis, wyróżniając siedem logicznych faz [5]:

- przeprowadzenie diagnozy kultury w celu jej zinwentaryzowania pozwalającego na sporządzenie mapy kulturowej przedsiębiorstwa;
- dokonanie krytycznej oceny zdiagnozowanej kultury i wskazanie potrzeby zmiany w sytuacji, gdy istniejąca nie jest w stanie zagwarantować procesu integracji i adaptacji;
- oszacowanie ryzyko procesu zmiany kultury, co jest niezwykle istotne w sytuacji, gdy zmiana ma charakter naruszający dotychczasowe założenia, przekonania, wartości kulturowe i co może spotkać się ze zdecydowaną;
- odmrożenie głównych wyróżników istniejącej kultury organizacyjnej, szczególnie wtedy, gdy ma miejsce zmiana radykalna związana np. z fuzją przedsiębiorstw, prywatyzacją;
- budowanie poparcia dla procesu zmiany wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, z szczególnym podkreśleniem roli elit firmy;
- właściwy wybór strategii interwencyjnych, bo ze względu na jej właściwości (np. agresywna vs. defensywna, wojna konkurencyjna vs. współdziałanie konkurencyjne) konieczne będą nowe wartości, normy zachowań;
- wdrożenie ciągłego systemu monitorowania procesu zmian i ich skuteczności.

Wśród światowych standardów metodycznych zarządzania procesem zmian kultury organizacyjnych, odpowiadających wspomnianym powyżej wymaganiom, na szczególną uwagę zasługuje koncepcja wartości konkurujących R.E. Quinna i K.S. Camerona [3]. Autorzy podkreślają, że czynnikiem sprawczym powstania modelu jest pomoc dyrektorom, menedżerom, konsultantom w procesie diagnozowania i przeprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej. Okolicznością równie istotną był fakt wynikający z obserwacji praktyki gospodarczej wskazującej na problem niskiej skuteczności programów naprawczych z powodu braku kompetencji w zakresie wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej. Nie wnikając w szczegóły koncepcji modelu wartości konkurujących, wydaje się, że osiągnięte zostały trzy cele. Po pierwsze, praktyka otrzymała bardzo dobre

narzędzie do diagnozowania kultury organizacyjnej według bardzo ciekawego, wielokryterialnego podejścia obejmującego sześć głównych zmiennych. Wartością szczególną modelu jest to, że koncepcja pozwala na identyfikację kultury istniejącej i określenia parametrów kultury pożądaney. Po drugie, szeroko rozumiana praktyka otrzymała interesujący, szeroki opis modelu pozwalający zrozumieć, czym jest kultura organizacyjna w całej jej złożoności. Po trzecie wreszcie, przedstawiono interesujący metodycznie, o istotnych walorach aplikacyjnych instrument zmiany kultury organizacyjnej, modyfikacji zachowań i postaw zarządzających. Na podkreślenie zasługuje otwartość autorów, co do przedstawienia całości podejścia badawczego, szczególnie w tej części, która dotyczy oceny poprawności metodycznej instrumentu. Zalety przedmiotowej propozycji wydają się być bezsporne i należy do nich zaliczyć: jej wyjątkową praktyczność, możliwość zastosowania w określonym czasie, angażowanie pracowników do procesu zmian, ilościowe i jakościowe podejście do podstawowych wymiarów kultury, możliwość aplikacji w oparciu o własne zasoby oraz trafność modelu, który jest zrozumiały i jest naukowo zweryfikowany.

Przedstawione niektóre koncepcje i uwarunkowania procesu zmiany kultury organizacyjnej nie wyczerpują oczywiście całości problematyki. Wskazują jednak na tendencje, jakie mają miejsce zarówno w sferze normatywnej, jak i, w konsekwencji, w procesach doskonalenia systemu zarządzania w jego wymiarze praktycznym.

Podsumowanie

Częstym powodem niedoceniań kultury organizacyjnej jako krytycznego czynnika determinującego sposób funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa jest to, iż jest ona specyficzną kategorią poznawczą. Tylko te przedsiębiorstwa, w których założenia, wartości jako podstawy kultury tworzą właściwy kontekst dla strategii, mogą skutecznie budować swą zdolność do konkurowania. Łatwiej jest im również przeprowadzać zmiany kultury jeżeli tego wymaga sytuacja biznesowa. Tam natomiast, gdzie wartości i założenia nie są spójne ze strategią organizacji, jest bardzo trudno ją zmienić. Najlepsi menedżerowie doskonale wiedzą, że zmiana kultury oznacza często istotną zmianę zasad gry biznesowej, co w rezultacie gwarantuje wzrost konkurencyjności, efektywniejsze funkcjonowanie. Konieczne jest zatem wykształcenie, rzadko jeszcze posiadanych, kompetencji w zakresie kreowania kultury organizacyjnej.

Bibliografia

- [1] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- [2] Burke W.W., Litwin G.H., *A Casual Model of Organizational Performance and Change*, "Journal of Management" 1992, No. 3.
- [3] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- [4] Connors R., Smith T., *Zmień kulturę. Zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [5] Devis S.M., *Managing Corporate Cultures*, Ballinger, Cambridge, MA 1984.
- [6] Gagliardi P., *The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework*, "Organization Studies", 1986, No. 7.
- [7] Hatch M. Jo, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [8] Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [9] Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- [10] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Wrocław 1992.
- [11] Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence. Lesson from America's Best-Run Company*, New York 1982.

ZŁOŻONOŚĆ PROCESU ZMIANY KULTUROWEJ W ORGANIZACJI

Streszczenie

Problem zmiany kultury organizacyjnej jest coraz częściej postrzegany zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym. Badacze i praktycy zarządzania dostrzegają konieczność profesjonalizacji zarządzania uwzględniającego jego aspekt kulturowy. Mówi się wręcz o konieczności zarządzania kulturą, bo najprościej ją definiując, jest to sposób myślenia i działania uczestników organizacji, czyli tym, co decyduje o jej funkcjonowaniu. Oznacza to dla menedżerów konieczność takiego ich kształtowania, by gwarantowały osiągnięcie zamierzonych celów w całej ich złożoności. Biorąc pod uwagę warunki funkcjonowania współczesnej praktyki, cechujące się m.in. silną turbulencją, problemem jest zdolność zarządzających do zagwarantowania koherencji między zmiennością procesów zarządczych i ich kontekstem

kulturowym. Zatem przeprowadzenie zmiany kultury organizacyjnej staje się trudnością, zarówno intelektualną, jak i pragmatyczną, przed jaką stają menedżerowie wszystkich rodzajów instytucji i poziomów zarządzania. Ich dylemat metodyczny wyrazić można pytaniem: jak skutecznie przeprowadzić zmianę kultury organizacyjnej? Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie wyznaczyła cel artykułu, jakim jest przedstawienie, wobec złożoności obiektu poznania, logiki procesu zmiany kultury organizacyjnej, pozostającej istotną zmienną kontekstową wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone studium ustaleń normatywnych, charakterystycznych dla współczesnej literatury zagadnienia, wskazuje na złożoność i różnorodność podejść do procesu zmiany kultury organizacyjnej. Ukazuje jednocześnie możliwości instrumentalne, z jakich może skorzystać kadra kierownicza podejmująca się trudu tego procesu.

SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA; ZAŁOŻENIA, WARTOŚCI I ARTEFAKTY KULTUROWE; METODYKA ZMIANY; ZŁOŻONOŚĆ PROCESU ZMIANY

THE COMPLEXITY OF CULTURAL CHANGE IN THE ORGANIZATION

Abstract

Aim of this paper is to present the logic of what the process of changing the organizational culture which is an important contextual variable of all processes in the company. Conducted a study of normative findings indicate the complexity and diversity of approaches to the process of changing the organizational culture. Distributed instrumental capabilities at the same time, from which managers can use to easily undertaking this process.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, ASSUMPTIONS, VALUES AND CULTURAL ARTIFACTS; METHODOLOGY CHANGES, THE COMPLEXITY OF THE PROCESS OF CHANGE, DYNAMICS CULTURE, SUB-CULTURAL DIVERSITY, CULTURE OF RESPONSIBILITY, MODELS OF CULTURAL CHANGE

KONCEPTUALIZACJA KONSTRUKTU ORGANIZACJI WIRTUALNEJ NA POTRZEBY BADAŃ

Wprowadzenie

Współczesny obraz rzeczywistości społeczno-gospodarczej ukształtował się w dużej mierze za sprawą rewolucji technologicznej, którą datuje się umownie na lata 70. XX wieku oraz zachodzącej w kolejnej dekadzie rekonstrukcji systemów kapitalistycznych. Wszystkie trzy główne rewolucje cywilizacyjne (neolityczna, przemysłowa i technologiczna) cechuje uzależnienie od nowej informacji i wiedzy. Jednakże wyróżnikiem ostatniej z nich jest zastosowanie tych zasobów do tworzenia coraz to nowej wiedzy oraz jej ogólnoświatowej dyfuzji.

Kształtujące się interakcje społeczne dotyczą także, a może przede wszystkim, zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, co pociąga za sobą intensyfikację działań nakierowanych na podejście do organizacji firm i zarządzania nimi adekwatnie do nowych warunków. Dynamiczny rozwój różnych obszarów ludzkiej aktywności oraz interdyscyplinarne przenikanie się powstających tam odkryć rzuca nowe światło na zagadnienia współpracy i integracji. Jednym z efektów integracji, w tym przypadku głównie ekonomii i technologii, jest koncepcja organizacji wirtualnej, będącej odpowiedzią na nowe wymagania odnośnie organizowania oraz zarządzania firmami.

W artykule podjęto dyskusję dotyczącą koncepcji organizacji wirtualnej. Wskazano m.in. na jej teoretyczny i abstrakcyjny charakter, daleki od pragmatyzmu, jaki wyróżnia naukę o zarządzaniu. Jako cel przyjęto próbę konceptualizacji konstruktów wirtualnej organizacji wraz ze wskazaniem wymiarów będących istotnymi, zdaniem

* Dr Karol Kuczera – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

autora, aspektami rozważanego fragmentu rzeczywistości. Podjęte działania otwierają drogę do operacjonalizacji oraz pomiaru i wnioskowania odnośnie zastosowania koncepcji w praktyce gospodarczej.

1. Wirtualne organizowanie

Spółeczeństwo informacyjne, nazywane także sieciowym, popularyzuje w naukach o zarządzaniu, w obliczu odczuwalnej niekompletności istniejących teorii w kontekście szybkich i głębokich zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, paradygmat sieciowy. Nastąpiło to przez zapożyczenie sieci społecznych z socjologii, informatycznych z obszaru technologii informacyjnych oraz teorii grafów z matematyki. Cechą wyróżniającą nowego zbioru przekonań jest skupienie uwagi na więziach pomiędzy podmiotami badanej zbiorowości [10, s. 3]. Struktury sieciowe są odpowiedzią na wzrost niepewności, poszukiwaniem elastyczności oraz sposobów pozyskiwania dostępu do zasobów i możliwości dzielenia ryzyka. Rdzeniem organizacji sieciowej jest centrum informacyjne oparte na jasnej koncepcji biznesu łączącej zasoby techniczne, finansowe i ludzkie z gruntownym zrozumieniem rynku i potrzeb klientów. Sednem staje się wykonywanie przez firmy tego, co robią najlepiej, czerpiąc z korzyści bycia organizacjami małymi, nie rezygnując jednocześnie z integracji [15, s. 357–358].

Tendencja do współpracy w ramach sieci ma swoje podłoże m.in. w zasobowej i relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej oraz w teorii kosztów transakcyjnych. „Zaktualizowane” podejście zasobowe podkreśla znaczenie zasobów niematerialnych oraz wirtualnych – często istotniejsza od fizycznego posiadania zasobu jest wiedza o jego dostępności i warunkach użycia [zob. np. 27, s. 216]¹. Dynamika otoczenia skłania do (wirtualnej) redundancji zasobów. Pojawia się rozróżnienie na: 1) zasoby, będące w posiadaniu lub pod kontrolą firmy, wśród których wymienia się czynniki materialne, finansowe, kapitał ludzki oraz tzw. know-how i 2) umiejętności czy też zdolności dotyczące przede wszystkim rozmieszczania i łączenia zasobów, z dużym naciskiem na współdzielenie informacji pomiędzy uczestnikami organizacji [por. 1]. Jest to niejako podział na to, co firma „ma” i na to, co „wie” [32, s. 139]. Prahalad i Hamel proponują kategorię tzw. kluczowych kompetencji [30], które opatrzone często przymiotnikiem „wyróżniające” nabierają coraz większego znaczenia. O przewadze konkurencyjnej (już w znaczeniu relacyjnym) decyduje specjalny typ relacji międzyorganizacyjnych – relacje partnerskie, które cechują się rzadkością i stanowią jeden z niewielu zasobów nieimitowalnych.

¹ Nieostre granice między oboma przywołanymi ujęciami koncepcji przewagi konkurencyjnej wynikają w dużej mierze właśnie z założenia, iż to nie tyle posiadanie zasobów jest kluczowe dla uzyskania przewagi, ile dostęp do procesów powstających dzięki zasobom kontrolowanym przez inne podmioty.

Organizacjom sieciowym towarzyszy koncepcja organizacji wirtualnych. Organizacje wirtualne są wytworem integracji czynników ekonomicznych z technologicznymi. Powstały za sprawą zwiększającej się liczby przedsiębiorstw koncentrujących się na czynnościach podstawowych, jak również obejmowania outsourcingiem także działalności podstawowej. Przemiany te odbywają się w parze z szybkim rozwojem technologii komputerowych [13, s. 302–303]. Pierwszy zarys współczesnego spojrzenia na organizację wirtualną można odnaleźć w publikacjach Williamsona dotyczących m.in. wykorzystania teorii kosztów transakcyjnych oraz zależności między innowacjami organizacyjnymi a technologicznymi. Pierwsze użycie terminu organizacji wirtualnej miało miejsce za sprawą Mowshowitza [23] w 1986 r. Ważką pozycją literaturową z poruszanego zagadnienia jest książka autorstwa Davidova i Malone'a pt. *The Virtual Corporation: Restructuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* [11], poświęcona współpracy wirtualnej będącej efektem syntezy wielu innych podejść i koncepcji m.in. elastycznego wytwarzania, Kaizen, Kanban czy wizjonerskiego przywództwa i zarządzania zaufaniem. Współpraca ta nakierowana jest na zaspokajanie potrzeb klientów w jak najkrótszym czasie (natychmiastowo) przy efektywnym poziomie kosztów oraz wyraźnym oparciu działań o technologię informatyczną.

Rosnące zainteresowanie koncepcją organizacji wirtualnej oraz jej dość abstrakcyjny charakter powodują znaczną rozbieżność w jej postrzeganiu. Przedstawiana jest jako: nowy typ organizacji [18, s. 101], nowoczesny model organizacji [29, s. 7], nowoczesny model zarządzania [21, s. 49], dynamiczne narzędzie zarządzania [14, s. 39] czy koncepcja zarządzania [6, s. 121; 34, s. 47]. Hammer i Champy uważają, że jest organizacją po reengineeringu [16]. W literaturze wskazuje się także na organizacje wirtualne jako „proces gospodarczy polegający na wykonaniu sekwencji przestrzennie oddzielonych procesów składowych” [9, s. 24]. Zdaniem Pańkowskiej „organizacja wirtualna nie jest instytucją, lecz sposobem rozwiązania problemów, stanowi konceptualną strukturę dla poprawy wydajności i efektywności w rzeczywistej organizacji” [28, s. 488]. Mowshowitz widzi organizację wirtualną, jako podejście do zarządzania, jako sposób strukturalizowania, zarządzania i działania [25]. Bednarczyk wskazuje, że organizacja wirtualna jest najbardziej rozwiniętą formą organizacji inteligentnej, czyli takiej, która posiada umiejętność rozwijania indywidualnych, charakterystycznych i trudnych do imitacji rozwiązań transakcji organizacyjnych opartych na wyróżniających się zdolnościach [5, s. 14]. Katzy i Schuh charakteryzują ją jako dynamiczną koncepcję, zaznaczają jednocześnie, że nie jest nową formą instytucji ani typem firmy, lecz działalnością gospodarczą nastawioną na zysk [17, s. 87]. Obok pojęcia wirtualnej organizacji pojawiają się także inne określenia, stosowane czasem zamiennie, czasem zbliżenie, a w pewnych sytuacjach w odmiennym znaczeniu. Pojęciami tymi są np.: przedsiębiorstwo wirtualne, przedsiębiorstwo zintegrowane, rozszerzone czy organizacje inteligentne lub dynamiczne.

Wielokryterialność jak również interdyscyplinarność podejść do zagadnienia organizacji wirtualnej skutkuje znaczną liczbą prób zamknięcia jej w ramy słowne. Można wyodrębnić dwa podejścia do definiowania organizacji wirtualnych: procesowe i strukturalne. Pierwsze jest odzwierciedleniem czynnościowego postrzegania organizacji (organizowanie) z uwzględnianiem zachowania i koordynacji. Drugie zbieżne jest z rzeczowo-atrybutowym rozumieniem organizacji zwracającym uwagę na części składowe, ich cechy oraz zachodzące między nimi relacje. W literaturze można odnaleźć wiele zróżnicowanych definicji koncepcji. Dla przykładu Brzozowski prezentuje zbiór 26 z podziałem na procesowe i strukturalne, zaznaczając jednocześnie, że koncepcji tej towarzyszy aura tajemniczości i wyjątkowości, natomiast literatura jest rozproszona i niespójna, ponadto nacechowana nadinterpretowalnością i przesadą [6]. Pogląd ten podziela Kisperska-Moroń, pisząc, iż organizacja wirtualna, będąca symbolem nowoczesności rozwoju ekonomiczno-społecznego, jest jednym z najbardziej niezrozumiałych i dyskusyjnych pojęć współczesnego świata [19, s. 7]. Co więcej, Venkatraman i Henderson wskazują, iż sam termin organizacji wirtualnej jest nieszczęśliwy, przywołuje skojarzenia z „pustą organizacją” lub „brokerem”. Sugerują, iż właściwszym określeniem jest wirtualne organizowanie [35, s. 47]. Sankowska używa natomiast pojęcia wirtualnego organizowania w znaczeniu wykorzystania formy organizacji wirtualnej we współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Biorąc pod uwagę wymiar strategiczny, analizuje uczestnictwo firm w dynamicznych sieciach partnerów w postaci różnych organizacji wirtualnych, strategię postępowania w stosunku do pojawiających się okazji rynkowych [33, s. 24–25]. Grudzewski i Hejduk zwracają uwagę, że organizacje wirtualne to właściwie organizacje o wirtualnej strukturze organizacyjnej (pozbawione struktury fizycznej), które formalnie nie istnieją, choć pełnią funkcje organizacji rzeczywistych [14, s. 40–42].

2. Założenia do konceptualizacji konstruktów organizacji wirtualnej

Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Kaplana wyróżnia się trzy klasy rzeczy mierzonych w badaniach [3, s. 143]:

- klasa pierwsza obejmuje przedmioty bezpośrednio obserwowalne;
- klasa druga dotyczy przedmiotów obserwowalnych pośrednio, z zastosowaniem bardziej wyrafinowanych obserwacji;
- klasę trzecią tworzą konstrukty, nieobserwowalne bezpośrednio ani pośrednio lecz oparte na obserwacji twory teoretyczne.

Takimi konstruktami są tworzone przez nas terminy. Nie mają swojego „prawdziwego” znaczenia, nie występują w naturze, lecz odpowiadają obrazom mentalnym, koncepcjom nagromadzonym w drodze obserwacji i doświadczeń. Obrazy mentalne

budowane w umysłach różnych osób z natury są różne. Obrazów mentalnych nie można komunikować, dlatego nadajemy im umowne terminy. Terminy te stanowią uproszczenia, nazwy ustalone dla zbiorów powiązanych zjawisk. Mimo że nie istnieją naprawdę, nie posiadają żadnej wewnętrznej realności, a jedynie umowne znaczenie, są użyteczne, gdyż za ich pomocą jest możliwe systematyzowanie, komunikowanie oraz rozumienie rzeczy i przewidywanie zjawisk, które są prawdziwe. Konstrukty nie są obserwowalne (nie jest możliwy ich bezpośredni pomiar), lecz pozostają w relacji z rzeczami obserwowalnymi (prawdziwymi). Konceptualizacja, czyli uzgodnienie (uściślenie i udoskonalenie) znaczenia używanych pojęć, wymagana przez precyzję badań naukowych, stanowi pomost między użytecznymi konstruktami a przedmiotami obserwowalnymi bezpośrednio lub pośrednio. Proces ten nadaje pojęciom dokładne znaczenia przez wskazanie (wybór) wskaźników, które często zagregowane tworzą wymiary obserwowanego zagadnienia. Wymiary wskazują na wyszczególnione aspekty uzgadnianych pojęć. Precyzyjne i jasne definicje są szczególnie ważne w obszarze badań opisowych, sprawiają tu także więcej kłopotów niż w przypadku badań wyjaśniających. Należy także pamiętać, iż otrzymane wyniki badań w dużej mierze zależą właśnie od aspektów definicyjnych [3, s. 141–144].

Pomimo dyskusji nad koncepcją organizacji wirtualnej, która toczy się już trzecią dekadę, nie milkną opinie mówiące o tym, że wiele kwestii nie zostało rozwiązanych, dostępne opracowania mają charakter postulatywny, wskazują na idealny obraz przyszłych organizacji. Koncepcja rozważana jest głównie w ujęciu teoretycznym, ze względu na ograniczone odniesienia do praktyki gospodarczej, jak również trudności aplikacyjne bliżej jej do modelu teoretycznego, a tym samym pozostaje „w oderwaniu” od rzeczywistości gospodarczej. Funkcjonuje na zbyt wysokim poziomie abstrakcji [zob. np.: 12, s. 41–43, 65–66, 71; 34, s. 160]. Różnorodność definicyjna i interpretacja kontekstowa, idealistyczna wizja koncepcji, niedostatek badań empirycznych oraz ich sprzeczne wyniki skłaniają do uznania, iż wiedza w poruszonym zakresie znajduje się na wczesnym etapie rozwoju, na poziomie przednaukowym [33, s. 15–16, 50; 7, s. 153–156, 223].

Na podstawie przytoczonych argumentów można przyjąć, iż konceptualizacja jest zadaniem ważnym w badaniach naukowych, a w przypadku konstruktów, takich jak organizacja wirtualna, niejednoznacznych, wielowymiarowych i wieloaspektowych, także nietrywialnym. Rzetelność działań w tym obszarze ma ważne znaczenie dla operacjonalizacji i rzutuje na wyniki oraz możliwości interpretacyjne, a tym samym na wnioskowanie dotyczące otaczającej nas rzeczywistości.

Badania dotyczące organizacji wirtualnych są realizowane w ramach jednego z dwóch nurtów. Część autorów wskazuje na ścieżki ewolucji tworzone za sprawą technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Technologię traktują jako główną siłę sprawczą – stymulator – wirtualizacji, która, w tym ujęciu, realizowana jest w drodze przechodzenia organizacji przez kolejne etapy od organizacji niewirtualnej

do wirtualnej. Brakuje tu jednak jednoznacznych wyjaśnień czy dowodów uzasadniających, że firmy powinny rozwijać się właśnie w ramach wytyczonych dróg. Przedstawiane są raczej przykłady firm znajdujących się na poszczególnych etapach wirtualizacji [por. 2]. Można także znaleźć opinie wskazujące, że część firm, wbrew wyznaczonym ścieżkom rozwojowym, pomija pewne etapy, osiągając od razu wyższe stopnie wirtualizacji. Ponadto wskazuje się, iż klasyfikacje porządkujące firmy według osiągniętego etapu wirtualizacji są dokonywane w sposób heurystyczny bez użycia reguł formalnych [4, s. 29–30].

Drugim wyróżnionym nurtem badawczym w poruszonym obszarze jest wykorzystanie definicji typu idealnego w rozumieniu Webera wraz z predefiniowanymi charakterystykami. Stanowią one abstrakcyjną teorię przedstawiającą idealny obraz rzeczywistości wraz ze ścisłą racjonalnością zachowań aktorów, który tworzony jest przez „(...) spotęgowanie jednego lub kilku punktów widzenia oraz przez złączenie w jednym wewnątrznie spójnym myślowym obrazie całego bogactwa rozproszonych i z trudem zauważalnych, ówdzie liczniejszych, ówdzie mniej licznych, miejscami w ogóle nieobecnych jednostkowych zjawisk, które dobrze pasują do owych jednostronnie uwypuklonych punktów widzenia” [36, s. 145]. Działanie to prowadzi do tworzenia obrazów referencyjnych, granicznych, a następnie odniesienia do nich obserwacji dokonywanych w rzeczywistości. Dalsze postępowanie będzie uwzględniać właśnie ten nurt.

W celu redukcji wieloznaczności zostaje także przyjęta określona perspektywa – pojedynczego przedsiębiorstwa oraz uzgodnione rozumienie, używanych często zamiennie, pojęć wirtualnej organizacji i wirtualnego przedsiębiorstwa. Przyjmuje się na potrzeby niniejszego opracowania, iż termin przedsiębiorstwo wirtualne używany jest w odniesieniu do pojedynczych firm. Przymiotnik „wirtualne” oznacza ich „przygotowanie” do tworzenia relacji, gotowość do bycia częścią organizacji wirtualnych. Tym samym organizacja wirtualna składa się z przedsiębiorstw wirtualnych. Przygotowanie przedsiębiorstwa wirtualnego oznacza pewien poziom jego wirtualizacji, rozumiany przez pryzmat wybranych wymiarów, pozwalający mu na udział w wirtualnych organizacjach, skupiających przedsiębiorstwa wirtualne. Wirtualizacja, jako przyjmowanie zasad koncepcji organizacji wirtualnej, ma charakter stopniowalny. Poziom lub stopień wirtualizacji określany może być przez pryzmat odchylenia się (lub zbliżania) od postaci idealnej w rozumieniu Webera. Przedsiębiorstwa wirtualizują się, aby uczestniczyć w organizacjach wirtualnych. Są to ich zachowania strategiczne nakierowane na współpracę oraz opisujące jej reguły. Organizacja wirtualna jest zatem wypadkową zachowań przedsiębiorstw wchodzących we współpracę, a jednocześnie ma charakter dynamiczny i efemeryczny, a przez to trudny do uchwycenia. Argumentacja ta uzasadnia przyjęcie wybranej perspektywy analizy. Wybrane podejście jest zgodne z postępowaniem zrealizowanym w wielu innych badaniach dotyczących tej tematyki [zob. m.in.: 7; 4; 6; 33].

3. Konceptualizacja

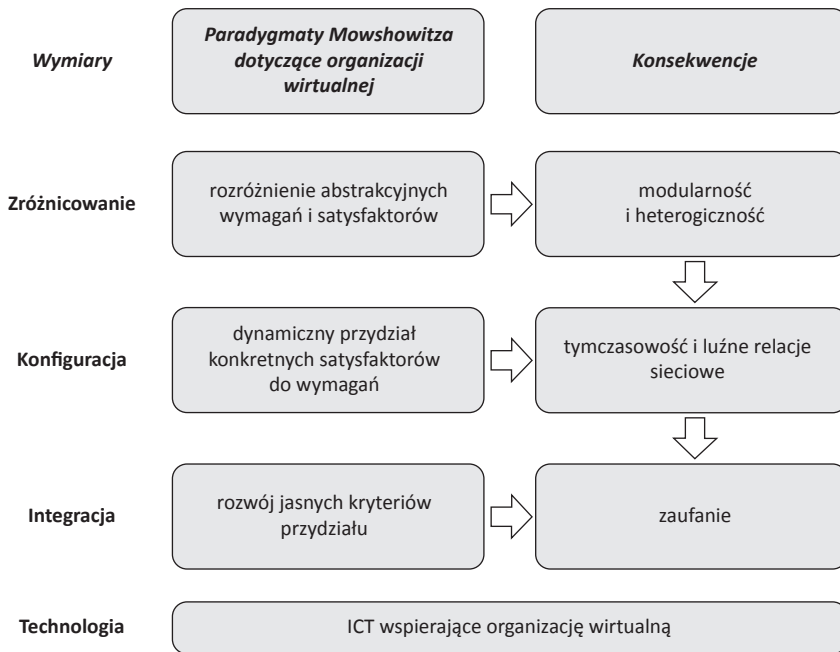
Na potrzeby konceptualizacji jako fundament teoretyczny przyjęto model organizacji wirtualnej zaproponowany przez Mowshowitza [22; 24]. Traktuje on organizację wirtualną jako proces, sposób strukturyzacji i zarządzania działaniami ukierunkowanymi na cel, daleki jest natomiast od szukania właściwego jej kształtu. Uważa, że bezwzględnie konieczne jest rozróżnienie wymagań wynikających z zadań oraz elementów, które mogą posłużyć zaspokojeniu tych wymagań. Elementy te nazywa satysfaktorem, gdyż służą do „usatysfakcjonowania” wymagań, są środkami ich zaspokajania. Podział ten, w opinii Mowshowitza, stanowi filozoficzną podstawę organizacji wirtualnych. Umożliwia dynamiczną wymianę (ang. *switching*) satysfaktorem mogących zaspokajać te same wymagania. Właściwie i systematycznie przeprowadzane wymiany mogą przyczynić się do znaczącej poprawy realizacji zadań dzięki podejmowaniu wysiłków zmierzających do znajdowania najlepszego dopasowania satysfaktorem do wymagań. Organizację wirtualną widzi przez pryzmat zorientowanych na cel wirtualnie zorganizowanych zadań oraz specyficznego sposobu zarządzania, który nazywa metazarządzaniem. Zadania realizowane są za sprawą właściwego przydziału konkretnych wykonawców (satysfaktorem) do abstrakcyjnych wymagań. Metazarządzanie zawiera cztery ściśle ze sobą powiązane aktywności:

- analizę abstrakcyjnych wymagań,
- wyszukiwanie możliwości spełnienia wymagań – poszukiwanie satysfaktorem,
- rozwój i obsługę procedury przydziału (alokacji) satysfaktorem do wymagań,
- optymalizowanie kryteriów alokacji – optymalizacja „usatysfakcjonowania”.

Ostatnia z wyróżnionych funkcji podkreśla, że metazarządzanie nie jest jedynie mechanicznym i redukcjonistycznym systemem zarządzania. Rozpatrywanie kryteriów i celów wyraźnie wskazuje na element autorefleksji w zarządzaniu organizacjami. Od menadżerów wymaga się stałej dyscypliny w zakresie rewidowania celów i kryteriów oraz uzasadniania podejmowanych wyborów i zobowiązań. Mowshowitz prezentuje także paradygmaty organizacji wirtualnej wraz z wynikającymi z nich konsekwencjami. Można tu odczytać także wymiary, w jakich postrzegana jest koncepcja (rysunek 1).

Procesowe ujęcie istoty organizacji wirtualnej Mowshowitza, dla uzyskania pełniejszego obrazu rozważanej koncepcji, wymaga uzupełnienia o interpretację strukturalną (rzeczowo-atrybutową). Trafną, zdaniem autora, definicją, oddającą kluczowe elementy koncepcji, jest propozycja Byrne’a et al., według którego jest to czasowa sieć niezależnych podmiotów – dostawców, klientów, a nawet konkurentów – połączonych dzięki technologiom informacyjnym w celu dzielenia umiejętności i kosztów oraz dostępu do rynków. Model ten jest płynny i elastyczny, czas trwania współpracy ograniczony do trwania okazji rynkowej, która przyczyniła się do zawiązania współpracy, partnerzy wnoszą swoje kluczowe kompetencje [8].

Rysunek 1. Paradygmaty Mowshowitza dotyczące koncepcji organizacji wirtualnej



Źródło: [20].

Konceptualizacja, zgodnie z przedstawionym powyżej rozumieniem, oprócz przyjęcia jasnych i precyzyjnych definicji powinna wskazać wymiary, w ramach których dokonywana będzie obserwacja. Wymiary stanowią agregację aspektów i otwierają drogę do operacjonalizacji – budowy wskaźników i odpowiadających im skal pomiaru.

Organizacja wirtualna, opierając się na podejściu sieciowym, nie ma charakteru negującego w stosunku do wcześniejszego dorobku nauk o zarządzaniu, lecz stara się integrować dotychczasowe rozwiązania, czerpiąc z całego dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego [por. 27, s. 223]. Integracja ta pociąga za sobą konieczność uwzględniania czynników organizacyjnych, ekonomicznych, perspektywy społecznej i technologicznej. Opierając się na wybranej podstawie teoretycznej oraz szerokiej analizie podejść i dyskusji dotyczących zagadnienia organizacji wirtualnej, jak również mając na względzie nurt oparty o definicje typu idealnego Webera, na potrzeby badań organizacji wirtualnych proponuje się przyjęcie poniższych jej wymiarów i aspektów:

1. Zróżnicowanie – zagadnienie kluczowych kompetencji:
 - wyróżnienie i koncentracja na własnych kluczowych kompetencjach,
 - nastawienia na wykorzystywanie kompetencji partnerów;
2. Konfiguracja sieci:

- charakterystyka sieci, tymczasowość, dynamika, rozproszenie przestrzenne, partnerstwo,
 - formalizacja współpracy;
3. Integracja – zakres zaufania we współpracy:
- budowa wiarygodności w oczach partnerów,
 - skłonność do zaufania;
4. Technologia:
- komunikacja,
 - koordynacja,
 - kooperacja,
 - mobilność.

Wydaje się, że pierwsze dwa wymiary nie powinny wzbudzać szczególnych kontrowersji, wynikają z założeń paradygmatu sieciowego oraz nastawienia na okazje, poszukiwania elastyczności i dzielenia ryzyka. Zagadnienie zaufania, szczególnie w kontekście rozproszonego, wirtualnego środowiska biznesu, wymaga dzisiaj przemyślenia i być może przededefiniowania. Niewątpliwie współpraca oparta na wyższym poziomie zaufania przyczynia się do wzrostu szybkości działania, elastyczności oraz obniżania kosztów transakcyjnych. Niewłaściwe „zarządzanie zaufaniem” może mieć natomiast poważne negatywne konsekwencje. Zagadnieniem dyskusyjnym jest także traktowanie technologii jako wymiaru organizacji wirtualnej. Część autorów uważa ją jedynie za czynnik wspierający, umożliwiający integrację „właściwych” wymiarów czy stymulator przyjmowania zasad wirtualnego organizowania. Przyjmując jednak, iż organizacje wirtualne powstały za sprawą integracji czynników ekonomicznych i technologicznych, a zarys analizowanej koncepcji odnaleźć można w pracach Williamsona na temat teorii kosztów transakcyjnych oraz zależności między innowacjami organizacyjnymi a technologicznymi, wydaje się, iż uznanie w procesie konceptualizacji technologii jako jednego z wymiarów rozważanej koncepcji nie jest błędem. Wyróżnione w tym obszarze aspekty zaczerpnięte są z modelu „3C” obejmującego w układzie hierarchicznym: komunikację, koordynację i kooperację. Komunikacja stanowi trzon każdej pracy grupowej. Umożliwia wymianę informacji między członkami grupy. Jest także wymagana do koordynacji działań, czyli dopasowywania aktywności członków grupy zaangażowanych we wspólne zadania. Koordynacja może być rozpatrywana w kontekście czasu, przepływu procesów lub realizacji zadań związanych z realizowanym projektem. Kooperacja postrzegana jest przez pryzmat wspólnych celów lub wspólnych przedmiotów pracy [31, s. 183–184]. Enumeracja ta wzbogacona została o powtarzające się w literaturze zagadnienie mobilności.

Podsumowanie

Przeprowadzona dyskusja wskazała na opinie mówiące o teoretycznym oraz przednaukowym charakterze koncepcji organizacji wirtualnej, któremu towarzyszy wieloznaczność i różnorodność interpretacyjna. Zróżnicowane postrzeganie koncepcji wynika po części z jej integracyjnego charakteru łączącego, w odpowiedzi na współczesne warunki gospodarowania, dotychczasowe ujęcia i teorie zarządzania strategicznego, takie jak: paradygmat sieciowy, teoria przewagi konkurencyjnej, kluczowe kompetencje, teoria kosztów transakcyjnych i inne. Analiza podejść badawczych w poruszonym obszarze, wybór perspektywy i fundamentu teoretycznego pozwoliły na zaprezentowanie propozycji konceptualizacji organizacji wirtualnej wraz z wyróżnieniem istotnych, zdaniem autora, aspektów koncepcji tworzących jej wymiary. Przedstawione rozważania są wstępem do operacjonalizacji oraz konstrukcji narzędzia pomiarowego, które docelowo mogą się przyczynić do przybliżenia koncepcji do praktyki gospodarczej.

Bibliografia

- [1] Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, Vol. 14, No. 1.
- [2] Arnold O., Faisst W., Härtling M., Sieber P., *Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?*, "HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik" 1995, Vol. 32.
- [3] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] Bauer R., Köszegi S., *Measuring the degree of virtualization*, "Electronic Journal of Organizational Virtualness" 2003, Vol. 5, No. 2.
- [5] Bednarczyk M., *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przemysłu” 2001, nr 6.
- [6] Brzozowski M., *Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej*, [w:] *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, P. Płoszajski, G. Bełz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- [7] Brzozowski M., *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, niepublikowana rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
- [8] Byrne J., Brandt R., Port O., *The Virtual Corporation*, "BusinessWeek" 1993, Vol. 2, No. 8.
- [9] Chmielarz W., *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007.

- [10] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [11] Davidow W., Malone M., *The Virtual Corporation: Restructuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1992.
- [12] Dzikowski A., *Determinanty tworzenia organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2007.
- [13] Dziuba D., *Model i architektury organizacji wirtualnych*, [w:] *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, T. Kasprzak (red.), Difin, Warszawa 2005.
- [14] Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [15] Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [16] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.
- [17] Katzy B., Schuh G., *The Virtual Enterprise*, [w:] *Handbook of Life Cycle Engineering: Concepts, Methods and Tools*, A. Molina, J. Sanchez, A. Kusiak (eds.), Springer, 1999.
- [18] Kisielnicki J., *Virtual Organization as a Chance for Enterprise Development*, [w:] *Modern Organizations in Virtual Communities*, J. Kisielnicki (ed.), IRM Press, Hershey 2002.
- [19] Kisperska-Moroń D., *Świat wirtualnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach 2008, nr 1.
- [20] Köllner A., Krisch A., *The Virtual Corporation. Organizational concepts and implications*, *Seminar Advanced Topics in Organization*, Department of Organization and Planning, School of Business, Economics, and Computer Science, University of Vienna, http://www.winf.org/~crajk/studium/lv/orga-se/unit1_virt_corp_v2_31jan2002.html [10.06.2013].
- [21] Matouk K., Karamalla N., *Podejście systemowe jako podstawa projektowania i zarządzania organizacją wirtualną*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), tom 2, WNT, Warszawa 2003.
- [22] Mowshowitz A., Kawaguchi A., *Quantifying the switching model of virtual organization*, “Journal of Information Technology, Theory and Application” 2004, Vol. 6, No. 4.
- [23] Mowshowitz A., *Social Dimensions of Office Automation*, “Advances in Computers” 1986, Vol. 25.
- [24] Mowshowitz A., *The Switching Principle in Virtual Organization*, [w:] *Organizational virtualness and electronic commerce, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop*, P. Siebe, J. Griese, (eds.), Zurich 1999.
- [25] Mowshowitz A., *Virtual organization*, “Communications of the ACM” 1997, Vol. 40, Iss. 9.

- [26] Najda-Janoszka M., *Wpływ wirtualizacji organizacji funkcjonowania małego przedsiębiorstwa na jego konkurencyjność*, niepublikowana rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- [27] Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [28] Pańkowska M., *Projekty Open Source w organizacjach wirtualnych*, [w:] *Systemy Wspomagania Organizacji SWO'2003*, T. Porębska-Miąć, H. Sroka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2003.
- [29] Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 1997.
- [30] Prahalad C., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, D. Hahn, B. Taylor (eds.), Springer, Berlin Heidelberg 2006.
- [31] Riemer K., Steinfield Ch., Vogel D., *eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies*, "Electron Markets" 2009, No. 19.
- [32] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [33] Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [34] Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [35] Venkatraman N., Henderson J., *Real strategies for virtual organizing*, "Sloan Management Review" 1998, Vol. 40, No. 1.
- [36] Weber M., *Obiektywność poznania w naukach społecznych*, [w:] *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, P. Śpiewak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

KONCEPTUALIZACJA KONSTRUKTU ORGANIZACJI WIRTUALNEJ NA POTRZEBY BADAŃ

Streszczenie

Jedną z interesujących koncepcji związanych z zarządzaniem organizacjami, odpowiadającą współczesnym wymogom w tym zakresie, jest wirtualna organizacja, która powstała dzięki

integracji czynników ekonomicznych i technologicznych. W opiniach wielu osób jest jednak modelem teoretycznym o wysokim poziomie abstrakcji. Sytuacja ta skłoniła autora do podjęcia próby konceptualizacji konstruktów organizacji wirtualnej wraz ze wskazaniem wymiarów i aspektów, które powinny być brane pod uwagę podczas jej analizy.

Na potrzeby opracowania przyjęto nurt badawczy oparty o definicje typu idealnego Webera, jako fundament teoretyczny wybrano model Mowshowitza wraz z metazarządzaniem.

Podjęte działania otwierają drogę do operacjonalizacji oraz konstrukcji narzędzia pomiarowego i wnioskowania odnośnie zastosowania koncepcji w praktyce gospodarczej. Zdaniem autora wiedza ta może się przyczynić do popularyzacji wirtualnego organizowania, szczególnie wśród małych firm, dla których może być to sposób do przełamania ograniczeń w dostępie do zasobów.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJA WIRTUALNA, PARADYGMAT SIECIOWY, KLUCZOWE KOMPETENCJE, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, KONCEPTUALIZACJA

THE CONCEPTUALIZATION OF THE CONSTRUCT OF A VIRTUAL ORGANIZATION FOR RESEARCH

Abstract

One of the interesting concepts for managing organizations, corresponding to modern requirements in this field is a virtual organization. The concept was created through the integration of economic and technological factors. According to the opinion of many people, however, it is only a theoretical model remaining on a high level of abstraction. This led the author to make an attempt at conceptualizing the construct of a virtual organization and to indicate the dimensions and aspects that should be taken into account in the analysis.

The work is based on the Weber's ideal type definitions research stream. The Mowshowitz's model of virtual organization and his metamanagement conception was chosen as the theoretical framework.

The actions taken pave the way for operationalization and development of measurement tool and moreover for reasoning about the use of the concept in business practice. In the author's opinion, this knowledge can contribute to the spread of virtual organizing, especially among small businesses, for whom it can be a way to overcome obstacles to accessing the resources.

KEY WORDS: VIRTUAL ORGANIZATION, NETWORK PARADIGM, CORE COMPETENCES, COMPETITIVE ADVANTAGE, CONCEPTUALIZATION

WYBRANE PROBLEMY KONTEKSTU ODKRYCIA I UZASADNIENIA

Wprowadzenie

Rozważania nad nauką zahaczają o różne dystynkcje nauki. Badacze wyróżniają dla przykładu metodologię apragmatyczną (formalną) i pragmatyczną, podejście synchroniczne (ahistoryczne) i diachroniczne, idiograficzne i normatywne, a sama analiza prowadzona jest na różnych poziomach szczegółowości. W niniejszym artykule w zasadniczej części:

- postawiono otwarte pytanie dotyczące możliwości dialogu między nauką i pozaempirycznymi obszarami racjonalnego poznania;
- starano się wykazać, że desygnaty nazw weryfikacja, uzasadnienie, sprawdzanie nie są tożsame.

Tym samym na przykładzie wybranych wątków metodologicznych podkreślono, jak ważna jest refleksja naukowa na każdym etapie badawczym.

1. Wybór podejść, metod i technik badawczych

To, co jest wartościowe poznawczo z punktu widzenia nauki, jest wyznaczone przez metodologię nauk, przy czym twory naukowe są związane z językiem, sposobem myślenia i aparatem kognitywnym (interpretacją). Metodologię nauk w sensie ogólnym możemy podzielić na warsztatową oraz filozoficzną [11, s. 18].

Pierwsza jest w mniejszym lub w większym stopniu znana badaczom – wiedzą oni, jakie techniki i procedury badawcze stosować w danej dziedzinie.

* Dr Anna Maria Jeszka – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** Dr Anna Maryniak – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

W warstwie filozoficznej znajduje się odpowiedź na pytanie, co uznać za naukowe, a co nie. Określa się tu cechy nauki i naukowości, pojęcia, koncepcje i teorie, sposób wyodrębnienia poszczególnych działów nauki i dyscyplin [11, s. 23].

Sensem nauki jest poznanie naukowe, a to w tradycji badawczej sprowadza się do odkrywania prawidłowości i reguł (o różnym stopniu uniwersalności, ścisłości, zakresie) testowania bądź tworzenia teorii (na różnych poziomach) przez formułowanie twierdzeń i praw. Wiedza naukowa pozwala lepiej zrozumieć, wyjaśniać i przewidywać zjawiska obserwowalne.

W naukach społecznych występuje wielka różnorodność metod i podejść badawczych. Punktem wyjścia w tworzeniu wiedzy jest przyjęcie określonych ram badawczych: wybór swego rodzaju stylu badawczego czy orientacji, innymi słowy paradygmatu badań. Jest on rozumiany jako zbiór pojęć, teorii i poglądów podzielanych przez społeczność uczonych [6]. Może być też zinterpretowany jako zespół założeń poznawczych dotyczących sposobu uprawiania dyscypliny podzielany przez grono uczonych.

Ważne z metodologicznego punktu widzenia jest przyjęcie założeń co do sposobu wyjaśniania badanych faktów i zjawisk. Przykładowo podejście nomotetyczne – charakterystyczne (gr. *nomos* – ‘prawo’ *thetos* – ustanowiony) charakterystyczne dla nauk przyrodniczych poszukujące praw i reguł rządzących światem przyrody, często jest spotykane w naukach ekonomicznych, które formułują ogólne prawa, sprawdzające się w każdych warunkach i czasie (choćby prawo popytu). Drugie podejście – idiograficzne (gr. *idios* – własny, prywatny, swoisty; *grapho* – pisać) dąży do uchwycenia zdarzeń zewnętrznych, które mogą zjawiska kształtować i zmieniać jakościowo). Ten rodzaj jest często spotykany w naukach o zarządzaniu [8].

Zasadniczo w dyskusjach metodologicznych jest mowa o dwóch skrajnych podejściach badawczych: modernistycznym i interpretatywnym (konstruktywizm, realizm, inne).

Według pierwszego paradygmatu większość zjawisk można sprowadzić do postaci liczb i matematycznego modelu. W badaniach ilościowych zakłada się, że zjawiska społeczne analogicznie do przyrodniczych, można badać tą samą metodą, badacz stara się obiektywnie spojrzeć na rzeczywistość, badana jest cała populacja, bądź jej reprezentatywna próba, a wyniki są uogólniane na całą badaną zbiorowość. Celem badań jest opis, wyjaśnienie, przewidywanie oraz odkrycie prawidłowości, praw i teorii.

W badaniach interpretatywnych zakłada się subiektywną ocenę rzeczywistości przez badacza, a celem jest bogaty opis i eksploracja badanych zjawisk oraz ich interpretacja.

Nurt neopozytywistyczny jest dominującym nurtem w naukach o zarządzaniu (choć ulega to w ostatnim czasie zmianom na rzecz badań interpretatywnych). Wielu teoretyków zarządzania hołduje ideałowi nauk wzorowanych na przyrodoznawstwie, które można scharakteryzować, wykorzystując pojęcia, takie jak: weryfikacjonizm i kwantyfikacjonizm, który pozwala przewidywać zmiany, tworzyć teorie

i weryfikować hipotezy. Rezultatem tak przeprowadzonych badań jest formułowanie generalizacji, praw, uogólnień i teorii naukowych, chociaż wielokrotnie pewność tej wiedzy została podważona, a wiele teorii w rzeczywistości zawiodło.

2. Drogi prowadzące do poznania naukowego

Współcześnie naukowiec ma możliwość czerpania inspiracji z różnych tradycji naukowych. Przykładowo według „uczniów” Archimedesesa z eksperymentów wychodzących poza doświadczenie czysto zmysłowe powinniśmy budować teorie ubrane w modele matematyczne. Z kolei zwolennicy Platona uważają, że świat nie musimy w ogóle poznawać doświadczalnie. Propagatorzy Arystotelesa twierdzą natomiast, że matematyka nie jest w stanie oddać złożoności otaczającego nas świata. Przeciwnicy idei Arystotelesa – Galileusz, Kepler, Newton (współtwórcy rewolucji klasycznej z XVII wieku, którzy podważyli zasadę o niezmienności ciał sferycznych głoszoną przez Arystotelesa), zwrócili się ku naukom archimedejsowskim, i tym samym ku metodzie matematyczno-empirycznej. Od tego czasu nauki przyrodnicze „zaczynały swój triumfalny pochód przez czasy nowożytne” [5, s. 146] wsparte założeniami metodologicznego pozytywizmu¹. Część uczonych zwróciła się ku empiryzmowi (Bacon) dla innych bliższy stał się racjonalizm (Leibniz). Nauki jeszcze silnie związane z teologią i filozofią w XVII i XVIII wieku stały się autonomiczne, wolne od tzw. wpływów nienaukowych.

Z jednej strony, rozwój nauki, w kierunku coraz bardziej skomplikowanych metodologicznie procedur (modeli kwantowej kreacji wszechświata, chaosu deterministycznego, termodynamiki nieliniowej itd.) sprawiają, iż krąg uczonych, którzy są w stanie podjąć tak trudne tematy, się zawęża. Z drugiej strony, nauka coraz częściej sięga w obszary zarezerwowane dla innych obszarów właściwych dla rozważań na gruncie teologii i filozofii (na przykład dotyczących stworzenia – kosmologia kwantowa, świadomości – sztuczna inteligencja). Tym samym pojawiają się głosy o konieczności odejścia od twardych zasad neopozytywizmu i uznanie, iż moc eksplanacyjna i predykcyjna dotychczas stosowanych metod jest ograniczona. Sprawą dyskusyjną i nierozstrzygniętą jest więc pytanie o możliwości dialogu między nauką i pozaempirycznymi obszarami racjonalnego poznania oraz szerszego włączenia do rozważań metodologicznych innych narzędzi kognitywnych, które wychodzą poza pojęcie zmysłów i rozumu².

¹ Według pozytywistów: świat istnieje niezależnie od naszej wiedzy o nim; nauki przyrodnicze i społeczne są podobne; celem nauk społecznych jest formułowanie twierdzeń przyczynowych; można oddzielić od siebie kwestie empiryczne (co jest) od normatywnych (jak powinno być).

² Wśród narzędzi poznawczych można także wyróżnić: pamięć, wiarę, intuicję, wyobraźnię, emocje, uczucia.

W literaturze przedmiotu do czasów obecnych toczą się dyskusje nad tym, jakie drogi prowadzą do poznania naukowego. Wśród dominujących poglądów w sprawie sposobów zdobywania wiedzy można wyróżnić dwa podstawowe: aposterioryzm oraz aprioryzm (tabela 1)³.

Tabela 1. Sposoby zdobywania wiedzy

Aposterioryzm – nie dopuszcza poznania niezależnego od empirii	
skrajny	<ul style="list-style-type: none"> – wyklucza aprioryczność logiki i matematyki, gdyż uważa je za nauki doświadczalne (Mili) – zdania syntetyczne <i>a posteriori</i>
umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> – nie jest zobowiązany do uznawania nauk formalnych za doświadczalne (Kolo Wiedeńskie) – zdania syntetyczne <i>a posteriori</i> – zdania analityczne (logika, matematyka)
Aprioryzm – dopuszcza poznanie niezależne od empirii	
skrajny	<ul style="list-style-type: none"> – zakłada, że wszelkie poznanie jest niezależne od doświadczenia (Platon) – zdania analityczne – zdania syntetyczne <i>a priori</i>
umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> – zakłada istnienie wiedzy apriorycznej, obok wiedzy wspartej poprzez doświadczenie (Kant) – wszystkie rodzaje zdań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [15, s. 418–423].

I w tej kwestii nie ma jednolitych rozstrzygnięć. Przykładowo „z platońskim rozwiązaniem związany jest trudny problem dostępu do świata prawd apriorycznych.

³ Zdania syntetyczne – zdanie, którego wartość logiczna (prawda lub fałsz) nie może być ustalona bez odwoływania się do rzeczywistości, np. nieprawda, że Kraków jest portem morskim. Zdanie analityczne – zdanie, którego wartość logiczną (prawdę lub fałsz) można wykazać na podstawie analizy użytych w nim wyrażen i któremu nie można zaprzeczyć bez naruszania reguł obowiązujących w danym języku, np. $2+2=4$. Zdania syntetyczne *a priori* – zdania formułowane nie na podstawie doświadczenia (zdania *a priori*), jednak rozszerzające wiedzę o świecie (zdania syntetyczne). Za zdania syntetyczne *a priori* Kant uznał zdania matematyki (i fizyki). Zdania syntetyczne *a posteriori* – zdania formułowane na podstawie doświadczenia, rozszerzające wiedzę o świecie. Warto także dodać, że empiryści bywają naturalistami i antynaturalistami. Racjonalści to prawie w 100% antynaturaliści, za: [15, s. 418–423].

Nic dziwnego, że już Arystoteles uznał to rozwiązanie za mało prawdopodobne. Arystoteles, a po nim cała plejada filozofów, nie kwestionowali oczywiście istnienia wiedzy *a priori*. Uniwersalna konieczność pewnych twierdzeń, na przykład matematycznych, narzucające się przekonanie, że twierdzenia te nie mogą być w żadnym wypadku fałszywe... miała dobitnie świadczyć na korzyść prawd apriorycznych. Jak jednak uzasadnić ten szczególny rodzaj wiedzy?" [16].

3. Konstytuowanie wiedzy pewnej

Można przyjąć, że nauka jest *sui generis* mieszanką komponentów, na które składa się między innymi proces poznawczy i konstytuowanie wiedzy pewnej. Sam fakt prowadzenia dyskursu na temat terminu „wiedza”, braku jednorodności ustaleń semantycznych utrudnia dyskusje nad procesem jej powstawania i uprawomocnienia⁴. Wychodząc naprzeciw tym dysonansom, warto przyjąć zalecenie, przypisywane św. Augustynowi, *in necessariis unitas, in dubiis libertas* – jedność poglądów w sprawach, gdzie to konieczne, wolność opinii w sprawach niewyjaśnionych.

Rozważania nad uprawianiem nauki i nad tym, jak należy ją uprawiać, podejmują zarówno naukowcy, jak i filozofowie. Podział ich ról jest nieostry, aczkolwiek uważa się zwykle, iż naukowiec zajmuje się wyjaśnianiem faktów, zaś filozof analizą procedur oraz logiki wyjaśniania naukowego⁵ [7, s. 114–126]. Wśród wielu stawianych pytań pojawia się to zasadnicze: jaki jest poznawczy status praw i zasad naukowych?

Przykładowo Locke podkreślał, że jedyne, co można osiągnąć w nauce, to zbiór uogólnień dotyczących połączeń i następstw zjawisk, choć uogólnienia takie nie spełniają ideału prawdy koniecznej. Jego zdaniem wykształcony badacz postrzega naturę w sposób bardziej subtelny niż obserwator bez przygotowania, lecz dodawał, że jednak jest to tylko pogląd i mniemanie, nie zaś wiedza i pewność. Z kolei Leibniz był przekonany, że na poziomie zjawisk naukowcy mogą osiągnąć jedynie prawdopodobieństwo albo „pewność psychologiczną”. W istocie przypisywał niekiedy empirycznym uogólnieniom pewność większą od prawdopodobieństwa. Hume z kolei wprowadził rozróżnienie między koniecznymi twierdzeniami matematyki a przygodnymi twierdzeniami nauk empirycznych. A. Einstein skomentował to, mówiąc,

⁴ Przykładowo „platońska” klasyczna koncepcję wiedzy definiowanej jako zbioru przekonań (sądów) prawdziwych i uprawomocnionych została zakwestionowana przez Gettier’a. To z kolei wywołało falę krytyki dotyczącej swobodnej interpretacji sposobu uzasadniania i doboru przesłanek [4, s. 121–123].

⁵ Szerzej na temat zasygnalizowanych wątków można przeczytać w: L. Locke, *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, t. II., tłum. B. Gawecki, PWN, Warszawa 1955; G.W. Leibniz, *Tentamen Anagogicum: An Anagogical Essay in the Investigation of Causes*, [w:] G.W. Leibniz, *Nowe rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, tłum. I. Dąbmska, PWN, Warszawa 1995; D. Hume, *Badania dotyczące rozumu ludzkiego*, tłum. J. Łukasiewicz, K.Twardowski, PWN, Warszawa 1977; A. Einstein, *Geometry and Experience*, [w:] *Sidelights on Relativity*, E.P. Dutton Co., New York 1923.

iż jeśli prawa matematyki odnoszą się do rzeczywistości, to nie są one pewne, a jeśli są pewne, to nie odnoszą się do rzeczywistości.

Z punktu widzenia nauki to, co nie jest potwierdzone w sposób przyjęty przez środowisko uczonych, nie może nazwane być wiedzą. Jednakże tego, co jest konstytuowane w trakcie naszego życia, z czym przychodzimy na świat, nie można jednocześnie określić mianem niewiedzy. A zatem należy przyjąć, iż doświadczenie zdobywane w ontogenezie i doświadczenie filogenetyczne nie warunkuje kształtowanie wiedzy pewnej, jednakże jest ważnym elementem kognitywnym.

Poznanie prowadzące do wiedzy absolutnej nie jest możliwe, gdyż człowiek z natury rzeczy ma liczne ograniczenia. Dzieje się tak dlatego, ponieważ rozum nie funkcjonuje niezależnie od aksjologii. Dochodząc do prawd, kierujemy się presupozycjami, wiedzą już zdobytą. Nasza „paradygmatyczność” jest pozorną racjonalnością, gdyż jej granice ewoluują.

Nie znaczy to jednak, że mamy przyjąć postawę nihilizmu poznawczego i agnostycyzmu. Musimy tylko być świadomi swoich ograniczeń. Prowadząc rozważania naukowe, przyjmujemy cześć prawd dowiedzionych nie przez nas samych, lecz przez innych przedstawicieli nauki. Tym samym wprowadzamy do naszych analiz założenia o prawdziwości na zasadzie wiary w to, że dorobek innego uczonego jest rzetelny i pewny w sensie naukowym. Pojawia się tu element zaufania, które nie jest oparte na irracjonalnym przekonaniu, jednakże nie musi być oczywistością w świetle rozumu. Wiedzieć, to nie znaczy rozumieć. Gromadząc dorobek naukowy, wchodzimy zwykle na wyższe poziomy operatywności umysłowej, lecz sama wiedza bywa rozmaicie interpretowana.

Negacja przyjętego *status quo* w danym obszarze badawczym rodzi się nie tylko z konfrontacji ze stanem faktycznym, lecz także z naszych wyobrażeń o przedmiocie poznania. Stan zgodności umysłu poznającego z tym, co jest poznawane, może zatem tworzyć prawdę pozorną lub częściową.

Sprowadzać zagadnienie prawdy tylko do rzeczywistości intelektualnej pozwala tworzyć wiedzę na bazie obowiązującego i uznanego instrumentarium, lecz nie możemy być pewni, że jest to prawda absolutna. To co jest uzasadnione rozumem i określane mianem wiedzy pewnej jest tak naprawdę sposobem dojścia do prawdy. Z każdym rokiem weryfikujemy kolejne stawiane hipotezy, lecz nie zmienia to faktu, iż przeszłość, teraźniejszość i przyszłość otoczona jest mrokiem niewiedzy.

Konstituowanie wiedzy pewnej zwykle obwarowane jest licznymi ograniczeniami. Przykładowo Kartezjusz uważał, że wiedza pewna musi być uzasadniona w taki sposób, aby żadna argumentacja nie była w stanie osłabić mocy tego uzasadnienia.

Należy jednak mieć na uwadze, że akt poznawczy nie dzieje się w próżni i nie odnosi się tylko do płaszczyzny metodologicznej. Przykładowo można mówić o redukcjonizmie ontologicznym, teoretycznym, epistemologicznym i metodologicznym. Inny jest też obraz wiedzy w naukach szczegółowych. Na przykład na gruncie antropologii

kulturowej czy w socjologii wiedzy pojęcie wiedzy rozumiane bywa bardzo szeroko. W tym ujęciu to, co do wiedzy należy, bywa zwykle wartościowane.

Według Webera narzucanie stanowiska *ex cathedra* przeczy idei obiektywności. Nauka powinna być wolna od wartościowania [13, s. 45–100]. W samym procesie badawczym nie jesteśmy jednak wolni od wartościowania. Wybór problemu badawczego, przyjęcia określonego paradygmatu postępowania wpływa na tok rozumowania. Problem przedstawiony jest z pewnego punktu widzenia, być może niejedynego i nie jedynie słusznego. Ogląd rzeczywistości nie jest możliwy w wirtualnej przestrzeni w skończonej liczbie przypadków. Możemy stwierdzić, że to co ustaliliśmy, jest prawdopodobnie pewnie, lecz nie przesadza to o prawdziwości poznania. Jeżeli przyjmiemy za Weberem, że obiektywność nauk społecznych jest zagwarantowana doбором odpowiedniej metody badawczej [1, s. 45], to dalej kwestią otwartą pozostaje, jaki jest zbiór desygnatów słowa „odpowiedniej”. Odpowiedniej z czyjego punktu widzenia? Z punktu wiedzenia uznanego *status quo* środowiska uczonych? Jeżeli tak, to czy mamy jednak gwarancje, że wyniki wyzyskane na podstawie przyjętych metod są ponadczasowe? Czy tak rozumiany obiektywizm nie jest źródłem przyjętych kryteriów naukowości ustalonych na drodze subiektywnych, indywidualnych przeświadczeń, którym nadano atrybut koherencji dzięki dochodzeniu do konsensusu i czynieniu pewnych ustępstw?

Pozostaje pytanie otwarte, czy możliwa jest neutralność aksjologiczna, gdzie przebiega linia demarkacyjna naukowego poznania, które z metod badawczych i podejść do rozwiązywania problemów naukowych dają większą szansę uzyskania wiedzy pewnej lub raczej bliskiej pewności?

4. Wybrane zagadnienia kontekstu uzasadnienia

Jak trudny jest proces dochodzenia do wiedzy pewnej, lub raczej wysoce uprawdopodobnionej, wskazują niuanse semantyczne związane z jednym z podstawowych pojęć używanych w metodologii – mianowicie weryfikacją.

Weryfikacja to sprawdzenie; kontrola zgodności z prawdą, autentyczności; stwierdzenie, poświadczenie prawdziwości⁶.

W świecie naukowym pojawiają się jednak pewne wątpliwości. Wydaje się, że słowo „weryfikacja” jest nadużywane. Na różne sposoby używania tego pojęcia przez naukowców zwrócił uwagę M. Ciesielski [2].

Weryfikacja według różnych autorów polega na:

- stwierdzeniu prawdziwości jakiegoś twierdzenia,

⁶ Etym. – śrdw. łac. *verificatio* ‘sprawdzenie’ z *verificare* ‘sprawdzać’; łac. *verus* ‘prawdziwy’ (por. weryzm) – weryfikacja.

- uzasadnieniu twierdzenia,
- sprawdzeniu twierdzenia,
- wypróbowaniu tezy lub metody.

Od uczonych wymaga się, aby na danym etapie rozwoju dyscypliny i metodologii wykorzystywali określone, sprawdzone procedury dowodzenia i sprawdzania. Postulat ten czyni zadość potrzebie intersubiektywnej sprawdzalności, czyli możliwości publicznej kontroli i powtarzalności rezultatów badań przy założeniu tych samych warunków początkowych.

Uczeni zazwyczaj są zobowiązani do bardzo solidnego dokumentowania sposobu sprawdzania hipotez. Hipotezy podlegają w toku postępowania kilku odmianom sprawdzania. Sprawdzanie polega na wykazaniu prawdziwości bądź fałszywości. Można więc mówić o sprawdzaniu pozytywnym i negatywnym⁷.

Sprawdzanie hipotez jest częścią indukcji, a ta, w przeciwieństwie do dedukcji zakładającej tworzenie wiedzy przez uznawanie przesłanek logicznie uzasadnionych bez potrzeby poznania empirycznego, przewiduje dwa etapy wnioskowań:

- fakty jednostkowe, zaobserwowane są podstawą wnioskowania o większej liczbie przedmiotów i zbiorowości;
- o przypadkach niezbadanych wnioskuje się na podstawie twierdzeń ogólnych [10].

Spór empirii i dedukcjonizmu jest *de facto* nierozstrzygniętym sporem o prymat doświadczenia lub rozumu [8, s. 22].

Uzasadnianie wydaje się być pojęciem szerszym obejmującym dowodzenie i sprawdzanie empiryczne. W naukach o zarządzaniu dowodzenie (oparte na rozumowaniu dedukcyjnym) ma niewielkie znaczenie, natomiast w logice i matematyce – zasadnicze. W naukach empirycznych – przyrodniczych i społecznych uzasadnianie sprowadza się głównie do sprawdzania hipotez. Można przyjąć daleko idące uproszczenie, że twierdzenia uzasadnione to twierdzenia doświadczalnie uprawdopodobnione.

Podsumowanie

Badania w naukach o zarządzaniu często prowadzą do rozpoznania określonego obszaru przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw, klasyfikacji i oceny zjawisk, usprawnień i poprawy funkcjonowania danego fragmentu organizacji, w dalszej kolejności naukowych uogólnień i praw o nieograniczonym zasięgu i czasoprzestrzennej stosowalności. Często rezultat badań przybiera postać dogłębnej analizy i diagnozy, odwzorowania rzeczywistości, modelowania (w tym modele eksplanacyjne i prognostyczne). Problemy badawcze w naukach o zarządzaniu mają charakter:

⁷ Należą tu obok weryfikacji: falsyfikacja, dyskonfirmacja i koroboracja.

diagnostyczny, opisowy, porządkujący rzeczywistość, ewaluacyjny i optymalizacyjny, więc głównie spełniają funkcję praktyczną poznania naukowego. Nie wyklucza się jednak, że w przyszłości zbadane naukowo prawidłowości i uogólnienia mogą doprowadzić do tworzenia pewnych koncepcji teoretycznych. Zdefiniowanie kryterium naukowości problemów badawczych w naukach o zarządzaniu jest w pewnym sensie umowne. Podobnie jak dyskusyjna jest kwestia, co należy uznać za istotny wkład w rozwój dyscypliny, w tym przypadku – zarządzania.

Często studia i prace badawcze w naukach o zarządzaniu mają na celu wstępne rozpoznanie zjawiska czy procesu, czy jako takie noszą znamiona zwiadu badawczego, którego rezultatem jest typologia i uporządkowanie zaobserwowanych zjawisk, pojęć, cech. W dalszej kolejności przez pogłębione i bardziej zaawansowane badania ta sama bądź inna grupa naukowców formułuje modele i prawa.

Wielu uczonych wyraża przekonanie, że większość zjawisk społecznych można wyrazić językiem matematycznym, skwantyfikować i ująć w ramy modeli, a pojęcia abstrakcyjne da się wyrazić w sposób umożliwiający ich pomiar empiryczny. Z drugiej strony trzeba pamiętać o dorobku i perspektywach badawczych nurtu interpretatywnego. W badaniach jakościowych często nie zakłada się przebiegu określonych zdarzeń ani związku między nimi, często to właśnie brak odniesień do teorii przed przystąpieniem do badań jest cechą charakterystyczną tego rodzaju postępowania.

Coraz częściej stosowane są w projektach badawczych jednocześnie techniki i procedury badań ilościowych i jakościowych, a więc też różne założenia paradygmatyczne oraz przekonanie, że triangulacja jest najlepszym sposobem wnioskowania i uogólniania prowadzą do rozwiązania problemu badawczego. Modne dziś łączenie różnych metod, paradygmatów ma na celu wzbogacenie wiedzy, natomiast nie powinno wynikać z braku kompetencji metodycznych i ignorancji badacza.

Pomimo wielu paradygmatów i podejść badawczych nie ma wątpliwości, że wiedza naukowa, także ta z dyscypliny, jaką jest zarządzanie, powinna być racjonalna – spełniająca zasadę intersubiektywności. Oznacza to, że wiedza naukowa ma być zrozumiała dla odbiorców odpowiednio przygotowanych, tzn. o określonych kwalifikacjach językowych i kulturowych (intersubiektywna komunikowalność), a wyniki powinny być potencjalnie sprawdzalne (intersubiektywna sprawdzalność).

Bibliografia

- [1] Andreski S., *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, PWN, Warszawa 1992.
- [2] Ciesielski M., *Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1.
- [3] Gettier E.L., *Is Justified True Belief Knowledge?*, „Analysis” 1963, June 23, <http://rintintin.colorado.edu/~vancecd/phil1000/Gettier.pdf> [2.05.2013].

- [4] Heller M., Życiński J., *Dylematy ewolucji*, Polskie Towarzystwo Technologiczne, Kraków 1990.
- [5] Kuhn, T.S., Amsterdamski S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- [6] Losse J., *Wprowadzenie do filozofii nauki*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka S.A., Warszawa 2001.
- [7] Niemczyk J., *Empiryzm i dedukcja w metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwa UW, Wrocław 2011.
- [8] Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
- [9] Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] Weber M., *Obiektywność poznania w naukach społecznych*, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, A. Chmielewski (wyb. i opr.), PWN, Warszawa 1985.
- [11] Woleński, *Epistemologia. Poznanie, prawda, wiedza, realizm*, PWN, Warszawa 2005.
- [12] Wszolek S., *Neopozytywistyczna koncepcja wiedzy a priori*; <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/F/FL/apriori.html> [13.06.2013].

WYBRANE PROBLEMY KONTEKSTU ODKRYCIA I UZASADNIENIA

Streszczenie

W artykule zwrócono uwagę na fakt, iż nie ma jednoznacznie określonych wymagań epistemologicznych, które jasno określałyby granice naukowości. Aplikacja głównych koncepcji filozoficznych na grunt metodologii nie dała jednoznacznej odpowiedzi na to, która z dróg poznania i wnioskowania naukowego jest najlepsza z możliwych. W związku z powyższym uznano za celowe zobrazowanie dylematów badawczych dotyczących aspektów odkrycia i uzasadnienia przez prezentacje w tym obszarze zagadnień różnych punktów widzenia.

SŁOWA KLUCZOWE: WERYFIKACJA, WIEDZA PEWNA, METODY BADAWCZE

SELECTED PROBLEMS IN THE CONTEXT OF DISCOVERY AND JUSTIFICATION

Abstract

The article draws attention to the fact that there is no clearly defined epistemological requirements which identify clearly the boundaries of science. Application of the main philosophical methodology on the ground did not give a clear answer to this, that the ways of knowing and scientific reasoning is the best possible. Therefore, it seems appropriate illustrating research dilemmas regarding aspects of discovery and justification through presentations in the area of issues of different points of view.

KEY WORDS: VERIFICATION, CERTAIN KNOWLEDGE, RESEARCH METHODS

RECENZJE I OMÓWIENIA

Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice

Cezary Suszyński

Refleksja teoretyczna nad przedsiębiorstwem, jako podstawowym ogniwem w procesach gospodarowania w warunkach zglobalizowanego świata, niesłuchanie zmiennego, turbulentnego otoczenia i spektakularnego rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych, jest szczególnie potrzebna.

Przedsiębiorstwo jest w centrum zainteresowania teorii ekonomii (mikroekonomii) i nauk o zarządzaniu, przy czym obie dyscypliny nauk patrzą na przedsiębiorstwo z innej perspektywy i w analizie jego funkcjonowania stosują inny aparat pojęciowy i odmienne instrumentarium badawcze. W analizach mikroekonomicznych funkcjonowania przedsiębiorstwa stosuje się wysoki poziom abstrakcji, założenia i modele upraszczające rzeczywistość, nie dbając szczególnie o przystawalność i adekwatność teoretycznych modeli do skomplikowanej rzeczywistości rynkowej, w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa XXI wieku. Z kolei nauki o zarządzaniu chętniej korzystają z ujęć empirycznych oraz analiz przypadków, co sprawia, że niektórzy badacze oskarżają je o płytki empiryzm, przyczynkarstwo i brak szerszego teoretycznego zaplecza.

W analizach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw brakuje scalenia perspektyw teoretycznych ekonomii i nauk o zarządzaniu. Próbę taką podjął w książce *Teorie przedsiębiorstwa* (wydanej przez PWE w 2009 r.) Adam Noga, starając się włączyć do teoretycznych ujęć przedsiębiorstwa modele i koncepcje wyrosłe na gruncie nauk o zarządzaniu. Od tego czasu nie pojawiła się na polskim rynku wydawniczym godna odnotowania pozycja, która stanowiłaby kontynuację tego nurtu myślenia. W tym kontekście należy z uznaniem powitać książkę Cezarego Suszyńskiego pt. *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, która stanowi udaną próbę przerzucenia pomostów między ekonomią i naukami o zarządzaniu. Charakterystycznym rysem recenzowanej książki (sygnalizowanym zresztą w tytule) jest oryginalne podejście, polegające na

podjęciu wysiłku integracji perspektyw teoretycznych obu dyscyplin naukowych. Jest to bardzo trudne i ambitne wyzwanie, wymagające znakomitej orientacji w bogatej literaturze dotyczącej współczesnego przedsiębiorstwa, erudycji, sprawności warsztatowej i dojrzałości naukowej. Autor bardzo dobrze poradził sobie z tym wyzwaniem i w rezultacie czytelnicy otrzymali wartościową syntezę, starannie przemyślane i dobrze napisane kompendium wiedzy na temat współczesnego przedsiębiorstwa, swego rodzaju przewodnik po najważniejszych koncepcjach i ujęciach teoretycznych dotyczących miejsca, roli, funkcji i ewolucji przedsiębiorstwa we współczesnych systemach gospodarczych.

Na wstępie warto zauważyć, że C. Suszyński używa w tytule określenia *business enterprise*, dla którego trudno jest znaleźć dobry, zgrabny polski odpowiednik o podobnym znaczeniu. W języku angielskim są w obiegu inne pojęcia odnoszące się do przedsiębiorstwa (*company, corporation, firm, enterprise, business venture*), mają one jednak nieco odmienne konotacje semantyczne niż *business enterprise*. Moim zdaniem Autor dokonał trafnego wyboru, decydując się na to ostatecznie określenie; nie tylko dobrze brzmi ono w języku angielskim, lecz także ma odpowiedni wydźwięk merytoryczny, pozwalając skoncentrować się na analizie współczesnego przedsiębiorstwa, działającego w warunkach gospodarki rynkowej, zorientowanego na zysk i maksymalizowanie wartości dla właścicieli, akcjonariuszy i konsumentów (których interesy nie zawsze są zbieżne, o czym później). Wyłącza zatem z zakresu swojej analizy przedsiębiorstwa sektora publicznego, spółdzielcze i organizacje non profit).

Treść książki jest ułożona w logiczną sekwencję wątków merytorycznych, podporządkowaną realizacji głównego celu książki (integracja podejść i perspektyw badawczych oraz konfrontacja wiedzy teoretycznej z wyzwaniami praktyki gospodarczej). Jeśli chodzi o zderzenie teoretycznych dylematów z realiami współczesnego biznesu, to warto podkreślić, że C. Suszyński jest do tego szczególnie predestynowany: z jednej strony, jako profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, zajmujący się od lat problematyką przedsiębiorstwa, ma „licencję na teoretyzowanie”, jak przystało na rasowego akademika, z drugiej zaś – jako konsultant i współwłaściciel firmy doradczej zajmującej się w praktyce zarządzaniem i restrukturyzacją przedsiębiorstw poznał „opór materii”, docenia wagę weryfikacji empirycznej i wie, że skomplikowana rzeczywistość nie zawsze daje się przedstawić w postaci eleganckich koncepcji i modeli teoretycznych.

Dwie wspomniane perspektywy (akademicka, teoretyczna vs. pragmatyczna, menedżerska) znalazły odzwierciedlenie w strukturze recenzowanej książki. Treść rozważań w niej zawartych ujęto bowiem w dwóch częściach. Pierwsza, o charakterze propedeutycznym, składająca się z sześciu rozdziałów, zawiera skrótową charakterystykę podstaw teorii przedsiębiorstwa. C. Suszyński prezentuje ewolucję myśli teoretycznej dotyczącej przedsiębiorstwa przez pryzmat najważniejszych pojęć, koncepcji

i modeli, uwypuklając ich zalety i wady, akcentując wątki dyskusyjne, dylematy teoretyczne oraz aspekty ontologiczne, teleologiczne i epistemologiczne, tworzące fundamenty poszczególnych ujęć teoretycznych. W rozdziale szóstym, zatytułowanym *Value and sustainability – How to balance interests, goals, and activities of the firm*, Autor nawiązuje do współczesnych ujęć i koncepcji przedsiębiorstwa uwzględniających społeczną odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój oraz prezentuje koncepcję wspólnego tworzenia wartości (*Shared Value Creation*) zaproponowaną przez M.E. Portera i M.R. Kramera, w której przedsiębiorstwo, wtopione w społeczny kontekst i sieć relacji z interesariuszami, wspólnie tworzy z nimi nową wartość.

Druga część książki również składa się z sześciu rozdziałów, które korespondują z najważniejszymi problemami i dylematami menedżerskimi XXI wieku. Omówiono w niej zagadnienia, takie jak: wybór formy prawnej przedsiębiorstwa, kształtowanie cyklu życia z uwzględnieniem specyfiki firm dużych i małych, zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, sposoby budowania wartości i przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa (w tym charakterystyka podejścia zasobowego) oraz wpływ globalizacji na strategię przedsiębiorstw. Tę część książki wieńczy rozdział zatytułowany *Heading Unknown Perspective – What will tomorrow's firm look like?*, w której C. Suszyński snuje rozważania na temat, jak będą wyglądać firmy przyszłości. Pojawia się w nich wiele interesujących wątków, takich jak np.: nowe modele biznesowe firm w internecie, współtworzenie wartości, firmy wirtualne i gospodarka sieciowa. Puentę merytoryczną rozważań w tej części książki stanowi próba naszkicowania zasadniczych filarów praktyki biznesowej jutra i wyłaniającego się nowego paradygmatu przedsiębiorstwa działającego w przestrzeni wirtualnej, traktowanego jako otwarty system, opierającego swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy i wykorzystaniu kapitału intelektualnego konsumentów (*crowdsourcing*).

Współtworzenie wartości przez konsumentów wydaje się być szczególnie ważne, bowiem przedsiębiorstwa i konsumenci są najważniejszymi aktorami w procesach gospodarowania i trudno jest dzisiaj wyobrazić sobie system gospodarczy, w którym relacje między tymi podmiotami nie miałyby znaczenia. Wszystko wskazuje na to, że przedsiębiorstwa przyszłości będą w coraz większym stopniu budować swoją tożsamość i pozycję rynkową oraz przewagi konkurencyjne przez bliskie relacje z konsumentami. Będą to również przedsiębiorstwa, w których hierarchię zastąpi heterarchia i duży zakres autonomii decyzyjnej menedżerów, rozkazy i kontrolę – „miękkie zarządzanie” i „otwarte przywództwo”, a krótkookresową orientację na maksymalizację zysku akcjonariuszy i właścicieli – zrównoważony rozwój, oparty na ekspansji w przestrzeni wirtualnej i wykorzystaniu innowacyjnych modeli biznesowych. Autor słusznie zastrzega się w ostatnim akapicie książki, że prognozowanie przyszłości to zajęcie obciążone dużym ryzykiem, więcej tutaj pytań niż gotowych odpowiedzi. Być może firmy przyszłości wejdą na zupełnie nową trajektorię rozwoju opartą na czynnikach, które w tej chwili są przez nas niedostrzegane i niedoceniane. Czas pokaże...

Książka C. Suszyńskiego jest oparta na gruntownych studiach literaturowych bardzo bogatej i różnorodnej literatury dotyczącej współczesnego przedsiębiorstwa. Lista nazwisk znanych autorów, teoretyków ekonomii i nauk o zarządzaniu przewijających się w książce jest imponująca i świadczy o erudycji autora oraz bardzo dobrej orientacji w najnowszych trendach biznesowych i koncepcjach teoretycznych. Wystarczy wspomnieć nazwiska przywoływane przez Autora, takie jak: A. Marshall, A. Alchian, D.H. Demsetz, E. Penrose, W. Baumol, R. Coase, O. Williamson, E.F. Fama, F. Machlup, M.E. Porter, P. Drucker, T. Copeland, T. Davenport, G. Hamel, C.K. Prahalad, M. Hammer, R.W. Griffin, H.I. Ansoff, P. Senge, H. Simon i wielu innych znanych teoretyków ekonomii oraz zarządzania.

C. Suszyński w swoich rozważaniach skoncentrował się przede wszystkim na prezentacji koncepcji, podejść i nurtów badawczych w ekonomii i naukach o zarządzaniu odnoszących się do przedsiębiorstwa, które są już dość dobrze rozpoznane i opisane, nawet jeśli są relatywnie nowe.

Dla wymagającego czytelnika w książce zabrakło szerszego potraktowania zagadnień dyskusyjnych i kontrowersyjnych oraz wyraźnego wyeksponowania ważnych aspektów, problemów i dylematów słabiej naświetlonych w literaturze przedmiotu (tym bardziej, że podtytuł *Teoretyczne dylematy vs. wyzwania praktyki* stanowi zobowiązanie i zapowiedź takiego właśnie trybu narracji). Do zagadnień, które, moim zdaniem, zasługiwałyby na bliższą analizę lub przynajmniej wyraźne zasygnalizowanie, zaliczyłbym:

- wartość dla akcjonariuszy vs. wartość dla klientów i konsumentów (jak wiadomo może występować tutaj sprzeczność, zwłaszcza w krótkim okresie);
- presja na wyniki finansowe, pułapka myślenia krótkookresowego, skracanie horyzontu inwestycyjnego i transfer ryzyka w przyszłość lub przerzucanie go na klientów, konsumentów lub kontrahentów biznesowych (klasyczny przykład: toksyczne instrumenty finansowe typu CDS – *credit default swaps* w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego w USA). Jest to pokłosie rozwoju tzw. kapitalizmu giełdowego, w którym wskaźniki giełdowe stanowią główny punkt odniesienia dla decyzji menedżerskich;
- alienacja przedsiębiorstw, wynaturzenia, przekręty i wątpliwe etycznie praktyki dużych banków i korporacji (np. Enron, Worldcom, HSBC, Arthur Andersen). Daje się to wyjaśnić na gruncie teoretycznym (por. np.: teoria agencji – *principal-agent dilemma* czy teoria pogoni za rentą – *rent-seeking*);
- oportunistyczne i egoistyczne zachowania różnych grup interesariuszy;
- niebezpieczeństwo instrumentalnego wykorzystywania chwytliwych, modnych koncepcji biznesowych (*corporate social responsibility*, *shared value creation*, *crowdsourcing*) przez przedsiębiorstwa jako wysublimowanych form budowania i retuszowania wizerunku, za którymi kryje się raczej makiawelizm korporacyjnych strategów niż rzeczywista chęć reorientacji strategii biznesowych;

- rozmywanie się granic współczesnego przedsiębiorstwa, otwieranie się na współpracę z otoczeniem, w szczególności klientami i konsumentami (to zagadnienie zostało zasygnalizowane, ale można było poświęcić mu więcej uwagi).

Na zakończenie chciałbym podkreślić, że recenzowana publikacja jest napisana w sposób nowoczesny, przyjazny i „strawny percepcyjnie” dla czytelnika, co na polskim rynku wydawniczym nie jest bynajmniej często spotykaną praktyką. Autor ustrzegł się rozwlekłości narracyjnej; każdy rozdział poprzedzony jest krótkim wprowadzeniem, które stanowi esencjonalną wizytówkę, zwiastun rozważań prowadzonych w poszczególnych częściach książki zawiera wyraziste przesłanie merytoryczne. Inne walory książki to: holistyczne i syntetyczne ujęcie problematyki współczesnego przedsiębiorstwa, interdyscyplinarne podejście (w szczególności próba integracji perspektywy teoretycznej ekonomii i nauk o zarządzaniu), klarowny tok narracji, przekonująca argumentacja (często stosowane zestawienia argumentów „za” i „przeciw”) oraz dyscyplina myślowa, rygorizm metodyczny i wyraźne sygnalizowanie własnych przemyśleń i wątpliwości dotyczących omawianych zagadnień. Wreszcie, *last but not least*, książka napisana jest bardzo dobrym językiem angielskim, wolnym od polonizmów, wieloznacznych, publicystycznych sformułowań i innych niepożądanych naleciałości językowych.

Recenzowana publikacja powinna zainteresować studentów, doktorantów i pracowników uczelni ekonomicznych. Rozszerzanie oferty dydaktycznej polskich uczelni o zajęcia prowadzone w języku angielskim dla studentów polskich i zagranicznych sprawia, że książka C. Suszyńskiego ze względu na wysokie walory merytoryczne i dydaktyczne może być dla nich bardzo przydatnym kompendium wiedzy dotyczącej współczesnego przedsiębiorstwa. Powinna również zainteresować wszystkie te osoby, które chciałyby poszerzyć swoją wiedzę ekonomiczną i horyzonty myślowe, a przy okazji wzbogacić słownictwo ekonomiczne w języku angielskim.

Bogdan Mróz

Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Mirosław Jarosiński

Procesy internacjonalizacji i globalizacji, mimo że są od wielu lat obecne w działalności gospodarczej wielu krajów i świata, nie ugruntowały się dostatecznie na gruncie nauk o zarządzaniu. A że są istotne, nie trzeba już nikogo do tego przekonywać. W wielu światowych gospodarkach zatarły się już fizyczne granice państw, nie tylko te celne, ale przede wszystkim mentalne. W Polsce i krajach tej części Europy proces ten dopiero postępuje. Warto więc te procesy przyspieszyć, ucząc się na doświadczeniach własnych i ciekawych benchmarkach z krajów o zaawansowanej internacjonalizacji.

Monografia Mirosława Jarosińskiego wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom. Autor oferuje w swojej pracy trochę inne od klasycznego, właściwego bardziej dla obszaru stosunków międzynarodowych i handlu zagranicznego, spojrzenie na wspomniane procesy. Czyni to z pracy interesującą lekturę przede wszystkim dla tych, którzy poszukują rozwiązań utylitarnych osadzonych w teoriach zarządzania, wspartych teoriami umiędzynarodowienia charakterystycznymi dla ekonomii.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy to wprowadzenie do całej pracy, to uczciwy i rzetelny dyskurs teoretyczny nad pojęciem internacjonalizacji, wsparty własną autorską definicją procesu internacjonalizacji Mirosława Jarosińskiego. Autor oczywiście polemizuje w tym rozdziale z najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu uppsalskim modelem sekwencyjnego rozwoju na rynku międzynarodowym, ale przedstawia również pojawiające się współcześnie w literaturze alternatywne do niego modele internacjonalizacji, eksponując szczególnie koncepcję **urodzonych globalistów**.

W rozdziale drugim zostały szczegółowo przedstawione badania dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw przeprowadzone w latach 1990–2010 w podziale na te przeprowadzone przed akcesją Polski do Unii Europejskiej i te po akcesji. Przegląd ten ma charakter krytyczny. Jego wynikiem jest sporządzenie wykazu najczęściej i najrzadziej analizowanych w tych badaniach kontekstów, przekrojów, kryteriów. Także w tym rozdziale odnajdziemy interesujące wyniki badania stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Według opinii autora monografii, wypracowanej w oparciu o te badania, procesy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw można opisać za pomocą modelu stopniowej internacjonalizacji i **modelu wczesnej internacjonalizacji**.

Rozdział trzeci monografii buduje konstrukcję teoretyczną koncepcji wczesnej internacjonalizacji w układzie pojęć, klasyfikacji, przesłanek i motywów. Spójnie i kompletnie przedstawiona w monografii teoria wczesnej internacjonalizacji może być z powodzeniem podstawą do dalszych badań podstawowych, ale i utylitarnego zastosowania w praktyce firm decydujących się na przekroczenie granic. Częścią komplementarną do rozdziału trzeciego jest część czwarta monografii. Zawarto

w niej przegląd 30 celowo dobranych badań dotyczących wczesnej internacjonalizacji dostępnych w literaturze przedmiotu. Jest to wyjątkowa cenna suma doświadczeń, refleksji i opinii na temat wczesnej internacjonalizacji i **urodzonych globalistów**. Urodzeni globaliści to swoisty fenomen internacjonalizacji. Autor poświęca jej wyjątkowo wiele miejsca, zresztą słusznie, czyniąc z tej koncepcji wyjątkową propozycję wyjaśniania skuteczności procesów umiędzynarodowienia. Przy czym w szczególności poszukujący tutaj rozwiązań teoretycznych i praktycznych odnajdą je, analizując i porównując wraz autorem monografii:

- skalę wczesnej internacjonalizacji na świecie,
- urodzonych globalistów z przedsiębiorstwami próbującymi się internacjonalizować innymi ścieżkami,
- charakterystyki założycieli i menedżerów przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych,
- formy internacjonalizacji wykorzystywane przez urodzonych globalistów,
- strategię działania stosowane przez urodzonych globalistów,
- powiązania sieciowe urodzonych globalistów.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badań własnych Mirosława Jarosińskiego dotyczących internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, przeprowadzonych na wyjątkowo dużej, losowo dobranej próbie 588 średnich i dużych przedsiębiorstw z całego kraju, wśród których znalazło się 241 przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Opisane badanie jest dwuczęściowe. W pierwszej części autor analizuje dane dotyczące wszystkich badanych przedsiębiorstw i na ich podstawie wyciąga wnioski dotyczące skali, stopnia i zakresu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. W drugiej części badań spośród 84 przedsiębiorstw analizowanych we wcześniejszych badaniach identyfikuje, a następnie szczegółowo charakteryzuje 32 polskich urodzonych globalistów. Żeby sprawdzić, kogo autor uznał za urodzonego globalistę w Polsce, warto zajrzeć do tego rozdziału. Lektura charakterystyk tych przedsiębiorstw jest wyjątkowo interesująca.

Opiniowana monografia jest interesującą, bo krytyczną, ale zarazem pełną konstruktywnych refleksji lekturą doświadczeń polskich firm decydujących się na rozwój międzynarodowy. Autor nie boi się formułować tutaj uwag krytycznych, nie boi się proponować własnych rozwiązań, nie pozostawia czytelnika bez odpowiedzi na istotne w tym obszarze wiedzy pytania. Korzystający z tej pracy znajdą tutaj teorie i koncepcje pomocne w rozwijaniu kolejnych badań tego kontekstu zarządzania organizacjami oraz praktyczne wyznaczniki (w modelu praktyk zarządzania) osiągnięcia sukcesu na rynkach międzynarodowych. Praca *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw* jest w pełni kompetentną próbą ujęcia problemów umiędzynarodowienia organizacji gospodarczych na gruncie nauk o zarządzaniu.

Jerzy Niemczyk

II Międzynarodowa Konferencja Zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji¹

II Międzynarodowa Konferencja Zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji odbyła się w Toruniu w dniach 27–29 listopada 2013 roku. Organizatorem konferencji była Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Konferencja była objęta honorowym patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i amerykańskiego Center for Positive Organizations, jednego z najbardziej uznanych na świecie ośrodków naukowych zajmujących się pozytywną teorią organizacji (Positive Organizational Scholarship).

Przyjęta formuła konferencji była ukierunkowana na osiągnięcie synergii między teorią i praktyką zarządzania. Stąd też w programie konferencji, obok trzech sesji naukowych, znalazły się również: dyskusja panelowa na temat miejsca pozytywnego zarządzania w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce oraz warsztaty na temat pozytywnych relacji biznesowych w wielokulturowym środowisku. Konferencja zgromadziła liczne grono uczestników reprezentujących uczelnie krajowe oraz zagraniczne ośrodki naukowe z: Francji, Hiszpanii, Holandii, Australii i Republiki Południowej Afryki. Ponadto w pierwszym dniu obrad udział wzięli członkowie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Nie zabrakło również przedstawicieli biznesu z przedsiębiorstw wdrażających pozytywne podejście do zarządzania.

W ramach pierwszej sesji plenarnej dr hab. Aldona Glińska-Neweś, prof. UMK i dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK przedstawili rezultaty projektu badawczego pt. „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw

¹ Omówienie w wersji angielskojęzycznej zostało opublikowane w: „Journal of Positive Management” 2014, No. 1.

funkcjonujących w Polsce². Zaprezentowane wyniki badań stanowiły fundament do dyskusji moderowanej przez prof. zw. dr hab. Marka Jacka Stankiewicza na temat rosnącego znaczenia pozytywnego podejścia do zarządzania.

W drugiej sesji plenarnej zatytułowanej „Systemy kształtujące Pozytywny Potencjał Organizacji” ogłoszono pięć referatów. Prof. zw. dr hab. Lidia Białoń z Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie podjęła rozważania dotyczące kształtowania potencjału dla innowacyjnej gospodarki. Wystąpienie prof. zw. dr hab. Jana Jeżaka z Uniwersytetu Łódzkiego koncentrowało się wokół problematyki *corporate governance* jako nowego obszaru wiedzy w naukach o zarządzaniu. Dr Anna Mazurkiewicz z Uniwersytetu Rzeszowskiego przedstawiła referat na temat zarządzania talentami jako nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu. Dr Piotr Walentynowicz z Uniwersytetu Gdańskiego poddał analizie szczupłą (*lean*) kulturę organizacyjną jako przykład pozytywnej kultury organizacyjnej oraz przedstawił propozycje narzędzi służących do jej pomiaru. Dr Izabela Marzec z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach zaprezentowała wyniki badań empirycznych dotyczących wykorzystania upelnomocnienia pracowników do budowania zaangażowania organizacyjnego w sektorze publicznym.

W trzeciej sesji plenarnej prowadzonej w języku angielskim ogłoszono sześć referatów prezentujących różne perspektywy i podejścia badawcze do problematyki pozytywnego zarządzania (tytuł sesji brzmiał „Positive Management in Different Perspectives”). Dr hab. Przemysław Zbierowski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach przedstawił założenia zintegrowanej koncepcji pomiaru stanu „pozytywności” w organizacji. Prof. David Naranjo-Gil z Pablo de Olavide University (Hiszpania) zaprezentował wyniki badań na temat relacji między zaufaniem do przełożonych a dysfunkcyjnymi zachowaniami pracowników. Badania przeprowadzone metodą eksperymentu dotyczyły intencjonalnego zniekształcania informacji budżetowych przez pracowników. Prof. Marius Stander z North-West University w Republice Południowej Afryki omówił wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu pozytywnego przywództwa na psychologiczne upelnomocnienie, zaangażowanie pracowników w wykonywanie swoich obowiązków oraz decyzje pracowników, co do ich pozostania bądź opuszczenia organizacji. Prof. Dominique Peyrat-Guillard z University of Angers (Francja) i dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK analizie poddały związki zachodzące między pozytywnymi relacjami w środowisku pracy a postawami obywatelskimi pracowników. Prof. Catherine Defains-Crapsky z University of Angers (Francja) i dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK przedstawiły możliwości finansowania społecznościowego (*crowdfunding*) przełomowych innowacji. Dr Henk van den Berg z Rotterdam University of Applied Sciences (Holandia) zaprezentował

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835.

teoretyczne podstawy wykorzystania analizy scenariuszowej jako narzędzia oceny ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w wybranym państwie.

W prowadzonym w języku angielskim panelu dotyczącym zastosowania koncepcji pozytywnego zarządzania w praktyce biznesowej dyskusje toczyły się wokół problemów zainspirowanych analizą przypadków czterech przedsiębiorstw, w których były prowadzone badania w ramach projektu „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”. Wszystkie przypadki były przedstawiane z uwzględnieniem dwóch perspektyw: teoretycznej – przez pracownika naukowego Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania UMK i praktycznej – przez menedżera reprezentującego badane przedsiębiorstwo. Dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK i Konrad Adamski, Dyrektor Departamentu Rozwoju i Organizacji w firmie NEUCA SA podjęli w swoim wystąpieniu problem wzrostu satysfakcji i zaangażowania pracowników w konsekwencji rozwoju Pozytywnego Potencjału Organizacji. Dr Magdalena Kalińska i Paweł Kaliński, Dyrektor Zarządzający Visscher-Caravelle Poland Sp. z o.o. przedstawili rolę przywództwa w kreowaniu pozytywnych zmian na przykładzie firmy Visscher-Caravelle. Dr Andrzej Lis i Anna Kostrzewska, HR Business Partner w Frauenthal Automotive Toruń Sp. z o.o. zderzyli wyniki badań dotyczących idealnych stanów kluczowych obszarów Pozytywnego Potencjału Organizacji z rzeczywistością biznesową, podejmując próbę wskazania dobrych praktyk w tym zakresie. Dr Monika Chodorek i dr Tomasz Modzelewski, Prezes Zelmer Market Sp. z o.o. poddali analizie problematykę zarządzania talentami w przedsiębiorstwie Zelmer S.A. Zwieńczeniem części praktycznej były warsztaty na temat pozytywnych relacji biznesowych w wielokulturowym środowisku przeprowadzone w ostatnim dniu konferencji przez Pietera van Nispena z Rotterdam University of Applied Sciences z Holandii.

Swoistą wartość dodaną konferencji stanowiły również wyjątkowa atmosfera, w jakiej odbywały się obrady, oraz bardzo pozytywny odbiór tego wydarzenia w środowisku naukowym, w tym wśród członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Mając na uwadze utrwalenie dorobku przedstawionego w trakcie II Międzynarodowej Konferencji Zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji, artykuły zawierające prezentowane wyniki badań zostaną opublikowane w „Journal of Positive Management”³.

Andrzej Lis

³ Wersja elektroniczna czasopisma dostępna na stronie internetowej: <http://www.jpm.umk.pl/>

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Kryzys a polityka stabilizacyjna w Unii Europejskiej

red. Piotr Albiński

Ze względu na interesujący, aktualny i wielce pożyteczny, zarówno dla teorii, jak i praktyki gospodarczej, charakter rozważań zawartych w pracy można z pełnym przekonaniem stwierdzić, iż jest ona pozycją odpowiadającą w pełni zapotrzebowaniu czytelników na rzetelne, wykorzystujące analizę zarówno systemowo-teoretycznych, jak i empirycznych aspektów funkcjonowania gospodarek krajów UE i całego ugrupowania integracyjnego, wyjaśnienie przyczyn, przebiegu, sprzężeń zwrotnych i konsekwencji poszczególnych etapów kryzysu, który dotknął również bardzo silnie Europę.

Przyjęte na wstępie cele oraz wynikające z nich szczegółowe zadania badawcze zostały z powodzeniem i pożytkiem dla rozpoznania istoty zaistniałych sytuacji kryzysowych w UE w analizowanych obszarach sfery regulacyjnej (polityki fiskalnej i pieniężnej) oraz sfery realnej, ich przyczyn, konsekwencji oraz skuteczności podjętych działań stabilizacyjnych, zrealizowane. Sposób, metody i narzędzia wykonania całego przedsięwzięcia zasługują nie tylko na wysoką ocenę ze względu na ich znaczenie dla osiągnięcia ostatecznych, pomyślnych rezultatów, ale również za ich właściwy dobór i skuteczne wykorzystanie, uwzględniające zarówno ogólne warunki postępowania analityczno-badawczego, jak i specyficzne cechy poszczególnych obszarów badawczych będących obiektem analiz przeprowadzonych przez pięciu autorów.

z recenzji prof Bogusława Pietrzaka

Podatki. Składki. Opłaty. Fiskalne obciążenia działalności gospodarczej

Janina Ickiewicz

System fiskalnych obciążeń działalności gospodarczej obejmuje dwie podstawowe grupy instrumentów. Są to instrumenty podatkowe i niepodatkowe, nazywane także para podatkowymi. Do instrumentów o niepodatkowym charakterze zalicza się w szczególności składki na fundusze celowe oraz opłaty. W pracy poddano analizie przepisy prawne dotyczące tych instrumentów według stanu w 2013 r. i na początek 2014 r. głównie z punktu widzenia przedsiębiorców. Podstawowym celem tej analizy i w konsekwencji pracy jest kompleksowe ujęcie aktualnych rozwiązań prawnych związanych z obciążeniami fiskalnymi działalności gospodarczej. Szczegółowa analiza konstrukcji poszczególnych instrumentów umożliwiła także wskazanie na możliwości obniżenia obciążeń fiskalnych zarówno o charakterze podatkowym, jak i parapodatkowym. Obniżenie tych obciążeń jest możliwe w wyniku stosowania strategii podatkowych i parapodatkowych czy podejmowania pozarolniczej działalności gospodarczej w specjalnych strefach ekonomicznych.

Z punktu widzenia przedsiębiorców te dwie grupy instrumentów niewiele różni. Jedne i drugie powodują określone obciążenia fiskalne. Istotna jest jednak różnica między tymi instrumentami z punktu widzenia makroekonomicznego.

Podatki są podstawowymi instrumentami dochodów budżetu państwa i w części jednostek samorządu terytorialnego. Ogólnie środki zgromadzone z poboru podatków są przeznaczane na finansowanie zadań publicznych. Instrumenty finansowe w formie składek są podstawą tworzenia funduszy celowych. Fundusze te powinny być źródłem finansowania konkretnych celów, które stanowiły powód (przesłanki) ich tworzenia. Cele te mają mniej ogólny charakter, jak np. wypłaty świadczeń emerytalnych, lub są szczegółowo określone, jak w przypadku wykorzystania środków Funduszu Pracy czy Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Istotne jest także to, że ze środków tych funduszy niejednokrotnie korzystają płacący na nie składki. Z kolei opłaty od przedsiębiorców są pobierane w zależności od zaistnienia danego zdarzenia, np. zanieczyszczenia środowiska czy korzystania z usług jednostek samorządu terytorialnego. Niektóre opłaty są w pełni dochodem jednostek samorządu terytorialnego (np. opłata adiacencka) lub budżetu państwa (opłata z tytułu emisji dwutlenku węgla) albo w części jednostek samorządu terytorialnego i centralnych funduszy celowych (np. opłata eksploatacyjna).

Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw

Teresa Pakulska

Przedsiębiorstwa poprzez swoje działania powodują zmiany w konfiguracji działalności gospodarczej, zarówno w układzie międzynarodowym, jak i lokalnym. Tworzą tym samym nowe otoczenie i sprawiają, że rodzą się nowe wyzwania dla różnych uczestników rynku. Sprostanie im wymaga przededefiniowania podejścia do własnych zasobów, a także nawiązania nowych relacji z otoczeniem tworzącym nowe możliwości rozwoju.

Książka prezentuje badania i dociekania młodych naukowców oraz ich podejście do problemów, z jakimi stykają się przedsiębiorstwa w niestabilnym otoczeniu. Prowokując do dyskusji, przedstawia złożoność omawianych procesów obejmujących różne obszary działalności przedsiębiorstwa, pozostającego w intensywnych relacjach z otoczeniem.

Wybór tematu należy uznać za w pełni uzasadniony z uwagi na zmiany rynkowe, przyspieszanie tempa życia społeczno-gospodarczego, skracające się cykle życia, coraz większą liczbę produktów i ich wytwórców oraz wirtualizację wielu procesów produkcyjnych i zarządczych (...). Książka jest (...) ciekawym, użytecznym przyczynkiem do pogłębiania znajomości realiów ekonomicznych i zarządczych współczesnego życia społeczno-gospodarczego.

z recenzji prof Jacka Brdulaka

POLSKA. Raport o konkurencyjności 2014. Dekada członkostwa Polski w Unii Europejskiej

red. Marzena A. Weresa

Jak polska gospodarka plasuje się na tle pozostałych gospodarek państw członkowskich Unii Europejskiej? Czy w ostatniej dekadzie został osiągnięty skok rozwojowy i cywilizacyjny, który był marzeniem wielu Polaków, kiedy w maju 2004 roku Polska wstępowała do Unii? W jakim stopniu członkostwo w UE przełożyło się na wzrost konkurencyjności Polski i doprowadziło do istotnych zmian gospodarczych, polegających na przejściu od konkurowania zasobami do konkurowania wiedzą? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania jest celem analiz prowadzonych w tej monografii. Wyniki tych badań pozwalają określić pozycję konkurencyjną Polski w Unii Europejskiej dziesięć lat po przystąpieniu naszego kraju do tego ugrupowania integracyjnego. Polska gospodarka została ukazana w szerszej perspektywie porównawczej, czyli na tle gospodarek pozostałych członków Unii Europejskiej.

W monografii analizie poddano poszczególne determinanty pozycji konkurencyjnej Polski, zarówno z perspektywy ilościowej, jak i jakościowej. Pozwala to zarysować przyszłe tendencje i wskazać obszary priorytetowe w polityce gospodarczej.

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.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

Słowa kluczowe w języku angielskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka, przecinek) i pierwsza litera drugiego imienia (kropka), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (przecinek). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek.

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

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

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



ISSN 0137-5466



0137 5466