

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

5/2022



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

- Michał Szostak**
Co estetyka może wnieść do teorii zarządzania? 3
- Artur Sierpiński**
Tożsamość organizacji a interakcje identyfikacyjne z otoczeniem 11

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

- Alina Kozarkiewicz, Urszula Zemlińska-Sikora**
Zakres i uwarunkowania wizualizacji w zarządzaniu projektami IT 20

IT W ZARZĄDZANIU

- Milena Ratajczak-Mrozek, Aleksandra Hauke-Lopes, Marcin Wieczerzycki**
Współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe – podejście sieciowe 29

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

- Marzena Góralczyk**
Klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie w opinii młodych pracowników 37

RECENZJE 44

KONFERENCJE 47

Przegląd Organizacji

Nr 5 (988) 2022

Rada Programowa

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Piotr Buła (Polska)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Wojciech Dyduch (Polska)
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)
 prof. Lidia Z. Filus (USA)
 prof. Jan Jeżak (Polska)
 prof. Robert Karaszewski (Polska)
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)
 prof. James M. Leonhardt (USA)
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)
 prof. Liu Qisheng (Chiny)
 prof. Maria Romanowska (Polska)
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)
 prof. Ladislav Várkony (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedźwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji
 Mateusz Szymborski – członek redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućeba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Joanna Paliszkievicz,
 Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni
 Paweł Ulman – redaktor statystyczny
 Paweł Kobis – redaktor opracowania
 elektronicznego
 Lucyna Żyła – redaktor językowy
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku
 angielskim

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
 www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221, ISSN 2545-2622 (Online)

Opracowanie graficzne: Leszek Jerzy Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowskie
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane.
 Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie
 płaci za niezamówione materiały i nie zwraca
 ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany
 tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata

Aby zamówić prenumeratę w redakcji
 (w dowolnym terminie na dowolny okres),
 wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na
 konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

Na przelewie należy podać dokładny ad-
 res zamawiającego, liczbę zamawianych
 egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest
 wnoszona.

Cena prenumeraty na 2022 r.:

kwartalna – 90 zł brutto
 półroczna – 180 zł brutto
 całoroczna – 360 zł brutto

Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-proc. po-
 datek VAT).

W przypadku prenumeraty zagranicznej
 prosimy o kontakt z redakcją.

Zamówienia na prenumeratę można składać
 również u ogólnopolskich dystrybutorów.

Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Informacje dla autorów

„Przegląd Organizacji” publikuje teksty z ka-
 kresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wszyst-
 kie artykuły naukowe są recenzowane
 z zastosowaniem procedury „double-blind
 review process”.

Publikacja w czasopiśmie jest odpłatna. Opła-
 tę należy wnieść po przyjęciu artykułu do
 druku.

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące
 przesyłanych artykułów naukowych, lista
 recenzentów oraz zasady odpłatności są
 zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Wersja papierowa stanowi wersję referencyj-
 ną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

kolorowa lub czarno-biała,
 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi
 zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń
 przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje
 korzystne bonifikaty.

Subscription

To order a subscription from the editorial
 office (at any time and for any duration) it
 is enough to pay the required amount to the
 following bank account:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

The transfer shall include precise address
 details of the ordering party, number of
 ordered copies and period for which the
 payment is made.

Cost of subscription for 2022:

quarterly – PLN 90 gross
 semi-annual – PLN 180 gross
 annual – PLN 360 gross

Cost of 1 copy PLN 30 gross (including 8%
 VAT).

In case of foreign subscription please con-
 tact the editorial board.

Subscription orders can be made also with
 national distributors.

We cooperate with:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Information for authors

„Organization Review” publishes papers
 in the scope of management and quality
 sciences. All the scientific papers are re-
 viewed with the use of double-blind review
 process.

Publication in the journal requires a pay-
 ment. The payment shall be made after the
 paper has been accepted for publishing.

Detailed formal requirements pertaining
 to submitted scientific papers, the list of
 reviewers and payment terms can be found
 on the website:

www.przegladorganizacji.pl

The paper version is the reference version of
 the journal.

Rates of advertisements and promotional publications

2nd and 3rd side of the cover

colour or black and white,
 1 page – PLN 3000

4th page of the cover

colour only – PLN 3500

Cost of graphic design is covered by the
 ordering party. Orders for advertisements
 and announcements are accepted by the
 editorial board.

Regular customers can expect special discounts.

CO ESTETYKA MOŻE WNIĘŚĆ DO TEORII ZARZĄDZANIA?

DOI: 10.33141/po.2022.05.01

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Michał Szostak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W związku z faktem, że problem demarkacji, czyli wytyczenia granic oddzielających nauki o zarządzaniu od innych nauk, wskazuje dwie perspektywy – zarządzanie jako nauka odrębna i samodzielna oraz zarządzanie jako nauka syntetyczna, czerpiąca jedynie z dorobku innych dziedzin (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021, s. 60–64) – trudno przejść obojętnie obok określenia zarządzania mianem sztuki. Nie chodzi bynajmniej o podkreślanie pierwiastka mistycznego w tej niezwykle pragmatycznej dziedzinie, ale o kwestię „nauczalności” zarządzania. W naukach technicznych, przyrodniczych, czy nawet ekonomicznych ilość przyswojonej wiedzy naukowej i instrumentalnej przekłada się proporcjonalnie na wiedzę praktyczną (Ainsworth i in., 2020; Sreenonchai, Arunrat, 2020). Z kolei w zarządzaniu nie ma tak jednoznacznej korelacji: zgłębienie teorii zarządzania nie musi iść w parze z byciem efektywnym menedżerem, wręcz przeciwnie – często osoby o znikomej wiedzy z dziedziny zarządzania jednakże np. obdarzone charyzmą są doskonałymi praktykami zarządzania, którzy realizują cele w sposób sprawny (Chen, Hitt, 2021). Taką samą analogię można przeprowadzić w dziedzinie sztuki: wiedza i umiejętności techniczne (wirtuozeria) nie muszą iść w parze z artyzmem i kreatywnością, i odwrotnie – jednostki bez wsparcia teorii sztuki czy wirtuozerii potrafią, dzięki swemu artyzmowi i kreatywności, osiągać wyżyny spoza kręgu możliwości tych pierwszych (Gołaszewska, 1984).

Powyższy paradoks doprowadza do określenia problemu badawczego, wynikającego z przedstawionego w dalszej części artykułu przeglądu literatury, a który opiera się na zjawisku synergii oraz wzajemnych powiązaniach elementów rzeczywistości. Wyróżnione dziedziny i dyscypliny naukowe są autonomiczne i dysponują własnymi pojęciami, prawami i metodami; jednakże nie należy odrzucać korzyści wynikających z obserwacji analogii, które przejawiają się w interdyscyplinarności badań. Luką badawczą, jaką autor niniejszego artykułu dostrzegł i zamierza wypełnić, jest obszar wspólny dla teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej oraz teorii i praktyki zarządzania. W celu ustrukturyzowania dalszych rozważań sformułowano następujące pytania badawcze: 1) Czy i w jakim zakresie zarządzanie może czerpać ze sztuki, a sztuka z zarządzania? 2) Czy

estetyka, jako nauka o sztuce i pięknie, może pomóc w percepcji zjawiska zarządzania – zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej?

Metoda badawcza

W badaniach zastosowano przegląd literatury z dziedziny estetyki pod kątem możliwości adaptacji teorii estetycznych w naukach o zarządzaniu, a także metodę etnografii bazującą na własnym 20-letnim doświadczeniu artysty sztuk wykonawczych (instrumentalista wykonujący rocznie dziesiątki recitali solowych na całym świecie), menedżer (w środowisku międzynarodowym) i badacz tego interdyscyplinarnego obszaru. Punktem wyjściowym analizy jest metafora organizacji jako dzieła sztuki (Szostak, Sułkowski, 2020a) oraz powstała na bazie fenomenologii Romana Ingardena teoria sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984), która pozwoliła usystematyzować problemy na gruncie elementów tej teorii, czyli twórcy, dzieła, odbiorcy, świata realnego i świata wartości. Strategię metodologiczną oparto na podejściu interdyscyplinarnym i wieloparadygmatycznym uwzględniającym publikacje z obszaru estetyki i zarządzania. Należy wyraźnie podkreślić, iż celem starań nie jest dokonanie systematycznego przeglądu literatury. Celem jest natomiast próba konceptualizacji i określenia ram innowacyjnego podejścia do teorii zarządzania z wykorzystaniem wybranego dorobku estetyki i praktyki artystycznej, która ma stanowić w założeniu przyczynek do dalszej dyskusji naukowej i rozwijania poszczególnych wątków.

Przegląd literatury

Pierwsze nieśmiałe próby doszukujące się podobieństw między zarządzaniem a sztuką sięgają lat 60. XX wieku (Ingram, 1965), jednakże dopiero od początku XXI w. odnotowujemy gwałtowny wzrost zainteresowania potencjałem sztuki w doskonaleniu umiejętności zarządzania na poziomach indywidualnym i grupowym (w tym organizacyjnym), co przejawia się w rosnącej ilości literatury o tej tematyce. Za powody tego zwrotu można uznać globalizację trendów i opinii, rosnącą dominację sił rynkowych w porównaniu do świata wartości

i idei uniwersalnych, rosnącą złożoność i chaotyczność szeroko rozumianego otoczenia biznesowego, spadek kosztów eksperymentowania w zakresie organizowania w stosunku do potencjalnych korzyści z innowacji oraz próby poszukiwań głębszego znaczenia dla własnych działań (Adler, 2011).

Literaturę z obszaru zarządzania, która dotyka lub czerpie z obszaru sztuki można podzielić na następujące grupy tematyczne:

- 1) zarządzanie w działalności artystycznej, a więc próby wykazania specyfiki zarządzania sztuką jako odrębną dyscypliną zarządzania (Elstad, Jansson, 2020; Morozova i in., 2016);
- 2) wykorzystanie sztuki (lub jej wybranych zagadnień) w zarządzaniu specyficznymi typami organizacji lub specyficznymi procesami społecznymi, np. ochroną zdrowia (Dewey Lambert, Sonke, 2019), edukacją (Purg, Sutherland, 2017), w turystyce i hotelarstwie (Zhai, 2021), w sektorach kreatywnych (Latilla i in., 2018);
- 3) interwencje artystyczne polegające na wprowadzaniu do organizacji artysty, którego potencjał twórczy miałyby pobudzić określone zachowania członków lub całej organizacji (Antal i in., 2019; Schnuugg, 2019);
- 4) poszukiwanie charakterystyk osobowości artystycznej w celu ich transferu na grunt zarządzania (Borowiecki, Dahl, 2021; Elstad, Jansson, 2020);
- 5) transfer kompetencji kreatywności z obszaru sztuki do zarządzania (Hirschmann i in., 2020; Ridwan i in., 2020);
- 6) sztuka jako inspiracja dla przywództwa (Adler, Ippolito, 2018; Szczepaniak, 2018);
- 7) sztuka jako inspiracja dla przedsiębiorczości (Penaluna, Penaluna, 2020; Schiuma, Lerro, 2016).

Próby uzasadniania podobieństw między zarządzaniem a sztuką można pogrupować na:

- 1) łączenie i szukanie analogii między obszarami zarządzania i sztuki – np. organizowanie + innowacja + mimesis (Atkinson, 2007, s. 202–208) – albo szukanie analogii między wąskimi pojęciami jednej dziedziny i próbach doszukiwania się ich znaczenia dla drugiej dziedziny (Chountasi i in., 2021; Reinhold i in., 2018);
- 2) transfer umiejętności artystycznych poprzez angażowanie członków organizacji w proces twórczy (np. tworzenie masek, kolaży), aby w ten sposób odnaleźć pokłady kreatywności (Latilla i in., 2019);
- 3) techniki projekcji idei na rzeczywistość (Aurangzeb i in., 2021);
- 4) techniki odnajdywania „kwintesencji” problemu, zanim zostanie on urealniony w materii (Taylor, Ladkin, 2009).

Można znaleźć także przeciwników doszukiwania się analogii między zarządzaniem a sztuką, którzy wskazują, że obie dziedziny są całkowicie odmienne, a wszelkie próby doszukiwania się podobieństw opierają się na naiwności badaczy (Pelzer, 2006). Tego typu sformalizowana krytyka jest rzadka i nie jest ona przedmiotem niniejszej analizy.

Analiza i dyskusja

Analiza i dyskusja wyników przeglądu literatury osnuta jest wokół poszczególnych elementów teorii sytuacji estetycznej, czyli twórcy, dzieła, odbiorcy, świata realnego oraz świata wartości (Gołaszewska, 1984) i dotyczy wskazania obszarów, które albo nie były w literaturze dotyczącej zarządzania eksplorowane, albo owa eksploatacja była fragmentaryczna lub pozbawiona szerszego kontekstu, a które posiadają potencjał poznawczy dla obranego problemu badawczego.

Przybliżając Czytelnikowi generalne założenia teorii „sytuacji estetycznej”, która przekłada teorię „sytuacji aksjologicznej” na obszar estetyki, należy podkreślić następujące zagadnienia i ich relacje. Twórca w procesie twórczym tworzy dzieło sztuki; odbiorca kontempluje dzieło sztuki w procesie odbioru; wszystkie te elementy (twórca, dzieło, odbiorca) mają powiązania i interakcje ze światem wartości uniwersalnych i zachodzą w świecie realnym determinującym rodzaj sztuki, ale także metody i techniki twórcze (Gołaszewska, 1984). Choć najważniejsze z punktu widzenia estetyki są wartości uniwersalne, a najbardziej zauważalnym uzewnętrznieniem kreatywności jest samo dzieło, to jednak w osobie twórcy (w umyśle, świadomości, podświadomości) zachodzą zasadnicze procesy składające się na zjawisko twórczości.

Menedżer jako twórca

Skupiając się na pierwszym elemencie sytuacji estetycznej, czyli twórcy, na gruncie teorii zarządzania należy poruszać się na skali zdefiniowanej rolami menedżera i lidera, które – mimo wielu podobieństw – różnią się od siebie w sposób istotny. Menedżer to jedna z podstawowych ról w świecie zarządzania, dlatego literatura obfituje w różne definicje tego pojęcia, opis pożądanych cech i kompetencji (Guranda, Nagy, 2011). Dobry menedżer to organizator skuteczny w osiągnięciu celów ekonomicznych i pozaekonomicznych; jego działania są utylitarne i efektywne (Drucker, 2006). Opierając się na ewolucji klasycznie rozumianej roli menedżera w kierunku wielozadaniowego agenta i tłumacza rzeczywistości, odnajdziemy nacisk na adaptacyjność roli menedżera do zmieniającej się rzeczywistości (Hracs, 2015). Menedżer może realizować cele narzucone przez właściciela organizacji (rozdzielone funkcje właścicielskie i zarządcze) lub samodzielnie wyznaczać cele (połączone funkcje właścicielskie i zarządcze). Z kolei lider to osoba zdolna do wpływania na zasoby psychologiczne i instytucjonalne w celu motywowania i wyzwalaania koniecznych działań (Postuła, Majczyk, 2018, s. 93). Dobry lider powinien mieć wizję, być skupionym, brać odpowiedzialność, znać temat, współpracować z wielkimi myślicielami, być motywatorem, być pozytywnym, uczyć się na błędach, mieć wysoko rozwinięte zdolności komunikacyjne. Dobry lider powinien używać czterech rodzajów władzy: delegowanej, stowarzyszonej, nabytej, „zaklinacza deszczu”; lider bez zwolenników/naśladowców jest samotnikiem (Weingardt, 2000). Z przywództwem wiąże się kwestia

zdolności i chęci bycia naśladowcą (Alvesson, Blom, 2015). Ten konstrukt może być kluczowy dla dalszej analizy, ponieważ wizje i efekty kreatywnego myślenia muszą być włączone do organizacji przez współpracowników podążających za nietypowymi pomysłami.

Choć obie role (menedżera i lidera) mają długą listę literatury, nie znajdujemy wielu prac dotyczących porównań w tym zakresie, a także różnic w postrzeganiu tych ról przez współpracowników (Postuła, Majczyk, 2018). Tym, co wyróżnia obie role, jest sztuka wpływu. Analiza ścieżek wpływu przywództwa i rodzajów taktyk przywódczych pokazuje, że zdolność do wywierania wpływu jest cenniejsza niż autorytaryzm (Nikolski, 2015). Badacze zwracają uwagę na szereg błędów popełnianych przez liderów, które skutkują stworzeniem iluzji będącej przyczyną niepowodzenia misji lidera (Warrick, 2019; Reckhenrich i in., 2009).

Badacze jednogłośnie wskazują, że jedną z podstawowych cech skutecznego menedżera i dobrego lidera jest kreatywność w podejściu do zarządzania i wyznaczaniu celów. Aby być kreatywnym menedżerem, trzeba porzucić utarte schematy i stare rozwiązania, wejść w aktywne formy myślenia. Istnieją trzy poziomy twórczego myślenia (inspiracja, intuicja, wyobraźnia), które są kluczowe dla artysty. Procesy organizacyjne są podobne do modelowania materiału przez artystę tworzącego rzeźbę; można powiedzieć, że „kreatywne rzeźbienie” jest definicją zarządzania XXI wieku (Reckhenrich i in., 2009).

Choć kreatywność i innowacyjność jako zjawiska są trudne do zaobserwowania w miarę ich występowania, opracowano już szereg narzędzi badawczych, m.in. Wskaźnik Innowacyjności Zarządzania, pozwalający na porównanie poziomu kreatywności organizacji (Kerle, 2010).

Wydaje się, że najbardziej skuteczne połączenie ról menedżera i artysty znajduje się w równaniu: lider = menedżer + artysta + ksiądz (Hatch i in., 2006). Zauważalna jest jednak potrzeba korekty i uzupełnienia roli artysty w tym równaniu, odmitologizowania potocznego rozumienia terminu „artysta”, który w potocznym użyciu jest bliższy terminowi „wizjoner”. To wizjoner rzuca pomysły i nie zajmuje się ich realizacją; może się wydawać, że działa chaotycznie i przypadkowo. Artysta posiada wszelkie cechy pozytywnego myślenia twórczego i tworzenia wizji, ale też umiejętność ich konsekwentnej realizacji; trudno odmówić umiejętnościom kierowniczym reżysera operowego, który przez wiele miesięcy przygotowuje dziesiątki śpiewaków, scenografów, choreografów i muzyków orkiestrowych, czy rzeźbiarza, który konsekwentnie dąży do perfekcyjnie dobranego materiału i mozolnie realizuje w nim swoją artystyczną ideę. Każdy prawdziwy artysta jest automatycznie menedżerem kreatywnym. Ale nie każdy reżyser, rzeźbiarz czy muzyk jest artystą automatycznie; jeśli wykonuje swoje prace w sposób kiczowaty/odtwórczy/nietwórczy, jest raczej rzemieślnikiem, nietwórczym menedżerem (Szostak, Sułkowski, 2020a).

Artysta jest pojęciem nobilitującym także dla osób zajmujących się sztuką. Sztuka to mistrzowskie posługiwanie

się daną dziedziną, w sposób twórczy i zakorzeniony w wartościach uniwersalnych (nie tylko skuteczności). Stereotypowe postrzeganie artystów jako ludzi kreatywnych ale chaotycznych znajduje odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu; ten archetyp kulturowy nie znajduje jednak potwierdzenia w literaturze. Niezorganizowanie i chaos opierają się na cechach należących do podstawowej osobowości człowieka, co oznacza, że osoby o takich cechach można spotkać w każdej dziedzinie życia. Badacze zarządzania, którzy nie są aktywnymi artystami, wykorzystują koncepcje sztuki i twórczości artystycznej w sposób teoretyczny, nieoparty na praktyce i doświadczeniu. Niektóre z ich obserwacji mają wartość wnikliwą, jednak wynika ona bardziej z intuicyjnego postrzegania zjawisk świata sztuki niż z realnego w nich uczestnictwa (Sztabiński, 2002).

Przyglądając się relacjom koncepcji artysty i menedżera, można zauważyć, że obie koncepcje mają wiele punktów wspólnych, ale także wiele różnic. Podobieństwa polegają na tym, że artysta i menedżer rozpoczynają działania twórcze w sferze niematerialnej (faza konceptualna), a następnie realizują idee/cele w sferze materialnej (Gołaszewska, 1984). Kolejnym podobieństwem jest fakt, że obydwaj – bez specjalistycznego wykształcenia – mogą dobrze funkcjonować w swoich dziedzinach; to także dowód na analogię między talentem artystycznym a talentem menedżerskim. Wśród różnic należy zauważyć, że menedżer może być zadowolony z „nieco lepszych” wyników; artysta jednak zawsze odwołuje się do ideału i do niego dąży – uzna swoje dzieło za niedojrzałe, jeśli nie dostrzeże w nim pełnego odzwierciedlenia ideału. Taka mieszanka nieosiągalnego idealizmu i perfekcjonizmu jest powodem często spotykanych wśród artystów stanów depresyjnych i frustracji – w końcu niewielu artystom udaje się te ideały urzeczywistnić. Menedżerski utylitaryzm jest z natury sprzeczny z twórczą wolnością artysty, mimo że obaj dążą do określonych celów. Niektóre dzieła artystyczne (muzyczne) żyją tylko w czasie, podczas gdy organizacje funkcjonują w czasie i przestrzeni. Klasyczne dzieło sztuki nie ewoluuje (choć współczesne dzieła sztuki ewoluują: dzieła interaktywne, instalacje); organizacje ewoluują. Artyści – przy twórczości artystycznej – rzadko martwią się o wynik finansowy całego przedsięwzięcia artystycznego; mają w tym celu dyrektorów administracyjnych (filharmonii, teatrów, galerii); z kolei menedżerowie zazwyczaj muszą brać pod uwagę aspekt efektywności finansowej swojej pracy. Artysta (pisarz, malarz, muzyk) działa w sztuce w sposób indywidualny, choć jego zdolności interpersonalno-organizacyjne (budowanie i utrzymywanie kontaktów) nie są bez znaczenia; z kolei menedżer pracuje zespołowo – jest bardziej dyrygentem orkiestry lub reżyserem spektaklu – a bez umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych ma niewielkie szanse na sukces.

Wydaje się, że literatura z dziedziny zarządzania dąży do opisanie idealnego wzorca menedżera – co samo w sobie jest kiczem, a więc działaniem pozornym, nastawionym na efektywność, a nie na platońską prawdę (Tarnopolski, 2017). Dopiero różnicowanie wymiarów

kreatywności i efektywności pozwala ukazać różnorodność typów menedżerów na podobieństwo różnorodności typów artystów (Szostak, Sułkowski, 2020a): wizjoner – osoba o dużej kreatywności i niskiej sprawności organizacyjnej; odtwórca – niska kreatywność i niska sprawność organizacyjna; rzemieślnik – niska kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna; kreator – duża kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna. Dzięki temu uproszczonemu modelowi łatwiej jest zobrazować role ze świata sztuki i odpowiadające im role świata biznesu. A zatem: wizjonerem w świecie organizacji będzie teoretyk menedżer (np. nauczyciel akademicki przedmiotów z dziedziny zarządzania, który nie pracował w żadnej organizacji jako menedżer, ale jest dobrze poinformowany i kreatywny w teorii zarządzania); analogiczną rolę w świecie artystycznym będzie pełnił konceptualista, artysta tworzący dzieło, ale nie realizujący własnego pomysłu w żadnej materii artystycznej. Reprodukującym w świecie organizacyjnym będzie administrator lub urzędnik, który nie wymyśla żadnych reguł, ale przestrzega nałożonych przez prawo lub jego przełożonego reguł; w świecie sztuki powielacz nazywany jest kopistą. Rzemieślnik w świecie organizacyjnym może być kierownikiem lub profesjonalistą; w świecie sztuki – rzemieślnikiem artystycznym, który specjalizuje się w określonych formach sztuki (np. portrecista, pejzażyista). Twórcą w świecie organizacyjnym będzie menedżer kreatywny, którego nazywamy liderem; w świecie artystycznym – odnajdujemy go jako prawdziwego artystę.

Nie zawsze istnieje potrzeba artystycznego myślenia menedżera – stąd szukanie podobieństw między menedżerem a artystą nie zawsze jest konieczne. Jednak menedżera o dużej kreatywności i biegłości w swojej dziedzinie (wirtuozeria) można z powodzeniem nazwać artystą zarządzania. Będzie też uprawnione nazwanie artystą menedżera, który realizując swoje wizje, umie organizować rzeczywistość zgodnie ze swoimi intencjami – w przeciwieństwie do konceptualistów, którzy nie zajmują się realizacją w świecie realnym swoich twórczych wizji.

Organizacja i interesariusze

Dzieło sztuki to przedmiot wykonany przez artystę o wielkich umiejętnościach, wytwór jednej ze sztuk pięknych lub coś, co daje odbiorcy wysoką satysfakcję estetyczną (*Work of Art*, 2021). Niekiedy porównuje się analizę i badania zarządzania do obszarów związanych z teorią sztuki: estetyki, historii sztuki i krytyki sztuki, stawiając menedżera w centrum analizy, traktuje się każdą decyzję menedżera jako osobne dzieło, co znacznie zawęża optykę (Degot, 2007). Z punktu widzenia sztuki jest to błąd, ponieważ dzieło sztuki jest centralnym elementem sytuacji estetycznej i tak jak artysta podejmuje wiele decyzji, pracując nad swoją pracą, tak decyzje menedżera są tylko pojedynczymi krokami na drodze do powstania/rozwoju organizacji (dzieła sztuki). Dzieło jest niezależne od procesu twórczego, a proces twórczy jest niezależny od podstawowej osobowości

twórcy (Gołaszewska, 1984). Praca artysty świadczy tylko o artyście, praca menedżera świadczy o menedżerze, ale także o osobie wyznaczającej cel (Crick i in., 2021). Kreatywny menedżer to artysta stale tworzący/udoskonalający swoją pracę (jak kompozytor, który dokonuje zmian w partyturze po każdym publicznym wykonaniu dzieła) – akt twórczy jest tu ciągły (Gołaszewska, 1984). W estetycznym kontekście efekty pracy menedżera należałoby w pełni oceniać dopiero po zakończeniu „aktu twórczego”.

Należy pamiętać z jednej strony, iż nieszablonowe/kreatywne metody poszukiwania rozwiązań polecane są organizacjom, w których system zarządzania (oparty na logice i stabilnych regułach) jest skuteczny. W przeciwnym razie kreatywność może spowodować daleko idącą nierównowagę organizacyjną (Rear, 2016). Tylko dobrze zarządzane organizacje mogą skutecznie realizować kreatywne wizje. Z drugiej strony menedżer kreatywny może znaleźć metody i rozwiązania adekwatne do niestabilnie i/lub nielogicznie działającej organizacji – choć taką sytuację należy traktować jako wyjątek i działanie tymczasowe, np. w ramach zarządzania zmianą (Edmonstone, 2018).

Odbiorcami dzieła sztuki są konkretne osoby (kiedy dzieło zostało wykonane na zamówienie) lub wszyscy potencjalni widzowie/słuchacze, którzy celowo lub przypadkowo zetknęli się z dziełem (Gołaszewska, 1984). Pojęcie odbiorcy dzieła sztuki jest nieco bardziej złożone w przypadku organizacji, ponieważ oprócz klientów będących głównymi beneficjentami produktu wytworzonego przez organizację, do tej grupy – zgodnie z teorią *stakeholders* – należą również właściciele organizacji, pracownicy organizacji, dostawcy organizacji (Weinberg i in., 2021). Niektórzy badacze twierdzą, że publiczność artysty-menedżera wykonującego dzieło sztuki jest organizacją (Atkinson, 2007), jednakże – zgodnie z koncepcją organizacji jako dzieła sztuki – ten sposób myślenia jest ograniczony i wynika z założenia, że dzieło sztuki w procesie zarządzania jest decyzją menedżera.

Rola wartości

Chyba najbardziej opisanym elementem sytuacji estetycznej na gruncie zarządzania jest świat realny – zarówno same organizacje, jak i ich domeny działania. Wydaje się to naturalne, skoro są to zjawiska namacalne i mierzalne. Nie zmienia to jednak faktu, iż tak jak w przypadku zimnego marmuru to wartości uniwersalne kierujące twórcą nadają rzeźbie życia i znaczenia (Tatarkiewicz, 2015), tak samo w zarządzaniu to cel i sposób jego realizacji ożywia organizację.

Obszar świata wartości w naukach o zarządzaniu jest zagospodarowany przez teorię kultury organizacyjnej, etykę oraz społeczną odpowiedzialność biznesu. Z jednej strony kultura organizacyjna – rozumiana jako zestaw wartości, przekonań, zachowań i postaw, za którymi organizacja się opowiada i uważa w swym działaniu za kluczowe – jest zjawiskiem „wtórnym”, podmiotowym, wynikającym z owych wartości, przekonań, zachowań

i postaw. Z drugiej strony etyka biznesu oraz społeczna odpowiedzialność biznesu bywają traktowane przedmiotowo, jako narzędzia do osiągnięcia celów. To drugie podejście będące działaniem pragmatycznym, a więc w duchu zarządzania, można także nazwać podejściem ekskluzywnym, swego rodzaju łatwo aplikowalnym „plastrem na niewyleczoną ranę”, które pozwala na odłożenie w zarządzaniu problemu wartości na boczny tor, na uspokojenie sumienia menedżerów (lub uwagi interesariuszy) faktem wyodrębnienia działu zajmującego się tym obszarem, jednocześnie nie zmieniając działań operacyjnych (Saeidi i in., 2018). Estetyzacja zarządzania zmienia optykę kwestii roli wartości uniwersalnych w całym procesie – nie są one jedynie elementem dodatkowym; stają się one elementem równorzędnym wobec twórcy, dzieła, odbiorcy czy świata realnego. Tak jak dzieło sztuki pozbawione wartości staje się artefaktem kiczu, tak zarządzanie pozbawione wartości staje się „pozorującą wymuszką”, która za fasadą efektywności i skuteczności w realizacji celów pozwala zapomnieć o dobrym smaku (Moberg, 2010). Warto w tym momencie podkreślić różnicę pomiędzy trzema pojęciami, które w literaturze zarządzania pojawiają się często, jednakże używane są wymiennie lub opatrnie: wirtuozeria jako biegłość w danej dziedzinie (niekoniecznie artystycznej), artyzm jako realizowanie procesu z uwzględnieniem wartości uniwersalnych oraz kreatywność jako zdolność do tworzenia.

Ciążenie ku kiczowi

Kicz, mimo że istniał w sztuce od zawsze, został nazwany dopiero pod koniec XIX w., a jego rozwój szedł w parze z praktyczną intensyfikacją kiczu w sztuce, kiedy nacisk kładziono na zaspokojenie masowego smaku poprzez tanią i szybką produkcję. Był sposobem zwiększenia finansowych zysków artystów, którzy – odkładając na bok kwestię wierności ideałom sztuki – skupili się na wytwarzaniu artefaktów, które znajdowały rzesze odbiorców, a tym samym umożliwiały łatwiejsze zarabianie na życie. Kicz leży na przeciwnym biegunie skali w stosunku do twórczości czysto artystycznej, dlatego każdy twórca, świadomie lub nieświadomie, porusza się między tymi biegunami. Cechami wspólnymi kiczu są fundamentalność (rozumiana jako jednoznaczność, prymitywizm, nieakceptowanie niuansów), wtórność, przesada i histeria. Najpopularniejsze tematy estetycznego kiczu to patriotyzm, religia, erotyzm i polityka (Broch, 1933).

Transponując zjawisko kiczu na pozaartystyczne sfery działalności człowieka, należy zacząć od kiczu intelektualnego. Podążając za rozważaniami Arystotelesa w zakresie filozofii mądrości, odnajdziemy układ cnót charakteryzujących człowieka mądrego. Powinien on posiadać stosowny zakres wiedzy instrumentalnej, naukowej, praktycznej i inteligencji, a dodatkowo zestaw pomocniczych cnót intelektualnych, jak pomysłowość, bystrość, rozważa i spryt (Tarnopolski, 2017), które dla uproszczenia niniejszego wywodu nazwać możemy kreatywnością. W tym kontekście

bez trudu zdefiniujemy kicz w edukacji, procesach społecznych, polityce czy zarządzaniu. Za źródło kiczu w zarządzaniu możemy uznać rosnące tempo życia i przeświadczenie, że prowadzenie biznesu jest jednym z najważniejszych celów człowieka (Szostak, Sułkowski, 2020b). Szybkie tempo wymaga szybkich decyzji, więc menedżerowie mają coraz mniej czasu na analizy, stąd poszukują uniwersalnych i prostych reguł, które, często dalekie od prawdy, działają raczej jak remedium na objawy problemu, tym samym wypełniając cechy kiczu. Charakterystycznymi formami kiczu organizacyjnego są: jeden najlepszy sposób (poszukiwanie uniwersalnej formuły na rozwiązanie każdego problemu), nadmierne upraszczanie, zadufanie, cynizm organizacyjny, głupota funkcjonalna, bezsensowne zajęcia (*bullshit jobs*) czy pozorne zarządzanie (Jimenez, 2019; Szostak, Sułkowski, 2020b).

Wspólne mianowniki

Sztuka potrzebuje zarządzania w przygotowaniu, organizacji i realizacji procesów w ramach sytuacji estetycznej; bez organizacji byłby to zlepek przypadkowych działań. Menedżer kreatywny może być artystą zarządzania, podczas gdy menedżer nietwórczy jest tylko administratorem (Szostak, Sułkowski, 2020a). Wykonawca (aktor, muzyk) bez kreatywności jest tylko narzędziem wykonującym polecenia reżysera czy dyrygenta, podczas gdy twórczy wykonawca to prawdziwy artysta. Kreatywność wymaga zarządzania, aby utrzymać porządek i produktywność. Zatem za wspólne mianowniki łączące artyzm, zarządzanie i kreatywność można uznać następujące kwestie: efektywność, rolę służebną, pułapki kiczu, „stawanie się” ponad „byciem”, adaptację (Szostak, 2021).

Natura sprawnie tworzy życie i determinuje je do efektywności. To samo podejście można zaobserwować w sztuce, zarządzaniu i kreatywności. Artysta pracuje sprawnie; tysiące godzin praktykowania wirtuozerii w swojej sztuce pozwalają mu efektywnie zarządzać czasem, zasobami i energią; nie chce tracić zasobów na bezsensowne przedsięwzięcia (Szostak, 2020). Menedżer dąży do efektywności w realizowaniu celów, ponieważ w przeciwnym razie jego praca nie będzie wartościowa i pożądana (Sik, 2016).

To dzieło sztuki, a nie artysta, znajduje się w centrum sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984, s. 27–30). Dlatego z jednej strony stawianie menedżera czy artysty na pierwszym miejscu (nadużywanie „ja”, „dla mnie”) ma na celu odwrócenie uwagi od meritum (samego dzieła) i przeniesienie jej na obszary zastępcze. „Dobre” dzieło (organizacja) nie potrzebuje PR ani promocji, aby być realnie bardziej wartościowym – dobra powieść czy symfonia nie będzie lepsza przez promocję (choć owszem będzie bardziej znana). Z drugiej strony przeciętne dzieło (wadliwie funkcjonująca organizacja) dla podtrzymania przy życiu wymaga aktywnych działań PR i promocyjnych, aby skoncentrować spojrzenia odbiorców na „bezpiecznych” obszarach. Również kreatywność nie jest samodzielną i centralną kwestią; musi być

używana jako narzędzie do osiągnięcia określonego celu. Fakty te podkreślają służebną rolę sztuki, zarządzania i kreatywności (Tripathi i in., 2021).

Rola artysty, menedżera czy twórcy nie jest dana od razu („bycie”), a jest raczej „stawaniem się” artystą, menedżerem lub twórcą; proces „stawania się” jest ważniejszy niż sam fakt „bycia” (Emrali, 2017). Jak można argumentować, edukacja nie jest kluczowa, ale może pomóc stać się dobrym artystą, menedżerem lub twórcą. Osoby lepiej wykształcone w zakresie sztuki, zarządzania czy kreatywności nie zawsze są lepszymi wykonawcami (artyści, menedżerowie, twórcy). Również czas budowania tożsamości przynosi jednostce komfort psychiczny (Brown, 2019).

Artysta, menedżer i twórca muszą działać adaptacyjnie (Goldberg-Miller, Xiao, 2018), ponieważ ich role są służebne; muszą najpierw mieć określony cel, ocenić sytuację, a dopiero potem działać. Adaptacja może obejmować wiele poziomów: ustalanie celów, budowanie strategii i ocenę poziomu osiągnięcia celów. Chociaż w historii można znaleźć wielu artystów, menedżerów i twórców, którzy mogą wydawać się całkowicie oryginalni i niezależni, nie można zapominać, że ich „dzieła” realizowały określone cele w określonych okolicznościach i środowiskach – świadomie lub podświadomie (np. J.S. Bach i jego transcendentne kompozycje, które dziś uważane są za przejaw czystego geniuszu, a tworzone były „przy okazji” prozaicznego zarabiania na przeżycie, wśród odrzucenia i niezrozumienia przez jemu współczesnych).

Eksponując nadmiernie służebną rolę zarządzania i sztuki, można popaść w pułapki kiczu. Podejmując działania artystyczne, menedżerskie czy twórcze, trzeba mieć świadomość, że między prawdą (sztuką) a fałszem (kiczem) istnieje delikatna granica. Choć podejście autora niniejszego opracowania jest bliższe teorii, że kicz i sztuka leżą na tej samej skali, a twórca decyduje, który kierunek (ku sztuce czy ku kiczowi) wybrać, nie można zapomnieć, że kicz został nazwany „złem” w sztuce (McBride, 2005). Na tej podstawie artystę, menedżera czy twórcę, podkreślającego swoją osobę ponad dziełem i procesem odbioru, można nazwać postacią kiczową. Rozwiązaniem (trzymając się sztuki) jest platońska prawda i świadome równoważenie sił sztuki i kiczu (Broch, 1933).

Podsumowanie

Przestawione powyżej rozważania mają charakter zarysowania luki badawczej (dotyczącej wspólnych obszarów teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej oraz teorii i praktyki zarządzania), a także wskazania wybranych kierunków dalszych badań.

Odpowiadając na pytania badawcze postawione na początku artykułu, można powiedzieć, iż zarządzanie może z powodzeniem czerpać z dorobku sztuki w postaci teorii estetycznych ze szczególnym uwzględnieniem teorii holistycznych. Wbrew pozorom, są to dziedziny do siebie podobne ze względu na przenikanie się

wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, a jednocześnie bywa też tak, że posiadanie tych zasobów nie gwarantuje powodzenia. Owa adaptacja estetyki na gruncie zarządzania nie dotyczy bynajmniej teoretycznego ujęcia problemów. Wydaje się, iż praktyczne wdrożenie „dobrego smaku” w procesie zarządzania może zmienić jakość zarówno procesu, jak i efektu zarządzania, tak jak w przypadku twórcy, którego celem jest umieszczenie wartości uniwersalnych w dziele, aby mogły one oddziaływać na odbiorców.

Odpowiedź na pytanie, czy sztuka może czerpać z zarządzania jest prostsza: nie jest możliwe stworzenie dzieła sztuki bez organizacji procesu twórczego i procesu odbioru – kluczowa będzie tutaj kwestia świadomości twórcy i jego otwartości na rozwiązania, jakie nauki o zarządzaniu mogą wnieść do sytuacji estetycznej w kontekście modelowania jakości.

Jeśli chodzi o potencjał dalszych badań w tym zakresie, to jest on wieloraki: od analizy motywów podejmowania działalności twórczej, roli inspiracji w procesie twórczym, przez bardziej podmiotowy stosunek do organizacji – nie tylko jako narzędzia realizującego określone cele, ale także jako dzieła będącego nośnikiem wartości uniwersalnych oraz poprzez tego dzieła percepcję.

dr Michał Szostak, prof. uczelni
Spółeczna Akademia Nauk
Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie
ORCID: 0000-0002-7774-2964
e-mail: mszostak@san.edu.pl

Bibliografia

- [1] Adler N.J. (2011), *Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 20, No. 3, pp. 208–221.
- [2] Adler N.J., Ippolito L.M. (2018), *Musical Leadership and Societal Transformation: Inspiration and Courage in Action*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów”, T. 50, Nr 4, s. 41–65.
- [3] Ainsworth G.B., Redpath S.M., Wilson M., Wernham C., Young J.C. (2020), *Integrating Scientific and Local Knowledge to Address Conservation Conflicts: Towards a Practical Framework Based on Lessons Learned from a Scottish Case Study*, „Environmental Science and Policy”, Vol. 107, pp. 46–55.
- [4] Alvesson M., Blom M. (2015), *Less Followership, Less Leadership? An Inquiry into the Basic but Seemingly Forgotten Downsides of Leadership*, „Management”, Vol. 18, No. 3, pp. 266–282.
- [5] Antal A.B., Debucquet G., Frémeaux S. (2019), *When Top Management Leadership Matters: Insights from Artistic Interventions*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 28, No. 4, pp. 441–457.
- [6] Atkinson D.M. (2007), *Thinking the Art of Management*, Palgrave Macmillan, New York.

- [7] Aurangzeb W., Mehmood A., Khan S. (2021), *Gendered Perceptions' Regarding Career Guidance Needs at Higher Education Level*, „International Journal of Innovation in Teaching and Learning”, Vol. 6, No. 2, pp. 48–62.
- [8] Borowiecki K.J., Dahl C.M. (2021), *What Makes an Artist? The Evolution and Clustering of Creative Activity in the US since 1850*, „Regional Science and Urban Economics”, Vol. 86, pp. 1–23.
- [9] Broch H. (1933), *Das Böse in dem Wertsystem der Kunst*, S. Fischer, Berlin.
- [10] Brown A.D. (2019), *Identities in Organization Studies*, „Organization Studies”, Vol. 40, No. 1, pp. 7–22.
- [11] Chen V.Z., Hitt M.A. (2021), *Knowledge Synthesis for Scientific Management: Practical Integration for Complexity versus Scientific Fragmentation for Simplicity*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 30, No. 2, pp. 177–192.
- [12] Chountasi M., Dafiotis P., Sylaiou S. (2021), *Newness and Openness in New Media Arts and Digital Performances: Contextualizing Greece in the Balkan Scene*, „International Journal of Performance Arts and Digital Media”, Vol. 17, No. 3, pp. 316–335.
- [13] Crick J.M., Karami M., Crick D. (2021), *The Impact of the Interaction between an Entrepreneurial Marketing Orientation and Coopetition on Business Performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, Vol. 27, No. 6, pp. 1423–1447.
- [14] Degot V. (2007), *Portrait of the Manager as an Artist*, „Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life”, Vol. 1, No. 3, pp. 6–42.
- [15] Dewey Lambert P., Sonke J. (2019), *Professionalizing Arts Management in Healthcare Facilities*, „Journal of Arts Management Law and Society”, Vol. 49, No. 3, pp. 155–170.
- [16] Drucker P.F. (2006), *The Practice of Management*, HarperCollins, New York.
- [17] Edmonstone J. (2018), *Managing Change, Creativity and Innovation*, „Action Learning: Research and Practice”, Vol. 15, No. 1, pp. 69–72.
- [18] Elstad B., Jansson D. (2020), *From Artist to Manager – Working Conditions, Career Satisfaction, and Professional Identity among Graduated Arts Management Students*, „Journal of Arts Management Law and Society”, Vol. 50, No. 3, pp. 184–198.
- [19] Emrali R. (2017), *Today's Artist Identity as Multicultural and Hybrid Identity*, „Global Journal of Arts Education”, Vol. 6, No. 4, pp. 115–119.
- [20] Gołaszewska M. (1984), *Zarys estetyki*, PWN, Warszawa.
- [21] Goldberg-Miller S.B.D., Xiao Y. (2018), *Arts Entrepreneurship and Cultural Policy Innovation in Beijing*. „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, Vol. 7, No. 1, pp. 23–47.
- [22] Guranda M., Nagy D. (2011), *Educational Management – Art or Science?* International Conference of Scientific Paper Afases 2011, Brasov, 26–28 May 2011, pp. 427–433.
- [23] Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2006), *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, „Organizational Dynamics”, Vol. 35, No. 1, pp. 49–68.
- [24] Hirschmann T., Hartley N., Roth S. (2020), *Can We Build Resilience by Way of Creativity? Artistic Ventures in a London Hospice*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, Vol. 24, No. 2–3, pp. 116–131.
- [25] Hracz B.J. (2015), *Cultural Intermediaries in the Digital Age: The Case of Independent Musicians and Managers in Toronto*, „Regional Studies”, Vol. 49, No. 3, pp. 461–475.
- [26] Ingram W.T. (1965), *Management Art or Science*, „Industrial Management”, Vol. August, pp. 2–4.
- [27] Jimenez M. (2019), *Professional Competence is a Condition Precedent to Effective Management – An Argument for Practice Leaders in Legal Service Organizations*, „International Journal of Law and Public Administration”, Vol. 2, No. 2, pp. 34–40.
- [28] Kerle R. (2010), *How can Creativity Become a Prime Contributor to the Strategic Objective of the Organization?* „The Creative Leadership Forum”, http://thecreativeleadershipforum.academia.edu/RalphKerle/Papers/958193/Creativity_in_Organizations_, access date: 03.03.2022.
- [29] Latilla V.M., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., Berner M. (2018), *Knowledge Management, Knowledge Transfer and Organizational Performance in the Arts and Crafts Industry: A Literature Review*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 22, No. 6, pp. 1310–1331.
- [30] Latilla V.M., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., Berner M. (2019), *Knowledge Management and Knowledge Transfer in Arts and Crafts Organizations: Evidence from an Exploratory Multiple Case-study Analysis*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 23, No. 7, pp. 1335–1354.
- [31] McBride P.C. (2005), *The Value of Kitsch. Hermann Broch and Robert Musil on Art and Morality*, „Studies in 20th, 21st Century Literature”, Vol. 29, No. 2, pp. 282–301.
- [32] Moberg D.J. (2010), *The Emergence of Coherent Taste*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 20, No. 4, pp. 750–751.
- [33] Morozova O., Nozdrenko E., Zhukovskaya L., Kostylev S. (2016), *Management and Art-management: Dimensions of Conceptual Interaction*, „Economic Annals – XXI”, Vol. 158, No. 3–4, pp. 61–65.
- [34] Nikolski K. (2015), *Leadership and Management: Practice of the Art of Influence*, „Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series”, Vol. 2, No. 1, pp. 31–39.
- [35] Pelzer P. (2006), *Art for Management's Sake? A Doubt*, „Culture and Organization”, Vol. 12, No. 1, pp. 65–77.
- [36] Penaluna A., Penaluna K. (2020), *In Search of Entrepreneurial Competencies: Peripheral Vision and Multidisciplinary Inspiration*, „Industry and Higher Education”, Vol. 20, No. 10, pp. 1–14.
- [37] Postuła A., Majczyk J. (2018), *Managers and Leaders in Need of Entrepreneurial Competences*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 91–103.
- [38] Purg D., Sutherland, I. (2017), *Why Art in Management Education? Questioning Meaning*, „Academy of Management Review”, Vol. 42, No. 2, pp. 382–396.
- [39] Rear D. (2016), *Reforming Japanese-style Management: Destabilizing Hegemony through Discourse Intervention*, „Contemporary Japan”, Vol. 28, No. 2, pp. 209–228.
- [40] Reckhenrich J., Kupp M., Anderson J. (2009), *Understanding Creativity: The Manager as Artist*, „Business Strategy Review”, Vol. 20, No. 2, pp. 68–73.

- [41] Reinhold E., Schnugg C., Barthold C. (2018), *Dancing in the Office: A Study of Gestures as Resistance*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 34, No. 2, pp. 162–169.
- [42] Ridwan R., Narawati T., Karwati U., Sukmayadi Y. (2020), *Creativity and Innovation of Artist in Maintaining and Developing the Songah Tradition Art*, „Harmonia: Journal of Arts Research and Education”, Vol. 20, No. 2, pp. 213–222.
- [43] Saeidi S.P., Othman M.S.H., Štreimikienė D., Saeidi S.P., Mardani A., Stasiulis N. (2018), *The Utilitarian Aspect of the Philosophy of Ecology: The Case of Corporate Social Responsibility*, „Filosofija, Sociologija”, Vol. 29, No. 1, pp. 39–51.
- [44] Schiuma G., Lerro A. (2016), *Integrating Art and Creativity into Business Practice*, IGI Global, Hershey.
- [45] Schnugg C. (2019), *Creating Art Science Collaboration. Bringing Value to Organizations*, Palgrave Macmillan, London.
- [46] Sereenonchai S., Arunrat N. (2020), *Practical Agricultural Communication: Incorporating Scientific and Indigenous Knowledge for Climate Mitigation*, „Kasetsart Journal of Social Sciences”, Vol. 41, No. 1, pp. 60–67.
- [47] Sik A. (2016), *Creativity in Cross-domain Collaborations: Searching Factors to Increase Efficiency*, „Management Research Review”, Vol. 39, No. 2, pp. 144–166.
- [48] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- [49] Szczepaniak K. (2018), *Arts for Business: Creative Co-operation for Innovation and Sustainable Development of the Company as a Brand and Community*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów”, T. 50, Nr 4, s. 127–141.
- [50] Szostak M. (2020), *Creativity and Artistry in Organ Music*, „The Organ”, Vol. 391, pp. 24–31.
- [51] Szostak M. (2021), *Artistry, Management, and Creativity: Links and Common Denominators*, „Discourses on Culture”, Vol. 16, No. 1, pp. 23–54.
- [52] Szostak M., Sułkowski Ł. (2020a), *Manager as an Artist: Creative Endeavour in Crossing the Borders of Art and Organizational Discourse*, „Creativity Studies”, Vol. 13, No. 2, pp. 351–368.
- [53] Szostak M., Sułkowski Ł. (2020b), *Kitsch in Management: Characteristic Forms, Carriers and Propagators*, [in:] *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*: Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 1–2 April 2020, pp. 7584–7598.
- [54] Sztabiński G. (2002), *Artysta: definiowanie, redefiniowanie, oddefiniowanie*, „Forum”, s. 158–180, <https://www.asp.wroc.pl/dyskurs/Dyskurs2/GrzegorzSztabinski.pdf>, data dostępu: 07.04.2022 r.
- [55] Tarnopolski A. (2017), *Intelektualny wymiar kiczu. Mądrość i głupota. Sztuka i kicz*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Filozofia”, Nr 14, s. 215–227.
- [56] Tatarkiewicz W. (2015), *Historia estetyki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [57] Taylor S.S., Ladkin D. (2009), *Understanding Arts-based Methods in Managerial Development*, „Academy of Management Learning and Education”, Vol. 8, No. 1, pp. 55–69.
- [58] Tripathi D., Priyadarshi P., Kumar P., Kumar S. (2021), *Does Servant Leadership Affect Work Role Performance via Knowledge Sharing and Psychological Empowerment?* „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, Vol. 51, No. 5, pp. 792–812.
- [59] Warrick D.D. (2019), *Leadership Illusions. Important Implications for Leaders and Training and Coaching Leaders*, „Organization Development Review”, Vol. 51, No. 2, pp. 6–14.
- [60] Weinberg C.B., Otten C., Orbach B., McKenzie J., Gil R., Chisholm D.C., Basuroy S. (2021), *Technological Change and Managerial Challenges in the Movie Theater Industry*, „Journal of Cultural Economics”, Vol. 45, No. 2, pp. 239–262.
- [61] Weingardt R.G. (2000), *Leaving a Legacy*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 16, No. 2, pp. 42–47.
- [62] *Work of Art* (2021), Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-of-art>, access date: 09.11.2021.
- [63] Zhai L. (2021), *Research on Tourism Management Education under the Background of New Liberal Arts Construction*, „International Journal of Electrical Engineering and Education”, Vol. April 2021.

What Can Aesthetics Bring to Management Theory?

Summary

This article aims to critically review the management literature in terms of utilising aesthetic theories. The starting point for this analysis is the metaphor of the organisation as a work of art and the theory of the aesthetic situation, which made it possible to systematize the discussed problems based on the following elements: creator, artwork, recipient, the real world and the world of values. The analysis concludes that management can successfully draw on the achievements of art in the form of aesthetic theories because these are similar areas due to the interpenetration of virtuosity, artistry and creativity. Furthermore, the practical implementation of „good taste” in the management process can change the quality of both the process and the management effect, as in the case of a creator whose goal is to place universal values in the work so that they can affect the recipients. The potential for further research in this area is manifold: from the analysis of the motives for undertaking the creative activity, the role of inspiration in this process, through a more subjective attitude to the organisation – not only as a tool that achieves specific goals but as an artwork, a carrier of universal values, through the perception of artwork (organisation) as a value carrier.

Keywords

management, aesthetics, creativity, artistry

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACJI A INTERAKCJE IDENTYFIKACYJNE Z OTOCZENIEM

DOI: 10.33141/po.2022.05.02

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 11-20

www.przegladorganizacji.pl

Artur Sierpiński

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W naukach o organizacji pojęcie tożsamości jest wciąż atrakcyjnym problemem badawczym (Zarębska, 2008, s. 55). Sieciowy charakter gospodarki i jej uzależnienie od modelu transakcyjnego z jednej strony wymusza nieufność i weryfikację tożsamości podmiotów, z drugiej zaś strony pojawia się apetyt na ryzyko nieodłącznie powiązane z kredytem zaufania we wzajemnych odniesieniach z uczestnikami transakcji i narażeniem na zagrożenia przestępstwami mającymi za przedmiot kradzież czy fałszowanie tożsamości. Interakcje wewnątrz – i zewnątrzorganizacyjne wymagają od aktorów biorących w nich udział sprawnego i instrumentalnego posługiwania się tożsamością jako narzędziem dającym dostęp do zasobów organizacji. Tożsamość to nie tylko element konstytutywny zapewniający trwanie i rozwój organizacji, to także źródło korzyści ekonomicznych, element maszyny marketingowej, narzędzie ochrony własności przemysłowej i intelektualnej – jest to wreszcie wartość niematerialna (Zarębska, 2008, s. 54), czyli kapitał reputacji (Rzemieniak, 2014, s. 45) reprezentowany przez znak towarowy – pozycję bilansową.

Niniejszy artykuł jest rezultatem refleksji nad procesem przemiany tożsamości organizacji podczas wydzielenia z koncernu IBM nowego przedsiębiorstwa o nazwie KYNDRYL. Inspiracją do podjęcia pracy badawczej były kwestie nurtujące autora jako uczestnika grupy roboczej „branding team” w latach 2020–2021:

1. Czym jest istota tożsamości organizacji?
2. Jak na przyszłą tożsamość organizacji wpływa podczas rekrutacji nowych członków wzajemna identyfikacja tożsamości organizacji przez kandydatów i identyfikacja tożsamości kandydatów przez organizację?

Badanie istoty tożsamości organizacyjnej przeprowadzono etapami w przedstawionej kolejności, stosując kołowe metody nieliniarne:

1. Redukcja transcendentna wiedzy zastanej (Płotka, 2013, s. 175).
2. Zastosowanie koła hermeneutycznego (Szaj, 2018) wobec dostępnej literatury naukowej bez uwzględnienia piśmiennictwa z dziedziny nauk o organizacji.
3. Wyodrębnienie kontekstów pojęcia „tożsamość” poza naukami o organizacji i przypisanie ich dziedzinom naukowym.

4. Zastosowanie koła hermeneutycznego wobec dostępnej literatury naukowej dotyczącej wyłącznie nauk o organizacji.
5. Synteza i stworzenie diagramu modelu teoretycznego.
6. Weryfikacja wybranych elementów modelu teoretycznego w sposób empiryczny.

Pierwszą czynnością zastosowanego procesu badawczego jest redukcja transcendentna ukierunkowana na odrzucenie prze(d)sądów (Dybel, 2004, s. 254) w tradycyjnym rozumieniu kantowskim jako wynik sceptycyzmu kartezjańskiego (aspekt negatywny) oraz wątpienia *epoché* (aspekt pozytywny) (Łaciak, 2013, s. 65–68). Odrzucenie wiedzy zastanej umożliwia włączenie do materiału badawczego piśmiennictwa nauk odrębnych od dziedziny zarządzania, tak by badanie literaturowe objęło w miarę możliwości dostępny zasób wiedzy zawartej w udostępnionych w Internecie publikacjach¹. W etapach drugim i trzecim prowadzone są badania literaturowe metodą koła hermeneutycznego, ujawniające konteksty², w jakich omawiane jest zagadnienie tożsamości celem wykrycia zapożyczeń paradygmatów, co nie powinno być myłone z opisywanym w literaturze problemem modeli kontekstowych (Kowal, 2020, s. 514) tworzonych na podstawie badań nacechowanych kontekstowością (Czakon, 2011, s. 61). Następnie wykryte konteksty przypisano dziedzinom nauk filozoficznych i szczegółowych antropologicznych celem zrozumienia aspektów istoty tożsamości przedstawionych przez autorów przy zastosowaniu właściwych tym naukom metod. Czwartym etapem jest zbadanie szczegółowych kontekstów występowania terminu „tożsamość” w opublikowanych w Internecie pozycjach recenzowanych podejmujących tematykę organizacji z punktu widzenia dziedziny nauk o zarządzaniu. Otrzymane wyniki wielowątkowych badań literatury filozoficzno-logicznej i antropologicznej wykorzystano w piątym etapie procedury do reinterpretacji wystąpień badanego pojęcia w pracach o tematyce organizacyjno-marketingowo-zarządczej i do konstrukcji ogólnego modelu teoretycznego na podstawie pytań o istotę tożsamości organizacji. Procedurę zwięźczo, przeprowadzając w etapie szóstym badania empiryczne metodą *desk research*³ jako:

- pomiar częstości występowania osnowy proponowanego modelu (czyli pytań o istotę tożsamości organizacji) w Internetowych publikacjach przedsiębiorstw,



- test interakcji między osnową modelu a wątkiem obsługi tożsamości przez funkcje organiczne na przykładzie rekrutacji kandydatów jako procesu domeny zarządzania zespołem pracowniczym.

Pojęcie tożsamości w świetle różnych nauk

Nauka o bycie definiuje tożsamość zgodnie ze starogreckim pojmowaniem tożsamości numerycznej jako „relację identyeczności rzeczy samej ze sobą” (Arystoteles, 1983, s. 120). Ontologiczna zasada tożsamości: „jeżeli A istnieje, to A istnieje”, wyrażona jest w notacji klasycznego rachunku zdań w postaci: $p \Leftrightarrow p$. Dla obserwatora zewnętrznego wewnętrzna relacja identyeczności nie jest rzeczą oczywistą i identyeczność ustalona jest wtedy, gdy wszystkie zewnętrzne przymioty badanych bytów są identyczne bez konieczności badania wewnętrznej struktury bytu (Leibniz, 1765, s. 188–190), co formułowane jest w dwojaki sposób. Może ona być rozpatrywana jako zasada nierozróżnialności bytów identycznych: „dla jakichkolwiek elementów x i y , jeśli x jest identyczne z y , to wszystkie przymioty x i y są jednakowe” ($\forall x \forall y [x = y \rightarrow \forall F (Fx \Leftrightarrow Fy)]$) lub jako zasada identyeczności przedmiotów nierozróżnialnych: „dla jakichkolwiek x i y , jeśli x i y mają te same przymioty, to x jest identyczne z y ” ($\forall x \forall y [\forall F (Fx \Leftrightarrow Fy) \rightarrow x = y]$). Tożsamość wynikająca z identyeczności jest relacją symetryczną: „jeżeli x jest identyczne z y , to y jest identyczne z x ” ($x = y \rightarrow y = x$), oraz przechodnią: „jeżeli x jest identyczne z y oraz y jest identyczne z z , to x jest identyczne z z ” ($x = y \ \& \ y = z \rightarrow x = z$). Zasada Leibniza jest z badawczego punktu widzenia bezużyteczna w sytuacjach, gdy przymioty obiektów badania nie są identyczne lub gdy są identyczne, ale nie są tożsame. Paradoks zawarty w stwierdzeniu Heraklita – „nie wchodzi się dwa razy do tej samej rzeki”, wynika z tego, że tożsamość jest czymś bardziej istotnym niż identyeczność. Ten sam przedmiot, ta sama osoba, ta sama organizacja zmienia się z biegiem czasu, lecz mimo zmian przymiotów zewnętrznych metafizyczna zasada tożsamości ontologicznej wciąż obowiązuje tak długo, jak długo istnieje podmiot relacji tożsamościowej.

Tożsamość jako relacja identyeczności w sobie o charakterze powszechnym konkretyzuje się w życiu jednostek ludzkich i w istnieniu organizacji. Co więcej, tożsamość jednostkowa osoby wskazywana jest jako źródło paradygmatów stosowanych przy opisie tożsamości w odniesieniu do organizacji. Z tego też względu badanie literatury antropologicznej o tożsamości człowieka umożliwia zastosowanie antropomorfizacji – przynależnej do naukowego instrumentarium zapożyczania paradygmatów metodą *per analogiam* – do nauk o organizacji (Dąbrowski, 2016, s. 12–13).

Tożsamość ludzka jest tożsamością biologiczną materiału genetycznego. Ustalenie tożsamości monozygotycznych bliźniąt jednojajowych na podstawie badania DNA jest niemożliwe, gdyż współdzielą one genotyp. Mimo to posiadają one jednak indywidualne cechy osobnicze pozwalające je rozróżnić (linie papilarne), co wskazuje na

fakt nabywania znamion tożsamości wraz z upływem czasu na skutek działania czynników środowiskowych kształtujących fenotyp. Tożsamość subiektywna, rozumiana jako autoprezentacja jednostki wobec siebie samej, jest przedmiotem badań psychologicznych oraz socjologicznych i wiąże się z nią świadomość wyjątkowości własnej jaźni czy postrzeganie siebie w teście lustra jako unikalnej jednostki różnej od otoczenia.

Tożsamość obiektywna jest wytworem interakcji jednostki ze społeczeństwem (Piłat-Borcuch, 2013, s. 321), przede wszystkim relacją z rodzicami wyrażoną kombinacją imienia własnego, nazwiska rodzowego oraz imion rodziców zapisanych w dokumentacji medycznej i w aktach ewidencji ludności. Wraz z wiekiem wzrasta liczba obiektywnych indywidualnych cech biometrycznych i społecznych umożliwiających identyfikację tożsamości osobowej. Jednocześnie człowiek tworzy własną historię odnotowaną w pamięci innych ludzi oraz w dokumentach pisanych. Weryfikacja tożsamości jednostkowej wykorzystuje omawianą wcześniej zasadę Leibniza: znaki szczególne osoby identyfikowanej muszą być tożsame z zapamiętanymi przez świadka lub z potwierdzonymi w dokumentach tożsamości zawierającymi opis przymiotów osoby identyfikowanej i umożliwiającymi stwierdzenie identyeczności okaziciela poświadczenia z osobą, na którą został wystawiony dokument.

Dokumenty tożsamości są swoistymi fragmentami narracji historycznej (Radomski, 2001, s. 213) o danym człowieku, narracje zaś są kulturowo uwarunkowaną reprezentacją poznawczą (Kość-Ryżko, 2013, s. 202) kontekstu historycznego, w jakim pojawia się jednostka w świecie rozumianym jako „baza danych” (Manovich, 2006, s. 333). Tożsamość narracyjna to instrument badań nad tożsamością jednostkową, a także wytwór świadomego dokumentowania historii własnego życia (Romele, 2014, s. 114). Szczególną formą kreowania tożsamości jest legendowanie tworzące fałszywą tożsamość narracyjną i uniemożliwiające poprawne zidentyfikowanie danego człowieka.

Swoją unikalną tożsamość posiadają także, podobnie jak jednostki ludzkie, organizacje. Pierwotnie pojęcie „tożsamość organizacji” odnoszono do graficznego oznakowania produktu, a następnie do szaty graficznej przedsiębiorstwa. Ponieważ ostateczny wybór klienta dotyczy organizacji dostarczającej towar na rynek (Gregory, Wiechmann, 1993), marketing wykorzystuje przechodniość relacji tożsamościowych: najpierw produkt P odnoszący sukces identyfikowany jest z producentem F, potem gama produktów XYZ jest identyfikowana z producentem F. Po redukcji identyfikacji pośredniej producenta F gama produktów XYZ postrzegana jest jako posiadająca te same cechy udanego produktu jak P ($P \equiv F \ \& \ F \equiv XYZ \rightarrow XYZ \equiv P$). Powodzenie promocji rynkowej XYZ zależy więc od pierwotnego sukcesu P i od autoprezentacji F. Stąd perspektywa badawcza zogniskowana na tożsamości organizacyjnej w aspekcie autoprezentacji posiada historyczne pierwszeństwo oraz znaczący wpływ na piśmiennictwo, ukierunkowując je

na tematykę funkcjonowania marki przedsiębiorstwa, co potwierdziły badania częstości cytowań dla perspektywy badawczych z użyciem kwerendy usługi Google Scholar przedstawione w tabeli 1.

Obranie za punkt wyjścia przy rozważaniach na temat tożsamości identyczności, różnorodności, kryteriów wyróżniających oraz znamion zewnętrznych pojmowanych według zasady Leibniza skutkuje tym, że znacząca część piśmiennictwa redukuje analizę tożsamości organizacji do analiz ukierunkowanych na kwestie autoprezentacji, to jest unikalności wizerunku (Zarębska, 2008, s. 55) czy unikalności sposobu komunikacji tegoż wizerunku (44,24% wyników kwerendy). Równie ważną perspektywą badań nad tożsamością organizacji jest perspektywa komponentowa, podejmująca problem elementów konstytutywnych tożsamości (44,82% wyników kwerendy). Perspektywy rzeczywistości organizacyjnej, to jest rozpatrująca znaczenie substancji organizacji dla tożsamości, jak też strategiczna, czyli wskazująca na wzajemne wpływy strategii i tożsamości organizacji, cieszą się dużo mniejszym zainteresowaniem badaczy (odpowiednio 7,33% i 3,61% wyników kwerendy). W przypadku perspektywy rzeczywistości organizacyjnej można to wytłumaczyć wpływem, jaki na rozwój nauk o organizacji ma zaniedbujący programowo zagadnienie substancji relacjonizm (Wasiluk, Tomaszuk, 2020, s. 16). Częstość występowania perspektyw badawczych wynika z popularności ujęcia tematyki u autorów danego obszaru językowego oraz z wpływu, jaki mają niektóre pozycje na rozwój i kierunek prac naukowych. Niemniej jednak tematyka tożsamości poruszana jest przez autorów nie tylko w kontekstach autoprezentacji organizacji (reklama i marketing, public relations) czy zarządzania zespołami pracowniczymi (employer branding oraz wątki behawioralne w badaniach ukierunkowanych tożsamości w aspekcie rzeczywistości organizacyjnej), ale także dodatkowo w kontekście paradygmatu tożsamości jednostkowej (Rzemieniak, 2014, s. 51). Ponadto w publikacjach nurtu informatyki ekonomicznej zagadnienie tożsamości i identyfikacji w organizacji stanowi kwintesencję problematyki bezpieczeństwa systemów informatycznych.

Model tożsamości organizacji

– ujęcie *ad extra* i *ad intra*

Rysunek 1 przedstawia funkcjonowanie tożsamości i identyfikacji w organizacji w postaci diagramu wykorzystującego stan wiedzy zastanej w badanych pozycjach literaturowych oraz wyniki obserwacji uczestniczącej w trakcie zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych i w korporacjach międzynarodowych. Konstrukcja diagramu oparta jest na przytoczonej wcześniej definicji Arytotelesa sformułowanej w *Metafizyce*. W centrum modelu znajduje się zestaw trzech pytań, którymi organizacja określa istotę samej siebie i bada swoją tożsamość (Balmer, 2001, s. 257, 284):

- Kim jesteśmy?
- Co robimy?
- Jak to robimy?

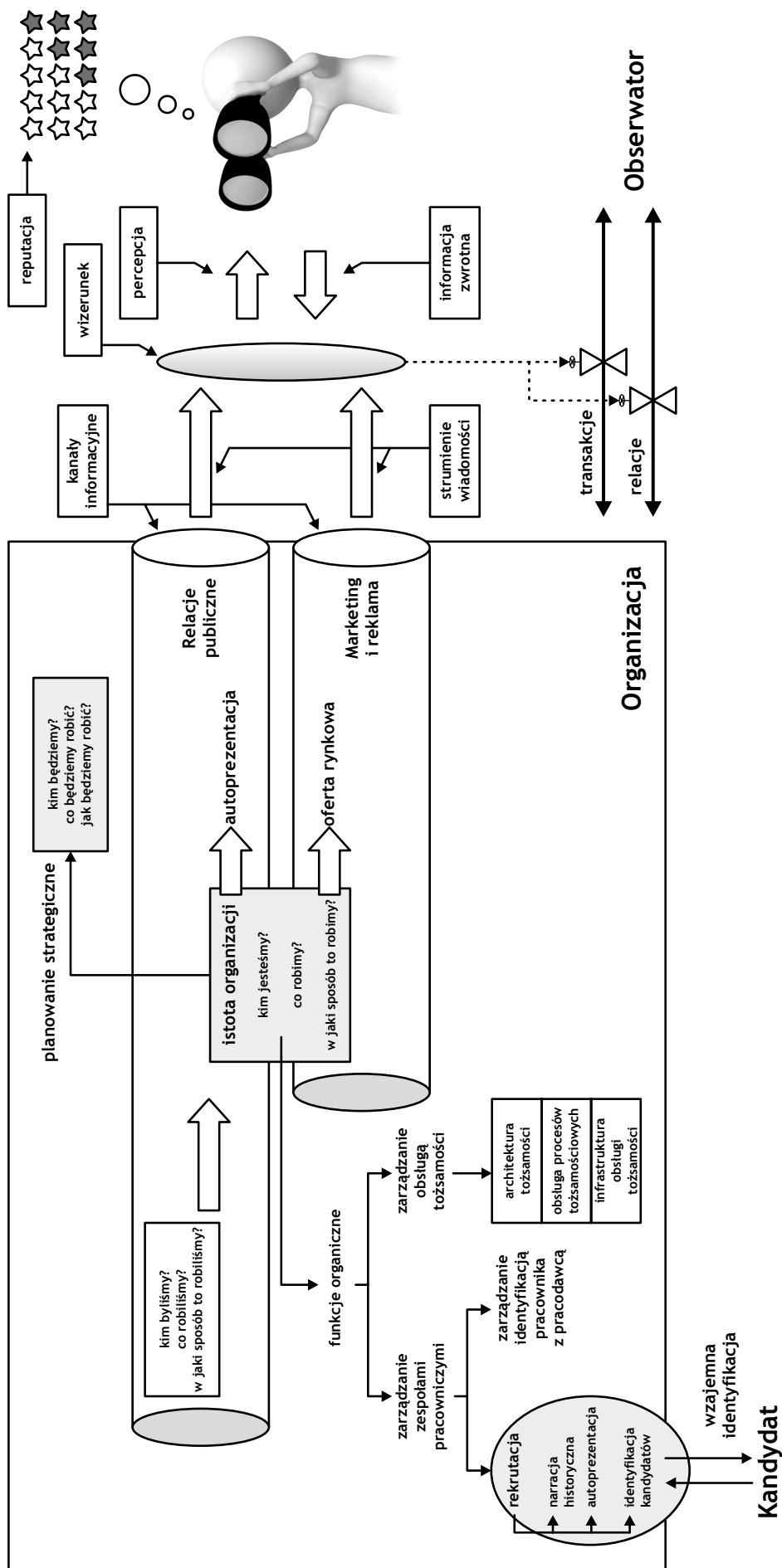
Istotnym utrudnieniem przy rozpoznaniu tożsamości jest upływ czasu i zmiany zewnętrznych przypadłościowych i nieistotnych cech organizacji – narracyjny aspekt tożsamości wewnątrz organizacji utrzymuje spójność tożsamości poprzez opowieść historyczną będącą elementem autoprezentacji skierowanej ku obserwatorowi zewnętrznemu utwierdzającym go w przekonaniu, że ciągle ma i będzie miał do czynienia z jedną i tą samą organizacją. Tożsamość przyszła wynika z refleksji nad fundamentalnymi pytaniami zarządzania strategicznego: Kim będziemy? Co i w jaki sposób będziemy robić? Tak jak w przypadku tożsamości historycznej aspekt narracyjny odgrywa rolę znaczącą dla tożsamości przyszłej: pozwala organizacji zachować ciągłość swojej tożsamości, przygotowując obserwatora zewnętrznego na planowane w organizacji zmiany.

Struktura pytań definiujących tożsamość zawiera w sobie element substancjalny (kim jesteśmy?) i aktualny (co dzieje się z energią organizacji, jakie są produkty jej działania?). Odpowiadają im dwa strumienie informacji: autoprezentacja (Zarębska, 2008, s. 55), budująca za pomocą opowieści relację z publicznością, obserwatorami (*public relations*), oraz głoszenie, nagłaśnianie informacji umiejscawiającej produkt na rynku (*reklama*⁴ w *kontekście marketingu*). Autoprezentacja i reklama kształtują przed obserwatorem zewnętrznym *wizerunek*

Tabela 1. Występowanie perspektywy badawczej z uwzględnieniem języka publikacji

język publikacji	perspektywa badawcza				% (n=22 792)
	autoprezentacji	komponentowa	rzeczywistości organizacyjnej	strategiczna	
ogółem	44,24%	44,82%	7,33%	3,61%	100%
angielski	41,85%	44,25%	5,40%	0,64%	92,14%
francuski			1,93%		1,93%
niemiecki		0,57%		2,22%	2,79%
polski	2,39%			0,75%	3,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników kwerendy Google Scholar i Łaski-Spodar, 2013



Rys. 1. Funkcjonowanie tożsamości i identyfikacji w organizacji
 Źródło: opracowanie własne

organizacji będący jej symbolicznym samouobecnieniem⁵ w miejscu i czasie dokonywania obserwacji. Wizerunek, choć ujawnia tożsamość organizacji jako jej pochodna, będąc wytworem odrębnym (Żarnik-Żuławska, 2012, s. 108–109), niezwiązanym istotnie z organizacją, może zwieść obserwatora i uniemożliwić poznanie prawdy o jej istocie. Jego rola w kształtowaniu obrazu organizacji w intelekcie obserwatora jest więc kluczowa.

Obraz w umyśle obserwatora stanowi podstawę do wytworzenia wniosków wartościujących o organizacji, czyli ma wpływ na jej reputację wyrażającą się w informacji zwrotnej na jej temat. Reputacja z kolei kształtuje bezpośrednio wizerunek, a pośrednio percepcję zewnętrznych (wizerunkowych) znamion tożsamości organizacji u innych obserwatorów. Funkcjonując niezależnie od organizacji i jej obserwatorów, wizerunek jako składnik niepieniężnego kapitału relacyjnego organizacji (Bombiak, 2016, s. 98) w sposób nieoczywisty, lecz istotny reguluje składową kapitału relacyjnego, jaką są transakcje handlowe. Ostatecznie, pomiędzy konsumentką informacją zwrotną o produkcie lub marce a relacjami organizacji z jej otoczeniem oraz transakcjami istnieje współzależność, poczynając od transakcji wiarygodności (Zarębska, 2006, s. 20), a kończąc na sprzedaży produktu.

Tożsamość, oprócz ujęcia zewnątrzorganizacyjnego (*ad extra*) – autoprezentacyjnego wobec publiczności obserwującej, posiada także aspekty wewnątrzorganizacyjne (*ad intra*) – odnoszące się do funkcji organizacyjnych: obsługi procesów tożsamościowych i weryfikacji tożsamości oraz zarządzania procesami członkostwa w organizacji mającymi charakter techniczny i obejmującymi między innymi architekturę tożsamości, obsługę procesów tożsamościowych oraz dostarczanie infrastruktury na potrzeby tożsamościowe organizacji.

W przypadku przedsiębiorstwa przykładami obsługi procesów związanych z tożsamością wynikającą z faktu członkostwa w organizacji (osobowych, kadrowych, personalnych) są procesy rekrutacyjne (Rzemieniak, 2014, s. 47; Aleksander, 2008, s. 147) oraz procesy identyfikacji pracownika z organizacją (brandingowe) (Figurska, Matuska, 2013, s. 37). Proces rekrutacyjny ujawnia osobie kandydującej tożsamość organizacji, a rekruterom tożsamość osoby rekrutowanej. Brak informacji o tożsamości przedsiębiorstwa i ograniczenia treści ogłoszenia o pracę wyłącznie do przedstawienia zakresu wymaganych obowiązków czy legendowanie własnej tożsamości przez kandydata to przykłady uchybień procesów tożsamościowych. Procesy brandingowe są z kolei autoprezentacją organizacji skierowaną do odbiorcy wewnętrznego, wytwarzającą i kształtującą wizerunek organizacji (Winnicka-Wejs, Pietruszka, 2015, s. 232) tak, by utożsamiając się z przedsiębiorstwem (Zarębska, 2008, s. 67), pracownik umacniał więź z organizacją, efektywnie uczestnicząc w transakcjach wewnątrzorganizacyjnych (Zajac, 2014; Figurska, Matuska, 2013).

Techniczne zarządzanie procesami tożsamości i jej weryfikacji są przedstawione poprzez triadę: wizja (architektura tożsamości), ludzie ją urzeczywistniający

(specjaliści zarządzania tożsamością i uprawnieniami dostępu), środki materialne umożliwiające obsługę procesów (infrastruktura). Diagram nie obrazuje dychotomii: tożsamość scentralizowana i rozproszona, tożsamość zarządzana samodzielnie lub zewnętrznie, ani problematyki federowania i delegowania tożsamości. Zostały one pominięte, by stopień komplikacji opisu nie przesłonił najważniejszych elementów modelu: istotnych pytań o istotę tożsamości.

Tożsamość organizacji a otoczenie – empiryczny test sprzężeń komunikacyjnych

Proponowany model przewiduje dwa sprzężenia komunikacyjne organizacji z otoczeniem: autoprezentacyjno-marketingowy i rekrutacyjny. Test empiryczny konstruując teoretyczną metodą *desk research* objął dwie grupy dokumentów WWW: witryny analizowane pod kątem zamieszczenia w nich strumieni narracji korporacyjnych odnoszących się do tożsamości w aspekcie czasowym oraz ogłoszenia o pracę, w których wyszukiwano wystąpienie informacji o tożsamościach pracodawców i pracobiorców. Wystąpieniu informacji przypisywano w tabeli wyników wartość 1, a brakowi wystąpienia wartość 0. Pierwotnie do badań obrano przedsiębiorstwa grupy WIG20, jednak liczebność próby była zbyt niska i dołączono przedsiębiorstwa grup WIG30 i WIG40, po eliminacji duplikatów liczebność populacji wynosiła $n=60$. Rezultaty badania witryn WWW nie wymagały dalszej obróbki poza ich prezentacją i interpretacją.

Badanie autoprezentacji tożsamości organizacji i kandydatów na podstawie ogłoszeń rekrutacyjnych przedsiębiorstw WIG20–30–40 wykonano, wyszukując w anonsach odpowiedzi na pytania „kim jest?” i „co robi?” odniesionych do pracodawcy i pracownika⁶. Podobnie jak w poprzednim badaniu wystąpieniom informacji przypisywano w tabeli wyników wartości jednokowe, a deficytom wystąpienia wartości zerowe. Uzyskane wyniki surowe dla przedsiębiorstw były z nielicznymi wyjątkami zaskakująco jednorodne, co stawiało pod znakiem zapytania przydatność zastosowanej metody. Z tego względu wykonano badanie kontrolne, powtarzając procedurę identyczną metodą wobec losowo wybranej grupy $n_1 = 45$ z $N_1 = 175$ anonsów zamieszczonych na portalu <https://jobs.ie> dla hrabstwa Limeryk w Irlandii⁷. Formalnie, surowe wyniki badań anonsów są wariacją z powtórzeniami czteroelementowych zdarzeń losowych o przypisanych wartościach zerojedynkowych. Koincydencja wystąpienia informacji pozwalających zidentyfikować tożsamość wyliczona za pomocą ilorazu pozwala oszacować prawdopodobieństwa zjawisk związanych z identyfikacją tożsamości podczas rekrutacji. Potencjalną identyfikację wzajemną pracodawcy i pracownika (*ceteris paribus*) I_{Wz} warunkującą sukces rekrutacji wyliczono jako iloraz prawdopodobieństw wystąpienia w ogłoszeniach informacji o tożsamościach kandydata K i pracodawcy F , a współczynnik I_{Wy} potencjalnej równowartości oczekiwanych wyników pracy E i oferowanego



wynagrodzenia W jako iloraz prawdopodobieństw zamieszczenia w ogłoszeniach informacji o efektach pracy i o wynagrodzeniu. Prawdopodobne skuteczności ogłoszeń rekrutacyjnych jako narzędzia wzajemnej identyfikacji So_R wyliczono jako iloraz współczynników I_{Wz} i I_{Wy} .

Przypisane pary wartości (K, E) i (F, W) rozpatrzono także jako wektory zaczepione w punkcie $(0,0)$: o zwrocie przeciwnym, by ocenić prawdopodobieństwo wpływów przedsiębiorstwa i kandydata na tożsamość organizacji po zakończeniu rekrutacji, lub o zwrocie zgodnym, by ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia efektu synergii wzajemnego dopasowania tożsamości rzeczywistych i pożądanых (Zarębska, 2003) obydwu stron transakcji wiarygodności podczas rekrutacji.

W interpretacji wyników badania dynamiki interakcji tożsamościowych podczas rekrutacji nawiązano do historycznej koncepcji fizyki społecznej określanej obecnie mianem socjofizyki, natomiast w prezentacji graficznej do modeli Isinga, Potts i Sznajd-Weron (Sznajd-Weron, Sznajd, 2000).

Wyniki analizy portali WWW badanych przedsiębiorstw potwierdzają stosowanie w praktyce komunikacyjnej przedsiębiorstw narracji tożsamościowych⁸. Większość (93%) badanych przedsiębiorstw przywiązuje wagę do opowieści o swojej tożsamości obecnej. Z kolei 26,77% badanych podmiotów zaniedbuje narrację historyczną w badanych dokumentach, co świadczy o ich niskiej świadomości korzyści ekonomicznych wynikających z posiadania i kultywowania tożsamości przeszłej. Badanie ujawniło także deficyty w kształtowaniu wizerunku tożsamości przyszłej: 40% badanych przedsiębiorstw unika opowieści o planowanej tożsamości, co jest sygnałem alarmowym dla inwestorów pozbawionych możliwości porównania opowieści z jej urzeczywistnieniem (Zarębska, 2006, s. 20).

Wyniki badania dynamiki interakcji tożsamościowych podczas rekrutacji przedstawiono w tabelach 2 (badania prawdopodobieństwa identyfikacji wzajemnej podczas rekrutacji), 4 (badania prawdopodobieństwa sił wpływu przedsiębiorstwa i kandydata na nową tożsamość organizacji po zakończeniu rekrutacji) i 6 (badania prawdopodobieństwa wystąpienia efektu synergii wynikającego ze wzajemnego dopasowania tożsamości podczas rekrutacji).

Prawdopodobne skuteczności ogłoszeń rekrutacyjnych So_R przyjęto jako sztywno powiązaną z prawdopodobieństwem I_{Wy} oszacowania wymaganych efektów pracy E i oferowanego wynagrodzenia W (*ceteris paribus*). Wartości wyliczone na podstawie wyników cząstkowych zamieszczonych w tabeli 2 wynosiły: dla przedsiębiorstw WIG20–30–40 $So_{R1} = 2,50\%$ i dla przedsiębiorstw irlandzkich $So_{R2} = 13,58\%$. Niska skuteczność rekrutacji jest czynnikiem kosztotwórczym ze względu na konieczność powtarzania procesu oraz ze względu na ryzyko eskalacji płacowych (Sulich, 2017, s. 27). Badania nad przedwczesnym zakończeniem procesu rekrutacyjnego przez kandydatów oraz nad „ghostingiem”, czyli porzucaniem pracy przez osoby nowo przyjęte, wskazują na nieetyczne zachowania rekruterów jako przyczyny zjawisk negatywnych. Wyniki przedstawione w tabeli 2 ujawniają techniczne uwarunkowanie problemu. Są to wadliwa redakcja tekstu oferty pomijająca w 48,37% przypadków informację, kim jest pracodawca oraz w aż 96,67% anonsów ukrywanie informacji o wywiązywaniu się przez pracodawcę z ekwiwalentnego świadczenia pieniężnego w zamian za pracę otrzymaną zgodnie z umową. Kandydaci rezygnują z rekrutacji w 25% z powodu nieprecyzyjnych informacji o warunkach zatrudnienia (co koresponduje z podaną w tabeli 2 wartością czynnika $E=75\%$), w 10% ze względu na zły wizerunek pracodawcy, a w 31% przypadków przyczyną porzucenia rekrutacji lub pracy zaraz po zatrudnieniu jest niekorzystna weryfikacja oferty w wyniku bezpośredniego kontaktu osobistego (Osbert-Pociecha, Bielińska, 2020). Wyliczona wyższa skuteczność anonsów zamieszczanych przez przedsiębiorstwa irlandzkie wynika z autoprezentowania własnej organizacji w ogłoszeniu rekrutacyjnym (100% analizowanych dokumentów) oraz z klarownego przedstawiania oferty płacowej kandydatom w co czwartym z badanych ogłoszeń.

Dane zebrane podczas badania ogłoszeń o pracę jako krotka („K”, „E”, „F”, „W”) zostały wykorzystane także do sporządzenia analizy wykorzystującej koncepcję modelu USDF⁹ dla przypadków znoszenia się sił wpływów¹⁰ tożsamości organizacji i kandydata na tożsamość przyszłą (tab. 4) i dla przypadków zgodności analizowanych sił (tab. 6). Tabele opatrzone są kluczami interpretacyjnymi zawartymi w tabelach 3 i 5.

Tabela 2. Wyniki cząstkowe badania prawdopodobieństwa identyfikacji wzajemnej organizacji i kandydatów w procesie rekrutacyjnym

Liczba przedsiębiorstw badanych	Częstość występowania informacji o tożsamości kandydata	Częstość występowania informacji o tożsamości pracodawcy	Prawdopodobieństwo potencjalnej identyfikacji wzajemnej	Częstość występowania informacji o oczekiwanych efektach pracy	Częstość występowania informacji o oferowanym wynagrodzeniu	Prawdopodobieństwo potencjalnej równowartości efektów pracy i wynagrodzenia
N [-]	K [%]	F [%]	$I_{Wz}=F \times K$ [%]	E [%]	W [%]	$I_{Wy}=E \times W$ [%]
WIG20-30-40 (n=60)	71,67 00%	51,67%	37,03%	75,00%	3,33%	2,50%
Limeryk (n=45)	86,67 %	100%	86,67%	55,56%	24,44%	13,58%

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Klucz do interpretacji wyników badań prawdopodobieństwa sił wpływu przedsiębiorstwa i kandydata na nową tożsamość organizacji po zakończeniu rekrutacji (DF – Divided we Fall / Niezgoda Rujnuje)

E-W	1	działanie określa tożsamość	dominacja tożsamości indywidualnej nad organizacyjną	
	0		równowaga wzajemnego wpływu	
	-1	dominacja tożsamości organizacyjnej nad indywidualną	substancja określa tożsamość	
		-1	0	1
K-F				

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Wyniki badania prawdopodobieństwo sił wpływu przedsiębiorstwa i kandydata na nową tożsamość organizacji po zakończeniu rekrutacji dla przedsiębiorstw polskich i irlandzkich

E-W	1	1,66%	50,00%	21,67%
	0		25,00%	
	-1		1,66%	
		-1	0	1
K-F Polska				

E-W	1	11,12%	31,11%	
	0		46,66%	
	-1	2,24%	8,88%	
		-1	0	1
K-F Irlandia				

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Klucz do interpretacji wyników badań prawdopodobieństwa wystąpienia efektu synergii wzajemnego dopasowania tożsamości: rzeczywistych i pożądanых podczas rekrutacji (US - United we Stand / Zgoda buduje)

E+W	2	<i>pragmatyzm</i> , czyli brak dopasowania tożsamości pracodawcy i pracownika przy jasnych regułach postępowania	<i>idealne</i> dopasowanie tożsamości pracownika i pracodawcy, jasne reguły postępowania	
	1		<i>ryzyko</i> strat związanych z okresami: burzliwym i normowania zespołu pracowniczego	
	0	<i>deficyty tożsamościowe</i> , czyli brak dopasowania tożsamości pracodawcy i pracownika oraz brak reguł postępowania	<i>harmonia</i> tożsamości pracownika i pracodawcy, <i>swoboda</i> działania	
		0	1	2
K+F				

Źródło: opracowanie własne

Z danych przedstawionych w zestawieniach (tab. 4) można wnioskować, że dla badanych przedsiębiorstw polskich w sytuacji konfliktów wynikających z różnic tożsamościowych organizacji i kandydata:

- „to co robi pracownik”, czyli komponent aktualny tożsamości rekrutowanych pracowników, dominuje nad tożsamością pracodawców (73,32% wyników znajduje się w kwadratach o rzędnej $y = 1$),
- „to kim są badane podmioty zbiorowe i jednostkowe”, czyli czynniki substancjalne tożsamości 76,66% przedsiębiorstw i tożsamości nowych pracowników są w stanie wzajemnej równowagi wpływu (25,00% wyników w kwadracie centralnym; 51,66% w pozostałych kwadratach o odciętej $x = 0$),

- jedynie 1,66% pracodawców kształtuje czynnik aktualny w przyszłej tożsamości pracowniczej – w ogłoszeniach nie precyzowano, co będzie robił kandydat, ale jasno określono, jak będzie wynagradzany (rzędna kwadratu $y = -1$).
- Jednocześnie, dane odnoszące się w omawianym zestawieniu wskazują na następujące fakty:
- 86,65% przedsiębiorstw w hrabstwie Limeryk precyzyjnie określa tożsamości: swoją i spodziewaną kandydatów (kwadraty o odciętej $x = 0$),
 - czynnik aktualny tożsamości pracowniczej ma znacząco mniejszy wpływ na tożsamość pracodawcy w organizacjach irlandzkich niż w polskich – tylko 42,22% wyników badań ogłoszeń irlandzkich lokowane jest w kwadratach o rzędnej $y = 1$,



Tabela 6. Wyniki badań prawdopodobieństwa wystąpienia efektu synergii wynikającego ze wzajemnego dopasowania tożsamości podczas rekrutacji w przedsiębiorstwach polskich i irlandzkich

E+W	2			1,68%
	1	3,33%	23,33%	48,33%
	0	23,33%		
		-1	0	1
K+F Polska				

E+W	2		13,33%	13,33%
	1			40,00%
	0			33,34%
		-1	0	1
K+F Irlandia				

Źródło: opracowanie własne

- 11,12% anonsów irlandzkich sformułowano tak, by czynnik aktualny tożsamości przyszłego pracownika określony był po zakończeniu rekrutacji (rzędna kwadratów $y = -1$),
- kandydaci w Polsce mają wysoki wpływ jednocześnie na obydwa czynniki tożsamości pracodawcy (kwadrat o współrzędnych $x = 1, y = 1$) (21,66%) wobec zerowego w Irlandii.

Dynamika interakcji tożsamościowych może mieć miejsce także w sytuacji synergicznej zgodności, jak przedstawiono w zestawieniach (tab. 6).

Badanie potencjalności efektu synergii tożsamości w odniesieniu do wybranych organizacji polskich i irlandzkich wskazuje na znaczne rozbieżności w obydwu grupach przedsiębiorstw:

- 86,67% firm irlandzkich wymaga całkowitej zgodności substancjalnych czynników tożsamości oczekiwanych i rzeczywistych tak po stronie kandydata, jak i pracodawcy (kwadraty o odciętych $x = 2$), przy czym aż w 1/3 przypadków dopasowanie substancjalne tożsamości stanowi o powodzeniu transakcji zaufania odnośnie do sposobu wykonywania pracy i wynagradzania¹¹,
- 74,99% ogłoszeń pochodzących od pracodawców polskich wskazywała na chęć podjęcia ryzyka wynikającego z konieczności występowania strat ekonomicznych w niedopasowanych zespołach pracowniczych przechodzących przez okresy burzliwy i normowania tożsamościowego czynnika aktualnego (kwadraty o rzędnej $y = 1$),
- 48,33% wyników badań przypisanych do kwadratu ($x = 2, y = 1$) dotyczących ogłoszeń pochodzących z Polski wskazuje na wymóg całkowitej zgodności tożsamości substancjalnej kandydata i pracodawcy – co nie odbiega znacząco od wartości wyliczonej dla przedsiębiorstw irlandzkich (40,00%),
- 23,33% badanych ogłoszeń rekrutacyjnych pochodzi z polskich firm posiadających deficyty tożsamościowe, czyli ukrywających swą tożsamość i nieprecyzujących wymogów wobec pracownika (kwadrat o współrzędnych $x = 0, y = 0$).

Podsumowanie

Tożsamość organizacji nie jest wizerunkiem organizacji, „brandem” pracodawcy, marką lub znakiem towarowym. Raport Komisji Nadzoru Finansowego

„Fałszywe Inwestycje” informuje o zablokowaniu w Polsce 3424 prób oszustw przez przestępcze wykorzystanie znaku towarowego do zidentyfikowania się jako legalnie działające podmioty w okresie od 7 grudnia 2021 r. do 12 lutego 2022 r. (KNF-CSIRT, 2022), co potwierdza duże znaczenie praktyczne prawidłowego definiowania tożsamości jako jednoznacznej relacji identyfikującej organizację i stanowi przestrożę przed mylnym identyfikowaniem tożsamości li tylko na podstawie oznak zewnętrznej autoprezentacji.

Ponadto w wyniku badań literaturowych i empirycznych ustalono, że:

- wciąż około 30% przedsiębiorstw zaniedbuje pielęgnowanie tożsamości narracyjnej organizacji, przez co nie utrwalają one kapitału reputacji i nie czerpią korzyści z dokonań przeszłych,
- pracodawcy mają możliwość kształtowania tożsamości swojej organizacji poprzez procesy rekrutacyjne i selekcję kandydatów o profilu tożsamości zgodnym ze swoimi oczekiwaniami,
- pracodawcy poszukujący kandydatów o tożsamości podatnej na kształtowanie decydują się świadomie na uformowanie profilu pracownika dopiero po zawarciu umowy o pracę,
- pełna identyfikacja wzajemna w procesie rekrutacji pozwala przewidzieć przyszłe interakcje tożsamościowe w zespole pracowniczym i zarządzać nimi.

Wnioski powyższe można odnieść do ogółu przedsiębiorstw w perspektywie dyskusji nad wprowadzeniem obowiązku ujawniania wynagrodzeń przez pracodawców oraz wykorzystać do badania i przewidywania skutków każdego procesu wcielania nowych członków do organizacji: przy akcesji państw do organizacji międzynarodowych, w procedurach państwowych urzędów imigracyjnych, podczas fuzji przedsiębiorstw, przy unifikacji organizacji religijnych, czy w procesach zjednoczeniowych partii politycznych.

Przedstawiony model teoretyczny oraz dystynkcje między istotą, znamionami, identyfikacją i weryfikacją tożsamości są załączkiem dalszych badań nad zarówno rozproszoną, jak i scentralizowaną tożsamością organizacji oraz zarządzaniem nią w przedsiębiorstwach (projektowanie architektury tożsamości, czynności techniczne jak federowanie czy delegowanie), zwłaszcza w dobie intensywnego stosowania tożsamości cyfrowej definiowanej jako funkcja

jednoznacznie wiążąca istnienie i działanie fenomenów istot wirtualnych (Przegalińska, 2014, s. 200–201) z istnieniem i działaniem osób i organizacji świata realnego. Badania takie wobec dynamiki zmian społecznych i technologicznych są pilne i posiadają wielkie znaczenie dla rozwoju gospodarczego, ponieważ transformacja technologii nadawania i weryfikacji tożsamości przemieniła procesy tożsamościowe – znamiona tożsamości w postaci identyfikatorów cyfrowych stały się zasobem informacyjnym wytwarzanym w sposób przemysłowy, obrabianym maszynowo i stanowiącym przedmiot oferty usługowo-handlowej.

mgr Artur Sierpiński
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
KYNDRYL – Wydział CTRAC (Client Risk,
Trust and Compliance)
ORCID: 0000-0002-8946-9248
e-mail: artur.sierpinski@pcz.pl/
artur.sierpinski@kyndryl.com

Przypisy

- 1) Kwerendę przeprowadzono za pomocą wyszukiwarki Google, wykorzystując ciągi tekstowe „tożsamość + .pdf”, „identity + .pdf”, „identite + .pdf”, „identitaet + .pdf”.
- 2) Rezultaty udokumentowano za pomocą tabeli, czyli logicznego zbioru danych reprezentującego encję (tożsamości, publikacje, konteksty, dziedziny nauki) za pomocą krotki („wystąpienie badanego terminu”, „tytuł pozycji literaturowej”, „wykryty kontekst”, „przypisanie do dziedziny nauki”).
- 3) Do badania *desk research* wybrano ogólnodostępne dokumenty zamieszczone w Internecie przez przedsiębiorstwa notowane na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
- 4) Rzeczownik złożony reklama pochodzi od zbitki łacińskiej *re* – (powtarzać czynność) + *clamo,-are* (wołać, krzyżeć).
- 5) Rzeczownik złożony *samouobeczenie* to dosłowne tłumaczenie zbitki hybrydowej *αὐτο* – (gr. samo-) + *praesens, entis* (łac. 1.obecny osobiście, 2. terażniejszy).
- 6) Informacje o produktowej ofercie rynkowej badanych przedsiębiorstw nie zostały uwzględnione jako informacja kształtująca wizerunek potencjalnego pracodawcy, ponieważ stosunek pracy nie jest relacją sprzedaży i zakupu produktów a odniesieniem wzajemnym, w którym czynnością pracownika jest świadczenie pracy, a czynnością pracodawcy jest wypłata wynagrodzenia.
- 7) Hrabstwo Limeryk zostało wybrane ze względu na znajomość specyfiki lokalnego rynku pracy zdobytą przez autora w latach 2005–2009.
- 8) Typowe sprawozdania giełdowe jako niebędące opowieściami nie zostały uwzględnione w badaniu.
- 9) Ang. *United we Stand, Divided we Fall* (zgoda buduje, niezgoda rujnuje).
- 10) Autor definiuje siłę wpływu jako zdolność determinowania stanu przyszłego i dla uproszczenia rozważań przypisuje jej binarne wartości zerowej.
- 11) Ogłoszenia dotyczyły w większości wakatów na stanowiskach kierowniczych.

Bibliografia

- [1] Aleksander A. (2008), *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 4, s. 135–149.
- [2] Arystoteles (1983), *Metafizyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [3] Balmer J.M.T. (2001), *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35, No. 3–4, pp. 248–291.
- [4] Bombiak E. (2016), *Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek, G. Greła, M. Hoffman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Wydział Ekonomiczny. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Lublin, s. 97–107.
- [5] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [6] Dąbrowski T. (2016), *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego: podejście symboliczne i substancjalne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- [7] Dybel P. (2004), *Granice rozumienia i interpretacji. O hermeneutyce Hansa-Georga Gadamera*, Wydawnictwo Universitas, Kraków.
- [8] Figurska I., Matuska E. (2013), *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*, „Human Resources Management & Ergonomics”, Vol. VII, No. 2, pp. 35–51.
- [9] Gregory J.R., Wiechmann J.R. (1993), *Marketing Corporate Image: The Company as Your Number one Product*, Ntc Pub Group, Chicago.
- [10] KNF-CSIRT (2022), *Falszywe Inwestycje*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- [11] Kość-Ryżko K.E. (2013), *Narracja i wspomnienia a prawda historyczna w badaniach etnologicznych*, „Materiały do ukraińskiej etnologii”, Nr 12(15), s. 200–204.
- [12] Kowal W. (2020), *Kontekstowość ocen sprawności organizacji*, [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 513–524.
- [13] Leibniz G.W. (1765), *Nouveaux Essais sur l'entendement humain. Liv. II.* [dans:] R.E. Raspe (éd.), *Oeuvres philosophiques, latines et françaises (...)*, Jean Schreuder imprimeur-libraire, Amsterdam, Lipsk, pp. 25–230.
- [14] Łaciak P. (2013), *Redukcja transcendentualno-fenomenologiczna a modyfikacja neutralnościowa*, „Folia Philosophica”, T. 31, s. 61–83.
- [15] Łaski-Spodar P. (2013), *Teoretyczne podstawy koncepcji tożsamości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 132, s. 89–104.
- [16] Manovich L. (2006), *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [17] Osbert-Pociecha G., Bielińska N. (2020), *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji*, [w:] J. Cewnińska, A.W.S. Krejner-Nowicka (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 437–452.

- [18] Piłat-Borcuch M. (2013), *Pomiędzy tożsamością osobową a postawą społeczną*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 65, s. 317–327.
- [19] Płotka W. (2013), *Redukcja transcendentna jako zapytywanie. Fenomenologia Husserla a problem pytania*, „Przeegląd Filozoficzny – Nowa Seria”, Nr 1(85), s. 173–190.
- [20] Przegalińska A. (2014), *Fenomenologia istot wirtualnych*, Instytut Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, Rozprawa doktorska.
- [21] Radomski A. (2001), *Badanie narracji historycznej: próba konceptualizacji kulturoznawczej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio F. Historia”, Nr 56, s. 211–233.
- [22] Romele A. (2014), *Narrative Identity and Social Networking Sites*, „Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies”, Vol. 4, No. 2, pp. 108–122.
- [23] Rzemieniak M. (2014), *Budowanie tożsamości oferty usługowej w oparciu o wartości niematerialne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju”, Nr 252, s. 44–53.
- [24] Sulich A. (2017), *Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, Nr 22(1), s. 27–31.
- [25] Szaj P. (2018), *Zwi(ch)nięte koło radykalnohermeneutyczne*, „Przestrzenie Teorii”, Nr 30, s. 231–245.
- [26] Sznajd-Weron K., Sznajd J. (2000), *Opinion Evolution in Closed Community*, „International Journal of Modern Physics C”, Vol. 11, No. 6, pp. 1157–1165.
- [27] Wasiluk A., Tomaszuk A. (2020), *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- [28] Winnicka-Wejs A., Pietruszka A. (2015), *Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy – przykłady*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 61(1202), s. 231–253.
- [29] Zając K. (2014), *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] K. Kubiak, (red.), *Employer branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 91–121.
- [30] Zarębska A. (2003), *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przeegląd Organizacji”, Nr 1, s. 14–16.
- [31] Zarębska A. (2006), *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przeegląd Organizacji”, Nr 4, s. 19–22.
- [32] Zarębska A. (2008), *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 4, s. 53–72.
- [33] Żarnik-Żuławska J. (2012), *Personnel Marketing as a Stimulant for Creating a New Company Identity*, „Journal of Positive Management”, Vol. 3, No. 1, pp. 105–120.

Organisation's Identity and Identification Interactions with External Entities

Summary

Identity is a valuable asset for both individuals and organisations. It is, however, very often mistaken with the identity signs and external appearances. The paper follows Balmer's questions on essence of individual and organisational identity: „Who are we?” (substantial aspect) and „What and how do we do?” (actual aspect) and places them in the centre of the theoretical model of organisational identity and its functions. The model has been tested by researching the organisational communication of identity narratives in public relations and by researching dynamics of reciprocal identity verification in recruitment process.

Keywords

identity, identity verification, recruitment

ZAKRES I UWARUNKOWANIA WIZUALIZACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI IT

DOI: 10.33141/po.2022.05.03

Przeegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 20-28

www.przebladorganizacji.pl

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Alina Kozarkiewicz
Urszula Zemlińska-Sikora

Wprowadzenie

Wizualizacja i jej metody stosowane były w zarządzaniu organizacjami zapewne od jego początków. Wizualizacja, wspomagana obecnie przez specjalne aplikacje IT, ułatwia komunikację, diagnozowanie, wspiera działania kreatywne, jest ważnym elementem procesów zarządzania wiedzą, pomagając w łączeniu i przetwarzaniu informacji pochodzących z różnych źródeł (Azzam i in.,

2013; Aparicio, Costa, 2015). Wizualizacje pełnią funkcje metafor poznawczych (np. obraz góry lodowej z widocznym jedynie wierzchołkiem), są też istotnym elementem wspomagającym rozumienie złożonych, wielowymiarowych problemów (Larkin, Simon, 1987). Wizualizacja jest stosowana na poziomie całego przedsiębiorstwa (np. jako kanwa modelu biznesu), poszczególnych zespołów

(np. wykresy Kanban) oraz poszczególnych pracowników, wspomagających się często odręcznymi szkicami.

W zarządzaniu zespołami projektowymi trudno nie dostrzec znaczenia wizualizacji i roli takich – klasycznych już dzisiaj – metod (technik) jak metody sieciowe (ścieżki krytycznej), wykresy Gantta czy macierze zasobów (Zhang, Zhu, 1997). Zwinne zarządzanie projektami przyniosło kolejne, ważne metody w formie wykresów spalania, tablic SCRUM i wielu innych. Wizualizacja w zarządzaniu projektami i portfelami projektów towarzyszy różnym metodykom i praktykom, a także różnym systemom IT do wspomagania zarządzania projektami, jej znaczenie rośnie wraz z wielokulturowością oraz zdalną współpracą zespołów.

Celem tego artykułu jest identyfikacja zakresu zastosowań metod wizualizacji w zarządzaniu projektami IT oraz diagnoza uwarunkowań sprzyjających stosowaniu wizualizacji. Postawione pytania badawcze dotyczą zarówno rodzaju i różnorodności metod wizualizacji stosowanych w praktyce, czynników determinujących wizualizowanie, jak i roli, jaką wizualizacja odgrywa w warunkach nadmiaru informacji. W pierwszej części pracy, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, zostaną omówione kluczowe terminy i koncepcje związane z wizualizacją w zarządzaniu projektami, w tym wyniki dotychczasowych badań nad narzędziami i znaczeniem wizualizacji. W drugiej części pracy zostaną zaprezentowane wyniki własnych badań empirycznych nad metodami i praktykami wizualizacji w realizacji projektów IT. Przeprowadzone badania ilościowe staną się podstawą do dyskusji nad znaczeniem uwarunkowań rozwoju wizualizacji, w tym nad znaczeniem kreatywności i nadmiaru informacji we współczesnych organizacjach projektowych.

Ewolucja i współczesne znaczenie wizualizacji

Pojęcie wizualizacja nie jest terminem nowym, chociaż wydaje się, że w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularnym. Ogólnie rzecz ujmując, pod pojęciem wizualizacja rozumie się przedstawienie czegoś za pomocą obrazu, jest to zatem ilustrowanie, obrazowanie lub uwidacznianie czegoś, czyli inaczej tworzenie, analizowanie oraz przekazywanie informacji za pomocą różnorodnych form graficznych. Termin ten może się pojawiać w różnych kontekstach – w psychologii mówi się o znaczeniu wizualizacji celów lub marzeń, w architekturze o wizualizacji przyszłego wnętrza budynku, a w statystyce o grafach pokazujących częstość pojawiania się określonych obserwacji. Wizualizacja łączy się zarówno z danymi – ułatwia szybkie zaprezentowanie i zrozumienie zależności odzwierciedlonych przez określone dane, jak i z informacjami – to obrazowe przedstawienie (rysunki, ilustracje techniczne, mapy, animacja, wizualizacja 3D, wizualizacja interaktywna) informacji w prosty, czytelny sposób. Zgodnie z definicją (Azzam i in., 2013), wizualizacja danych jest procesem bazującym zarówno na danych ilościowych,

jak i jakościowych, w wyniku którego powstaje obraz reprezentujący dane w sposób możliwy od odczytania oraz ułatwiający ich eksplorację, testowanie i komunikowanie. Wizualizacja pomaga zatem w gromadzeniu danych i analizie ich różnych form, w rozumieniu zjawisk, ich kontekstu i ewolucji, a także w komunikacji z różnymi grupami interesariuszy.

W kontekście rozwoju metod i form wizualizacji podkreśla się fakt, że współcześnie często uważa się grafy, wykresy itp. za nowe rozwiązania informacyjne, podczas gdy w istocie stosowanie wizualizacji ma bardzo długą historię. Jest ona związana z malowidłami naskalnymi, a potem z kreśleniem pierwszych map pozwalających określać położenie względem gwiazd. Historia wizualizacji obejmuje wiele ważnych momentów, od pojawienia się map Klaudiusza Ptolemeusza, przez grafy prezentujące kampanie napoleońskie, aż po infografiki, animacje i interaktywne wizualizacje wspomagane nowoczesnym oprogramowaniem (Azzam i in., 2013). W badaniach nad ewolucją wizualizacji wskazuje się na fakt, że rozwój fizyki i pomiarów w XVII wieku stał się przełomowy z perspektywy zastosowań form graficznych, które rozwijały się nieustannie wraz z kartografią, fizyką, astronomią, przyjmując znane współcześnie barwne i złożone formy (Friendly, 2008). Możliwości stosowania różnych form graficznych: kształtów, orientacji w przestrzeni, kolorów, tekstury, objętości czy rozmiaru pozwala na tworzenie nowych zasad komunikacji graficznej (Bertin, 2011). Z drugiej strony, sposób prezentacji danych stał się środkiem nie tylko ułatwiającym przekaz informacji, ale – niestety – sposobem na demonstrowanie półprawdy czy fałszywych wniosków (Tufte, 2001). W ostatnich latach bardzo chętnie wskazuje się na fakt, że możliwości wizualizacji i jej powszechność rozszerzały się wraz z rozwojem technologii IT, a animacje czy wizualizowanie interaktywne podlegają ciągłemu rozwojowi, sprzyjając pojawianiu się nowych zaawansowanych metod obrazowania.

Współczesne trendy w wizualizacji to nie tylko ułatwianie tworzenia form graficznych dzięki technologiom, to także zapewnianie przejrzystości i transparentności, jak również interaktywność, kastomizacja i ułatwianie interpretacji osobom nieposiadającym specyficznej zaawansowanej wiedzy. Można wskazać na kilka istotnych zjawisk dotyczących wizualizowania: moda na zastosowanie infografiki, mobilność procesów wizualizacji, coraz powszechniejsze wykorzystywanie danych o geolokalizacji, łączenie różnorodnych form danych (Aparicio, Costa, 2015), a także powszechne zastosowanie wizualizacji w nowych sferach, jak np. animowane streszczenia zaawansowanych prac naukowych. Co więcej, istotnym syndromem naszych czasów jest nadmiar informacji i przeciążenie informacyjne (Hemp, 2009; Roetzel, 2019). Nadmiar informacji wymaga wyboru określonej strategii radzenia sobie z tym problemem (Bawden, Robinson, 2020), a jednym z możliwych podejść jest aplikacja właściwych metod prezentowania informacji, w tym przede wszystkim metod wizualizacji (Tufte, 2001).



Wizualizacja w zarządzaniu projektami

W naukach o zarządzaniu wizualizacja odgrywała istotną rolę od ich powstania – tworzenie wykresów przebiegu pracy, harmonogramów, rysowanie (ilustrowanie) sposobu pracy towarzyszyło pierwszym badaczom i pionierom zarządzania. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić absolwenta nauk o zarządzaniu, który nie potrafiłby narysować macierzy BCG, wykresu Gantt'a, mapy grup strategicznych czy mapy strategii.

W każdym obszarze zarządzania (strategicznym i operacyjnym), w każdej sferze funkcjonalnej (marketingu, zasobach ludzkich, logistyce itp.) stosuje się wiele różnorodnych metod wizualizacji. Zarządzanie projektami nie należy tu do wyjątków – wręcz przeciwnie, coraz częściej i chętniej wykorzystuje się metody wizualizacji do planowania przebiegu projektów (grafy w metodach sieciowych, wykresy Gantt'a), planowania zasobów (macierze zasobów), analizowania stanu zaawansowania, wyboru portfela projektów (metody koszyków strategicznych), zarządzania ryzykiem (mapy ryzyka), interesariuszami (macierze interesariuszy) i w wielu innych obszarach.

Należy podkreślić, że zmieniające się potrzeby projektów i ich coraz większe znaczenie przyspieszyły ewolucję technik używanych do graficznej prezentacji. W latach 50. i 60. XX wieku ogromną popularność zyskały m.in. metoda ścieżki krytycznej (CPM) oraz probabilistyczna metoda planowania i kontroli projektów PERT. Kolejne metody planowania uwzględniały dodatkowe elementy, np. metoda łańcucha krytycznego (CCPM) uwzględniała ograniczenie zasobowe i miała ułatwiać realizację projektów zgodnie z harmonogramem. Do planowania w warunkach ograniczonych zasobów zaproponowano metodę RCPSP (ang. Resource-Constrained Project Scheduling Problem) lub RCPSP-FRM (ang. Resource-Constrained Project Scheduling Problem with Flexible Resource Management), która umożliwia lepsze radzenie sobie z niepewnością i skupienie się na krytycznych aktywnościach, które w sytuacji opóźnień wydłużą czas trwania projektu. Do monitorowania pracy w projekcie używane są często automatycznie tworzone wykresy, np. słupkowe, na których zastosowane kolory wyznaczają status zadań – co zostało wykonane, a co jeszcze czeka na swoją kolej. Podobnie wizualizowane są kosztorysy projektów. Podejście bazujące na wizualizacji jest używane na dużą skalę w zwinnych zespołach projektowych (Hauder i in., 2015), które pracują zwykle w 1–6-tygodniowych okresach czasowych, a automatycznie tworzone grafy ułatwiają otrzymanie szybkiej informacji na temat aktualnej sytuacji w danej iteracji. W zwinnym podejściu do projektów mamy do czynienia również z wieloma innymi narzędziami do wizualizacji, m.in. wykresem spalania, umożliwiającym graficzną prezentację zrealizowanej pracy w porównaniu do oczekiwanego wykonania zakresu, czy też tablicę Kanban, na której członkowie zespołu są w stanie prześledzić zadania obecnie realizowane lub już ukończone. Co również istotne, wizualizację należy traktować jako

proces graficznej prezentacji informacji, co może wpływać w sposób twórczy na członków zespołu projektowego (Manole, Grabara, 2016). Wizualizacja jest więc wykorzystywana również do pobudzania wyobraźni i angażowania zespołów do znajdowania lepszych rozwiązań oraz usprawnień przy odpowiednio dobranych narzędziach. Wizualizacja jest przydatna szczególnie w kompleksowych projektach o dużej złożoności – łatwiej zrozumieć graficzne przedstawienie harmonogramu i zależności między zadaniami, ukazanie zadań do zrobienia itp. niż tylko werbalne przekazywanie informacji (Patterson i in., 2014). Systemy BIM stosowane coraz powszechniej w projektach budowlanych w bardzo dużym stopniu wykorzystują wizualizację (Kaszniak i in., 2018).

Wizualizacja jednak posiada również swoje ograniczenia. Metody standardowe (np. wykres Gantt'a) są dopasowane do projektów o niewysokim poziomie skomplikowania. Biorąc pod uwagę duże przedsięwzięcia, gdzie jest wiele zależności występujących między licznymi zadaniami, metody wizualizacji mogą nie dostarczać przejrzystego obrazu przy użyciu nawet zaawansowanego oprogramowania (Manole, Grabara, 2016). Wówczas pomaga zaprezentowanie informacji z wyższego poziomu, np. łącząc zadania w pakiety.

Należy jednak podkreślić, że celem wizualizowania nie jest sam obraz będący produktem wizualizacji. Wizualizacja w zarządzaniu projektami wspomaga kreatywność indywidualną oraz zespołu, w tym generowanie i rozwijanie idei, pomaga w komunikowaniu się z innymi, w tym z innymi członkami zespołu, ale też z przełożonymi lub klientami (prezentacje graficzne na spotkaniach), pomaga zapamiętywać fakty i informacje, pomaga zrozumieć złożone idee, w tym odnaleźć w nich kluczowe problemy, w rezultacie pomaga podejmować decyzje, w tym prezentując różnorodność kontekstów i opcji w bardziej prosty i czytelny sposób.

Problematyka wizualizacji nie jest również wyłącznie domeną praktyki zarządzania, warto podkreślić to, że istnieje wiele interesujących badań naukowych nad fenomenem wizualizacji: jej aplikacji, metod, roli, jaką odgrywa we wspomaganie decyzji. O skali badań nad wizualizacją może świadczyć fakt, że liczba rekordów *Web of Science* odnalezionych przy przeszukiwaniu zasobów tej bazy z lat 1990–2021 hasłem *visualizat** wyłącznie w tytule lub słowach kluczowych wynosi aż 14 263, a po ograniczeniu przeszukiwań do obszaru Management można odnaleźć aż 257 rekordów. Przegląd prac na temat wizualizacji pozwala zidentyfikować wiele interesujących badań. Na przykład B. Shneiderman (2001) badał znaczenie wizualizacji dla kreatywności i rozwiązywania problemów, G. Dove i S. Jones (2012) zaprezentowali wizualizację jako sposób na poprawę komunikacji w warunkach dostępu do kompleksowych danych, a M.J. Eppler i S. Bresciani (2013) efekty wykorzystania różnych technik (szkicowania, metafor wizualnych, diagramów, wizualizacji 3D) do specyficznych zadań związanych z generowaniem nowych idei, podejmowaniem decyzji lub dzieleniem się wiedzą.

Podobnie w zarządzaniu projektami, wizualizowanie stało się obiektem badań deskryptywnych wyjaśniających przyczyny i efekty zjawisk związanych z wizualizacją oraz badań normatywnych i aplikacyjnych, wskazujących na nowe metody i korzyści z ich zastosowań. Na przykład w pracy M. Darvisha i innych (2009) wskazano, w jaki sposób wizualizacja pomaga w rozwiązywaniu określonych problemów operacyjnych i strategicznych, np. jak wykorzystać grafy i metody macierzowe do tworzenia rankingu podwykonawców. W artykule B. van der Hoorn (2016) zaprezentowano nowe narzędzie do zarządzania projektami bazujące na tworzeniu diagramów pozwalających na identyfikację i analizę kluczowych czynników sukcesu projektów. Autorki C.P. Killen i C. Kjaer (2012) pokazały ideę graficznego prezentowania portfela projektów – mapę zależności między projektami tworzącymi portfel. Do podobnej problematyki nawiązuje artykuł C.P. Killen i innych (2020), w którym autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące tego, w jaki sposób wykorzystanie wizualizacji danych przez decydentów wpływa na podejmowanie decyzji o wyborze portfela projektów oraz na sukces tego portfela. W badaniach nad wizualizacją w zarządzaniu projektami i portfelami projektów istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące uwarunkowań, jakie wpływają na efektywne wykorzystywanie wizualizacji na różnych poziomach organizacji, w tym również na efektywne komunikowanie się i angażowanie różnych interesariuszy projektów. Badania nad wizualizacją w zarządzaniu projektami IT bardzo często mają charakter badań aplikacyjnych i dotyczą zastosowania specyficznych technik (Couto i in., 2021) lub narzędzi (oprogramowania) ułatwiających wizualizację, np. LernIT (Rahmouni i in., 2010) czy 3DProjView do wizualizacji przestrzennej (Jaber i in., 2016).

Przebieg empirycznych badań własnych

W celu identyfikacji i opisu zakresu zastosowań wizualizacji w zarządzaniu projektami IT oraz analizy uwarunkowań sprzyjających wizualizowaniu informacji przeprowadzono ilościowe badania sondażowe. Na potrzeby badań skonstruowano narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety. W konstruowaniu narzędzia wykorzystano dwa główne źródła wiedzy: wywiady z praktykami realizującymi na co dzień projekty IT oraz literaturę przedmiotu. Wywiady miały charakter eksploracyjny i miały na celu określenie głównych funkcji oraz uwarunkowań wizualizacji. Zostały przeprowadzone cztery wywiady niestandardyzowane, a w ich efekcie zwrócono uwagę na rolę informacyjną (komunikacyjną), obrazowania problemów, kontrolną i integracyjną. Na podstawie wyników badań literaturowych – zaprezentowanych w poprzednim rozdziale – oraz wskazówek sformułowanych na podstawie wywiadów wstępnych przygotowano kwestionariusz ankiety, a po badaniu pilotażowym i korekcie kwestionariusza ankieta została udostępniona online. Ankieta,

oprócz metryczki, obejmowała dwie zasadnicze części: pierwsza koncentrowała się na metodach i narzędziach wizualizacji w projektach oraz celach ich zastosowań, druga dotyczyła subiektywnych ocen i opinii respondentów na temat uwarunkowań, w jakich realizowane są ich zadania projektowe. W pierwszej części ankiety respondenci byli proszeni o wskazanie – z dostępnej listy – stosowanych metod graficznych oraz wykorzystywanego oprogramowania. Kolejne pytania tej części dotyczyły częstości oraz celów stosowania wizualizacji w projektach. W drugiej części kwestionariusza pytania dotyczyły postrzegania i subiektywnej oceny m.in. kwalifikacji członków zespołów, oceny jakości stosowanego oprogramowania, a także oceny ilości i jakości informacji. Ponadto zapytano respondentów o ich indywidualne preferencje co do sposobów prezentowania informacji.

Ilościowe badania empiryczne przeprowadzono, dobierając próbę metodą kuli śnieżnej przez kontakt bezpośredni z osobami pracującymi w zespołach projektowych IT i przekazywanie linku do kwestionariusza ankiety kolejnym potencjalnym respondentem. Ankieta była również udostępniana na portalu LinkedIn. Badanie prowadzone było we wrześniu i październiku 2021 roku.

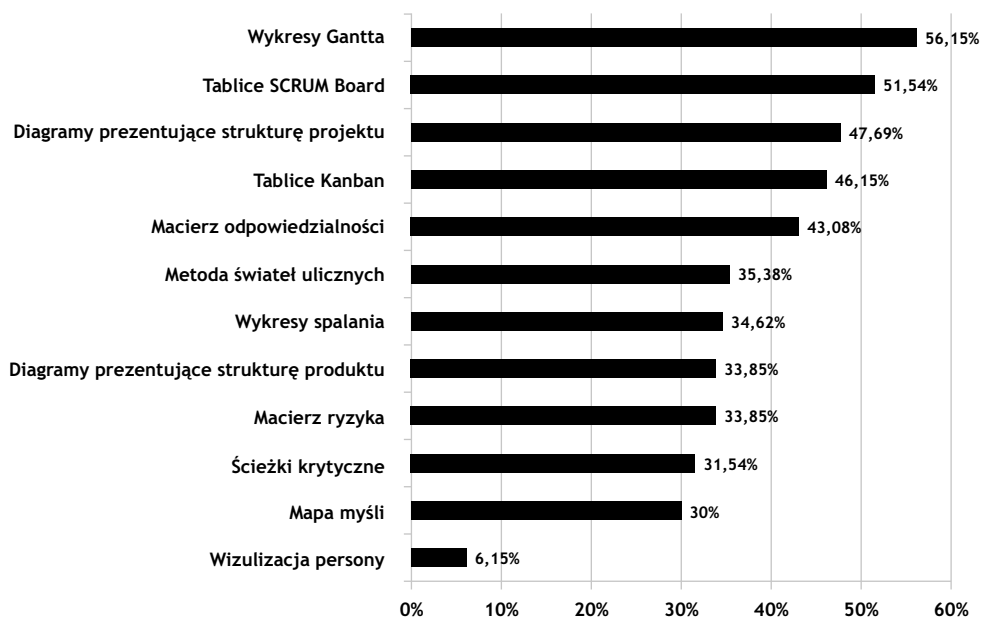
Badaniem objęto 132 osoby, członków zespołów projektowych, bez względu na ich rolę projektową. Analiza otrzymanych odpowiedzi pokazała, że wśród respondentów dominowały osoby zarządzające projektami (41,86%), na drugim miejscu inżynierowie systemowi (20%) oraz programiści (18%). Pozostałymi respondentami byli analitycy biznesowi (13,18%), testerzy (10,08%) i architekci systemów (8,53%). Biorąc pod uwagę doświadczenie w pracy w zespołach projektowych, grupą modalną była grupa respondentów posiadająca od 3 do 10 lat doświadczenia (38,64%), następną grupę to osoby z doświadczeniem ponad 10 lat (24,24%) oraz zatrudnieni od 1 roku do 3 lat (23,48%).

Wyniki badań

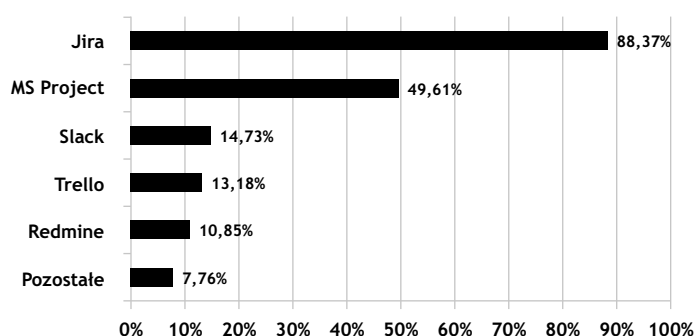
Zakres zastosowań metod i technik wizualizacji

Trzy początkowe pytania ankiety koncentrowały się na metodach (technikach) opartych na wizualizacjach stosowanych w praktyce przedsiębiorstw (rys. 1). Jak wynika z rysunku, wizualizacja przebiegu projektu w postaci wykresu Gantta jest techniką wizualizacji używaną najczęściej aż w 56,15% przedsiębiorstw. Niewiele mniej osób (ponad 51% badanych) wskazało na tablicę SCRUM Board, która umożliwia wizualizację zadań pozostałych do zrealizowania, w toku i wykonanych. Diagram prezentujący strukturę projektu, jak również tablica Kanban zyskały kolejno 62 (47,69%) oraz 60 wskazań (46,15%). Najrzadziej stosowaną techniką wizualizacji okazały się wizualizacje persons, które zostały wskazane tylko przez 6,15% ankietowanych.

Co istotne, ankieta zawierała również pytania otwarte dotyczące metod niewymienionych na przygotowanej liście. Można tu zauważyć, że respondenci wskazywali na metody różniące się jedynie nazwą (np. ujemny przyrost tzw. *ticketów*, czyli zgłoszeń w kolejkach, to wykres



Rys. 1. Metody oparte na wizualizacji stosowane w praktyce przedsiębiorstw respondentów
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Stosowane narzędzia (oprogramowanie) do zarządzania projektami używane w praktyce przedsiębiorstw respondentów
Źródło: opracowanie własne

spalania). Dodatkowo wymieniane metody to m.in.: RAID log, lista do zrobienia na dany dzień, macierz Eisenhowera, diagramy prezentujące procesy (np. zarządzanie incydem), BPMN oraz diagramy UML. Respondenci w odpowiedzi na to pytanie wskazywali także na oprogramowanie (np. PowerBI lub Clarity PPM), nie identyfikując szczegółowych metod. Wyniki tej części ankiety mogą potwierdzać zarówno różnorodność, jak i dość szeroki zakres zastosowań wizualizacji.

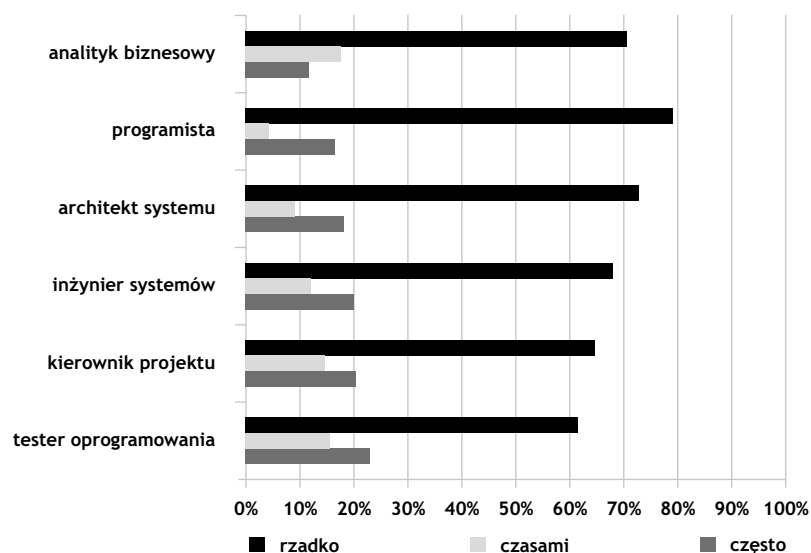
Wizualizacja często wiąże się z możliwościami stosowanego oprogramowania. Dlatego w kolejnej części kwestionariusza respondenci wskazywali narzędzia (oprogramowanie oraz aplikacje), która są stosowane w przedsiębiorstwach, w których pracują. Odpowiedź na to pytanie również umożliwiła zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi. Na rysunku 2 zostały przedstawione wyniki tej części badań.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że prawie 90% ankietowanych stosuje w swojej firmie oprogramowanie

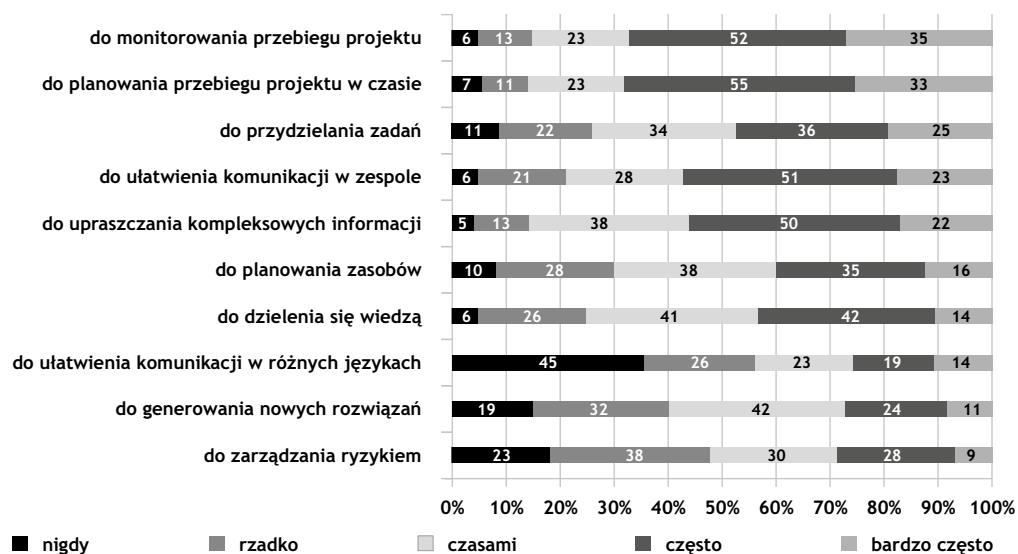
Jira, a blisko 50% MS Project. Może to oznaczać, że tradycyjne oprogramowanie dające szerokie możliwości wykorzystania ma więcej zwolenników. Główną zaletą tych programów może być m.in. możliwość agregacji danych, budowanie wizualizacji na podstawie wprowadzonych informacji zamieszczanych w tradycyjnej formie czy też podział pomiędzy tradycyjną formą prezentowania informacji (np. zadania w Jira) i możliwościami wizualizacji (np. wykres spalania, agregacja utworzonych *ticketów* poprzez użycie zależności, np. *parent-child*). Warto dodać, że nie małą popularnością cieszyły się Slack (14,73%), Trello (13,18%) oraz Redmine (10,85%). Narzędzia ujęte na rysunku 2 jako „pozostałe”, stanowiły mniej niż 10% i były to: Asana (4,65%), GanttPRO (2,33%), Liquidplanned, IC projekt oraz Basecamp (mniej niż 1%). Cztery osoby nie znalazły odpowiednich narzędzi wśród wskazanych w ankiecie, jednak tylko jedna z nich dopisała swoją odpowiedź: GitHub Projekt.

Kolejne pytania ankiety dotyczyły częstości wykorzystywania wizualizacji. Ponad 75% respondentów wskazało, że korzystają z możliwości graficznego przedstawiania informacji. Tylko sześciu respondentów stwierdziło, że wizualizacje zupełnie nie są używane w zespołach projektowych, do których należą. Następne dwa pytania koncentrowały się na częstotliwości wykorzystania wizualizacji podczas spotkań w formie zdalnej oraz tradycyjnej. Jak wynika z badań, podczas spotkań online były one częściej wykorzystywane – blisko 50% badanych udzieliło odpowiedzi „często” lub „bardzo często”, a w przypadku spotkań offline było to tylko niewiele ponad 30%. Zgodnie z wynikami badań, współpraca zdalna i komunikacja online sprzyjają wykorzystywaniu wizualizacji.

Respondenci zostali zapytani o zasadniczy sposób wizualizowania, tzn. za pomocą oprogramowania do wspomagania zarządzania projektami oraz odręcznie, np. na kartce papieru. Z przeprowadzanego badania wynika, że wizualizacje wykonywane za pomocą oprogramowania mają przewagę około 5 punktów procentowych. Wydaje się, że w przypadku powszechnego stosowania oprogramowania taka 5% różnica jest zaskakująco niewielka. Analizując skłonność do odręcznego wizualizowania (częstość), zwrócono uwagę na jej zróżnicowanie w zależności od ról pełnionych w projektach (rys. 3). Jak wynika z tych badań, najrzadziej odręczną wizualizacją posługują się programiści, a najczęściej osoby zatrudnione jako testerzy oprogramowania. Interesująca jest natomiast zbieżność



Rys. 3. Częstość stosowania odręcznej wizualizacji z podziałem na role projektowe
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Częstość stosowania wizualizacji z podziałem na zadania występujące w zarządzaniu projektami
Źródło: opracowanie własne



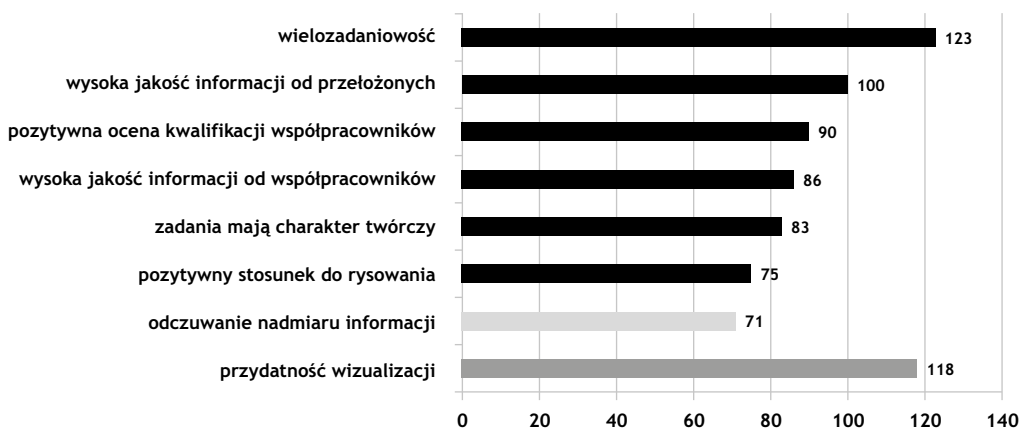
struktury odpowiedzi wśród kierowników projektów i inżynierów systemów. W projektowaniu, doskonaleniu systemów i sieci, diagnozowaniu problemów i udzielaniu wsparcia pomaga umiejętność graficznego gromadzenia i przekazywania informacji.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło zastosowań wizualizacji. Odpowiedzi respondentów, uporządkowane od najczęściej do najrzadziej wybieranych, zaprezentowano na rysunku 4. Jak wynika z badań, „bardzo często” i „często” są stosowane wizualizacje wspomagające planowanie i monitorowanie przebiegu projektu w czasie. Ponadto wizualizowanie odgrywa ważną rolę w komunikacji – „bardzo często” i „często” ułatwia komunikację w zespole i upraszcza kompleksowe informacje (rys. 4). Dodatkowo należy zauważyć, że oprócz celów wskazanych w kwestionariuszu ankiety badane osoby nie podały innych propozycji.

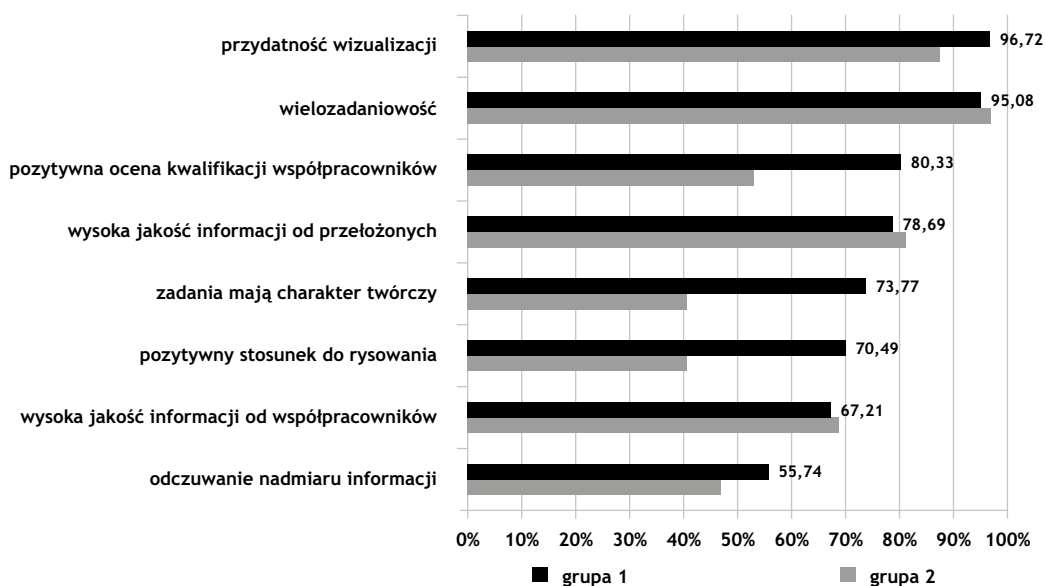
Uwarunkowania wizualizacji w projektach

Druga część ankiety skupiała się na uwarunkowaniach wizualizacji. Wśród czynników wpływających na postawy wobec wizualizowania wyróżniono czynniki związane w ilością informacji i odczuwanym nadmiarem informacji, związane z jakością informacji, w tym kompetencjami współpracowników, i funkcjonalnościami oprogramowania, z charakterem pracy (twórcza, wielozadaniowa) oraz z charakterystykami respondentów, takimi jak np. osobiste preferencje co do sporządzania grafik.

Na rysunku 5 zostały przedstawione wyniki tej części badań. Jak wynika z rysunku, zadania, które realizują respondenci, odbywają się w stosunkowo korzystnych warunkach co do nadmiaru informacji – 54% badanych (71 osób) odpowiedziało pozytywnie („tak/raczej tak”) na pytanie dotyczące odczuwania nadmiaru informacji.



Rys. 5. Pozytywne opinie respondentów (tak/raczej tak) na temat uwarunkowań realizacji zadań w projektach
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Pozytywne odpowiedzi respondentów (tak/raczej tak) na temat badanych uwarunkowań w wyróżnionych grupach respondentów
Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z otrzymanymi wynikami badań może to być związane z takim czynnikiem jak wysoka ocena jakości dostarczanej informacji, zarówno od przełożonych, jak i od współpracowników. Ponadto znacząca większość osób biorących udział w badaniu stwierdziła, że oprogramowanie, którego używają, spełnia swoją funkcję w zakresie wizualizacji. Mimo znacznej ilości dostarczanych komunikatów (blisko 80% respondentów stwierdziło, że 50–100 dziennie) i wielozadaniowości, respondenci nie wydają się nadmiernie przeciążeni dostarczaną ilością informacji.

W kontekście tematu pracy warto podkreślić, że większość badanych (118) pozytywnie ocenia przydatność wizualizacji dla ich pracy.

Na rysunku 6 porównano opinie respondentów odnośnie do uwarunkowań wizualizacji w dwóch grupach: tych ankietowanych, którzy stosują wizualizację często i bardzo często (grupa 1), oraz tych, którzy stosują wizualizację rzadko lub jej nie stosują (grupa 2). Jak można odczytać z rysunku 6, zasadnicze różnice są widoczne w odniesieniu do dwóch czynników: twórczego charakteru realizowanych zadań oraz osobistego pozytywnego stosunku do wizualizowania (rysowania diagramów, grafik itp.). Dokładniejszej analizy może wymagać zróżnicowanie częstości wizualizacji w kontekście pozytywnej oceny kwalifikacji współpracowników – respondenci rzadziej stosujący wizualizację jednocześnie mniej pozytywnie oceniają kwalifikacje tych, z którymi współpracują. Może to oznaczać powiązanie stosowania wizualizacji z relacjami w zespole, na które składa się m.in. dobra komunikacja. Jest to wniosek, który wskazuje na potrzebę kolejnych badań pozwalających lepiej wyjaśnić dostrzeżony aspekt.

Interesujący jest jednak fakt, że obie grupy – zarówno stosujący często wizualizacje, jak i ci, którzy jej unikają – pozytywnie oceniają przydatność wizualizacji.

Podsumowanie

Badania nad wizualizacją, w tym jej związkiem z nadmiarem informacji i relacjami w zespole projektowym wydają się nie tracić na aktualności. Nieustanny rozwój praktyk zarządzania projektami, metodyk czy systemów IT powoduje sprzeczne efekty – z jednej strony ułatwia kierującym projektem podejmowanie decyzji, z drugiej generuje dodatkowe ilości informacji, których przetwarzanie staje się obciążeniem dla zespołów projektowych.

Problem wizualizowania, w tym w kontekście współpracy w warunkach nadmiaru informacji, łączy dwa złożone, ale współcześnie istotne zjawiska. Badania nad tą kompleksową problematyką mają istotne znaczenie dla rozwoju wiedzy o metodach ułatwiających współpracę i komunikację. Jak pokazały wyniki badań zaprezentowane w artykule, w zarządzaniu projektami IT stosowane są bardzo różne metody i narzędzia (oprogramowanie) wspomagające wizualizację informacji. Co jednak istotne, poznanie zakresu i czynników sprzyjających i ograniczających

wizualizowanie pozwala nie tylko zidentyfikować stosowane metody czy narzędzia IT, ale przede wszystkim ułatwia zrozumienie wpływu wybranych uwarunkowań. W zaprezentowanych badaniach skupiono się na wpływie na skłonność do stosowania form graficznych takich czynników, jak: ilość i jakość informacji docierających do zespołu, twórczy charakter realizowanych zadań, wielozadaniowość oraz charakterystyki personalne. Jak wynika z badań zaprezentowanych w tym artykule, szczególną rolę w badanym kontekście odgrywają kreatywność (zadania twórcze) i personalne preferencje co do wykorzystania form graficznych. Zidentyfikowana relacja pomiędzy oceną kwalifikacji współpracowników a skłonnością do wykorzystywania wizualizacji nie poddaje się łatwej interpretacji, z zatem wymaga kontynuacji badań.

Zaprezentowane w pracy badania mają także znaczenie dla praktyki. Szczególnie interesująca jest perspektywa znaczenia nadmiaru informacji. Jak wynika z badań, członkowie zespołów projektowych odczuwają nadmiar informacji. Często są zasypywani mailami, z czym próbują sobie radzić dzięki wykorzystaniu aplikacji do filtrowania oraz oprogramowania o wysoko ocenianych funkcjonalnościach. Wizualizacja pełni tu rolę cichego sprzymierzeńca.

Na zakończenie należy podkreślić, że w tej pracy zaprezentowano jedynie fragment większych badań nad współczesną komunikacją w projektach. Wydaje się jednak, że nawet ten fragment wyników badań literaturowych i empirycznych pokazuje interesujące wnioski i pozwala wskazać potencjalne kierunki dalszych badań. Mogą one dotyczyć nie tylko wspomnianego związku pomiędzy wizualizowaniem o oceną kompetencji współpracowników, ale również roli dedykowanych narzędzi do wizualizowania czy też znaczenia wizualizacji dla jakości komunikacji w warunkach pracy zdalnej, która w ostatnich czasach odgrywa niebagatelną rolę.

dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, prof. uczelni
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-0683-3148
e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

mgr Urszula Zemlińska-Sikora
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-1488-3225
e-mail: zemlinsk@agh.edu.pl

Bibliografia

- [1] Aparicio M., Costa C.J. (2015), *Data Visualization*, „Communication Design Quarterly Review”, Vol. 3, No. 1, pp. 7–11.

- [2] Azzam T., Evergreen S., Germuth A.A., Kistler S.J. (2013), *Data Visualization and Evaluation*, „New Directions for Evaluation”, Vol. 2013, No. 139, pp. 7–32.
- [3] Bawden D., Robison L. (2020), *Information Overload: An Overview*, [in:] *Oxford Encyclopedia of Political Decision Making*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1–60.
- [4] Bertin J. (2011), *Semiology of Graphics: Diagrams, Networks, Maps*, ESRI Press, Redlands.
- [5] Couto J., Kroll J., Ruiz D., Prikladnicki R. (2021), *A PM-BoK Extension Proposal for Data Visualization in Software Project Management*, Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems, Vol. 2, Scitepress, Setubal, pp. 54–65.
- [6] Darvish M., Yasaei M., Saeedi A. (2009), *Application of the Graph Theory and Matrix Methods to Contractor Ranking*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, No. 6, pp. 610–619.
- [7] Dove G., Jones S. (2012), *Narrative Visualization: Sharing Insights into Complex Data*, <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/1134/>, access date: 10.08.2021.
- [8] Eppler M.J., Bresciani S. (2013), *Visualization in Management: From Communication to Collaboration. A Response to Zhang*, „Journal of Visual Languages and Computing”, Vol. 24, No. 2, pp. 146–149.
- [9] Friendly M. (2008), *A Brief History of Data Visualization*, [in:] *Handbook of Data Visualization*, Springer, Berlin, pp. 16–48.
- [10] Hauder M., Kazman R., Matthes F. (2015), *Empowering End-users to Collaboratively Structure Processes for Knowledge Work*, International Conference on Business Information Systems, Springer, Cham, pp. 207–219.
- [11] Hemp P. (2009), *Death by Information Overload*, „Harvard Business Review”, Vol. 87, No. 9, pp. 82–89.
- [12] Jaber K., Sharif B., Liu C. (2016), *An Empirical Study on the Effect of 3D Visualization for Project Tasks and Resources*, „Journal of Systems and Software”, Vol. 115, pp. 1–17.
- [13] Kasznia D., Magiera, J., Wierzowiecki, P. (2018), *BIM w praktyce: standardy, wdrożenie, case study*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Killen C.P., Kjaer C. (2012), *Understanding Project Interdependencies: The Role of Visual Representation, Culture and Process*, „International Journal of Project Management”, Vol. 30, No. 5, pp. 554–566.
- [15] Killen C.P., Geraldi J., Kock A. (2020), *The Role of Decision Makers' Use of Visualizations in Project Portfolio Decision Making*, „International Journal of Project Management”, Vol. 38, No. 5, pp. 267–277.
- [16] Larkin J.H., Simon H.A. (1987), *Why a Diagram is (Sometimes) Worth ten Thousand Words*, „Cognitive Science”, Vol. 11, No. 1, pp. 65–100.
- [17] Manole A.L., Grabara I. (2016), *Methodologies and Visualization Tools of Effective Project Management*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 14, No. 2, pp. 137–149.
- [18] Patterson R.E., Blaha L.M., Grinstein G.G., Liggett K.K., Kaveney D.E., Sheldon K.C., Havig P.R., Moore J.A. (2014), *A Human Cognition Framework for Information Visualization*, „Computer & Graphics”, Vol. 42, pp. 42–58.
- [19] Rahmouni M., Hickey M., Bartolini C. (2010), *LearnIT: Enhanced Search and Visualization of IT Projects*, [in:] B. Stiller, F. De Turck (eds.) *Mechanisms for Autonomous Management of Networks and Services*, Vol. 6155, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 114–117.
- [20] Roetzel P.G. (2019), *Information Overload in the Information Age: A Review of the Literature from Business Administration, Business Psychology, and Related Disciplines with a Bibliometric Approach and Framework Development*, „Business Research”, Vol. 12, No. 2, pp. 479–522.
- [21] Shneiderman B. (2001), *Supporting Creativity with Advanced Information – Abundant User Interfaces*, [in:] R.A. Earnshaw, R.A. Guedj, A. Dam, J.A. Vince (eds.), *Frontiers of Human-Centered Computing, Online Communities and Virtual Environments*, Springer, London, pp. 469–480.
- [22] Tufte E.R. (2001), *The Visual Display of Quantitative Information*, 2nd edition, Graphics Press, Cheshire, Connecticut.
- [23] van der Hoorn B. (2016), *The Project-Space Model: Visualising the Enablers and Constraints for a Given Project*, „International Journal of Project Management”, Vol. 34, No. 2, pp. 173–186.
- [24] Zhang P., Zhu D. (1997), *Information Visualization in Project Management and Scheduling*, Proceedings of the 4th Conference of the International Society for Decision Support Systems (ISDSS'97), International Society for Decision Support Systems, Lausanne, pp. 1–9.

The Scope and Conditions of Visualization in Project Management

Summary

In project management, visualization plays a significant role, and it is hard to ignore methods that are even considered classic—Gantt chart, CPM, risk matrix, or RA(S)CI matrix. Similarly, visualization plays an important role in agile project management; a burn chart or a Kanban board facilitate the work of agile project teams. The objective of this article is to identify the extent to which visualization methods and tools are applied in IT project management and to diagnose the conditions of visualization. As the research results demonstrate, various methods and tools are used in IT project management, primarily for project planning and monitoring and facilitating communication in teams. The diagnosis of the conditions of visualization has allowed us to identify the significance of two factors: the creative nature of the tasks performed and the personal positive attitude towards visualization.

Keywords

visualization, information overload, IT project management

WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI PRZEZ PLATFORMY CYFROWE – PODEJŚCIE SIECIOWE

DOI: 10.33141/po.2022.05.04

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 29-36

www.przekladorganizacji.pl

Milena Ratajczak-Mrozek
Aleksandra Hauke-Lopes
Marcin Wieczerzycki

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Platformy cyfrowe stanowią rozwiązanie implementowane w coraz większej liczbie branż (Täuscher, Laudien, 2018), także tych oferujących produkty i usługi tradycyjne, fizyczne, które nie posiadają cyfrowego charakteru. Wykorzystują one rozwiązania oparte na technologiach cyfrowych umożliwiających interakcje pomiędzy przynajmniej dwiema grupami użytkowników (Chen i in., 2022), a ich rozwój przybiera na znaczeniu w dobie digitalizacji coraz większej liczby obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zmieniających się zachowań konsumentów, którzy oczekują dostępności produktów i usług online (Kenney i in., 2019). Jednocześnie platformy cyfrowe poprzez swój pośredniczący i łączący charakter wpływają na współtworzenie wartości dla wszystkich powiązanych podmiotów zwanych aktorami.

Wartość stanowi subiektywnie oceniany rezultat osiągniętych korzyści w porównaniu z poniesionymi kosztami (Ulaga, Eggert, 2006). Obecnie niemal niemożliwe jest tworzenie wartości przez jedno odizolowane przedsiębiorstwo. Potrzebni są do tego interesariusze (m.in. dostawcy, nabywcy, konsumenci), ich wspólne działania i posiadane przez nich zasoby (Dyduch, 2021). W związku z tym na znaczeniu przybiera koncepcja współtworzenia wartości, czyli „wspólnego, opartego na współpracy, współlistniejącego, partnerskiego procesu wytwarzania nowej materialnej i symbolicznej wartości” (Galvagno, Dalli, 2014, s. 644). Tak jak współtworzenie wartości i sama wartość są problematyką, która przyciąga coraz więcej uwagi naukowej, o czym świadczy liczba artykułów z ostatnich lat (Alamäki, Korpela, 2021; Dyduch, 2021; Leite, Hodgkinson, 2021), tak współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe nie jest dotychczas szeroko analizowane w literaturze przedmiotu. Nieliczne badania w tym zakresie analizują współtworzenie wartości w specyficznym kontekście, na przykład mediów społecznościowych (Bechmann, Lomborg, 2013), podkreślają rolę pracowników oraz ich umiejętności cyfrowych i integracyjnych we współtworzeniu wartości w zdigitalizowanym otoczeniu (Saunila i in., 2018; Tian i in., 2021) lub analizują wykorzystanie przez platformy zasobów cyfrowych w procesie współtworzenia wartości w ekosystemie (Hein i in., 2019). Dominującymi

podejściami teoretycznymi w dotychczasowych badaniach są teoria zasobowa (ang. Resource Based Theory) oraz logika usługowa (ang. Service Dominant Logic – SDL). Brakuje analiz współtworzenia wartości, które systematyzowałyby specyfikę tego procesu, identyfikując cechy charakterystyczne dla współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe i współpracujące z nimi podmioty, podkreślając interakcyjny charakter tworzenia wartości przez różnorodnych aktorów sieciowych.

Biorąc pod uwagę dostrzeżoną lukę badawczą, celem artykułu jest identyfikacja specyfiki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe przez pryzmat podejścia sieciowego. Z tak postawionym celem wiążą się dwa szczegółowe pytania badawcze. Pierwsze z nich to: co wyróżnia współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe w porównaniu do innych, tradycyjnych (to jest niecyfrowych) form współpracy? Platformy cyfrowe znacząco zmieniły podejście do współpracy i do współtworzenia wartości, które są oparte między innymi na współpracy w czasie rzeczywistym, bezpośredniości kontaktów czy też łatwości dzielenia się zasobami cyfrowymi przez różnych aktorów sieciowych. Ponadto specyfika platform sprawia, że dostęp do nich mają różnorodni aktorzy – nie tylko przedsiębiorstwa współpracujące z platformą, ale też nabywcy czy podmioty opiniotwórcze oddziałujące na nabywców (jak na przykład celebryci czy idole). Dlatego analiza współtworzenia wartości nie powinna ograniczać się do badania poszczególnych relacji i dostępnych w niej zasobów (jak w podejściu zasobowym) czy użyteczności dla nabywców (jak w koncepcji logiki usługowej), ale obejmować ogół powiązań (pośrednich i bezpośrednich) platformy z innymi aktorami. W związku z tym postawiono drugie pytanie badawcze: jaka jest nowa wiedza, którą można pozyskać dzięki analizie współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych przez pryzmat podejścia sieciowego w porównaniu z innymi koncepcjami i teoriami do współtworzenia wartości (teoria zasobowa przedsiębiorstwa i logika usługowa)?

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury w artykule usystematyzowano wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Do systematyzacji wykorzystano proponowany w ramach



podejścia sieciowego IMP (ang. Industrial Marketing and Purchasing Group) schemat analizy relacji na rynku business-to-business (B2B) obejmujący trzy poziomy: interakcje pomiędzy aktorami, zasobami i działaniami (Ford i in., 2011; Håkansson, Snehota, 1995; Ratajczak-Mrozek, Zieliński, 2013). Aktorzy w powyższym ujęciu to organizacje lub indywidualne osoby, które kontrolują zróżnicowane zasoby oraz realizują działania polegające na łączeniu, rozwoju i tworzeniu nowych zasobów w danej relacji biznesowej (Ford i in., 2011). Takie podejście do analizy jest o tyle korzystne w przypadku badania współtworzenia wartości, że pozwala systematycznie podejść do identyfikacji specyfiki tego zjawiska z udziałem platform cyfrowych i jednocześnie oddać jego kompleksowy charakter. Podejście sieciowe IMP uwzględnia nie tylko aktorów współtworzących wartość, ale też podkreśla znaczenie zróżnicowanych zasobów oraz interakcji między nimi. Tym samym wykorzystanie ram teoretycznych podejścia IMP pozwala na uchwycenie zjawiska współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych w szerszym kontekście, niż pozwalają na to alternatywne, częściej wykorzystywane koncepcje – podejście zasobowe (koncentrująca się na zasobach posiadanych przez przedsiębiorstwo) oraz logika usługowa (skupiająca się na relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą oraz doświadczeniach tego ostatniego płynących z konsumpcji).

Artykuł ma charakter koncepcyjny i bazuje na syntezie reprezentatywnej literatury z danego obszaru w sposób zintegrowany, tak aby stworzyć nowe ramy analityczne (Torraco, 2005) oraz doprowadzić do lepszego zrozumienia i konceptualizacji danego fenomenu badawczego (Rocco, Plakhotnik, 2009). W tym celu w pierwszym kwartale 2022 roku przeprowadzono przegląd pojęciowy literatury przedmiotu. Wykorzystano bazy Scopus oraz Google Scholar, gdzie wyszukiwano słów kluczowych zawierających w tytułach i/lub streszczeniach frazy „współtworzenie wartości”, „tworzenie wartości” oraz „platforma cyfrowa” (procedurę powtórzono w językach angielskim i polskim). Przeprowadzone wyszukiwanie dodatkowo uzupełniono analizą źródeł na temat specyfiki współtworzenia wartości w ramach teorii zasobowej przedsiębiorstwa, koncepcji logiki usługowej oraz podejścia sieciowego. Dokonując analizy tekstów, koncentrowano się na identyfikacji powtarzających się schematów, w szczególności dotyczących specyfiki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe kolejno w wymiarze zaangażowanych aktorów, wykorzystywanych zasobów i prowadzonych badań.

W artykule kolejno przedstawiono koncepcję współtworzenia wartości, w szczególności podkreślając specyfikę współtworzenia wartości według nurtu zasobowego, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego IMP. Następnie wyodrębniono główne cechy charakteryzujące platformy cyfrowe. Na tej podstawie oraz włączając dotychczasową literaturę, przedstawiono wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe przez pryzmat podejścia sieciowego. Na końcu w ramach podsumowania przedstawiono odpowiedź na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze¹.

Współtworzenie wartości

Współtworzenie wartości jest możliwe dzięki współpracy między różnymi aktorami (np. dostawcami, nabywcami, konkurentami) i rozumiane jako wspólne, partnerskie i korzystne dla obu stron, tworzenie nowych materialnych i/lub niematerialnych wyników, jak na przykład wyższa satysfakcja i lojalność nabywcy, wyższa rentowność przedsiębiorstwa, lepsza jakość usług, lepsze dopasowanie produktu do potrzeb nabywców (Galvagno, Dalli, 2014). Analiza współtworzenia wartości prowadzona jest w dotychczasowej literaturze przedmiotu w ramach trzech ujęć – teorii zasobowej przedsiębiorstw, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego.

Zgodnie z teorią zasobową, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa i współtworzona wartość wynikają z posiadanych zasobów lub też zasobów, do których ma ono dostęp dzięki posiadanym relacjom (Amit, Zott, 2001), w tym relacjom z nabywcami (Dobrzykowski i in., 2010) lub z użytkownikami mediów społecznościowych (Bechmann, Lomborg, 2013). Zasoby w ramach procesu współtworzenia wartości przetwarzane są przez przedsiębiorstwo na produkty zaspokajające potrzeby nabywców (Parker i in., 2016). Aby skutecznie konkurować i utrzymywać przewagę konkurencyjną, zasoby powinny charakteryzować się czterema cechami: powinny być rzadkie, wartościowe, trudne do imitacji oraz nieposiadające substytutów (ang. Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable – VRIN), (Barney i in., 2021). Niedoskonałości w dostępie do zasobów skutkują różnicami we współtworzeniu wartości – im przedsiębiorstwo posiada (bezpośrednio lub pośrednio poprzez relacje biznesowe) bardziej wyspecjalizowane i w wyższym stopniu spełniające kryteria VRIN zasoby, tym efektywniej może ono uzyskiwać i umacniać przewagę konkurencyjną na rynku (Barney i in., 2021). Podejście zasobowe analizuje współtworzenie wartości poprzez pryzmat znaczenia komunikacji i rozwoju pracowników w procesie współtworzenia wartości (Alamäki, Korpela, 2021), rozwoju kompetencji menedżerskich we współtworzeniu wartości na rynku B2B (Ratajczak-Mrozek i in., 2021; Waseem i in., 2018) czy powodów nieodpowiedniego zarządzania zasobami nabywcy we współtworzeniu wartości (Vafeas, Hughes, 2020). Badania wskazują na pozytywną zależność między liczbą posiadanych relacji z nabywcami a wielkością współtworzonej wartości (Deszczyński, 2019). Współtworzenie wartości w podejściu zasobowym podkreśla zatem znaczenie posiadania i rozwoju zasobów, które poprzez ich wymianę i wzbogacanie stają się zasobami spełniającymi kryteria VRIN, umożliwiając tym samym uzyskanie i/lub utrzymywanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku.

Idea współtworzenia wartości stanowi jeden z filarów koncepcji logiki usługowej (SDL) (Vargo, Lusch, 2017). Wskazuje się, że podstawą wymiany jest zawsze usługa (także w przypadku wymiany dóbr fizycznych), zorientowana na beneficjenta i relacyjna, co prowadzi właśnie do współtworzenia wartości (Vargo, Lusch,

2017). Mimo że najnowsze badania SDL podkreślają, że wartość jest współtworzona przez licznych aktorów w ramach ekosystemów usługowych (Chandler, Vargo, 2011), to same dotychczasowe badania koncentrują się na wartości współtworzonej przez przedsiębiorstwo z nabywcami (z takim wyjątkiem jak np. artykuł Leite, Hodgkinson, 2021). Badania w ramach SDL podkreślają także rolę aktorów oraz złożoność relacji, które wspierają współtworzenie trzech typów wartości: wartości ekonomicznej, wartości umożliwiającej zrównoważony rozwój oraz wartości marki (Ekman i in., 2016). Badania w podejściu SDL skupiają się przede wszystkim na doświadczeniach nabywców i ich zadowoleniu z efektów współtworzenia wartości, a także rodzajach wartości współtworzonej z nabywcami.

Zgodnie z podejściem sieciowym IMP współtworzenie wartości zachodzi w efekcie bezpośrednich i pośrednich interakcji między aktorami sieci biznesowej tworzonej przez relacje (Jaakkola, Hakanen, 2013). Dlatego też podstawą współtworzenia wartości są: bliskość, zaufanie, porozumienie (Jaakkola, Hakanen, 2013), dzielenie się informacjami, oczekiwaniami oraz celami biznesowymi (Järvi i in., 2018). Współtworzenie wartości w podejściu sieciowym analizowane jest w kontekście znaczenia zaangażowania aktorów relacji we współtworzenie wartości (Storbacka i in., 2016), a także napięć występujących podczas współtworzenia wartości pomiędzy aktorami (Tóth i in., 2018). Wskazuje się na znaczenie dla współtworzenia wartości relacji z różnorodnymi aktorami w ramach i poza łańcuchem dostaw (Haas i in., 2012), co, biorąc pod uwagę bezpośrednie i pośrednie interakcje, znacznie poszerza kontekst analizy w stosunku do omówionych wcześniej dwóch pozostałych ujęć współtworzenia wartości. W ramach podejścia sieciowego zaznacza się też rolę relacji biznesowych w umożliwianiu dostępu do zasobów, także dla tworzenia innowacji (Jaakkola, Hakanen, 2013). Co ważne, podkreśla się, że zasoby, które są kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio przez aktorów, muszą być odpowiednio zastosowane, aby stały się wartościowe dla danej relacji biznesowej (Baraldi i in., 2012) i dzieje się tak wyłącznie w przypadku połączenia lub wejścia w interakcje z pozostałymi zasobami posiadanymi przez aktorów relacji. Oznacza to, że wartość nie wynika bezpośrednio z samego zasobu, ale jego zastosowania. Współtworzenie wartości jest zatem procesem, który tworzą jednocześnie aktorzy, zasoby i wspólne działania (Jaakkola, Hakanen, 2013), co łącznie umożliwia opracowanie, wyprodukowanie, dostarczenie i wykorzystanie ostatecznego produktu czy usługi.

Porównując trzy przedstawione ujęcia współtworzenia wartości, to jest teorię zasobową przedsiębiorstwa, logiki usługowej oraz podejścia sieciowego, można zauważyć, że tak jak wszystkie zwracają uwagę na znaczenie zasobów, które z kolei można pozyskać od innych podmiotów, tak podejście sieciowe w porównaniu do logiki usługowej większą wagę przywiązuje do szerszego kontekstu relacji, w ramach których współtworzona jest wartość – obejmując wszystkie powiązane bezpośrednio i pośrednio podmioty. Z kolei porównując do teorii

zasobowej, podejście sieciowe zwraca też uwagę na szerszy kontekst wartości samych zasobów, która wynika z ich wykorzystania i powiązania z zasobami innych podmiotów.

Specyfika platform cyfrowych i ich współtworzenia wartości

Platformy cyfrowe stanowią platformy wielostronne (*multi-sided platforms*) oparte na technologiach cyfrowych (Chen i in., 2022). Platformy wielostronne umożliwiają interakcje pomiędzy przynajmniej dwiema grupami użytkowników poprzez pośrednika. Ich specyficzną cechą jest to, że wartość czerpana z platformy przez użytkowników wzrasta wraz z ich liczbą dzięki bezpośrednim i pośrednim efektom sieciowym (Dew, Read, 2007; Katz, Shapiro, 1985), a działania każdej z grup użytkowników wpływają na korzyści osiągane przez drugą z nich (Hagiu, Wright, 2015). W ten sposób wokół platformy powstają specyficzne sieci biznesowe (Yablonsky, 2018) lub ekosystemy (Parker i in., 2017). Rolą przedsiębiorstwa zarządzającego platformą jest wspieranie interakcji, wymiany informacji oraz transakcji pomiędzy pozostałymi aktorami współtworzącymi jego sieć relacji (Rohn i in., 2021). Do pozostałych aktorów współtworzących taką sieć należą oprócz dostawców towarów i usług przedsiębiorstwa świadczące usługi (np. marketingowe lub informatyczne) na rzecz przedsiębiorstwa zarządzającego platformą, a także finalni nabywcy. Zasoby znajdujące się w ramach tej sieci mogą być kontrolowane przez któregoś z aktorów, stanowić wspólną własność aktorów w sieci lub też pochodzić spoza niej (Yablonsky, 2018).

Obecnie większość platform wielostronnych to platformy cyfrowe. Za ich pomocą pomiędzy poszczególnymi użytkownikami dochodzi do przechwytywania, wymiany i monetyzacji danych (Yablonsky, 2018). Platformy cyfrowe wykorzystują w tym celu standaryzowane cyfrowe interfejsy, które umożliwiają współpracę niezależnych aktorów (zarówno organizacji, jak i ludzi) oraz łączenie ich zasobów (Chen i in., 2022; Parker i in., 2016). Platformy cyfrowe można zatem postrzegać jako fenomen społeczno-technologiczny, złożony z elementów technicznych (oprogramowania i sprzętu) oraz zbudowanych wokół nich procesów organizacyjnych i standardów (de Reuver i in., 2018).

Specyfika platform cyfrowych w znacznym stopniu stanowi pochodną technologii, na których zostały oparte. Ze względu na modułowy, otwarty i edytowalny charakter technologii cyfrowych (Kallinikos i in., 2013) właściciele platform cyfrowych z jednej strony posiadają dodatkowe możliwości w zakresie kontroli dostępu różnych aktorów do zasobów znajdujących się w jej ramach – poprzez selektywne udostępnianie poszczególnych interfejsów i cyfrowych narzędzi (Parker i in., 2017; Ye, Kankanhalli, 2018). Jednocześnie jednak z drugiej strony te same cechy umożliwiają rozbudowę funkcjonalności danej platformy przez pozostałych aktorów, którzy mogą wykorzystać udostępnione standaryzowane



interfejsy i cyfrowe narzędzia do stworzenia własnych produktów o komplementarnym charakterze (Chen i in., 2022; Hanseth, Lyytinen, 2010). Dzięki temu platformy cyfrowe umożliwiają koordynację działań pomiędzy poszczególnymi aktorami sieci wykraczającą poza tradycyjne mechanizmy rynków i hierarchii (Chen i in., 2022). Podsumowując, można wskazać na następujące cechy platform cyfrowych rzutujące na specyfikę współtworzenia wartości z ich udziałem: oparcie na koordynacji działań i zasobów zróżnicowanych rodzajów aktorów, którzy z jednej strony wyposażeni są w szereg narzędzi ułatwiających współtworzenie wartości, a z drugiej – poddawani są kontroli przez centralnego aktora.

Platformy cyfrowe bazują na nowych technologiach i duża część ich działalności ma charakter zdigitalizowany, stąd na współtworzenie wartości oddziałuje sfera cyfrowa. Jednocześnie platformy cyfrowe są aplikowane w wielu branżach, zarówno tych mocno zdigitalizowanych (np. Steam czy Epic Games w branży gier wideo), jak i tych zorientowanych na obrót tradycyjnymi produktami fizycznymi (np. oferta sprzedawana na Allegro, Amazon). To z kolei powoduje, że platformy te funkcjonują jednocześnie w ramach sfery realnej, tradycyjnej. Ta aktywność na styku sfery realnej i cyfrowej oraz przeplatanie obu sfer wpływa na wynik i specyfikę współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe.

Dotychczasowe badania nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, mimo że podkreślają interaktywny charakter tego procesu (Ramaswamy, Ozcan, 2020), to w dużej mierze koncentrują się na perspektywie głównego przedsiębiorstwa zarządzającego platformą (de Oliveira, Cortimiglia, 2017; Tian i in., 2021). Ponadto współtworzenie wartości przez platformy analizowane jest przez pryzmat otoczenia zewnętrznego i współpracy z innymi aktorami (Bechmann, Lomborg, 2013; Chen i in., 2022) lub koncentracji na elementach wewnętrznych, jak zasoby lub umiejętności pracowników (Hein i in., 2019; Saunila i in., 2018). Brakuje badań nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, które analizowały ten problem przez pryzmat sieci powiązań i interakcji, jakie zachodzą pomiędzy aktorami współpracującymi z platformą biznesową.

Wyróżniki współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe

Aktorzy

Istota platform cyfrowych wraz z aktorami z nimi powiązaniymi, wpływa na charakter zachodzącego w ich ramach procesu współtworzenia wartości. Platformy cyfrowe łączą powiązanych bezpośrednio i pośrednio aktorów B2B oraz konsumentów indywidualnych (indywidualne osoby) (Ojansivu i in., 2020). Wśród aktorów B2B kluczowe znaczenie ma przedsiębiorstwo zarządzające platformą, które jednak bez innych współpracujących przedsiębiorstw oferujących swoje produkty i usługi przez platformę nie jest w stanie wytworzyć wartości. Stąd rolę przedsiębiorstwa zarządzającego platformą w procesie współtworzenia wartości jest wspieranie

interakcji, wymiany informacji oraz transakcji pomiędzy pozostałymi aktorami współtworzącymi jego sieć relacji (Rohn i in., 2021). Z kolei pozostałe przedsiębiorstwa współpracujące i oferujące swoje produkty i usługi przez platformę przede wszystkim dostarczają zasoby, poddając zarządzaniu, kontroli i adaptacji część swoich procesów wewnętrznych, zasobów i działalności (np. poprzez konieczność dostosowania się do wymogów jakościowych lub procesowych stawianych przez platformę). Innymi aktorami B2B stanowiącymi część sieci relacji platformy cyfrowej są nabywcy B2B (np. firmy kupujące usługi i produkty przez platformę) i inne organizacje (np. stowarzyszenia eksperckie, instytucje doradcze). Ważnymi aktorami uczestniczącymi we współtworzeniu wartości przez platformy cyfrowe są konsumenci indywidualni, którzy w wielu platformach stanowią istotny element systemu kontroli jakości (np. poprzez moduł recenzji), a w innych sami przejmują na siebie rolę producentów (np. w ramach mediów społecznościowych) (Parker i in., 2016).

Współpraca wszystkich tych aktorów odbywa się za pośrednictwem cyfrowego interfejsu. Interfejs ten ma istotny wpływ na jej charakter i możliwości poszczególnych aktorów. Z jednej strony dostarcza narzędzi do podejmowania działań na zasobach w ramach platformy (dodawanie produktów przez aktorów – sprzedawców, kastomizacja przez aktorów – nabywców itp.), z drugiej natomiast – umożliwia centralnemu aktorowi kontrolę oraz koordynację tych działań.

Wskazując rolę aktorów we współtworzeniu wartości, trzeba podkreślić, że ich specyficzną cechą jest fakt, że wartość czerpana z platformy przez użytkowników wzrasta wraz z ich liczbą dzięki bezpośrednim i pośrednim efektom sieciowym (Dew, Read, 2007; Katz, Shapiro, 1985), a działania każdej z grup wpływają na korzyści osiągane przez drugą z nich (Hagiu, Wright, 2015). W ten sposób powstają specyficzne sieci biznesowe, w ramach których współtworzona jest wartość dla użytkowników tych platform (Yablonsky, 2018).

Zasoby

W tradycyjnych modelach biznesowych proces tworzenia wartości oparty jest w przeważającej części na bezpośrednio kontrolowanych, rzadkich, wartościowych, trudnych do podrobienia i nieposiadających substytutów zasobów (Barney i in., 2021), które w ramach tego procesu przetwarzane są przez przedsiębiorstwo na produkty zaspokajające potrzeby nabywców (Parker i in., 2016). Jednak w przypadku platform cyfrowych kontrola nad tak rozumianymi zasobami poprzez przedsiębiorstwo zarządzające platformą ma o wiele mniejsze znaczenie (Rohn i in., 2021) i bez włączenia zasobów oferowanych przez innych aktorów nie jest możliwe wytworzenie wartości. Sam przedmiot transakcji również często znajduje się poza jego kontrolą (van Alstynne i in., 2016). Zasoby znajdujące się w ramach tej sieci mogą być kontrolowane przez któregoś z aktorów, stanowić wspólną własność aktorów w sieci lub też pochodzić spoza niej (Yablonsky, 2018).

We współtworzeniu wartości przez platformy cyfrowe biorą udział zróżnicowane zasoby (np. know-how, zasoby cyfrowe, zasoby finansowe). Przy czym w zależności od branży i typu działalności nie zawsze konieczny jest obrót fizycznymi zasobami do wytworzenia wartości (np. wspomniane wcześniej platformy z branży gier wideo koncentrują się na sprzedaży wersji cyfrowych). Należy podkreślić znaczenie zastosowania, a nie wyłącznie samego posiadania zasobów (Baraldi i in., 2012). Zasób bez połączenia z innymi zasobami staje się bezużyteczny, stąd wartość współtworzona przez platformy cyfrowe wynika z łączenia i kombinowania zasobów cyfrowych oraz fizycznych. Przykład może stanowić platforma Uber, która do sprawnego funkcjonowania wymaga nie tylko kierowców i ich fizycznych zasobów (pojazdów), ale też przesyłanych przez użytkowników za pomocą cyfrowego interfejsu informacji na temat jakości usług świadczonych przez poszczególnych kierowców. Połączenie tych dwóch zasobów ma istotny wpływ na wartość wytwarzaną w ramach platformy – zarówno z perspektywy konsumentów, jak i właściciela samej platformy.

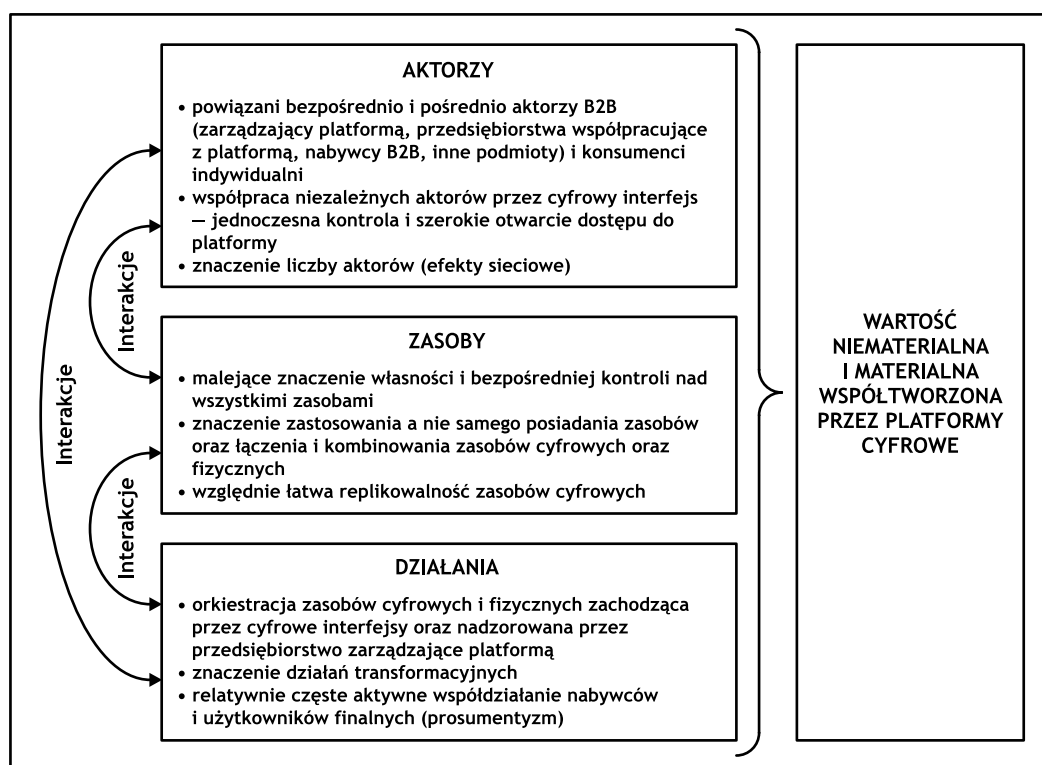
Istotne jest, że, zwłaszcza zasoby cyfrowe mogą być łatwiej replikowane i imitowane. To z kolei sprawia, że z jednej strony zwiększanie skali działalności przez przedsiębiorstwo wykorzystujące model biznesowy oparty na platformie cyfrowej wymaga znacznie mniejszych inwestycji niż ma to miejsce w przypadku tradycyjnych modeli biznesowych, jednocześnie wiążąc się ze znacznie mniejszym ryzykiem (Kavadias i in., 2016). Z drugiej strony istnieje ryzyko łatwiejszego kopiowania wytworzonych

zasobów cyfrowych, czy wręcz całego modelu biznesowego, tym samym doprowadzając do współniszczenia wartości (*value co-destruction*) (Pathak i in., 2020).

Działania

Wartość współtworzona w ramach platformy cyfrowej oparta jest w mniejszym stopniu na samych posiadanych zasobach oraz infrastrukturze (zwłaszcza fizycznych) (Parker i in., 2016), ważniejsze jest natomiast działanie i dynamiczne łączenie zasobów pochodzących z różnych źródeł i kontrolowanych przez różnych aktorów (Yablonsky, 2018). Można zatem stwierdzić, że w procesie współtworzenia wartości w ramach platform cyfrowych istotne znaczenie ma orkiestracja zasobów cyfrowych i fizycznych zachodząca przez cyfrowe interfejsy oraz nadzorowana przez przedsiębiorstwo zarządzające platformą. Z tego powodu tak ważne są jego zdolności orkiestrujące (Tian i in., 2021).

Ponieważ wartość nie wynika wyłącznie z posiadania zasobów, ale z ich łączenia i kombinowania, stąd kluczową rolę odgrywają także działania transformacyjne i ich właściwa koordynacja pomiędzy poszczególnymi aktorami. Działania transformacyjne odnoszą się do zmian wprowadzanych w zasobach. Na przykład na platformie cyfrowej threadless.com działaniom transformacyjnym poddawane są grafiki tworzone przez użytkowników, które umieszczane są następnie na sprzedawanych w ramach platformy ubraniach. Z kolei „działania transferowe przenoszą bezpośrednią kontrolę nad zasobem z jednego aktora na drugiego” (Håkansson, Johanson, 1992, s. 36).



Rys. 1. Wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe – podejście sieciowe
Źródło: opracowanie własne



Do poziomu działań odnosi się także relatywnie częste aktywne współdziałanie nabywców i użytkowników finalnych w ramach platform cyfrowych. W tym kontekście mówi się wręcz o zjawisku prosumentyzmu, w ramach którego nabywcy B2B i konsumenci posiadają ekspercką wiedzę na temat konsumowanych produktów i/lub aktywnie uczestniczą w ich projektowaniu (Toffler, 1980), co przekłada się na współtworzoną wartość.

Na rysunku 1 podsumowano zidentyfikowane i opisane powyżej wyróżniki świadczące o specyfice współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Wartość powstała w ramach platformy cyfrowej tworzy się w wyniku bezpośrednich i pośrednich interakcji, jak też pomiędzy: aktorami, zasobami i działaniami związanymi z platformą cyfrową oraz przyjmuje postać materialną (np. nowy produkt, lepsze wyniki finansowe) i niematerialną (np. wzrost know-how, przyrost wiedzy). Jednocześnie wszystkie trzy poziomy składające się na całość relacji – aktorzy, zasoby i działania – mogą należeć do sfery realnej lub cyfrowej. Jednak interakcje pomiędzy nimi mogą swobodnie przekraczać granice tych sfer. Przykładowo działania aktorów indywidualnych oraz organizacyjnych mogą być wspierane przez aktorów cyfrowych (np. czatboty oferujące podstawowe wsparcie konsumentom). Zasoby fizyczne (np. zdjęcia produktów) mogą być konwertowane do formy cyfrowej przez fizycznych aktorów. Same działania dotyczące zasobów mogą przybierać zarówno analogowy, jak i cyfrowy charakter (np. ręczne wprowadzanie informacji do bazy danych oraz przetwarzanie ich z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania), a następnie mogą być wykorzystywane przez fizycznych bądź cyfrowych aktorów. Należy też pamiętać o tym, że chociaż cyfrowy charakter samych platform, a także ciągły rozwój nowych technologii stwarzają presję na wykorzystywanie cyfrowych zasobów, aktorów oraz działań, to jednocześnie w niektórych branżach zachowanie przynajmniej częściowo analogowego charakteru poszczególnych elementów może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej – np. w przypadku tych biznesów, gdzie tradycyjny charakter produktu lub bezpośredni kontakt z usługodawcą są pozytywnie postrzegane przez nabywców.

Podsumowanie

Artykuł stanowi przyczynek do rozwoju nielicznych jak dotąd badań nad współtworzeniem wartości przez platformy cyfrowe, uwzględniając interaktywny, wielopoziomowy charakter tego procesu. Przenikanie się sfery realnej i cyfrowej stanowi główny wyróżnik współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe w porównaniu do innych tradycyjnych form współpracy. Cyfrowy interfejs ułatwia współpracę niezależnych aktorów, w tym nabywców B2B i konsumentów indywidualnych, orkiestrację działań oraz łączenie i kombinację zasobów cyfrowych z fizycznymi. To wszystko przekłada się na łatwiej współtworzoną wartość. Jednocześnie z uwagi na względnie łatwiejszą replikowalność zasobów cyfrowych czy wręcz całego modelu biznesowego, w przypadku

platform cyfrowych istnieje również większe ryzyko współniszczenia wartości. Współniszczenie wartości przez podmioty zaangażowane w platformy cyfrowe stanowi rozwijający się obszar przyszłych badań.

Ważnym kierunkiem przyszłych badań dotyczących współtworzenia wartości w platformach cyfrowych jest zagadnienie podziału i przechwytywania wartości wytworzonej przez aktorów w ramach platformy. Dominująca pozycja przedsiębiorstwa zarządzającego platformą cyfrową może prowadzić do zawłaszczania przeważającej części wartości materialnej kosztem pozostałych aktorów. Istotna jest więc nie tylko konceptualizacja takiego procesu, ale także identyfikacja rozwiązań służących dystrybucji współtworzonej wartości prowadzącej do satysfakcji zaangażowanych aktorów. Wiąże się to z problemem, że w przypadku niektórych platform istotny wkład we współtworzenie wartości mają konsumenci, którzy jednak rzadko są za swoją pracę rekompensowani. Zbadanie czy zapewnienie dodatkowej rekompensaty zwiększyłoby współtworzoną wartość także dla pozostałych aktorów, co dostarczyłoby wniosków ważnych nie tylko z perspektywy naukowej, ale także praktycznej.

Identyfikując specyfikę współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe, wykorzystano podejście sieciowe i schemat analizy relacji na B2B obejmujący trzy poziomy: interakcje pomiędzy aktorami, zasobami i działaniami. Przedstawiona analiza pokazuje, że w porównaniu z innymi koncepcjami i teoriami do współtworzenia wartości (teoria zasobowa przedsiębiorstwa i logiki usługowej) podejście sieciowe pozwala na uzyskanie bardziej wyczerpującego i oddającego rzeczywisty charakter obrazu relacji i współtworzenia wartości przez platformy cyfrowe. Ujęcie sieciowe umożliwia analizę nie tylko bezpośrednich relacji między platformą a aktorami, ale też obejmuje pośrednie relacje oddziałujące na współtworzenie wartości. Ponadto w podejściu tym podkreślane jest nie tyle znaczenie samego posiadania zasobów, co współtworzenia wartości poprzez odpowiednie wykorzystanie i zastosowanie zasobów (cyfrowych i fizycznych) przez aktorów. Jest to niezwykle ważne w kontekście platform, których model biznesowy jest pozornie łatwy do powielania. Jednak, aby odnieść sukces, samo powielenie zasobu, jakim jest na przykład platforma, nie wystarczy. Konieczne jest dostosowanie tego zasobu do nowego otoczenia konkurencyjnego, nowej branży. Z uwagi na te rozważania, przyszłe badania powinny skupić się na czynnikach warunkujących skuteczne współtworzenie wartości w przypadku powielania tego modelu biznesowego w podobnych lub różnych od pierwotnych branżach.

dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
ORCID: 0000-0003-4432-5459
e-mail: milena.ratajczak@ue.poznan.pl

dr Aleksandra Hauke-Lopes
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 Instytut Gospodarki Międzynarodowej
 ORCID: 0000-0002-0879-5499
 e-mail: aleksandra.hauke-lopes@ue.poznan.pl

dr Marcin Wieczerzycki
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 Instytut Gospodarki Międzynarodowej
 ORCID: 0000-0002-5696-9836
 e-mail: marcin.wieczerzycki@ue.poznan.pl

Przypis

- 1) Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019 - 2023 nr projektu 004/RID/2018/19, kwota finansowania 3 000 000 zł.

Bibliografia

- [1] Alamäki A., Korpela P. (2021), *Digital Transformation and Value-based Selling Activities: Seller and Buyer Perspectives*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 16, No. 2, pp. 298–317.
- [2] Amit R., Zott C. (2001). *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493–520.
- [3] Baraldi E., Gressetvold E., Harrison D. (2012), *Resource Interaction in Inter-Organizational Networks: Foundations, Comparison, and a Research Agenda*, „Journal of Business Research”, Vol. 65, No. 2, pp. 266–276.
- [4] Barney J.B., Ketchen D.J., Wright, M. (2021), *Resource-Based Theory and the Value Creation Framework*, „Journal of Management”, Vol. 47, No. 7, pp. 1936–1955.
- [5] Bechmann A., Lomborg S. (2013), *Mapping Actor Roles in Social Media: Different Perspectives on Value Creation in Theories of User Participation*, „New Media & Society”, Vol. 15, No. 5, pp. 765–781.
- [6] Chandler J.D., Vargo S.L. (2011), *Contextualization and Value-in-context: How Context Frames Exchange*, „Marketing Theory”, Vol. 11, No. 1, pp. 35–49.
- [7] Chen L., Tong T.W., Tang S., Han N. (2022), *Governance and Design of Digital Platforms: A Review and Future Research Directions on a Meta-organization*, „Journal of Management”, Vol. 48, No. 1, pp. 147–184.
- [8] de Oliveira D.T., Cortimiglia M.N. (2017), *Value Co-creation in Web-based Multisided Platforms: A Conceptual Framework and Implications for Business Model Design*, „Business Horizons”, Vol. 60, No. 6, pp. 747–758.
- [9] de Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. (2018), *The Digital Platform: A Research Agenda*, „Journal of Information Technology”, Vol. 33, No. 2, pp. 124–135.
- [10] Deszczyński B. (2019), *Zasobowa teoria przedsiębiorstwa i koncepcja logiki usługowej w świetle podejścia relacyjnego w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 19–26.
- [11] Dew N., Read S. (2007), *The More We Get Together: Coordinating Network Externality Product Introduction in the RFID Industry*, „Technovation”, Vol. 27, No. 10, pp. 569–581.
- [12] Dobrzykowski D.D., Tran O., Tarafdar M. (2010), *Value Co-creation and Resource Based Perspectives for Strategic Sourcing*, „Strategic Outsourcing: An International Journal”, Vol. 3, No. 2, pp. 106–127.
- [13] Dyduch W. (2021), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w przedsiębiorstwach w Polsce: Ocena podejmowanych działań, identyfikacja kluczowych zmiennych oraz ich wpływ na efektywność*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 7–16.
- [14] Ekman P., Raggio R.D., Thompson, S.M. (2016), *Service Network Value Co-creation: Defining the Roles of the Generic Actor*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 56, pp. 51–62.
- [15] Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I. (2011), *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester.
- [16] Galvagno M., Dalli D. (2014), *Theory of Value Co-creation: A Systematic Literature Review*, „Managing Service Quality”, Vol. 24, No. 6, pp. 643–683.
- [17] Haas A., Snehota I., Corsaro D. (2012), *Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 1, pp. 94–105.
- [18] Hagiu A., Wright J. (2015), *Multi-Sided Platforms*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 43, pp. 162–174.
- [19] Håkansson H., Johanson J. (1992), *A Model of Industrial Networks*, [in:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 28–34.
- [20] Håkansson H., Snehota I. (eds.), (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- [21] Hanseth O., Lyytinen K. (2010), *Design Theory for Dynamic Complexity in Information Infrastructures: The Case of Building Internet*, „Journal of Information Technology”, Vol. 25, No. 1, pp. 1–19.
- [22] Hein A., Weking J., Schreieck M., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H. (2019), *Value Co-creation Practices in Business-to-business Platform Ecosystems*, „Electronic Markets”, Vol. 29, No. 3, pp. 503–518.
- [23] Jaakkola E., Hakanen T. (2013), *Value Co-creation in Solution Networks*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, pp. 47–58.
- [24] Järvi H., Kähkönen A.-K., Torvinen H. (2018), *When Value Co-creation Fails: Reasons that Lead to Value Co-destruction*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 34, pp. 63–77.
- [25] Kallinikos J., Aaltonen A., Marton A. (2013), *The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 37, No. 2, pp. 357–370.
- [26] Katz M.L., Shapiro C. (1985), *Network Externalities, Competition, and Compatibility*, „American Economic Review”, Vol. 75, No. 3, pp. 424–440.
- [27] Kavadias S., Ladas K., Loch C. (2016), *The Transformative Business Model*, „Harvard Business Review”, Vol. 94, October, pp. 90–98.
- [28] Kenney M., Rouvinen P., Seppälä T., Zysman J. (2019), *Platforms and Industrial Change*, „Industry and Innovation”, Vol. 26, No. 8, pp. 871–879.

- [29] Leite H., Hodgkinson I.R. (2021), *Telemedicine Co-design and Value Co-creation in Public Health Care*, „Australian Journal of Public Administration”, Vol. 80, No. 2, pp. 300–323.
- [30] Ojansivu I., Hermes J., Laari-Salmela S. (2020), *Business Relationships in the Industrial Network Literature: Three Approaches and Their Underlying Assumptions*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 87, pp. 181–195.
- [31] Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. (2017), *Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 41 No. 1, pp. 255–266.
- [32] Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton & Company, New York.
- [33] Pathak B., Ashok M., Tan Y.L. (2020), *Value Co-destruction: Exploring the Role of Actors' Opportunism in the B2B Context*, „International Journal of Information Management”, Vol. 52, p. 102093.
- [34] Ramaswamy V., Ozcan K. (2020), *The „Interacted” Actor in Platformed Networks: Theorizing Practices of Managerial Experience Value Co-creation*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 35, No. 7, pp. 1165–1178.
- [35] Ratajczak-Mrozek M., Wiczerzycki M., Hauke-Lopes A. (2021), *Relationship and Digital Competencies of Individuals in Value Creation in the Polish Digitized Environment*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)”, Vol. 8, No. 4, pp. 463–480.
- [36] Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M. (2013), *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 32–37.
- [37] Rocco T.S., Plakhotnik M.S. (2009), *Literature Reviews, Conceptual Frameworks, and Theoretical Frameworks: Terms, Functions, and Distinction*, „Human Resource Development Review”, Vol. 8, No. 1, pp. 120–130.
- [38] Rohn D., Bican P.M., Brem A., Kraus S., Clauss T. (2021), *Digital Platform-based Business Models – An Exploration of Critical Success Factors*, „Journal of Engineering and Technology Management – JET-M”, Vol. 60, p. 101625.
- [39] Saunila M., Ukko J., Rantala T. (2018), *Value Co-creation through Digital Service Capabilities: The Role of Human Factors*, „Information Technology & People”, Vol. 32, No. 3, pp. 627–645.
- [40] Storbacka K., Brodie R.J., Böhm T., Maglio P.P., Nenonen S. (2016), *Actor Engagement as a Microfoundation for Value Co-creation*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, No. 8, pp. 3008–3017.
- [41] Täuscher K., Laudien S.M. (2018), *Understanding Platform Business Models: A Mixed Methods Study of Marketplaces*, „European Management Journal”, Vol. 36, No. 3, pp. 319–329.
- [42] Tian J., Vanderstraeten J., Matthyssens P., Shen L. (2021), *Developing and Leveraging Platforms in a Traditional Industry: An Orchestration and Co-creation Perspective*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 92, pp. 14–33.
- [43] Toffler A. (1980), *The Third Wave: A Classic Study of Tomorrow*, Bantam, New York.
- [44] Torraco R.J. (2005), *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*, „Human Resource Development Review”, Vol. 4, No. 3, pp. 356–367.
- [45] Tóth Z., Peters L.D., Pressey A., Johnston W.J. (2018), *Tension in a Value Co-creation Context: A Network Case Study*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 70, pp. 34–45.
- [46] Ulaga W., Eggert A. (2006), *Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-business Relationships*, „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 3/4, pp. 311–327.
- [47] Vafeas M., Hughes T. (2020), *Resource Integration: Adopting a Paradox Perspective to Inform the Management of Tensions in Customer Resource Allocation*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 91, pp. 596–609.
- [48] van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. (2016), *6 Reasons Platforms Fail*, „Harvard Business Review”, Vol. 31, No. 6, pp. 1–7.
- [49] Vargo S.L., Lusch R.F. (2017), *Service-dominant Logic 2025*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 34, No. 1, pp. 46–67.
- [50] Waseem D., Biggemann S., Garry T. (2018), *Value Co-creation: The Role of Actor Competence*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 70, pp. 5–12.
- [51] Yablonsky S. (2018), *A Multidimensional Framework for Digital Platform Innovation and Management: From Business to Technological Platforms*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 35, No. 4, pp. 485–501.
- [52] Ye H., Kankanhalli A. (2018), *User Service Innovation on Mobile Phone Platforms: Investigating Impacts of Lead Userness, Toolkit Support, and Design Autonomy*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, Vol. 42, No. 1, pp. 165–187.

Value Co-creation in Digital Platforms – The Network Approach

Summary

The objective of the paper is to identify the specifics of value co-creation within digital platforms using the theoretical framework of the network approach. Based on the conducted critical analysis of the literature, the intertwining of the physical and digital spheres in the connections between actors, resources and activities has been identified as the main distinguishing feature of value co-creation by digital platforms – compared to other traditional forms of collaboration. The digital interface facilitates the collaboration of independent actors, including B2B customers and individual consumers, the orchestration of activities, and the merging and combination of digital and physical resources. At the same time, however, because of the relatively easier replicability of digital resources or even the entire business model, digital platforms are also at greater risk of value co-destruction.

Keywords

value co-creation, digital platforms, network approach, business relationships

KLIMAT ORGANIZACYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE W OPINII MŁODYCH PRACOWNIKÓW

DOI: 10.33141/po.2022.05.05

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 37-44

www.przekladorganizacji.pl

Marzena Góralczyk

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, w obliczu zmiennych warunków ekonomicznych, poszukując szans dobrego prosperowania na rynku, w tak trudnej do przewidzenia przyszłości, menedżerowie przedsiębiorstw często zadają sobie pytanie, jak kształtować wyjątkowy charakter biznesu, jego unikatowość. Nie bez znaczenia jest rola, jaką mogą odegrać pracownicy przedsiębiorstw na wszystkich szczeblach. Ważny jest odpowiedni klimat organizacyjny w miejscu pracy, który może wyzwać motywatory o charakterze zewnętrznym i pobudzać do budowania właściwych relacji w przedsiębiorstwie. Może on być katalizatorem procesów integracyjnych wśród pracowników i przyczyniać się do poszerzenia płaszczyzny sprzyjającej tworzeniu perspektyw na przyszły rozwój przedsiębiorstw.

Prezentowana publikacja wpisuje się w nurt zarządzania młodym pokoleniem pracowników w okresie post- i okołopandemicznym w kontekście procesów związanych z adaptacją społeczno-zawodową w sytuacjach kryzysowych. Przed menedżerami stają teraz nowe wyzwania wymagające w szczególności wykazywania się umiejętnościami tzw. „miękkiego” zarządzania, które oparte jest na podbudowie psychologicznego wycucia i delikatności oraz rozważni w „sterowaniu statkiem na burzliwych falach oceanu”. Przedsiębiorstwa winny omijać „meandry i rafy” i wychodzić „obronną ręką” z zawiłości turbulентnego otoczenia. Jak poradzą sobie młodzi pracownicy, kadra zarządzająca i wreszcie przedsiębiorstwo jako „cały organizm”?

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak młodzi pracownicy przedsiębiorstw postrzegają klimat organizacyjny (rozumiany jako atmosferę) panujący w ich miejscu pracy oraz jakie czynniki mogłyby go poprawić w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni. Przyjęcie tej problematyki badawczej ukierunkowane jest na przeprowadzenie analizy porównawczej dotyczącej różnych przedziałów czasowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w okresie od października do grudnia 2018 roku (przed pandemią) oraz w okresie od marca do maja 2022 r. W obu omawianych okresach badawczych wzięto pod uwagę grupę respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach w województwie

lubuskim. Jest to województwo interesujące z uwagi na jego położenie przy granicy z Niemcami, co może wskazywać na to, jak pracownicy z tego obszaru postrzegają swoje miejsce pracy; część z badanych podmiotów jest aktywna na rynku międzynarodowym, co stanowi swoistego rodzaju specyficzne uwarunkowanie tych przedsiębiorstw.

Ujęcia klimatu organizacyjnego i jego elementy składowe

Z agadnienia dotyczące klimatu organizacyjnego wpisują się w ważny nurt tematyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Warto w tym miejscu podkreślić, że już prekursorka nauki organizacji i zarządzania Mary B. Gilson, doceniając „znaczenie pracownika i jego relacji w środowisku pracy”, w swoim dorobku podjęła krytykę taylorizmu, „wzbogaconą o elementy humanizacji pracy ludzkiej i budowę klimatu organizacyjnego służącego stworzeniu relacji pracowniczych” (Wacławik, 2016, s. 32). Do czołowych postaci świata nauki, które wniosły swój wkład w zakresie tej problematyki, należy zaliczyć m.in.: D. Kolba, D. McClellanda, R. Blake’a i J. Moutona oraz K. Lewina. Teoria K. Lewina „akcentowała rolę subiektywnej oceny otoczenia w kształtowaniu zachowań człowieka. Klimat organizacyjny jest właśnie takim zbiorem różnych właściwości, a ich dobór stanowi jedną z ważniejszych kwestii konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennej. Klimat istnieje w myślach i odczuciach pracowników jako reprezentantów grupy” (Lipińska-Grobelny, 2020, s. 277).

Odwołując się do podejścia G. Desslera (2017, s. 490), klimat organizacyjny należy rozumieć jako: „Spostrzeżenia pracowników firmy na temat otoczenia psychologicznego firmy, na przykład w zakresie: troski o dobro pracowników, zachowania nadzorcze, elastyczności, uznania, etyki, empowermentu, zachowań politycznych i nagród”. Klimat organizacyjny można też ujmować jako „wspólne znaczenie, jakie członkowie organizacji przywiązują do wydarzeń, polityki, praktyk i procedur, których doświadczenia, oraz zachowań, które są nagradzane, wspierane i oczekiwane” (Schneider, Barbera, 2014, s. 10). Według podejścia J.F. Terelaka (2005, s. 264), należy go

określić jako: „postrzeganie sposobu funkcjonowania organizacji pod względem – organizacji pracy, struktury organizacyjnej oraz atmosfery w niej panującej”. Klimat organizacyjny jest postrzegany przez jednostki i można go określić jako: „zbiorowy lub zagregowany wytwór tych indywidualnych percepcji” (Gray, 2007, s. 17). Menedżerowie winni je uznać i brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o tym, jak powinni się zachować podwładni zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie. Do jego wymiarów należą (Gray, 2007): swobodne wyrażanie pomysłów oraz zadawanie pytań, autentyczny udział pracowników w definiowaniu celów i zadań, jak również wewnętrzne zadowolenie wynikające z samej pracy. Ponadto ważna jest także innowacyjność przejawiająca się w możliwości wypróbowywania nowych koncepcji i podejść, nie bez znaczenia jest uwzględnienie zagrożeń środowiskowych. Inne podejście prezentują M. Rożman, T. Śtrukelj (2021, s. 782), którzy wyróżniają takie komponenty klimatu organizacyjnego, jak: przywództwo, relacje pracownicze, zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie oraz motywację. Ciekawe i ważne odniesienie to tej tematyki ukazuje G. Wudarzewski (2013). Zapropnował on modułowe zestawienie potencjalnych wymiarów i składników klimatu organizacyjnego. Do wymiarów tych należy zaliczyć: styl kierowania, relacje między pracownikami, komunikację, nagradzanie, zaangażowanie zespołowe, elastyczność, autonomię, klarowność i standardy (Wudarzewski, 2013, s. 68). Ponadto w swoim opracowaniu wskazuje na bardziej szczegółowe składniki, jak np.: bezpieczeństwo pracy, docenianie pracowników, integracja, kompetencje pracowników, przyjazne stosunki międzyludzkie, relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym, współpraca grupowa (Wudarzewski, 2013, s. 59).

Przeprowadzając rozważania nad klimatem organizacyjnym, można przyjąć różne podejścia, do których zalicza się (Grochmal, 2013, s. 157–158):

- 1) strukturalne – czynniki formujące klimat, to np. wielkość przedsiębiorstwa, polityka personalna, liczba poziomów hierarchicznych w strukturze,
- 2) percepcyjne (psychologiczne) – dotyczy atrybutów indywidualnych pracowników, przejawia się w postawach, zachowaniach i oczekiwaniach; w procesach jego kształtowania ważne są: komunikacja, sposoby podejmowania decyzji, przywództwo, struktura zadań, styl kontroli i osobowość,
- 3) interaktywne – jest wypadkową elementów strukturalnych organizacji oraz cech osobowościowych,
- 4) kulturowe – modelowanie procesów tworzących klimat ma swoje źródło w określonym systemie wartości zakorzenionych w danej kulturze organizacyjnej.

Badania dotyczące klimatu organizacyjnego wskazują na to, iż ma on związek z różnymi przejawami zachowań organizacyjnych, w tym np. wpływa na zaangażowanie organizacyjne (Fu, Deshpande, 2014; El-Kassar i in., 2011; Rożman, Śtrukelj, 2021, s. 796), przyczynia się do kształtowania pozytywnego odczucia w stosunku do poziomu satysfakcji z pracy (Mueller, Surachaiikulwattana,

2020, s. 89), przekłada się także na wydajność pracowników (Fu, Deshpande, 2014; Rożman, Śtrukelj, 2021, s. 796). Bezsprzecznie sprzyja temu empowerment, definiowany przez A. Randolpha i K. Blancharda (2007, s. 58) jako: „utworzenie klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację”. Godnym polecenia jest również przyjrzenie się aspektom dotyczącym klimatu etycznego w organizacji, ma on swoje uwarunkowania w następujących obszarach badawczych (Newman i in., 2017, s. 478): kontekst organizacyjny i kulturowy, praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przywództwa, różnice indywidualne pracowników, w tym m.in. staż pracy, dopasowanie organizacyjne. Kształtowanie klimatu organizacyjnego w wymiarze etycznym przekłada się na: postawy w pracy (np. zaangażowanie, identyfikację organizacyjną), przejawianie zachowań w miejscu pracy, okazywanie empatii, wyniki związane z wydajnością, takie jak m.in. sprzedaż, satysfakcja klientów, bezpieczeństwo i jakość, praca zespołowa (Newman i in., 2017, s. 478).

Warto dodać, że jest on istotnym czynnikiem określającym dobrostan pracowników (Bahrami i in., 2013; Lubrańska, 2014). Związane jest to bowiem z tym, że odnosi się do odczucia „jakości relacji międzyosobowych związanych z działalnością człowieka oraz wzajemnych odniesień podwładnych z przełożonymi i pomiędzy współpracownikami, które decydują o poczuciu zadowolenia lub niezadowolenia, komfortu lub dyskomfortu poszczególnych osób” (Grochmal, 2013, s. 154).

„W ramach koncepcyjnych zachowań organizacyjnych klimat organizacyjny to konfiguracja postaw i percepcji członków organizacji, które łącznie odzwierciedlają znaczną część kontekstu pracy” (Ashkanasy i in., 2011, s. 4).

Według podejścia S. Skalika (2012, s. 127), klimat organizacyjny jest „utożsamiany z subiektywnymi odczuciami pracowników przedsiębiorstwa dotyczących atmosfery w miejscu pracy”. Podobne stanowisko przyjmuje G. Wudarzewski (2013, s. 59), który uważa, że należy go kojarzyć „z atmosferą panującą w firmie, odczuwaną i ocenianą przez pracowników, odnoszącą się do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych, a także współzależną w stosunku do nich”.

Z przeprowadzonych rozważań dotyczących klimatu organizacyjnego wynika, że zagadnienie to jest szerokie i obejmuje różne aspekty wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa począwszy od postrzegania relacji pracowniczych w wymiarze pionowym i poziomym, poprzez postrzeganie procedur i praktyk, w tym także wpływających na motywowanie pracowników, a skończywszy na wymiarze etycznym oraz identyfikacji pracowników z podmiotem, w którym są zatrudnieni.

Badania przeprowadzone w zakresie omawianej tematyki pozwoliły na wykazanie, że istnieje zależność między klimatem organizacyjnym a identyfikacją pracowników z ich miejscem zatrudnienia (El-Kassar i in., 2011, s. 134; Öncer, Yıldız, 2012, s. 714).

Metoda badawcza

W opracowaniu wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone w dwóch okresach badawczych: pierwszy obejmował miesiące od października do grudnia 2018 roku a drugi miesiące od marca do maja 2022 roku. Badaniami objęto osoby zatrudnione w województwie lubuskim. Była to grupa respondentów, którzy reprezentowali różnorodne podmioty, wśród nich zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa. Tylko niewielka grupa ankietowanych pracowała w organizacjach. Wśród ankietowanych byli pracownicy przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem: zasięgu geograficznego, rodzaju działalności, wielkości czy też kapitału, jaki reprezentował ich pracodawca. Na potrzeby artykułu wyodrębniono spośród respondentów osoby, które spełniały kryterium wiekowe, a mianowicie należały do grupy wiekowej do 30 lat oraz były zatrudnione w przedsiębiorstwach. Liczba osób badanych spełniających podane kryteria wynosiła: 109 osób w 2018 roku oraz 92 osoby w 2022 roku.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak młodzi pracownicy przedsiębiorstw postrzegają klimat organizacyjny (rozumiany jako atmosferę) panujący w ich miejscu pracy oraz jakie czynniki mogłyby go poprawić w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni. Określenie atmosfera w miejscu pracy zostało potraktowane jako równoznaczne z klimatem organizacyjnym z uwagi na utożsamianie tych pojęć ze sobą przez niektórych autorów oraz było podyktowane kwestią lepszego zrozumienia tego pojęcia przez różnych badanych respondentów.

Aby zrealizować opisany cel, autorka przeprowadziła badania empiryczne z wykorzystaniem techniki ankietowej. Zastosowano wygodny dobór respondentów, który był zorientowany na różnorodność grupy badawczej. Charakterystykę badanej populacji zaprezentowano w tabeli 1.

Wśród badanych, biorąc pod uwagę staż pracy w przedsiębiorstwie, dominowały osoby zatrudnione od 1 roku do 5 lat. W okresie badawczym dotyczącym 2018 roku było to 63,3% respondentów, natomiast w 2022 roku respondenci ci stanowili 55,4% badanej populacji. Osoby ze stażem pracy do 1 roku w pierwszym analizowanym

okresie obejmowały 32,1% ankietowanych, a w drugim – 38,0%. Najmniej w ujęciu procentowym było pracowników ze stażem od 6 do 10 lat.

Prezentację najważniejszych elementów opisu przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są badani respondenci, ukazano w tabeli 2.

Ankietowani byli zatrudnieni w podmiotach gospodarczych, których okres funkcjonowania na rynku był zróżnicowany. W obu badanych okresach najliczniejszą grupę stanowiły te, które istnieją ponad 20 lat. Zasięg geograficzny był niejednorodny, niektóre podmioty były aktywne nie tylko na jednym rynku. Stwierdzono, że największa grupa była zaangażowana na rynku międzynarodowym. Większość badanych podmiotów to przedsiębiorstwa prywatne. W zakresie własności kapitałowej dominował kapitał polski. Najwięcej osób pracuje w dużych przedsiębiorstwach.

Wyniki badań

Respondenci wyrazili swoje opinie na temat postrzegania atmosfery w miejscu pracy w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni (rys. 1).

Porównując oba badane okresy, należy stwierdzić, że przeważała liczba osób, które uznały, iż atmosfera w miejscu pracy jest „dobra, lecz poziom integracji wśród pracowników mógłby być nieco większy”. W 2022 roku w porównaniu z 2018 rokiem odnotowano wyższą o 9,7% liczbę wskazań. Na drugim miejscu usytuowana jest odpowiedź – „bardzo dobra, sprzyja procesom integracyjnym wśród pracowników”. W przypadku tej odpowiedzi w 2022 roku dostrzeżono spadek o 11,3% w porównaniu z 2018 rokiem. Na tej podstawie można sformułować wniosek, iż nastąpiło pewne pogorszenie sytuacji w zakresie panującej atmosfery w miejscu pracy a poziom integracji mógłby być nieco większy. Kolejne miejsca zajmują odpowiedzi: „niezbyt dobra, są dostrzegalne niedociągnięcia w tym zakresie” – w 2022 roku w porównaniu z pierwszym analizowanym okresem odnotowano wzrost o 4,0% oraz „zła i niewiele się robi w tym zakresie, aby poprawić sytuację” (w tym przypadku stwierdzono spadek o 2,4%). Spostrzeżenia dotyczące oceny atmosfery w miejscu pracy wskazują na to, iż sytuacja w badanych podmiotach

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji

Wyszczególnienie		W ujęciu procentowym (%) – dane z 2018 roku	W ujęciu procentowym (%) – dane z 2022 roku
Płeć	Kobiety	53,2	72,8
	Mężczyźni	46,8	27,2
Typ stanowiska pracy	Wykonawcze	90,8	82,6
	Kierownicze	9,2	17,4
Staż pracy w przedsiębiorstwie	Krótszy niż 1 rok	32,1	38,0
	Od 1 roku do 5 lat	63,3	55,4
	Od 6 lat do 10 lat	4,6	6,6

Źródło: opracowanie własne



Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są badani respondenci

Wyszczególnienie		W ujęciu procentowym (%) – dane z 2018 roku	W ujęciu procentowym (%) – dane z 2022 roku
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	Do 5 lat	11,0	19,6
	Od 6 lat do 10 lat	16,5	12,0
	Od 11 lat do 15 lat	19,3	18,4
	Od 16 lat do 20 lat	13,8	13,0
	Powyżej 20 lat	39,4	37,0
Zasięg geograficzny działalności przedsiębiorstwa*	Rynek lokalny	16,2	14,0
	Rynek regionalny	11,2	20,2
	Rynek krajowy	26,8	29,5
	Rynek międzynarodowy	45,8	36,4
Forma prawna	Przedsiębiorstwo państwowe	27,5	13,0
	Przedsiębiorstwo prywatne	72,5	87,0
Własność kapitałowa	Kapitał polski	52,3	74,0
	Kapitał zagraniczny	28,4	9,8
	Kapitał mieszany z przewagą zagranicznego	8,3	7,6
	Kapitał mieszany z przewagą polskiego	9,2	6,5
	Równy udział kapitału polskiego i zagranicznego	1,8	2,1
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro (mniej niż 10 pracowników)	14,7	18,5
	Małe (od 10 do 49 pracowników)	15,6	23,9
	Średnie (od 50 do 249 pracowników)	26,6	25,0
	Duże (więcej niż 249 pracowników)	43,1	32,6

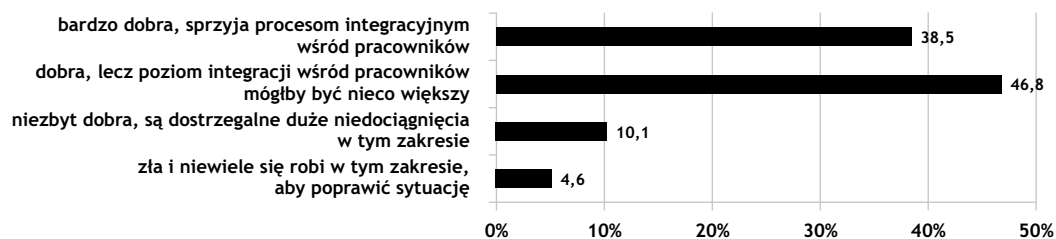
* Uwaga: W odniesieniu do zasięgu geograficznego działalności przedsiębiorstwa respondenci mieli możliwość wybrania więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

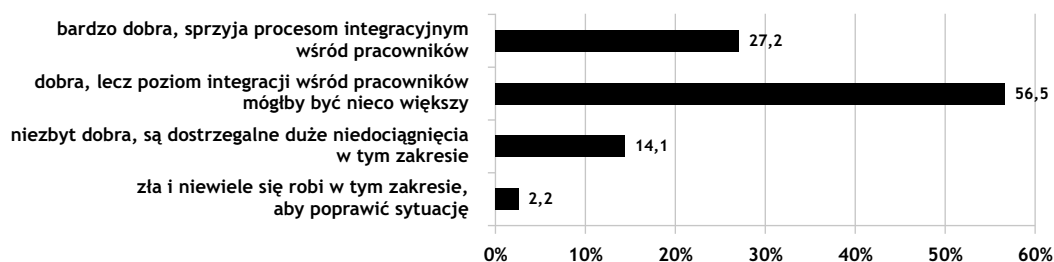
jest w odczuciach respondentów satysfakcjonująca. Jest to szczególnie istotna dla menedżerów informacja, gdyż 2022 rok dotyczy innych uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie, także wymuszających pewne zmiany organizacyjne, w tym np. wprowadzenie nowego systemu pracy dostosowanego do realiów, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa w związku z pandemią. Nie można jednak zapominać o tym, iż subiektywne odczucia badanych respondentów dotyczą ludzi młodych, którzy zauważają jednak pewne niedociągnięcia, odczuwają potrzebę zmiany sytuacji, ich percepcja realcji międzyosobowych wpływa na to, jak postrzegają swoje miejsce pracy nie tylko tu i teraz. To buduje „obraz przedsiębiorstwa”, stanowi zbiór doświadczeń (ważnych z punktu widzenia adaptacji społeczno-zawodowej), które kształtują dobrostan pracowników

także w przyszłości, ich poziom satysfakcji z pracy, chęć uczestnictwa w działaniach scalających przedsiębiorstwo w jeden „wspólny organizm”. Dlatego też w celu ustalenia potencjalnych, możliwych obszarów poprawy sytuacji w zakresie atmosfery respondenci wyrazili swoje opinie na temat czynników, które mogłyby przyczynić się do jej zmiany. Spośród zaprezentowanych rozwiązań ankietowani mogli wybrać więcej niż jedno (rys. 3 i 4).

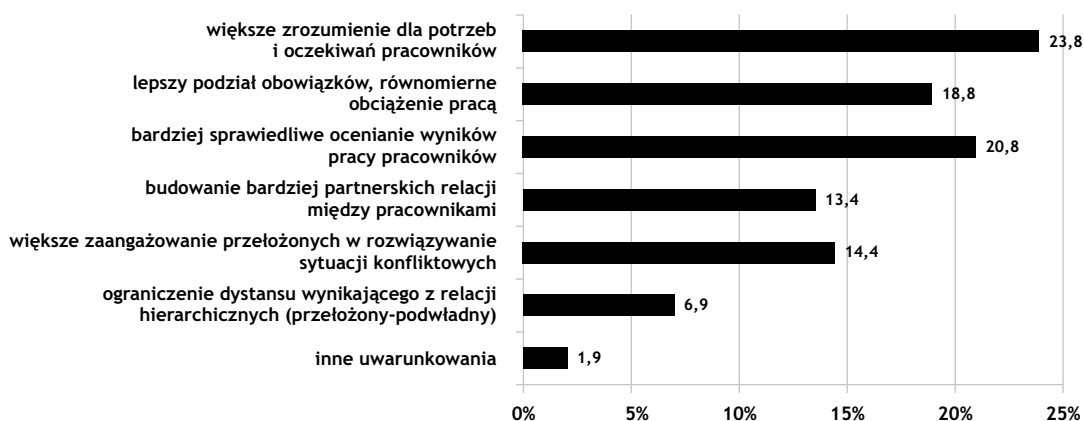
Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, największe znaczenie w zakresie poprawy atmosfery w miejscu pracy może odegrać okazywanie większego zrozumienia dla potrzeb i oczekiwań pracowników. Dotyczy to bowiem największej liczby wskazań ankietowanych w odniesieniu zarówno do 2018 roku, jak i 2022 roku. W drugim z badanych okresów odnotowano wzrost o 7,0%, co może wskazywać na niedostateczne wyczucie



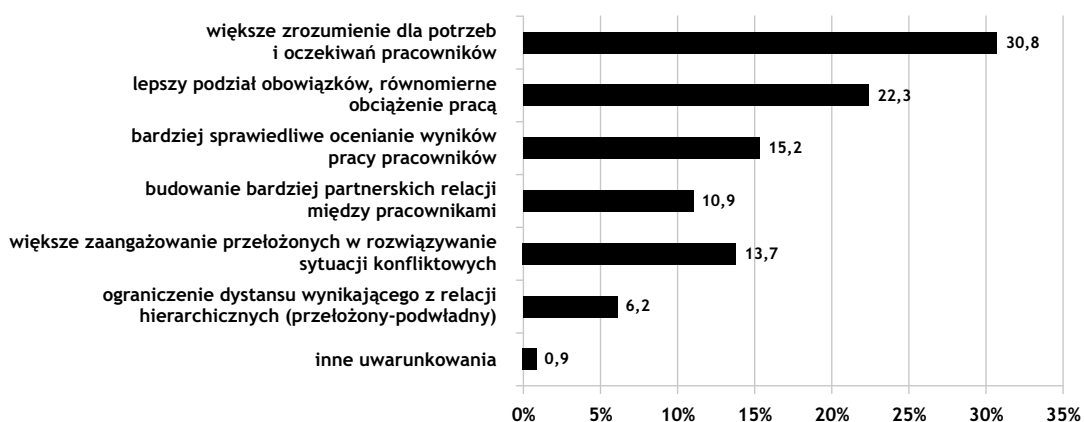
Rys. 1. Postrzeganie atmosfery w miejscu pracy przez pracowników badanych przedsiębiorstw w 2018 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Postrzeganie atmosfery w miejscu pracy przez pracowników badanych przedsiębiorstw w 2022 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Czynniki, które, zdaniem respondentów, mogłyby przyczynić się do poprawy atmosfery panującej w przedsiębiorstwie – dane z 2018 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Czynniki, które, zdaniem respondentów, mogłyby przyczynić się do poprawy atmosfery panującej w przedsiębiorstwie – dane z 2022 roku
Źródło: opracowanie własne

sytuacji pracowników niższego szczebla przez ich przełożonych oraz konieczność okazywania większego poziomu empatii i „wysłuchanie” się w sferę duchowych odczuć pracowników, pamiętając o tym, że sytuacja jest wyjątkowa w wymiarze nie tylko lokalnym, ale i globalnym. Ponadto młodzi ludzie poznają swoje środowisko pracy, jest to dla nich inne otoczenie niż to, do którego przywykli podczas trwania edukacji. Traktowanie pracowników z zachowaniem pełnej podmiotowości może w dużym stopniu przyczynić się do wzrostu zaangażowania w zakresie wykonywania zadań na danych stanowiskach pracy oraz pobudzać do uczestnictwa w innych obszarach aktywności w przedsiębiorstwie, np. w odniesieniu do tworzenia zespołów interdyscyplinarnych czy podejmowania w nich ważnych zadań. Bardziej zmotywowani i dowartościowani pracownicy wychodzą naprzeciw nowym wyzwaniom firmy. Badani pracownicy wskazywali także na konieczność „zrewidowania” kwestii podziału obowiązków oraz bardziej równomierne obciążenie pracowników pracą (18,8% wskazań w 2018 roku oraz 22,3% w 2022 roku). W odniesieniu do drugiego zaproponowanego czynnika również nastąpił wzrost, nieco mniejszy, o 3,5%. Poczucie właściwego traktowania wszystkich pracowników jest jednym z wyznaczników postrzegania budowania poprawnych relacji w miejscu pracy, wpływa na odczucia pracowników w stosunku do stosowanego systemu oceniania pracowników. Ponadto wydatnie kształtuje prawidłowy obraz wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań przedsiębiorstwa – miejsca pracy. Zmiana atmosfery pracy mogłaby, zdaniem respondentów, nastąpić także w związku z bardziej sprawiedliwym ocenianiem wyników pracy, o czym świadczy 20,8% wskazań w pierwszym analizowanym okresie oraz 15,2% w drugim (spadek o 5,6%). To również kształtuje relacje interpersonalne, a co za tym idzie, w pewnym stopniu wpływa na procesy sprzyjające integracji pracowników w przedsiębiorstwie. Za ważne uznano także kształtowanie bardziej partnerskich relacji między pracownikami. Dane odnotowane w 2018 roku wynoszą 13,4% wszystkich odpowiedzi, a w kolejnym okresie niespełna 11%, stwierdzono więc niewielki spadek. Nie bez znaczenia jest również zwiększenie zaangażowania przełożonych w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych. W obu badanych okresach wyniki są bardzo zbliżone do siebie – 14,4% wskazań w 2018 roku oraz 13,7% w 2022 roku. Sytuacje konfliktowe, jeśli się pojawiają, mogą w bardzo dużym stopniu oddziaływać na postrzeganie poziomu zadowolenia w miejscu pracy. Rola menedżerów jest ogromnie istotna, aby łączyć wszelkie tego typu sytuacje. Atmosfera stresu może silnie oddziaływać na pogorszenie dobrostanu pracowników w każdym wieku, a w przypadku ludzi młodych, którzy nie wykształcili w sobie jeszcze dostatecznie dużych umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach, zaangażowanie przełożonych jest szczególnie ważne. W świetle przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż ograniczenie dystansu wynikającego z relacji hierarchicznych (przełożony-podwładny) odgrywałoby najmniej istotną rolę, o czym świadczy 6,9% wskazań w 2018 roku oraz 6,2% w drugim analizowanym okresie. W grupie innych

uwarunkowań podano potrzebę zmiany sposobu doboru kadry zarządzającej.

Z zaprezentowanych opinii dotyczących odczuć pracowników w zakresie postrzegania atmosfery w miejscu pracy wyłania się konieczność systematycznego monitorowania i diagnozowania organizacji. Pewnym wskazaniem dla kadry zarządzającej mogłoby być na przykład poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, które formuluje P. Hensel (2011, s. 37): „czy rzeczywiste praktyki pracy są zgodne z tym, co zapisano w regulacjach formalnych”? Poczucie niesprawiedliwości, łamanie lub tylko częściowe odstępowanie od deklaracyjnych ustaleń sprawia, że pracownicy przejawiają niski poziom utożsamiania się ze swoim miejscem pracy i nie sprzyja to procesom integracyjnym.

Głosem w dyskusji na temat klimatu organizacyjnego niech będzie stwierdzenie A. Lubrańskiej (2014, s. 121), która podaje, że: „Problematyka klimatu organizacyjnego, jako czynnika warunkującego dobrostan pracownika i jakość funkcjonowania zawodowego jest ważna, zarówno dla firm, jak i ich zasobów personalnych”.

Bez wątplenia warto przychylić się do stwierdzenia, że klimat organizacyjny jest ważnym czynnikiem dla równowagi i kontekstu procesów interpersonalnych, wewnątrzgrupowych i międzygrupowych, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, a jego stałe monitorowanie wpłynie na dany podmiot jako całość – „żywy organizm” podlegający ciągłym ewolucyjnym zmianom.

Trzeba zauważyć, że relacje w wymiarze wertykalnym między przełożonymi a podwładnymi odgrywają ważną rolę w kształtowaniu klimatu organizacyjnego, ale nie tylko one są brane pod uwagę. „Pracownicy oceniają bowiem relacje zachodzące w całej przestrzeni organizacyjnej. Brak współpracy między przełożonymi różnych szczebli będzie więc jedną z barier w rozwoju i utrzymaniu satysfakcji” (Bugdol, 2010, s. 7). Podmiotowe podejście do pracowników i postrzeganie klimatu organizacyjnego w procesie funkcjonowania firmy wpisuje się w kształtowanie środowiska pracy i jest dobrym predyktorem mogącym podnieść poziom humanizacji zjawisk zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa i jego otoczenia (Klimek, Klimek, 2016).

Zebrań dane mogą posłużyć w przyszłości za punkt wyjścia do pogłębionych, jak również prowadzonych na większą skalę badań nad zaprezentowanym problemem.

Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania stanowią podstawę do dalszej refleksji nad wpływem klimatu organizacyjnego jako ważnej determinanty implementacji mechanizmów scalających organizację w oparciu o procesy integrujące pracowników w aspekcie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Menedżerowie dążący do osiągnięcia sukcesu przez organizacje winni pamiętać o tym, że jakość wykonywanych przez pracowników zadań, niezależnie od tego, czy dotyczy to sfery produkcji materialnej czy niematerialnej, wymaga odpowiedniego wsparcia w postaci kształtowania warunków pracy (Nogalski i in., 2021, s. 26–27). Sprzyja

temu zdecydowanie taki klimat, który sprawia, że pracownicy dostrzegają swoją podmiotowość, mającą charakter nie tylko deklaracyjny ze strony top managementu, ale przekłada się to również na konkretne działania w życiu codziennym przedsiębiorstwa. Właściwa percepcja i pozytywna ocena środowiska pracy przez młodych pracowników są istotne z punktu widzenia realizacji procesów w ramach adaptacji społeczno-zawodowej.

„Nurt pozytywnej nauki o organizacji stanowi nowatorskie podejście do identyfikacji i wzmacniania czynników sukcesu organizacji. (...) Warto jest więc skłonić się w stronę „rozwoju metod identyfikacji i wzmacniania pozytywnych „sił” danej organizacji” (Czekaj, Ziębicki, 2013, s. 54), do których z pewnością należy poszukiwanie skutecznych metod tworzenia właściwej atmosfery w miejscu pracy. Odpowiednie jej ukształtowanie widziane oczami pracowników i stanowiące ich subiektywne spostrzeżenia wymaga systematycznej diagnozy sytuacji i ograniczania lub w miarę możliwości całkowitego niwelowania czynników oddziałujących negatywnie na dobrostan pracowników. Wśród zaproponowanych przez autorkę czynników, które mogą potencjalnie wpływać na poprawę satysfakcji z pracy, respondenci wskazali na:

- 1) większe zrozumienie dla potrzeb i oczekiwań pracowników – wzrost o 7,0% wskazań w 2022 roku w porównaniu z 2018 rokiem,
- 2) lepszy podział obowiązków, równomierne obciążenie pracą – w 2022 roku odnotowano w odniesieniu do 2018 roku wzrost o 3,5% wskazań,
- 3) bardziej sprawiedliwe ocenianie wyników pracy pracowników – w drugim badanym okresie stwierdzono spadek o 5,6% wskazań w porównaniu z 2018 rokiem,
- 4) budowanie bardziej partnerskich relacji między pracownikami – w 2022 roku odnotowano w odniesieniu do 2018 roku niewielki spadek (o 2,5%) wskazań,
- 5) większe zaangażowanie przełożonych w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych – stwierdzono niewielką zmianę, gdyż w 2018 roku było 14,4% wskazań, a w 2022 roku – 13,7%,
- 6) ograniczenie dystansu wynikającego z relacji hierarchicznych (przełożony – podwładny) – niewielka zmiana z poziomu 6,9% w 2018 roku na 6,2% wskazań w 2022 roku.

Atmosfera organizacyjna kształtuje całość doświadczeń zawodowych pracowników, w tym także istotną rolę odgrywają procesy integracyjne w miejscu zatrudnienia, które stanowią przejaw zachowań organizacyjnych.

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych mogą stanowić zacznik do dalszych, bardziej kompleksowych analiz, które z pewnością przyczynią się do wyłonienia cennych wskazań dla kadry zarządzającej nie tylko w omawianych podmiotach gospodarczych.

Do grupy wstępnych zaleceń dla menedżerów w tym zakresie należy przyjąć m.in.:

1. Podejmowanie systematycznego diagnozowania atmosfery/klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie.

2. Uświadomienie sobie znaczenia klimatu organizacyjnego dla kształtowania kultury organizacyjnej osadzonej na mocnych podstawach.
3. Ciągłe doskonalenie umiejętności z zakresu „miękiego” zarządzania, gdyż, jak podaje L. Kiełtyka (2016, s. 9), wśród ważnych predyspozycji, jakimi powinien się wykazywać współczesny menedżer, znajduje się m.in. „komunikatywność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania”, co, jak wiadomo, nie będzie możliwe bez kształtowania właściwego klimatu organizacyjnego.

dr inż. Marzena Góralczyk
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2048-5386
e-mail: m.goralczyk@wez.uz.zgora.pl

Bibliografia

- [1] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P., Peterson M.F. (2011), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [2] Bahrami M.A., Taheri G.H., Montazer Alalfaraj R., Dehghani Tafti A. (2013), *The Relationship between Organizational Climate and Psychological Well-Being of Hospital Employees*, „World Journal of Medical Sciences”, Vol. 9, No. 1, pp. 61–67.
- [3] Bugdol M. (2010), *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, Nr 2, s. 7–10.
- [4] Czekaj J., Ziębicki B. (2013), *Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 45–57.
- [5] Dessler G. (2017), *Human Resources Management*, Pearson Education Limited, London.
- [6] El-Kassar A.N., Chams N., Karkoulian S. (2011), *Organizational Climate and its Effects on the Employees Commitment*, „The Business Review”, Vol. 19, No. 1, pp. 127–135.
- [7] Fu W., Deshpande S.P. (2014), *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*, „Journal of Business Ethics”, No. 124, pp. 339–349.
- [8] Gray R. (2007), *A Climate of Success Creating the Right Organizational Climate for High Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [9] Grochmal S. (2013), *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [10] Hensel P. (2011), *Diagnoza organizacji: pierwszy krok do uzdrowienia firmy*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [11] Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–11.
- [12] Klimek J., Klimek S. (2016), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- [13] Lipińska-Grobelny A. (2020), *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, [w:] B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu: psychologia w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 269–282.

- [14] Lubrańska A. (2014), *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1, s. 109–124.
- [15] Newman A., Round H., Bhattacharya S., Roy A. (2017), *Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda*, „Business Ethics Quarterly” Vol. 27, No. 4, pp. 475–512.
- [16] Nogalski B., Kozłowski A., Czaplicka-Kozłowska J.Z. (2021), *Czynniki kształtujące podmiotowość pracownika a osiągnięcie sukcesu zawodowego w optyce pracownika*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 26–33.
- [17] Öncer A.Z., Yildiz M.L. (2012), *The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 58, No. 12, pp. 714–723.
- [18] Randolph A., Blanchard K. (2007), *Kluczem jest empowerment*, [w:] K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 57–73.
- [19] Rożman M., Štrukelj T. (2021), *Organisational Climate Components and Their Impact on Work Engagement of Employees in Medium-sized Organisations*, „Economic Research–Ekonomika Istraživanja”, Vol. 34, No. 1, pp. 775–806.
- [20] Schneider B., Barbera K.M. (2014), *Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, [in:] K.M. Barbera, B. Schneider (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 3–20.
- [21] Skalik J. (2012), *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 123–130.
- [22] Terelak J.F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa.
- [23] Waclawik Ł. (2016), *Mary Barnett Gilson (1877–1959) – prekursor zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 8, s. 28–33.
- [24] Wudarczewski G. (2013), *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 1, s. 59–78.

Corporate Climate in the Enterprise in the Opinion of Young Employees

Summary

The objective of the article is to answer the following questions: how do young employees of enterprises perceive the organisational climate (understood as the atmosphere) in their workplace and what factors could improve it in the enterprises in which they are employed?

The empirical research was conducted on a group of respondents employed in the enterprises of the Lubuskie voivodeship. Based on a review of the literature the article presents various approaches to the organisational climate, its components and conditions.

The study shows the vast majority of the respondents perceive the atmosphere in their workplace as very good or good. Moreover, the factors that could contribute to its improvement include: better understanding of the needs and expectations of employees, better division of duties, equal workload and fairer evaluation of work results.

Keywords

corporate climate, enterprise, employee behaviour, human resources management

MANAGEMENT, ORGANISATIONS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE. WHERE THEORY MEETS PRACTICE

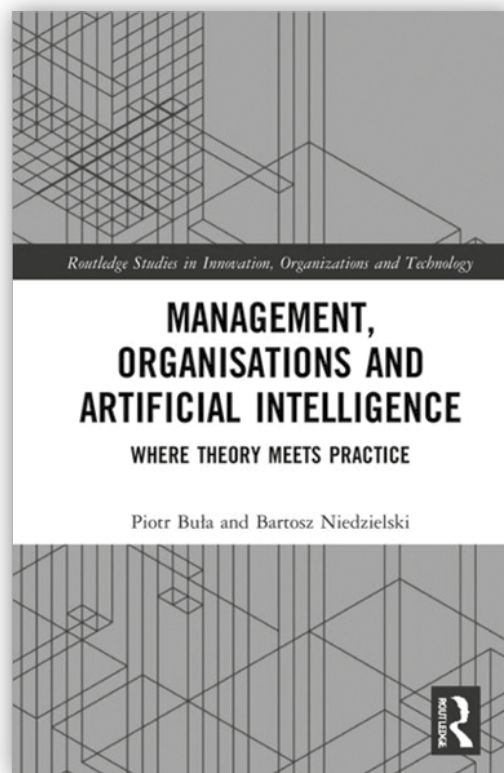
P. BUŁA, B. NIEDZIELSKI

Wydawnictwo Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2021

Rekomendowana książka pt. *Management, Organisations and Artificial Intelligence. Where Theory Meets Practice* posiada charakter monografii naukowej. Jej autorzy, dr hab. Piotr Buła, prof. UE i dr Bartosz Niedzielski, są pracownikami naukowo-badawczymi Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Książka została wydana w grudniu 2021 roku przez prestiżowe brytyjskie

wydawnictwo książkowe Routledge z siedzibą w Londynie i Nowym Jorku.

Tematyka monografii – co warto podkreślić – mieści się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz wykazuje silny związek zarówno z teoretycznymi, jak i praktycznymi aspektami związanymi z rozwojem globalnego megatrendu w postaci tzw. Przemysłu 4.0 i sztucznej inteligencji.



Obecnie to naukowe spojrzenie prezentowane w niniejszej monografii wydaje się być tym cenniejsze, że współczesny świat zarządzania w ogólności, a naukowcy w szczególności stoją przed wieloma dylematami. Wiążą się one zarówno z rozwojem sztucznej inteligencji czy technologii kwantowej, jak i koniecznością stałego dostosowywania nauk o zarządzaniu i jakości – w tym związanych z nią pojęć, definicji, metodologii, metodyk, modeli, technik czy też standardów – do stale zmieniającego się otoczenia. Dlatego też w tej rekomendowanej pracy autorzy kładą nacisk na wyjaśnienie podstawowych pojęć i wyzwań, z jakimi będzie musiała poradzić sobie organizacja z technologią sztucznej inteligencji. W praktyce obejmą one wszystkie obszary organizacji, począwszy od jej struktury organizacyjnej, poprzez posiadane zasoby materialne i niematerialne, a skończywszy na zbiorze wyznaczanych przez nią norm i wartości.

Ponadto w monografii zawarto sentencje i najważniejsze wnioski, jakie wynikają – tak dla świata nauki, jak i biznesu – z toczących się na całym świecie debat na temat: Przemysłu 4.0, sztucznej inteligencji 2.0, rozwoju algorytmiki, ekosystemów innowacji i platform sztucznej inteligencji, nowych paradygmatów zarządzania, modeli przetwarzania metadanych czy strategii organizacji oraz scenariuszy ich rozwoju w oparciu o technologię sztucznej inteligencji.

Mając na uwadze powyższe, nie może zatem budzić wątpliwości to, że podjęta w monografii tematyka jest nie tylko ważna, ale i zgodna z aktualnym trendem naukowo-badawczym w naukach o zarządzaniu i jakości, który dostępnymi metodykami i technikami stara się wyjaśnić akuratność funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu cyfrowego świata.

Z uwagi na to, że kwestie związane z zarządzaniem organizacją w erze sztucznej inteligencji nie są w literaturze naukowej ujmowane jednolicie, to w książce przyjęto punkt widzenia, który ma zapewnić jej względnie uniwersalistyczne podejście do tego tematu. Ujęcie to może stanowić inspirację do dalszych działań związanych z badaniami i poszukiwaniem nowych modeli biznesowych dla organizacji.

W konsekwencji monografia została wyposażona nie tylko w bogactwo definicji, pojęć i formuł związanych – bądź to w sposób bezpośredni czy pośredni – z obszarem Przemysłu 4.0 i sztuczną inteligencją, ale i w praktyczne przykłady oraz wskazówki służące pogłębieniu i rozwojowi tej technologii w obszarze zarządzania.

Poza tym ujęcie prognostyczne, które znalazło zastosowanie w każdym z jej rozdziałów, sprawia, że brak pewności związanej z przyszłością dotyczącą funkcjonowania organizacji w erze sztucznej inteligencji uległ – zdaniem jej autorów – choć częściowemu ograniczeniu. Ponieważ monografia prezentuje nowe i holistyczne podejście do metod, technik, strategii i stylów zarządzania organizacją w środowisku wysoko zaawansowanych i innowacyjnych technologii, może ona być użyteczna dla szerokiego grona odbiorców.

Tym samym wiedzę z niej mogą czerpać zarówno studenci (różnych kierunków studiów, niekoniecznie związanych tylko z zarządzaniem), nauczyciele akademicy, badacze i naukowcy, jak i szeroko rozumiany świat biznesu w osobach przedsiębiorców, menedżerów czy dyrektorów. Innymi słowy mówiąc, szerokie grono Czytelników, do których kierowana jest ta pozycja, sprawia, że dodatkowo zyskuje ona na swej tak czytelniczej, jak również naukowej atrakcyjności.



Monografia składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem, oraz zakończenia. Dodatkowo zawiera ona spis tablic i rysunków, które w ujęciu graficznym są dopełnieniem omawianych zagadnień i koncepcji. Co więcej, w myśl łacińskiej sentencji *verba docent, exempla trahunt* (słowa uczą, przykłady pociągają), prezentowane w książce zagadnienia teoretyczne zostały wsparte przykładami z praktyki. Książka liczy 135 stron tekstu. W tekście wykorzystano 99 pozycji literatury. Jeśli idzie o bibliografię, to w całości została ona oparta na materiałach anglojęzycznych jako przykład obecnie w świecie prowadzonych w tym zakresie badań. Zawiera także index używanych terminów, definicji itp., co ułatwia śledzenie ich kontekstu w tekście.

Poniżej została zaprezentowana tematyka czterech rozdziałów monografii.

I tak rozdział pierwszy, pt. *Industrial revolution – from Industry 1.0 to Industry 4.0*, wprowadza Czytelnika w genezę powstania i rozwoju Przemysłu 4.0. Przytoczone w nim definicje, podziały i kryteria związane z rozwojem globalnych rewolucji przemysłowych sprawiają, że Czytelnik nie tylko pozna ich treść, ale także będzie mógł pojedynczo ocenić ich ekonomiczny potencjał. Stwarza to też możliwość wyjaśnienia wyzwań, jakie dla organizacji i gospodarki globalnej wynikają z przełomowych okresów gospodarczych.

Rozdział drugi, pt. *Artificial intelligence (AI) – a new technology in the postmodern era*, przedstawia etapy ewolucji sztucznej inteligencji oraz sposoby jej oddziaływania na rzeczywistość gospodarczą. Czytelnik ma sposobność zapoznania się z tym, jak w erze cyfrowej będzie funkcjonować życie na linii: człowiek – maszyna – praca. Ponadto rozdział ten zawiera opis koncepcji i wyzwań związanych z rozwojem sztucznej inteligencji 2.0, a kończą go naukowe dociekania – poparte przykładami – na temat perspektyw zastosowania sztucznej inteligencji w różnych gałęziach gospodarki.

Rozdział trzeci, pt. *Organizations in the artificial intelligence era*, w całości został poświęcony zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem organizacji w erze sztucznej inteligencji. Jego tematyka pozwala zgłębić wiedzę na temat wpływu rozwoju środowiska sztucznej inteligencji na organizację, zmian zachodzących w dotychczasowych modelach zarządzania czy także istniejących możliwości w zakresie zaadaptowania technologii sztucznej inteligencji do organizacji. Na koniec tego rozdziału został przedstawiony – w sposób deskryptywny i graficzny – nowy typ organizacji, jaki może się wykształcić wskutek oddziaływania technologii sztucznej inteligencji na organizacje i jej interesariuszy.

Rozdział czwarty, pt. *Artificial intelligence development strategies the global arena*, to w istocie rzeczy szczegółowy przegląd – w ujęciu globalnym – gotowości narodowych strategii rozwoju sztucznej inteligencji do roku 2030. Przedstawione w rozdziale strategie rozwoju technologii cyfrowych – w tym: Stanów Zjednoczonych, Chin, Unii Europejskiej, Brazylii oraz Afryki – wprowadzają Czytelnika w świat zadań, działań, projektów, programów i procesów dostosowawczych, które są ukierunkowane

na stymulowanie rozwoju nie tylko w odniesieniu do sztucznej inteligencji, ale innowacji w ogóle, i to na dużą skalę.

Reasumując, oceniana monografia:

- łączy badania naukowe z praktycznymi wskazówkami metod i technik, aby uzupełnić istniejącą wiedzę dotyczącą zarządzania organizacją w dobie akceleracji cyfrowej;
- oferuje prosty układ ze związłymi, ale bogatymi treściami prezentowanymi w angażującym, przystępnym stylu, a holistyczne podejście autorów jest wyjątkowe w tej dziedzinie;
- z perspektywy uniwersalistycznej bada i analizuje rozwój m.in. Przemysłu 4.0, sztucznej inteligencji 2.0, systemów i platform AI, algorytmów, nowych paradygmatów zarządzania organizacją, ekosystemów biznesowych, modeli przetwarzania danych w organizacjach opartych na AI i strategii AI w perspektywie globalnej;
- dodatkowym atutem książki jest jej aktualność i współczesność, a ponadto informacje, dane, prognozy scenariuszy do 2030 roku;
- pokazuje, jak krok po kroku zbudować organizację, która będzie oparta na technologii sztucznej inteligencji, i czerpać z niej wymierne korzyści, np. w wyniku zaangażowania w tworzenie tzw. ekosystemu?

Kończąc, należy podkreślić, że prezentowana monografia jest ważnym i potrzebnym dziełem, które – mając świadomość jeszcze wielu słabości, jakie wykazuje ta publikacja w ramach nauki o zarządzaniu i jakości, zarówno w Polsce, jak i na świecie – stanowi kolejny krok i to w aspekcie międzynarodowym, w kierunku jej dalszego doskonalenia. Zawarte w niej spojrzenie na złożoność i działalność organizacji w świecie wysoko zaawansowanych technologii, opartych na algorytmach i hiperautomatyzacji i przyszłości, także i na mechanice kwantowej, bez wątpienia będzie służyć lepszemu zrozumieniu ich funkcjonowania.

W monografii znajduje się odpowiedź na wiele istotnych pytań dotyczących cyfrowych współczesności. Ta aktualna i ważna monografia spodoba się naukowcom z dziedzin zarządzania organizacjami oraz zarządzania innowacjami i technologią, a także menedżerom, edukatorom, naukowcom, przedsiębiorcom, innowatorom, i nie tylko.

Tym samym chciałbym zachęcić Państwa do zapoznania się z tą ciekawą i wartościową pozycją, która wnosi istotny wkład w rozwój naszej dyscypliny w aspekcie nowych możliwości i obszarów badań naukowych na przyszłość.

Opracowanie:
prof. dr hab. Bogdan Nogalski
 Honorowy Przewodniczący Komitetu
 Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

VII MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE INNOWACJE W MARKETINGU

13 maja 2022 r., Wrocław

Dnia 13.05.2022 r. odbyło się VII Międzynarodowe Sympozjum Naukowe pt. „Innowacje w Marketingu” zorganizowane przez Katedrę Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Jest ono cyklicznym wydarzeniem naukowym. Sympozjum patronatem objęło: Nowoczesne Zarządzanie Biznesem, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Przewodniczący Organizacji, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Ze względu na panującą sytuację epidemiczną sympozjum odbyło się w trybie zdalnym na platformie Zoom.

Tegoroczna edycja stanowiła bardzo inspirującą debatę na tematy ważne i aktualne dla gospodarki z udziałem najwyższej klasy specjalistów ze sfery nauki i praktyki.

Celem sympozjum było podjęcie próby identyfikacji i pomiaru znaczenia innowacji marketingowych w Polsce, Europie i na świecie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu: w rzeczywistości pandemicznej i postpandemicznej oraz w obliczu wojny rosyjsko-ukraińskiej. Podczas tegorocznego sympozjum poruszone zostały zagadnienia dotyczące trendów rozwoju innowacji marketingowych zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktycznego w obliczu nowych wyzwań.

Dyskusja teoretyków i praktyków pozwoliła na ukazanie dynamiki zmian innowacyjnych w zakresie marketingu, zwłaszcza marketingu przyszłości, jego miejsca w kreowaniu

innowacyjnych modeli biznesu, innowacji w dobie cyfryzacji, technik sprzedaży, uwzględniając zjawiska typu „blackswan” (czarny łabędź). Dyskusja odbywała się w następujących grupach tematycznych:

- innowacje w marketingu mix: produkt i dystrybucja,
- innowacje w marketingu mix: promocja i personel/kontakt z klientem.

Wydarzenie to zgromadziło ponad 100 uczestników z kraju i ze świata, w tym wielu znakomitych gości, przedstawicieli m.in.: Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Politechniki Wrocławskiej, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Gdańskiego, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Wyższej Szkoły Bankowej w Dąbrowie Górniczej oraz przedstawicieli biznesu, w tym czołowych korporacji z Polski, a także naukowców z: Uniwersytetu w Nowym Jorku, zagranicznych ośrodków w Portugalii i Ukrainie oraz krajów Bliskiego Wschodu - Jordanii i Iranu.

Opracowanie:

**dr hab. inż. Małgorzata Rutkowska, prof. uczelni
Politechnika Wrocławska
Kierownik Katedry Organizacji i Zarządzania**



Pracownicy Katedry Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

V MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA ROZWÓJ REGIONÓW I ORGANIZACJI WYZWANIEM DLA EKONOMII I NAUK O ZARZĄDZANIU

21 maja 2022 r., Lublin

W dniu 21 maja 2022 roku w Pałacu Czartoryskich w Lublinie odbyła się V Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Rozwój regionów i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu”. Konferencja została zorganizowana przez Oddział Lubelski Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Celem konferencji była interdyscyplinarna dyskusja dotycząca wyzwań rozwojowych regionów i organizacji. Konferencja podzielona została na dwie części. Pierwsza to panel dyskusyjny na temat „Recepty na sukces w zarządzaniu. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków”, będący formą promocji książki wydanej 2022 r. przez TNOiK – Dom Organizatora. Drugą część konferencji stanowiły obchody Jubileuszu 50-lecia pracy naukowej profesor Ewy Bojar.

Patronat honorowy nad konferencją objęli: wojewoda lubelski Lech Sprawka, marszałek województwa lubelskiego Jarosław Stawiarski, prezydent miasta Lublin Krzysztof Żuk, Politechnika Lubelska, Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Partnerami konferencji był Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej oraz Lubelskie Towarzystwo Naukowe.

W wydarzeniu wzięli udział praktycy biznesu, politycy, a przede wszystkim uczeni reprezentujący wiele znakomych ośrodków naukowych w Polsce: SGH, UE w Katowicach, UE w Krakowie, UE w Poznaniu, UE we Wrocławiu, UAM

w Poznaniu, UMCS w Lublinie, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Gdański, Politechnikę Lubelską, Politechnikę Śląską, Politechnikę Częstochowską, Politechnikę Warszawską, Akademię Wojsk Lądowych we Wrocławiu i wiele innych państwowych i prywatnych uczelni z całego kraju. Intelktualny wkład w postaci wypowiedzi zawartych w promowanej podczas spotkania książce wnieśli również autorzy z Hiszpanii, Portugalii, Niemiec, Rumunii, Kanady, Australii i Islandii. Wagę spotkania podkreśliło uczestnictwo osób reprezentujących organizacje ważne dla środowiska nauk o zarządzaniu: KNOiZ, PTE, LTN, COPE, ERSA. Najliczniej reprezentowaną grupą byli członkowie i działacze TNOiK. W sumie w spotkaniu wzięło udział ponad 160 osób.

Wejście na scenę Chóru Politechniki Lubelskiej i wykonanie znakomitego, krótkiego koncertu pod batutą pani dyrektor prof. Elżbiety Krzemińskiej, dedykowanego uczestnikom konferencji, było wyraźnym sygnałem, że zaczyna się misterium intelektualno-artystyczne. Otwarcia konferencji w imieniu organizatorów dokonała gospodyni spotkania profesor Ewa Bojar, prezes OL TNOiK i równocześnie przewodnicząca Główniej Rady Naukowej TNOiK. Po serdecznym powitaniu gości prof. Ewa Bojar rozpoczęła część spotkania poświęconą promocji książki „Recepty na sukces w zarządzaniu. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków”. Podkreśliła, że publikacja ta to trzeci tom „trylogii” poświęconej współczesnym problemom zarządzania. Jednocześnie przypomniała,



Profesor Ewa Bojar – Jubilatka (fot. Mariusz Dudziak Foto Helix)

że pierwszy tom „*Liderzy o liderowaniu. Refleksje przedstawicieli o zarządzaniu i praktyków*” powstał w 2017 roku z okazji 25-lecia Koła Naukowego Menedżerów WZ PL, którego była założycielem i opiekunem naukowym. Publikacja ta była pomyślana jako upominek prawdziwych, dojrzałych liderów dla studentów – przyszłych liderów. Natomiast drugi tom „*Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie globalizacji*” powstał w 2020 roku, w czasach szalejącej pandemii COVID-19. W dwóch pierwszych tomach autorzy postawili diagnozy, że zmieniający się, turbulentny, pełen niebezpieczeństw świat wymaga liderów, którzy poprowadzą społeczności lokalne, regionalne, a nawet globalne w kierunku sukcesu. Obecnie wydany, traktujący o sukcesie, tom trzeci zawiera wypowiedzi 92 autorów i 2 recenzentów.

Po krótkim wstępie prowadząca zaprosiła do panelu znakomitych ekspertów: prof. dr hab. Elżbietę Mączyńską, prof. dr hab. Marię Romanowską, prof. dra hab. inż. Leszka Kiełtykę, ks. prof. dra hab. Andrzeja Szostka, prof. dra hab. inż. Jana Stachowicza oraz dra hab. inż. Krzysztofa Czarnockiego, prof. PL. Moderator panelu prof. Ewa Bojar, przedstawiając panelistów, podkreśliła, że wszystkie zaproszone do panelu osoby odniosły niewątpliwy sukces w zarządzaniu zarówno w strukturach uczelnianych, jak i organizacjach społecznych i naukowych, którymi kierowały w przeszłości lub nadal im przewodzą.

Dyskusja panelowa zogniskowana była wokół trzech kluczowych zagadnień: 1. Definicja sukcesu menedżera – rola talentu, ciężkiej pracy, szczęścia; 2. Przywództwo w trudnych, turbulentnych czasach; 3. Etyka a sukces.

Rozpoczynając dyskusję, prof. Ewa Bojar stwierdziła, że „Sukces to magiczne słowo rozbudzające naszą wyobraźnię w kierunku poszukiwania aktywności zaspokajających nasze ambicje, pozwalających na osiągnięcie celów dających nam poczucie satysfakcji z pokonywanych barier i trudności, wykonywania zadań zapewniających nam uznanie otaczającego świata”. Podkreśliła, że osiągnięciu sukcesu sprzyjają talent, ciężka praca (w tym praca zespołowa), a niebagatelne znaczenie ma również szczęście. Profesor E. Bojar określiła się zwolenniczką podejścia, że sukces nie może być skutkiem

jedynie ciężkiej pracy i talentu (inteligencji), ale nie może być również wynikiem wyłącznie cudu lub szczęśliwego trafu. Zaznaczyła, że „niezwykle trudno odnieść sukces bez talentu i ciężkiej pracy, natomiast praktyka pokazuje, że istnieje bardzo wiele utalentowanych, pracowitych osób w naszym środowisku zawodowym, które nigdy nie osiągnęły żadnego znaczącego sukcesu w zarządzaniu”. Zdaniem prof. E. Bojar: „choć talent i ciężka praca nie gwarantują sukcesu, to jednak sukces w znacznie większym stopniu prawdopodobieństwa przypadnie ludziom zdolnym, skłonny do celowego skupienia i niestrudzonej pracy”. Panelistka, nawiązując do lektury książki Briana Tracy’ego „*The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*”, zwróciła uwagę na znaczenie „*mocy sprawczej*” (ang. *power*) w osiąganiu sukcesów w zarządzaniu. Ta „*moc sprawcza*” to mozaika kompetencji i możliwości, a składają się na nią: *expert power*, która wynika z permanentnego doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności; *personal power*, zwana inteligencją społeczną lub inteligencją emocjonalną, mająca swe źródło w sympatii wynikającej z budowania pozytywnych relacji z otoczeniem; *position power*, wynikająca z zajmowanego stanowiska; ale również *ascribed power*, wynikająca z wyboru członka zespołu na przywódcę tego zespołu. Kończąc wypowiedź, zachęciła słuchaczy do lektury promowanej książki, w której opisano przykłady tych typów mocy sprawczej w osiąganiu przez panelistkę sukcesów w zarządzaniu.

Zabierając głos w dyskusji, profesor Elżbieta Mączyńska stwierdziła, że z trzech pytań, jakie zostały postawione w czasie konferencyjnej debaty, najtrudniejsze, najbardziej złożone dla niej było pytanie o definicję sukcesu menedżera. Panelistka wyjaśniła, że dlatego właśnie swój tekst zamieszczony w konferencyjnej monografii zatytułowała: *Sukces i jego nieoczywistość*. Profesor E. Mączyńska podkreśliła, że „w publikacjach naukowych i w mediach roi się od rozmaitych definicji sukcesu, poradników i recept na sukces, w związku z tym niełatwo o jednoznaczną odpowiedź na pytanie, co to jest sukces. Mimo różnorodności definicji, trudno byłoby którąkolwiek z nich uznać za uniwersalną, przystającą do każdej dziedziny życia społecznego i gospodarczego, do każdej



Uczestnicy konferencji (fot. Mariusz Dudziak Foto Helix)

sytuacji i warunków, do każdej osoby – fizycznej czy prawnej, nie mówiąc już o ich życiowych preferencjach. **Sukces to bowiem kategoria silnie kontekstualna, wartościująca, cenna, po trosze aksjologiczna.** Zadane w panelu pytanie dotyczy sfery zawodowej, sukcesu menedżerskiego, kierowniczego...” Kontynuując wypowiedź, prof. E. Mączyńska stwierdziła: „Osobiście mogę, w odniesieniu do własnych dokonań, mówić o sukcesie tylko wówczas, gdy prace, które wykonywałam i wykonuję wraz z zespołem nie mają cech prac zbędnych, prac bez sensu. Sukcesem są działania, które dają poczucie tworzenia czegoś potrzebnego wartościowego społecznie. To działania dla dobra nie tylko własnego, lecz przede wszystkim ogółu.”

W dalszej części wypowiedzi prof. E. Mączyńska przytoczyła poglądy znanego antropologa Davida Gerabera. D. Geraber określił prace pozbawione sensu nader dosadnie już nawet w tytule swej znanej książki jako „Bullshit Jobs” (przekład polski został zatytułowany łagodniej jako „Praca bez sensu”). Zdaniem panelistki: „Trudno nie zgodzić się z opinią Gerabera, że moralne i duchowe szkody wynikające z takiej pracy są głębokie. To szrama przecinająca naszą zbiorową duszę. Dlatego też za sukces uznaję tylko te obszary mojej działalności, które nie były naznaczone taką „szramą”. A o tak rozumiany sukces w złożonej, często bardzo biurokratyzowanej rzeczywistości wcale niełatwo. Wymaga to m.in. holistycznej, pogłębionej refleksji, uporczywości, silnego charakteru, zdolności negocjacyjnych, ciężkiej pracy i trochę szczęścia. W działalności akademickiej takie „szramy” może pozostawiać m.in. ciesząca się złą sławą „punktoza”, czyli wykonywanie prac, w tym publikacji, tylko po to, żeby uzyskać ewaluacyjne punkty”. Pani Profesor podkreśliła, że „takie pojmowanie sukcesu ułatwia odpowiedź na pytanie dotyczące przywództwa w trudnych, turbulentnych czasach”. W jej opinii: „im bardziej trudne czasy, tym bardziej przywódcę powinna cechować zdolność do przeciwdziałania pracom bez sensu, pracom, które nie tylko nie służą dobrze dobrostanowi społecznemu, ale wręcz wpływają na jego erozję”. Przy takiej definicji sukcesu, zdaniem Panelistki, pytanie o związek sukcesu z etyką staje się pytaniem

retorycznym. „O rzeczywistym sukcesie, czyli takim, który służy dobru ogółu, można mówić wyłącznie wówczas, gdy jego podłożem są działania etyczne. Ale to z kolei wymaga zdefiniowania samego pojęcia etyki oraz etosu jako społecznie uznawanego systemu wartości. W takim systemie nie ma miejsca na regułę, że „chciwość jest dobra”. Ale to już inny, nie mniej złożony, jak kategoria sukcesu, temat”. Profesor E. Mączyńska, kończąc wypowiedź, stwierdziła: „Zdaję sobie sprawę, że mojemu podejściu do kategorii sukcesu można zarzucić utopijność czy nawet przeidealizowanie, ale przecież historia zna wiele przypadków, że utopie się urzeczywistniały. Od czegoś przecież trzeba i warto zacząć. Stąd też w publikacjach na ten temat można spotkać pojęcie „użytecznych utopii”, choć na pozór brzmi to jak oksymoron”.

Profesor Maria Romanowska, zarówno w publikacji, jak i podczas dyskusji panelowej, wskazała, że najważniejszymi atrybutami sukcesu menedżera są: **zespołowość, powtarzalność i trwałość.** „Zespołowość oznacza, że sukces menedżera nie jest sukcesem jednostki, ale zespołu ludzi, którzy pod kierunkiem menedżera realizowali określone projekty i zadania, które przyczyniły się do sukcesu organizacji, a także osób spoza zespołu wspierających działania menedżera. Osiąganie sukcesu to proces społeczny, a specjalną zasługą menedżera jest tworzenie warunków i motywacji do wspólnego działania. Trudno uznać za sukces menedżera pojedyncze udane przedsięwzięcie, szczególnie kiedy kierowany przez niego zespół częściej ma problemy i porażki niż sukcesy. Sukces menedżera to ciąg działań zespołu kierowanego przez menedżera zakończonych sukcesem, tworzących skumulowany efekt, który sprawia wrażenie „pasma sukcesów”, tak właśnie należy rozumieć powtarzalność. „Pasma sukcesów” powinno przekładać się na trwałe pozytywne skutki ekonomiczne, społeczne i kulturowe. Oceniamy działalność menedżera jako sukces, kiedy dokonania menedżera i jego pracowników spowodowały istotne, pozytywne i trwałe zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Trwałość sukcesu możemy ocenić po wielu latach – wtedy dopiero widzimy, czy dobre decyzje i udane projekty wzmocniły organizację i przygotowały ją do walki z wyzwaniami przyszłości”.



Uczestnicy sesji panelowej (od lewej: Ewa Bojar, Krzysztof Czarnocki, Leszek Kiettyka, Elżbieta Mączyńska, Maria Romanowska, Andrzej Szostek, Jan Stachowicz) (fot. Mariusz Dudziak Foto Helix)

Podczas dyskusji profesor Leszek Kiełtyka wyraził przekonanie, że „warto wspomnieć o osobach, które osiągają sukces dzięki swobodnemu nadążaniu intelektualnemu za szybko zmieniającymi się technologiami komunikacyjnymi. Osoby na stanowiskach kierowniczych, które oprócz wiedzy praktycznej w doskonały sposób opanowały umiejętności posługiwania się „techniką komputerową”, mogą pretendować do miana tzw. menedżera wyższego szczebla. Menedżerowie, którzy z łatwością potrafią poruszać się co najmniej między trzema charakterystycznymi organizacjami, tj. **podmiotami gospodarczymi** (określanymi często jako świat biznesu), **instytucjami rządowymi** oraz **grupami społecznymi** (organizacjami społecznymi), mogą być określanymi jako **menedżerowie wielosektorowi**. Osoby takie potrafią „działać i podejmować współpracę na styku sektorów: prywatnego, publicznego i społecznego. Umiejętności tych menedżerów powodują, że z łatwością przemieszczają się z jednego sektora do drugiego, robiąc przy okazji imponującą karierę i uzyskując niepowtarzalny sukces. Wyróżnia ich zarówno doświadczenie, jak i sposób myślenia. Tej grupie osób można przyporządkować sześć umiejętności: równoważenie sprzecznych celów; nabywanie umiejętności znajdujących zastosowanie w wielu obszarach; rozwijanie inteligencji kontekstowej; wykuwanie podstaw intelektualnych; budowanie zintegrowanych sieci kontaktów oraz utrzymywanie umysłu w stanie gotowości. Przykładami menedżerów wyższego szczebla (menedżerów wielosektorowych) mogą być m.in.: Bill Gates, który doszedł do majątku dzięki pracy w sektorze prywatnym, a następnie poświęcił się służbie publicznej i filantropii; Michale Bloomberg, który po ogromnym sukcesie w sektorze prywatnym podjął działalność w administracji rządowej; Barack Obama, który rozpoczął karierę od sektora non profit, angażując się w inicjatywy charytatywne i przedsiębiorstwa społeczne, a dopiero potem podjął służbę publiczną. Profesor L. Kiełtyka podkreślił, że „Sukces menedżera można uznać za pewnik, jeżeli wykaże się on zdolnościami i umiejętnościami obejmującymi predyspozycje: **percepcyjne, organizacyjne, intelektualne, prognostyczne, motywacyjne, decyzyjne, a przede wszystkim intuicyjne**”.

Definiując sukces, profesor J. Stachowicz wskazał, że „każdy człowiek w swoim życiu, a także w obszarze zawodowych zmagani jest w drodze do stanu subiektywnego przekonania, iż osiągnie, zdobędzie lub wypracuje sukces. Sukces, który należy traktować jako zbliżenie się do wymyślonego przez siebie wymarzonego, wydyskutowanego z innymi celu, którego osiągnięcie właśnie przybliży człowieka do stanu świadomości zadowolenia spełnienia określonej potrzeby”. Panelista wyraźnie wskazał, że o sukcesie możemy mówić wówczas, jeżeli osiąganie tego subiektywnego stanu zadowolenia zostaje pozytywnie odebrane i ocenione w świadomości innych ludzi. Jeszcze lepiej, jeśli przyczyni się ono do zbudowania u innych (to jest partnerów życiowych, współpracowników) świadomości, iż dążenie do naszego subiektywnego – indywidualnego sukcesu przyczynia się, buduje, u tych innych świadomość osiągnięcia ich celów, spełnienia ich potrzeb; osiągania świadomości stanu ich Dobra. Jak pisał ks. prof. Józef Tischner, „człowiek (jego indywidualny sukces) odbija się w twarzy drugiego człowieka”. Profesor J. Stachowicz podkreślił, że dyskutując pojęcie „sukcesu w pracy menedżerów, pełniących funkcje na różnych

poziomach odpowiedzialności i na różnych poziomach możliwości formalnych współczesnych przedsiębiorstw, wobec wielości tzw. interesariuszy, których potrzeby biznesowe organizacje spełniają, warto zwrócić uwagę na jedną grupę zawodową: kierowników-menedżerów. Grupę kierowników przedsiębiorstw, których profesja zawodowa ma swoje źródła w ich wykształceniu technicznym, w ich kompetencjach inżynierskich. Menedżerowie-inżynierowie, poza odpowiedzialnością zawodową, sprowadzającą się do sukcesu zawodowego, który jakże często, oczywiście jest „normalnym stanem” (projektowana przez nich budowa, most jest trwały i bezpieczny, że organizowana przez nich praca, np. praca zespołów ludzi w przodkach górniczych zapewnia im komfort pracy w trudnych warunkach kopalnianych), biorą pełną odpowiedzialność moralną za zdrowie i życie kierowanych przez nich pracowników, partnerów itp. Menedżerowie ci, poza wysokimi kompetencjami profesjonalnymi, cechować się muszą szczególnie wysoką wiarygodnością moralną (która przejawia się w kierowaniu ludźmi według dominujących wartości, takich jak: prawdomówność, uczciwość, lojalność), a także wysoką wiarygodnością społeczną, menedżerską (odpornością na próby nacisku formalno-politycznego, organizacyjnego itd.). Muszą oni bezwzględnie kierować się wartościami prawości. Jedyną główną siłą sprawczą tych cnót menedżerów-inżynierów jest, poza kompetencjami formalnymi, sumienie. Sumienie, o którym pisał T. Kotarbiński, że jest „busolą” stanowiącą ocenę postępowania, ale jest też siłą sprawczą (po inżyniersku mówiąc instrumentarium sterującym) postawa i działania ludzi w kierunku bezwzględnego czynienia Dobra w stosunku do innych: pracowników, podwładnych”.

Profesor J. Stachowicz zwrócił uwagę i podkreślił: „że współczesność mierzona postępowaniem cywilizacyjnym, upowszechnieniem i globalizacją przepływu wartości poza granice różnych systemów (politycznych, społecznych), charakteryzuje się tym, iż „ludzie są obecnie bardziej prawni niż nam się to powszechnie wydaje” w naszej ocenie indywidualnych przypadków, i że współcześni członkowie organizacji i społeczeństw, tę prawość manifestują i stosują dla godnego dobra swojego i innych partnerów, podwładnych itd. Niekiedy, wobec rozbieżności pomiędzy naturalnymi zachowaniami i postawami, będącymi następstwem pierwotnych instrumentów życia społecznego (zasadnych we wcześniejszych fazach postępu cywilizacyjnego), a uwarunkowaniami współczesności ludzie (członkowie organizacji, różnych systemów politycznych) nie dopracowali się jeszcze takich instrumentów, takich mechanizmów organizowania życia społecznego i politycznego, które by uniemożliwiały funkcjonowanie w naszym życiu różnych jednostek, takich jak toksyczni liderzy czy menedżerowie o psychopatycznych zachowaniach, postawach itp.. Kończąc wypowiedź, prof. J. Stachowicz podkreślił: „Sądzę, że właśnie sukcesem, w tym również naszych nauk, będzie uświadomienie i upowszechnienie powyższych sformułowanych tez i uwarunkowań oraz wypracowanie instrumentów organizowania życia społecznego, gospodarczego, naukowego, mechanizmów, które doprowadzą do sukcesu w tym względzie”.

Zabierając głos w dyskusji, profesor Krzysztof Czarnocki podkreślił rolę, jaką przy osiąganiu sukcesu odgrywa praca zespołowa, stwierdzając, iż „skoro jesteśmy przekonani,

że sukces, zwłaszcza w warunkach turbulentnych czy kryzysowych jest owocem działania zespołowego, pojawia się pytanie, w jaki sposób działania lidera mogą doprowadzić do właściwych interakcji w zespole i maksymalnej efektywności jego działań. Wobec tego wyzwania pośród praktyków i teoretyków zarządzania często obserwujemy dążenie do zaproponowania znanego lub być może bezpiecznego podejścia do kształtowania zespołu, w oparciu o któryś ze znanych modeli, np. model Bruce Tuckmana, czy znacznie bardziej rozbudowany model VUCA. Bruce Tuckman zaproponował swój model w 1965 roku i rozwinął w 1977. Model VUCA wprowadzono do praktyki zarządzania (w uczelniach wojskowych USA) od 1998 roku jako odpowiedź na wyzwania XXI w. Obydwa te modele, podobnie jak kilka innych, są często i chętnie wykorzystywane w formowaniu zespołów mających wspierać lidera w drodze do osiągnięcia sukcesu. Należy jednak pamiętać, że lidera powinna cechować autentyczność, niezależność i odwaga, w tym także niezależność od zastanych schematów i odwaga, by nadawać tym modelom oryginalne cechy autentycznego przywódcy”.

Książkę profesor Andrzej Szostek na początku swojej wypowiedzi dotyczącej próby zdefiniowania sukcesu, wskazał, że najpierw należy zacząć od postawienia pytania: „o czy sukces chodzi?: mój (przywódcy) czy instytucji, którą kieruję? Oczywiście obydwa wymiary sukcesu wiążą się ze sobą: sukces instytucji, którą kieruję jest zarazem tytułem do sukcesu osobistego, ale ważne jest, o który sukces mi naprawdę chodzi. Bywa nierzadko, niestety, że liderzy/przywódcy koncentrują się na własnym sukcesie, na porównywaniu się z innymi liderami/przywódcami, na akcentowaniu własnej pomysłowości i skuteczności działania. Taka postawa nie służy ani dobru wspólnemu, ani także osobistemu dobru przywódcy, bo człowiek tak jest „skonstruowany”, że rozwija się osobiście, gdy przekracza siebie. Z sukcesem jest jak ze szczęściem: fatalnie, gdy człowiek koncentruje się na tym, jak osiągnąć szczęście (mniej z tym, jak rozumiane). Matka jest szczęśliwa, gdy troszczy się o dziecko, gdy cieszy się jego dojrzewaniem, gdy martwi się jego chorobą. W ogóle nie w głowie jej troska o własne szczęście – ale naprawdę wtedy właśnie jest szczęśliwa tą miarą, na którą człowieka na tej Ziemi stać. Podobnie jest z własnym sukcesem: osiąga go lider/przywódcą, gdy myśli nie o sobie, a o tym dobru wspólnym, za które jest odpowiedzialny i które osobiście uważa za ważne, cenne. Dlatego w książce pisałem, że sukces to raczej owoc niż cel działania przywódcy”.

Odnosząc się do problemu przywództwa w trudnych turbulentnych czasach, ks. prof. A. Szostek podkreślił, że „trudności i turbulencje są różnego rodzaju i domagają się różnej reakcji. Ale ze strony przywódcy ważne są trzy postawy: **dialog** ze współpracownikami/podwładnymi – i to taki dialog, który zachęca do twórczego myślenia, wzięcia odpowiedzialności za przygotowanie właściwej reakcji na jakieś trudne wyzwanie; **zdecydowane liderowanie** po etapie dialogu (by nie dać się wieść różnym, niespójnym kierunkom działania) oraz **uparty optymizm**, bo nie wszystkie sytuacje da się natychmiast wygrać, trzeba liczyć się też z porażką, która jednak nie może odbierać przywódcy nadziei na przyszły sukces; czasem sprawy wymagają wielu kroków lub wielu prób, które warto podjąć, jeśli służy się dobrej sprawie”.

Odnosząc się do problemu „etyka a sukces”, panelista wskazał, że zagadnienie to należy analizować szerzej, w tym w takich obszarach, jak: rywalizacja z konkurencją, wysiłek w zdobywaniu rynku, szukanie dobrych efektów finansowych itp. W takiej rywalizacji oczywiście grozi nieuczciwość, oszukiwanie rynku przez kłamliwą lub tendencyjną autoreklamę, próby ominięcia wymogów podatkowych itp. Zachowanie przyzwoitej postawy bywa trudne, zwłaszcza że nie wszyscy „gracze” odznaczają się taką przyzwoitością”. Panelista podkreślił, że na dłuższą metę uczciwość się opłaca. „Sprawiedliwe i przejrzyste reguły gry dają wiarygodność, poczucie bezpieczeństwa, szanse na rozwój. Warto więc być uczciwym nie tylko dlatego, że tego wymaga elementarna przyzwoitość, ale także dlatego, że uczciwość popłaca”.

Podsumowując dyskusję, moderator profesor E. Bojar stwierdziła, że „paneliści, a jednocześnie autorzy zawartych w monografii tekstów, swoimi wypowiedziami zachęcili nie tylko do przeczytania książki, ale do zainteresowania się gotowymi receptami na sukces w zarządzaniu zawartymi w publikacji”. Jej zdaniem, Czytelnicy będą mogli wykorzystać zaprezentowane w publikacji recepty na sukces, chociaż nie będzie to ani łatwe, ani proste, bowiem wszyscy autorzy to liderzy o unikalnych talentach, a przedstawiane przez nich drogi/wskazówki do osiągnięcia sukcesów nie dadzą się w prosty sposób skopiować, ale mogą być inspiracją do osiągania sukcesów.

Drużną część spotkania to Jubileusz 50-lecia pracy naukowej profesor Ewy Bojar. Prowadzenie i czuwanie nad przebiegiem tej części powierzono wiceprezesom OL TNOiK dr M. Bojar i drowi inż. J. Bisowi. Tę część konferencji rozpoczął młody pianista Maksymilian Bojar, który zadedykował Jubilatce i dostojnemu gronu gości nastrojowy utwór „Poemat” Z. Fibicha. Laudację wygłosił prof. dr hab. inż. Mirosław Wendeker, podkreślając 50-letnią aktywność, zaangażowanie i liczne sukcesy Jubilatki. Wszyscy zebrani mieli możliwość wystąpienia w roli laudatorów. Zgromadzeni z ogromną uwagą wysłuchali przemówień gości wyrażających szacunek i uznanie dla sukcesów i osiągnięć prof. Ewy Bojar. Serdeczne życzenia i kwiaty dla Jubilatki stworzyły niezapomniany i niepowtarzalny nastrój.

Spotkanie autorów książki – profesorów, praktyków gospodarczych, polityków i studentów to przejaw praktycznej realizacji współpracy w ramach potrójnej helisy „biznes-nauka-władza”. Konferencja i powiązana z nią publikacja pozwoliły na dyskusję nad społecznie istotnym zagadnieniem związanym z osiąganiem sukcesów w zarządzaniu. Organizatorzy wyrażają przekonanie, że konferencja, jak również monografia staną się cennym źródłem inspiracji do dalszej pracy twórczej – zarówno w dziedzinie teorii, jak i praktyki w obszarze ekonomii i nauk o zarządzaniu. A Czcigodnej Jubilatce – Naszej Pani Profesor – życzymy wielu dalszych sukcesów we wszystkich sferach Jej działalności oraz wielu lat owocnej pracy naukowej.

Opracowanie:
dr Matylda Bojar
Wiceprezes OL TNOiK, Wydział Zarządzania
Politechniki Lubelskiej

