

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Kazimierz Krzakiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EFEKT AUREOLI I BADANIE CZYNNIKÓW SUKCESU ORGANIZACJI

Streszczenie: Główną tezą opracowania jest twierdzenie, że nasze wyobrażenia na temat biznesu narażone są na iluzje, a najbardziej rozpowszechnioną z nich jest tzw. efekt aureoli. Przejawia się on m.in. skłonnością do oceny cech indywidualnych na podstawie ogólnego wrażenia. Większości ludziom trudności sprawia niezależna ocena poszczególnych cech obiektu i dlatego oceniają oni dany obiekt w całości. Umysł tworzy i podtrzymuje całościowy i niesprzeczny wewnętrznie obraz rzeczywistości, ograniczając dysonans poznawczy. Efekt aureoli powoduje „słabe miejsce” oceny rzeczywistości, któremu często towarzyszą inne błędy poznawcze, ograniczające jakość uzyskiwanych danych i jasność spojrzenia na czynniki wpływające na rezultaty i efektywność działalności firm.

Słowa kluczowe: efekt aureoli, sukces organizacji, czynniki sukcesu organizacji, orientacja na klienta, kultura organizacyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.15

1. Wstęp

To, co sądzimy o biznesie, w dużym stopniu podlega wpływowi iluzji. Ich źródłem są logiczne błędy i błędne oceny zniekształcające wyobrażenia dotyczące rzeczywistych przyczyn konkretnych rezultatów działalności firm. Główną tezą opracowania jest twierdzenie, że nasze wyobrażenia na temat biznesu narażone są na iluzje. Celem artykułu jest przedstawienie istoty jednej z podstawowych iluzji, której ulegają badacze w procesie badania czynników sukcesu organizacji. Najbardziej rozpowszechnioną iluzją jest tzw. efekt aureoli. Kiedy sprzedaż i wynik finansowy firmy rosną, dominuje pogląd, że posiada ona świetną strategię, doskonałego lidera, sprawnych pracowników i efektywną kulturę organizacyjną. Kiedy wskaźniki ekonomiczne pogarszają się, pojawia się opinia, że firma przyjęła błędną strategię, posiada słabych menedżerów i statyczną kulturę organizacyjną. W istocie jednak niewiele się zmieniło – rezultaty działalności firmy tworzą aureolę, w świetle której postrzegana jest strategia, przywództwo, członkowie organizacji, kultura organizacyjna i wiele innych czynników.

Istnieje kilka form efektu aureoli. Jedną z nich jest skłonność do oceny cech indywidualnych na podstawie ogólnego wrażenia. Większości ludziom trudności sprawia niezależna ocena poszczególnych cech obiektu i dlatego oceniają oni dany obiekt w całości. Umysł tworzy i podtrzymuje całościowy i niesprzeczny wewnętrznie obraz rzeczywistości, ograniczając dysonans poznawczy. Efekt aureoli to także swego rodzaju heurystyczny sposób kształtowania wyobrażenia o przedmiocie (obiekcie) zbyt oddalonym lub po prostu niedostępnym dla bezpośredniego osądu. Pozwala on na jego przybliżenie i ocenę. Sięgamy po informacje na pierwszy rzut oka istotną i konkretną, która stwarza wrażenie obiektywnej, i dokonujemy jej projekcji na przedmioty abstrakcyjne i niejednoznaczne. Nie wiemy np., czy nowy towar posiada odpowiednią jakość, lecz jeżeli został wyprodukowany przez firmę o doskonałej reputacji, racjonalnie sądzimy, że jest dobry. W tym mieści się sens kształtowania marki – stworzenie aureoli, tak aby odbiorca miał zaufanie do wyrobu lub usługi.

2. Efekt aureoli w świecie biznesu

Oceniając funkcjonowanie przedsiębiorstw, wykorzystujemy konkretne informacje dotyczące ich działalności. Są to najczęściej dane finansowe. Czy wypracowano zysk, czy rośnie sprzedaż, jak kształtuje się kurs akcji? Wskaźniki finansowe są precyzyjne i obiektywne. Liczby nie kłamią i są przekonujące. Dlatego skandale z Enron, Lehman Brothers i inne tak silnie uderzają w nasze przekonania. Zwykle ufamy wskaźnikom finansowym i na ich podstawie kształtuje się nasz pogląd na temat rzeczy mniej zrozumiałych i obiektywnych.

Cechą dokonywanych ocen poszczególnych organizacji jest skłonność do przypisywania im pewnych cech, orientując się na sygnały, które wydają się wiarygodne. To, czego oczekujemy, traktujemy jako rzeczywiste.

Informacja finansowa, na której dokonuje się wnioskowania, daleka jest od jednoznaczności. Barry Staw z uniwersytetu Kalifornia przeprowadził następujący eksperyment [Staw 1995]. Poprosił kilka grup studentów o zrobienie prognozy przychodu i zysku pewnej firmy na podstawie danych finansowych. Następnie poinformował jedną grupę, że pracowała bardzo dobrze i opracowała dokładną prognozę, a innym, że ich wywody nie były precyzyjne, choć nie wywierał na grupy żadnej presji. W istocie wszystkie grupy pracowały równie dobrze, różnica polegała tylko na tym, że Staw poinformował je o ocenie rezultatów ich pracy. Następnie poprosił uczestników poszczególnych grup o dokonanie oceny pracy w grupie według szeregu parametrów. I co się okazało? W przypadku korzystnego efektu prognozowania studenci charakteryzowali swoją grupę jako zgodną, pozytywnie motywowaną, przyjazną i otwartą. W przypadku słabego wyniku uczestnicy wskazywali na brak jedności, trudności w komunikacji interpersonalnej i niską motywację. Staw doszedł do wniosku, że ludzie przypisują jeden zbiór charakterystyk skutecznym grupom i zupełnie inny – nieskutecznym. Tak działa efekt aureoli w praktyce.

Oczywiście, nie oznacza to, że zwartość grupy i jakość współpracy nie wpływają na rezultaty ich pracy. Oznacza to natomiast, że nie należy oczekiwać bezstronnej oceny od członków organizacji znających już wyniki jej działalności.

Członkowie organizacji powinni wierzyć w pozytywny efekt, wówczas proces podejmowania decyzji będzie oceniany pozytywnie. W przeciwnym przypadku ocena będzie negatywna. Jest tak dlatego, że łatwość relacji interpersonalnych, poczucie wspólnoty i prawidłowy podział obowiązków nie może być wyrażany w sposób skwantyfikowany. Dlatego wnioskowanie oparte jest tutaj na podstawie danych, do których rzetelności posiadamy zaufanie.

Wnioski Stawa wzbudziły jednak wątpliwości. Wskazywano, że kilkadziesiąt minut wspólnej pracy słabo znających się ludzi to zbyt mało, aby dokładnie ocenić działanie grupy. Eksperyment Stawa powtórzyli badacze pod kierunkiem Kirka Downeya z uniwersytetu Oklahoma [Downey i in. 1989]. Tym razem jednak grupę stanowiły osoby pracujące wspólnie już wcześniej, a czas przeznaczony na realizację zadania był dłuższy. Podobnie natomiast jak wcześniej poinformowano zespoły, czy osiągnęły prawidłowe wyniki. Wyniki eksperymentu okazały się praktycznie takie same jak u Stawa. Członkowie „skutecznych” zespołów oceniali, że ich grupy stanowiły zwarty kolektyw, członkowie grup posiadali wysokie kwalifikacje, byli komunikatywni, otwarci na nowe idee, osiągalni satysfakcję ze wspólnej pracy i byli zadowoleni z pracy w zespole. I wszystko to jedynie na skutek „wyznaczonego” rezultatu. K. Downey z zespołem w ślad za Stawem ujawnił istnienie trwałej tendencji do formułowania osądów dotyczących konkretnych cech działań zespołów na podstawie efektów ich działalności.

W praktyce do korzystnych efektów mogą doprowadzić różne formy relacji interpersonalnych w grupie: zarówno bezpośrednie i emocjonalne, jak i zachowawcze, pełne dystansu. Nie istnieje jednoznaczna recepta na „optymalną” współpracę. Między skrajnymi formami istnieje szeroki zakres akceptowalnych wariantów zachowań sprzyjających osiągnięciu sukcesu. A ponieważ nie możemy określić, jak wygląda optymalny proces podejmowania decyzji, przypisujemy tę cechę danym, które wydają nam się istotne i obiektywne jako końcowy rezultat działań [Rosenzweig 2008].

Efekt aureoli przejawia się w wielu sprawach, w tym w relacjach ze współpracownikami konkretnej organizacji. Powszechny jest pogląd, że rezultaty firmy prawidłowo zarządzającej kadrami będą lepsze niż tej, która dokonuje tego nieumiejętnie. W tym mieści się główna myśl Ch. O'Reilly'ego i J. Pfeffera [2000]. Jeżeli firma potrafi przyciągać ludzi, stworzyć atmosferę, która będzie sprzyjała produktywności ich pracy i innowacyjności, motywując ich do działań korzystnych dla całej organizacji, musi osiągnąć sukces. Ale czy na pewno? Strzec się bowiem trzeba efektu aureoli. W przeciwnym razie efektywna firma może osiągnąć swoje rezultaty kosztem personelu. Członkowie organizacji muszą nie tylko być „najlepsi z najlepszych”, lecz także nie powinni ulegać samouspokojeniu. Jeżeli menedżero-

wie swoim zachowaniem demonstrują samozadowolenie lub wyniosłość, reputacja firmy będzie w istotnym stopniu zagrożona.

Nic zapewne bardziej nie jest narażone na efekt aureoli niż przywództwo. Uważa się, że dobry przywódca posiada szereg istotnych cech i umiejętności: patrzenia w przyszłość, nawiązywania kontaktów, wiarę w siebie, urok osobisty itd. Większość ludzi zgadza się, że są to elementy dobrego przywództwa. Inna sprawa, że patrzymy na przywódców z punktu widzenia naszej wiedzy na temat rezultatów działalności firmy. Zrozumiałe jest, że zawsze można za coś pochwalić liderów firm osiągających sukcesy i skrytykować tych, których firmy uzyskują gorsze efekty. Może jednak pojawić się pytanie, czy nie może się zdarzyć, że u steru efektywnych firm nie stają prawdziwi przywódcy i na odwrót? Czy przypadkiem blask sławy firmy nie nadaje blasku menedżerom, także tym, którzy nie posiadają cech przywódczych? Można zapewne postawić tezę, że nie istnieje przekonująca w pełni teoria efektywnego przywództwa, niezależnego od rezultatów działalności firmy. Wydaje nam się, że wiemy, co to jest przywództwo – jasna wizja, trzeźwość spojrzenia, komunikatywność i in. – podczas gdy w istocie te kryteria spełniają bardzo różne zachowania kierownicze [Krzakiewicz, Cyfert 2013].

Jeżeli wybierzemy dowolną skutecznie funkcjonującą firmę, wówczas zawsze będzie można powiedzieć coś dobrego o jej menedżerze – o jasności spojrzenia na sytuację w otoczeniu, racjonalnych decyzjach i obiektywności zachowań. Jeżeli natomiast wskażemy firmę, która wpadła w tarapaty, znajdziemy wyjaśnienie, dlaczego jej lider odniósł porażkę. Trudno jest ocenić efektywność kierownictwa bez danych dotyczących rezultatów jego działalności. Pomimo wielu opracowań dotyczących przywództwa większość obserwatorów nie jest w stanie dostrzec jego cech bez odniesienia się do kondycji finansowej firmy. Lecz skoro tylko staje się jasne, że jej sytuacja jest dobra, z przekonaniem wypowiadają się na temat liderów firmy, jej kulturze organizacyjnej, odnoszeniu się do odbiorców i kwalifikacji kadr.

Efekt aureoli istnieje w tym, co ludzie myślą o procesach podejmowania decyzji, o członkach organizacji i jej liderach i nie zanika w okresie przeprowadzania ocen kategoryzacyjnych. Przeciwnie, niekiedy oceny ankietowe przekształcają się w zbiór aureoli. Można tutaj przytoczyć coroczny ranking sporządzany przez czasopismo „Fortune”. Redakcja zwraca się do wielu menedżerów i analityków z prośbą o dokonanie oceny firm według ośmiu głównych kategorii: sprawność zarządzania, jakość towarów i usług, długookresowa inwestycyjna atrakcyjność, innowacyjność, stabilność finansowa, zdolność do pozyskiwania i utrzymywania utalentowanych pracowników, społeczna odpowiedzialność i kompetencje w wykorzystywaniu aktywów. Lecz kiedy zaczęto głębiej analizować ten ranking, ujawniono, że dokonane oceny były pod silnym wpływem efektu aureoli. Okazało się, że oceny były w szerokim stopniu skorelowane – w wyższym niż w ramach każdej kategorii oddzielnie. Co więcej, wiele z nich w znacznej mierze było związanych z wynikami finansowymi, czego zresztą można było oczekiwać, biorąc pod uwagę ich jednoznaczność i rangę. W wyniku dwóch niezależnych badań stwierdzono, że od 42 do

53% wahań ogólnych wyników rankingu można było wyjaśnić właśnie tym. Innymi słowy, kiedy firma uzyskiwała wysoki wynik finansowy, a kurs akcji rósł, respondenci wypełniający ankietę skłonni byli sądzić, że wyroby i usługi firmy posiadają wysoką jakość i równocześnie oceniać ją jako dobrze zarządzaną, innowacyjną, o dobrym systemie zarządzania kadrami itd.

3. Orientacja na klienta oraz kultura organizacyjna i efekt aureoli

Powszechnie twierdzi się, że orientacja na klienta sprzyja osiągnięciu wysokich rezultatów działalności firmy. J. Narver i C. Slaiter [2000] podjęli badania, których celem była weryfikacja tego twierdzenia i określenie związku między dobrym wynikiem działalności firmy i jej orientacją na odbiorców. Jako „dobre wyniki” przyjęto zyskowność jednostek biznesowych. Aby określić poziom współpracy z odbiorcami, badacze poprosili kierowników o dokonanie oceny swojej firmy według sześciu parametrów: ogólne oddanie interesom odbiorców, tworzenie wartości dla klienta, rozumienie oczekiwań odbiorców, liczba celów dotyczących zaspokojenia popytu, mierzenie zaspokojenia popytu i obsługa posprzedażna. Po dokonaniu analizy informacji badacze stwierdzili oczywiście, że między zyskownością i orientacją na klienta istnieje silny związek. Trudno byłoby oczekiwać czegoś innego. Jednakże powstaje dylemat, jaką wartość poznawczą ma skierowane do menedżerów pytanie typu: Jak silnie wasza firma zorientowana jest na odbiorcę? Najprawdopodobniej zawsze padnie odpowiedź przypisująca uzyskany efekt temu właśnie czynnikowi. Aby można było liczyć na większą wiarygodność, należy oprzeć się na ocenach, które nie są zależne od rezultatu. Nie oznacza to, że orientacja na klienta nie prowadzi do lepszych wyników firmy. Wnikliwa analiza wykazałaby zapewne, że prowadzi przynajmniej w określonym stopniu. Lecz wykorzystanie nie w pełni wiarygodnych danych dotkniętych oddziaływaniem efektu aureoli nie jest najlepszym sposobem, aby ten fakt potwierdzić.

Szeroko rozpowszechnione iluzje wiążą się także z badaniem wpływu kultury organizacyjnej na wyniki działalności firmy. Badania kultury organizacyjnej wsparte są z reguły konkretnymi przypadkami potwierdzającymi stawianą tezę. Aby wykazać znaczenie wpływu kultury na rezultaty, niezbędne jest zebranie odpowiednich informacji na temat firm prowadzących zbieżne rodzaje biznesu i dokonać opisu ich zarządzania. W ten sposób postąpili autorzy opracowania *Corporate Culture and Performance* [Kottler, Heskett 2002]. Badali oni siłę kultury. Jako „silną” określili tę, w której „prawie wszyscy menedżerowie akceptowali stosunkowo niesprzeczny zbiór wartości i jednolitych metod prowadzenia biznesu”. Takie firmy posiadają „swoją styl, szczególne podejście do realizowanych zadań, który wsparty jest przez wewnętrzną zgodność, wspólnotę celów, wysoką motywację i zachowania bez elementów formalizmu i biurokracji” [Kottler, Heskett 2002, s. 150]. Jasne jest,

że firmy o silnej kulturze nie potrzebują dużej liczby formalnych reguł, gdyż ich członkowie i bez nich myślą i działają podobnie. Dopóki oczywiście wszystko idzie dobrze.

J. Kottler i J. Heckett sprawdzili najpierw, czy „silna kultura” rzeczywiście wiąże się z wysokimi wynikami firmy. Nie udało im się jednak określić sposobu pomiaru siły kultury wolnego od efektu aureoli. Poprosili menedżerów badanych firm, aby dokonali oceny kultury ich organizacji w pięciopunktowej skali. W efekcie ujawnili istnienie dodatniego związku między kulturą i wynikami działalności. Równocześnie doszli do wniosku, że nawet silna kultura może okazać się nieproduktywna, jeżeli nie „wpisuje się” w otoczenie konkurencyjne. Postawili zatem drugą hipotezę: Kultura organizacji powinna wpisywać się w jej otoczenie. Weryfikując ją, jeszcze raz poprosili respondentów o dokonanie oceny firmy, tym razem według skali od 1 („nie wpisuje się”) do 7 („wpisuje się w pełni”). I znów analiza wykazała, że firmy o wysokich rezultatach posiadały kulturę „wpisującą się” w ich otoczenie biznesowe – oceny od 6,1 do 7,0, przy czym średnia ocena firm, których wyniki były słabsze, wynosiła 3,7. Oczywiście, takich ocen jako wyniku samooceny należało oczekiwać. Nie może dziwić, że kiedy efekty są wysokie, menedżerowie uważają, że ich firmy „wpisują się” w otoczenie, a w przypadku walki o przetrwanie wskaźnik oceny jest niższy.

Badacze poszli w swoich rozważaniach jeszcze dalej. Postawili wniosek, że silna kultura jest korzystna dla organizacji i że korzystne jest wpisanie się w otoczenie, a zatem najlepsze będą te firmy, które potrafią z czasem przystosowywać się do otoczenia. Powstaje tutaj jednak problem, jak zmierzyć adaptacyjne możliwości kultury organizacyjnej? Najlepiej byłoby obserwować jej ewolucję w organizacji przez kilka lat, dokonując ocen nieobciążonych efektem aureoli. Takie podejście wymaga jednak czasu. Kotter i Haskett wysunęli zatem tezę, że zdolność do przystosowania się zależy od dwóch czynników. Pierwszym z nich jest „przywództwo”: im silniejsze przywództwo, tym skuteczniej firma adaptuje się do zmieniających się warunków. Analizując powyższą zależność, poprosili o odpowiedź na pytanie: Jak silnie w waszej firmie ceni się przywódcze zdolności menedżerów? Oceny należało dokonać w siedmiopunktowej skali. Najbardziej efektywne firmy otrzymały średnią ocenę od 6 do 7, osiągające średnie wyniki – poniżej 4. A zatem, tak jak należało oczekiwać, respondenci skłonni byli przypisywać sukces silnemu przywództwu.

Drugim czynnikiem, zgodnie z tezą badaczy, jest nastawienie na odbiorcę. Jeśli firma odpowiada na oczekiwania odbiorców, adaptuje się do otoczenia szybciej i efekty jej działalności są lepsze. Najlepsze firmy uzyskały tu ocenę 6-7 punktów, słabe – średnio 4,6 punktów. Ujawnia się tutaj jednak, poza wątpliwościami dotyczącymi adekwatności ocen, fakt, że nie dowiadujemy się w istocie, czy orientacja na odbiorcę prowadzi do adaptacji kultury i następnie do uzyskania wysokich rezultatów, czy też pracownicy osiągających sukcesy firm skłonni są po prostu przypisywać im konkretne pozytywne cechy. Trudno zatem oprzeć się opinii, że przyjęty

sposób badania wpływu kultury organizacyjnej na efekty działalności firmy nie jest w pełni skuteczny.

Nie można oczywiście wątpić, że dobre relacje z odbiorcami są dla firmy korzystne. Firmy, które wsłuchują się w oczekiwania odbiorców, kształtują swoje wyroby i usługi zgodne z tymi potrzebami, wykonują ogromną pracę, starając się służyć konsumentom, osiągając przy jednakowych pozostałych warunkach lepsze wyniki. Nie można jednak identyfikować takich firm za pomocą pytania: czy jesteście zorientowani na odbiorców? Jakiej odpowiedzi mogą udzielić przedstawiciele efektywnie funkcjonujących firm? Rzetelnej oceny można dokonać wyłącznie na podstawie parametrów niezależnych od ogólnych wyników firmy. To samo dotyczy kultury organizacyjnej. Jeżeli członkowie organizacji myślą podobnie i nie trzeba im dawać szczegółowych instrukcji, to uzasadniony jest sąd, że ich współdziałanie jest łatwiejsze, a decyzje podejmowane szybciej. Lecz nie należy mierzyć siły kultury czy zgodności jej działań z warunkami otoczenia lub efektywnością przystosowywania się do niego, opierając się jedynie na badaniach ankietowych prowadzonych wśród pracowników firmy. Badać należy konkretne działania, ich kierunek i relacje z otoczeniem, nie dopasowując ich mechanicznie do rezultatów.

Ujawnienie iluzji zaciemniających nasze sądy na temat działalności przedsiębiorstw jest bardzo ważne, lecz nie wystarczające, gdyż bez odpowiedzi pozostaje podstawowe pytanie biznesu – co zapewnia wysokie wyniki działalności firmy? Czy np. prowadzi do nich zadowolenie pracowników? Najprawdopodobniej tak, lecz trudno powiedzieć, w jakim stopniu. Poza tym relacja odwrotna może być silniejsza, gdyż efekty działalności firmy to bardzo istotny czynnik zadowolenia pracowników.

Silna kultura organizacyjna sprzyja zapewne uzyskaniu wysokich wyników przez firmy. Menedżerowie powinni kształtować zespoły połączone wspólnymi wartościami. Lecz jak silnie kultura organizacyjna wpływa na rezultaty, nie do końca jest jasne. Relacja odwrotna także tutaj może okazać się silniejsza. O firmie, która odnosi sukcesy, mówi się, że posiada efektywną, stabilną kulturę organizacyjną. Co natomiast można powiedzieć o orientacji na odbiorcę? Czy nie lepiej być możliwie blisko klienta? Oczywiście, niemal o każdej działającej efektywnie firmie można powiedzieć, że wie, jakie są potrzeby odbiorców. I odwrotnie, jeżeli sprzedaż przestała rosnąć i przychody spadają, to jest to skutek tego, że organizacja nie utrzymuje dobrych relacji z odbiorcami. Przywództwo można wyjaśnić podobnie: przedsiębiorstwa osiągające sukcesy mają skutecznych przywódców, posiadających odpowiednią wizję i potrafiących współpracować z interesariuszami, natomiast liderzy słabnących firm utracili zdolność skutecznego oddziaływania. W związku z tym powstaje istotne pytanie: jeżeli wymienione elementy nie są czynnikiem sukcesu, lecz atrybutami rezultatów, to skąd wzięły się te ostatnie? Trzeba zatem powrócić do problemu: co prowadzi do osiągnięcia wysokich efektów?

Jeżeli wierzyć guru zarządzania i znanym opracowaniom, wysokie rezultaty można uzyskać dzięki wykorzystaniu określonego zbioru elementów – czterech

czynników [Collins 2001] lub sześciu kroków [Collins, Porras 1994] albo ośmiu zasad [Peters, Waterman 1982]. Należy postępować zgodnie z tymi elementami, a sukces niebawem się pojawi. Jednak przypisywanie nadmiernego znaczenia krokom i formułom zasłania nam istotę problemu i sprzyja błędnemu pogładowi, że pewien zestaw czynników, kroków lub zasad doprowadzi z pewnością do sukcesu. A jeżeli sukces nie zostanie osiągnięty, to sądzi się, że problem nie leży w formule, gdyż jest ona efektem wszechstronnych badań, wnikliwej analizy obszernego zestawu danych, lecz winę ponoszą menedżerowie i ich niezdolność do postępowania zgodnie z daną formułą. W efekcie formuły sukcesu odciągają naszą uwagę od podstawowej tezy, że istnieje wiele sposobów zwiększenia szans na sukces i równocześnie rezultaty działalności biznesowej w istocie pozostają pod wpływem zjawiska niepewności. Są zatem związane z mniejszym stopniem określoności i możliwość oddziaływania na nie jest ograniczona.

Na rezultaty firmy wpływają dwa główne czynniki: strategia i jej realizacja. Strategia pozwala na odróżnienie się w zakresie form lub sposobów działalności od konkurentów. Oznacza to – robić nie to, co konkurenci, lub robić to samo, ale inaczej [Magretta 2013]. Strategia to nie jest cel lub obiekt czy zadanie. Posiadanie strategii oznacza odróżnienie się od konkurentów w jakimś ważnym obszarze. Z kolei realizacja to przekształcenie podjętych decyzji w oczekiwane efekty. Obejmuje ona sposoby mobilizacji zasobów ludzkich pozwalających osiągnąć zamierzone efekty.

Wytwarzanie produktów o wysokiej jakości, świadczenie usług, zarządzanie kapitałem, rozwój kadr – to wszystko nie odnosi się do strategii, gdyż wszystkie firmy starają się realizować te zadania na wysokim poziomie. Są to raczej zagadnienia bieżącego zarządzania i głównym problemem jest tutaj efektywność działań. Idea analizowania rezultatów z punktu widzenia wyłącznie strategii i realizacji początkowo rodzi pewne nadzieje. W miejsce długiego wykazu mamy tylko dwa punkty. Wydaje się, że z dwoma zagadnieniami łatwiej sobie poradzić niż z wieloma. Lecz przy bardziej wnikliwym spojrzeniu staje się jasne, że elementy te są niepewne i wówczas staje się oczywiste, dlaczego rozważania o instrukcjach, gwarancjach i uniwersalnych receptach na sukces w praktyce nie na wiele się zdają.

Natura konkurencji jest taka, że dostać się na szczyt jest niezwykle trudno. Wymaga to strategicznej przenikliwości, dyscypliny w działaniach wykonawczych i szczęścia. Utrzymanie się na szczycie jest jeszcze trudniejsze, gdyż sukces przyciąga naśladowców, a wśród nich zawsze znajdują się tacy, których ryzyko wydaje się firmom lekkomyślnością, lecz którym wszystko udaje się lepiej i w efekcie wypierają zmęczonych graczy. Prędzej czy później konkurenci wraz z nowymi technologiami podmyją grunt pod nogami odnoszącej sukcesy firmy. I kiedy firma-lider zaczyna uzyskiwać gorsze wyniki, po dwóch czy dwudziestu latach, ktoś powie, że popełniła błąd lub zawiodło kierownictwo. Krytycy będą twierdzić, że należało robić więcej tego i mniej tamtego, że błędem były dokonane zmiany lub na odwrót, że zbyt długo zwlekano ze zmianą. Decyzje, które doprowadziły do niepowodzenia, będą zaliczane do błędnych. Zawsze jest pokusa, aby opowiadać historię, w której

wszystko jest racjonalne i logiczne, oraz wyjaśniać, dlaczego jedni osiągnęli sukces, a inni doznali niepowodzenia [Marcus 2006].

Opracowania, w których podejmuje się próbę określenia cech wyróżniających najlepsze firmy, zawierają rady dla menedżerów, jak osiągnąć sukces i dorównać najlepszym. Tego typu publikacje zawsze będą się ukazywać. Jedne będą bardziej, inne mniej wartościowe. Menedżerowie wciąż będą je czytać w nadziei na uzyskanie praktycznych wskazówek. Jest to nie tylko nieuniknione, lecz w istocie także korzystne.

4. Podsumowanie

Niezależnie od reguł i zasad skutecznego zarządzania sukces w biznesie jest efemeryczny. Biorąc pod uwagę coraz bardziej globalny charakter konkurencji i coraz szybsze tempo zmian zachodzących na wszelkich płaszczyznach gospodarowania, staje się on bardziej ulotny niż kiedykolwiek w przeszłości. Dlatego tak bardzo pociągają nas potencjalne efekty przełomów, odkrywanych sekretów i rozwiązań problemów. Niepewność i chaos pchają w kierunku poszukiwania „doskonałych” rozwiązań.

Menedżerowie to ludzie obciążeni pracą, działający w warunkach stresu. Oczekuje się od nich dużych przychodów, zysku i dywidendy. Nic zatem dziwnego, że poszukują oni jednoznacznych odpowiedzi na biznesowe pytania i recept na sukces. Popyt rodzi podaż. Autorzy wielu opracowań próbują na ten popyt odpowiedzieć.

Poszukiwaniem źródeł sukcesów firm zajmuje się wielu badaczy. I jeżeli nie potrafią znaleźć jednoznacznych odpowiedzi, można zadać pytanie, dlaczego? Dlaczego tak trudno określić czynniki sukcesu firmy, pomimo zebrania ogromnej ilości informacji o ich działalności? Może problem nie leży w tym, w jaki sposób formułuje się pytanie, lecz w jaki sposób poszukuje się odpowiedzi? Nasze myślenie o biznesie znajduje się bowiem pod wpływem licznych iluzji. W aspekcie sukcesu firmy najistotniejsze są zapewne iluzje utrudniające zrozumienie, dlaczego jedne firmy osiągają sukces, a inne doznają porażki.

Powstaje pytanie: dlaczego pomimo wnikliwych obserwacji tak trudno określić rzeczywiste źródła sukcesów firm i ich porażek? Co przeszkadza w ich określeniu? Jedną z przeszkód jest efekt aureoli. Często to, co traktuje się jako przyczynę sukcesów, w rzeczywistości stanowi ocenę przypisywaną jej w wyniku ukazania konkretnych rezultatów działalności. I nawet próbując wysuwać wnioski opartych na danych z wnikliwych selekcji, takich jak rankingi czasopism lub konkursów typu „Najlepszy pracodawca” lub „Najlepsze miejsce pracy”, niejasności się pogłębiają.

Efekt aureoli nie stanowi jedynej iluzji zniekształcającej nasze wyobrażenie na temat biznesu. Jest jednak podstawową z nich. Stanowi „słabe miejsce” oceny rzeczywistości, któremu często towarzyszą inne błędy poznawcze, ograniczające jakość uzyskiwanych danych i jasność spojrzenia na czynniki wpływające na rezultaty i efektywność działalności firm. Efekt aureoli wpływa na to, w jaki sposób mówi

się o działalności biznesowej – o podejmowaniu decyzji, kadrach, przywództwie i wielu innych problemach. Ujawnia się w codziennych rozmowach i w publikacjach. Przenika do opisów przypadków poszczególnych firm i dotyka wiele badań ankietowych. Nie tyle oznacza zniekształcania faktów *a priori*, lecz naturalną skłonność obserwatorów do oceny rzeczy abstrakcyjnych i nie w pełni jasnych na podstawie innych, traktowanych jako oczywiste i obiektywne. Efekt aureoli w znacznym stopniu kształtuje to, co myślimy na temat biznesu, lecz w żadnym razie nie wszystko. Nie ma w nim niczego nieuniknionego i jeżeli zdajemy sobie sprawę z jego konsekwencji, można podjąć działania korygujące.

Badając efektywność funkcjonowania firm, nie możemy z reguły uciekać się do ściśle naukowych eksperymentów. Na pomoc przychodzą *quasi*-eksperymenty. Ich celem jest określenie, jaki jest wpływ niektórych zmiennych niezależnych na wynik, tzn. zmienne zależne. Precyzyjny zbiór danych, weryfikacja hipotez metodami statystycznymi, wykrycie korelacji między zmiennymi niezależnymi i zmiennymi zależnymi pozwala badaczom mieć nadzieję na zidentyfikowanie źródeł sprawności funkcjonowania firmy. Najpierw potrzebne są wiarygodne dane o zmiennych zależnych, tzn. rezultatach działalności firmy. Nie ma z tym na ogół problemu w odniesieniu do spółek publicznych publikujących dane o działalności. Problem jest bardziej złożony w przypadku informacji o tym, co dzieje się wewnątrz firmy, dotyczących np. sprawności zarządzania, orientacji na odbiorcę lub kultury organizacyjnej. Brak jest bazy, z której można uzyskać dane na temat tego, które firmy są dobrze zarządzane albo innowacyjne, etyczne czy społecznie odpowiedzialne. Dane te trzeba zebrać w procesie badawczym, co z kolei jest pracochłonne, nic więc dziwnego, że korzysta się z gotowych wyników lub rankingów. Jeżeli ich autorzy nie ustrzegli się efektu aureoli, dane te mogą wprowadzić w błąd.

Literatura

- Collins J., *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Random Business Books, New York 2001.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Downey K.H., Chacko T., McElroy J.C., *Attributions of the 'Causes' of Performance: A constructive. Quasi-longitudinal Replication of the Staw Study*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1989, no. 24.
- Kottler J., Heskett J., *Corporate Culture and Performance*, the Free Press, New York 2002.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6.
- Marcus A., *Big Winners and Big Losers, The Four Secrets of Long – Term Business Success and Failure*, Pearson Education Inc., New York 2006.
- Magretta J., *Understanding Michael Porter*, Harvard Business Press, New York 2013.

- Narver J., Slater S., *The Effect of Market Orientation on Business Performance*, "Journal of Marketing", October 2000.
- O'Connor J., McDermott I., *The art of systems thinking*, Thorsons, New York 2008.
- O'Reilly Ch., Pfeffer J., *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Managed Companies*, Warner Books, New York 1982.
- Rosenzweig P., *The Halo Effect*, Free Press, New York 2008.
- Staw B., *Attribution of „Canes” of Performance, A General Alternative Interpretation of Cross – Sectional Research on Organizations*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1995, no. 3.

THE HALO EFFECT. INVESTIGATION OF THE ORGANIZATION'S SUCCESS FACTORS

Summary: Our perception of business is biased and subject to illusion, with the so-called halo effect being the illusion that is most widely spread. There are a few forms of the halo effect. The inclination to assess individual features on the basis of a general perception is one of them. It is difficult for most people to independently evaluate individual features of an object, and consequently the object is evaluated as a whole. The mind creates and sustains a holistic and internally coherent picture of reality, and thus limits cognitive dissonance. The halo effect is not the only illusion that distorts our perception of business. However, it is the basic illusion. It is the "bottleneck" of the evaluation of reality, which is often accompanied by other cognitive errors, limiting the quality of the data obtained as well as the clarity of observation of factors that affect the results of companies and the effectiveness of their operation.

Keywords: halo effect, success of an organization, organization's success factors, client oriented, organizational culture.