

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

WYBRANE MENEDŻERSKIE POSTAWY SPOŁECZNE W UJĘCIU DUALNYM

SELECTED MANAGERIAL SOCIAL ATTITUDES FROM A DUAL PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2016.422.16

Streszczenie: Opracowanie umiejscowione jest w rozważaniach skoncentrowanych z jednej strony na zagadnieniach paradoksów, antynomii, dychotomii, dualności, a z drugiej na koncepcji mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym. Celem opracowania jest przedstawienie trzech wybranych menedżerskich postaw społecznych w ujęciu dualnym: konformizm *versus* non-/antykonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm oraz proaktywność *versus* indyferentyzm oraz odpowiedź na pytanie: czy omawiane postawy społeczne zachowują swoją dualność, czy też ich poszczególne, pozornie antynomiczne, a nawet dychotomiczne charakterystyki mogą się przenikać? Zastosowano metodę analizy literatury, a wnioskowanie ma charakter dedukcyjny. Podstawową konkluzją przeprowadzonych rozważań jest konstatacja, iż poszczególne omawiane postawy społeczne mogą występować na jednym continuum skali, a ich poszczególne bipolarne charakterystyki nie pozostają ani antynomiczne, ani dychotomiczne względem siebie i mogą przenikać się wzajemnie.

Słowa kluczowe: menedżerskie postawy społeczne, *micro-foundations*, antynomie, dychotomie, dualność.

Summary: The paper presents the considerations connected on one hand with such issues as paradoxes, antinomies, dichotomies, dualities, and on the other with the concept of micro-foundations in strategic management. The purpose of the paper is to present three following selected managerial social attitudes from the dual perspective: conformity *versus* non-/anti-conformity, individualism *versus* collectivism and proactivity *versus* indifferentism as well as to ask the question: Are social attitudes really dual, or might their particular ostensibly antinomous or dichotomous characteristics overlap? The method that has been used is literature review and the interference is deductive. The main conclusion is that particular attitudes presented might be on one continuum scale and their particular bipolar characteristics are neither antinomous nor dichotomous one to another and might overlap each other.

Keywords: managerial social attitudes, micro-foundations, antinomies, dichotomies, duality.

*Szukać wiedzy to absurd, ponieważ
albo już wiesz i wtedy nie ma czego
szukać, albo nie wiesz, czego szukasz,
a wtedy trudno oczekiwać, że to
znajdziesz.*

Paradoks Menona, Platon, „Meno”

1. Wstęp

Opracowanie¹ umiejscowione jest w rozważaniach skoncentrowanych z jednej strony na zagadnieniach paradoksów, antynomii, dychotomii, dualności, a z drugiej na koncepcji mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym.

Wiele zjawisk eksplorowanych w naukach o zarządzaniu mieści się w takich kategoriach, jak paradoksy, antynomie, dychotomie, dualności, paralogizmy². W literaturze z zakresu zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, występuje wiele publikacji opisujących występowanie paradoksów i dotyczących takich koncepcji, jak: twórcza destrukcja, teoria X i teoria Y, oburęczność, osadzenie sieci, kooperacja, zdolności dynamiczne i inne (na przykład zob. [Peters, Waterman 1982; Czakon 2012; De Wit, Meyer 2007]). Wydaje się również, że kategoria „postawa społeczna” nie jest jednolita w swojej konstrukcji, a często jej bipolarne charakterystyki w istocie nie są antynomiczne.

Postawa stanowi własność i wewnętrzną stałą dyspozycję jednostki, która to z kolei jest istotą refleksyjną kształtującą swoje środowisko (zgodnie z teorią społeczno-poznawczą) [Bandura 1982], a odmianą postawy, plasującą się w teorii społeczno-poznawczej, jest postawa społeczna. W.I. Thomas i F. Znaniecki próbowali uświadomić znaczenie badań nad społecznymi dynamikami wpływającymi na jednostki i zaproponowali postrzeganie świata jednostek przez pryzmat postaw społecznych jako odzwierciedlenie społecznego świata jednostki [Thomas, Znaniecki

¹ Rozważania przedstawione w opracowaniu wpisują się w ciąg rozważań o strategii behawioralnej, w tym inklinacji menedżerskich postaw społecznych na charakter strategicznych zachowań menedżerów. Niniejsze opracowanie dotyczy co prawda w głównej mierze podstawowych mechanizmów i atrybutów poszczególnych postaw społecznych jednostki (z perspektywy dualności), jednakże odnosi się w zamyśle do menedżerskich postaw społecznych (każdy rozdział kończy się akapitem odnoszącym się do postaw menedżerskich), a konkretne odwołania do specyfiki omawianych postaw w przypadku menedżerów zaprezentowano na przykład w: [Piórkowska 2012; 2013; 2015; Piórkowska, Niemczyk 2013].

² Przez pojęcie paradoksu najczęściej rozumie się zaskakujące twierdzenie sprzeczne z przyjętą powszechnie opinią; sytuację pozornie niemożliwą, w której współlistnieją dwa wykluczające się elementy. Paradoksy są typowymi aporiami – terminami oznaczającymi trudność w rozumowaniu logicznym, pozornie niemożliwą do przezwyciężenia, oferującą sprzeczne albo przeciwstawne rozwiązania. Antynomia z kolei to logiczna sprzeczność, rozumowanie dedukcyjne prowadzące do sprzeczności. Dychotomia oznacza elementy wzajemnie się wykluczające. Paralogizm oznacza błędne rozumowanie prowadzące do fałszywego wniosku, wnioskowanie niepoprawne, w którym błąd popełniono nieświadomie. Przeciwnieństwem paralogizmu jest sofizmat – wypowiedź lub sformułowanie, w którym świadomie został ukryty błąd rozumowania nadający pozory prawdy fałszywym twierdzeniom.

1918-1920]. Przyjąwszy definicję postawy J. Jaspersa i C. Frasera jako podzielanej subiektywnej interpretacji obiektywnej społecznej rzeczywistości [Jaspers, Fraser 1984], można przyjąć założenie, iż kategoria postawy i kategoria społecznych reprezentacji wyrażają tę samą treść kognitywną [Murray 2002].

Celem opracowania jest przedstawienie trzech wybranych menedżerskich postaw społecznych³ w ujęciu dualnym: konformizm *versus* non-/antykonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm oraz proaktywność *versus* indyferentyzm oraz odpowiedź na pytanie: czy omawiane postawy społeczne zachowują swoją dualność, czy też poszczególne ich, pozornie antynomiczne charakterystyki mogą się przenikać? Zastosowano metodę analizy literatury, a wnioskowanie ma charakter dedukcyjny.

Konsekwentnie w opracowaniu podjęto rozważania nad menedżerskimi postawami społecznymi w ujęciu dualnym oraz omówiono istotę i znaczenie następujących wybranych postaw społecznych przyjmowanych przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływających bezpośrednio lub pośrednio na ich zachowania strategiczne: konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm oraz proaktywność *versus* indyferentyzm (reaktywność). Przedstawiono również podstawowe konkluzje, ograniczenia i kierunki badań w omawianym zakresie.

Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01317.

2. Konformizm *versus* nonkonformizm, antykonformizm – istota i znaczenie

Badania nad konformizmem wywodzą się z badań i prac S.E. Ascha [1951; 1956], M. Sherifa ([Sherif 1935]: autokinetyczny efekt, wpływ informacyjny), M. Deutscha i H.B. Gerarda [1955] oraz dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań innych (grupy, społeczeństwa, organizacji czy przywódcy). M. Deutsch i H.B. Gerard [1955] rozróżnili informacyjną i normatywną centralną motywację konformizmu. Informacyjna motywacja konformizmu (wpływ informacyjny) odnosi się do pragnienia właściwej interpretacji rzeczywistości i akuratego zachowywania się w kontekście prawidłowego wykonywania zadań (brak obiektywnych informacji powoduje, iż punktem odniesienia stają się normy grupy), a normatywna dotyczy potrzeby afiliacji i uzyskania aprobaty innych w celu uniknięcia wykluczenia z grupy (wpływ normatywny). M.J. Hornsey i zespół uważają, iż informacyjny wpływ konformizmu jest internalizowany przez jednostkę i prowadzi do autentycznej zmiany postawy, natomiast wpływ normatywny nie im-

³ Omawiane postawy społeczne wyselekcjonowano wg klucza występowania pozornych dychotomii, przy świadomości występowania wielu innych postaw istotnych w naukach o zarządzaniu – chociażby oportunistycznym (na przykład [Karpacz 2014]).

plikuje autentycznej zmiany postawy, lecz raczej wysiłek jednostki, by być akceptowanym i uniknąć odrzucenia [Hornsey i in. 2003, s. 4-5]. Spirala milczenia E. Noelle-Neumann, według której ludzie unikają wyrażania opinii sprzecznych z opinią większości, stanowi pewną generalizację pojęcia ‘wpływ normatywny’ w kierunku ekspresji postawy [Noelle-Neumann 1974; 1993]. Informacyjny i normatywny czynnik motywacyjny są ściśle ze sobą powiązane i trudno je wyodrębnić zarówno teoretycznie, jak i empirycznie. R.B. Cialdini i N.J. Goldstein postulują jeszcze jeden czynnik motywacyjny konformizmu, a mianowicie potrzebę utrzymania pozytywnego postrzegania siebie poprzez ochronę poczucia własnej wartości oraz procesy samokategoryzacji [Cialdini, Goldstein 2004, s. 606]. H. Markus i S. Kitayama [1991] odnoszą rozważania nad konformizmem do różnic w wartościach i różnic w źródłach poczucia własnej wartości, rozróżniając niezależną i współzależną konstrukcję jednostki. Motywacją jednostek o współzależnej konstrukcji (na przykład jednostek o cechach kolektywistycznych) jest przynależność, promowanie celów grupy, a poczucie własnej wartości takie jednostki czerpią ze zdolności do dopasowania i utrzymania harmonii w kontekście społecznym. Natomiast jednostki o niezależnej konstrukcji czerpią poczucie wartości ze zdolności do wyrażania siebie i konfirmacji swoich wewnętrznych atrybutów. W pracach i badaniach nad konformizmem/nonkonformizmem spostrzega się trzy główne perspektywy poznawcze tego pojęcia: a) konformizm jako charakterystyka osobowości (stałość w zachowaniu, punkt odniesienia stanowi jednostka), b) konformizm jako poznawcza i odnosząca się do postawy zmiana myślenia, uczucia, zachowania (realna bądź wyimaginowana) będąca rezultatem presji grupy i jej norm (wpływ społeczny, punkt odniesienia stanowi grupa) (zob. [Mohgaddam 1998]), c) konformizm jako konfirmacja grupy. Podstawę konformizmu/nonkonformizmu stanowią normy społeczne, pełniąc funkcję aksjologiczną [Bocchiaro, Zamperini 2012, s. 276]. Należy przy tym mieć na uwadze, iż konformizm niekoniecznie musi być procesem świadomym [Bargh, Chartrand 1999] i chociaż wiadomo, że wiele czynników wpływa na modyfikowanie sądów, zarówno mechanizm takiej modyfikacji, jak i stopień, do którego opiera się ona na podejmowaniu decyzji, a do którego na percepcji, pozostają nieznanne (por. [Berns i in. 2005, s. 245] – wyniki badań dotyczące neurobiologicznych korelatów społecznego konformizmu i niezależności).

Konformizm może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość (grupa) (zob. [Robbins 1989]), może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z dwóch opisanych tendencji do dostosowywania się (nazywanych również wymiarami konformizmu): postawy i zachowania [Reber, Reber 2005, s. 329; Grzelak, Nowak 2007, s. 187]. Konformizm definiowany jest najczęściej jako [Szewczuk 1979, s. 122] „hipotetyczna cecha osobowości lub ogólna tendencja jednostki do podporządkowania się naciskom zewnętrznym lub upodobnienia własnego zacho-

wania, sposobu myślenia, poglądów, norm postępowania itp. do powszechnie przyjętych w danej grupie standardów”. P.G. Zimbardo [2004, s. 591] uznaje konformizm za „skłonność ludzi do przyjmowania zachowań i opinii prezentowanych przez innych członków grupy”. Według B. Kozusznik [2005, s. 78] konformizm „odnosi się do jednolitości zachowań konwencjonalnie oczekiwanej w społeczeństwie”. Podobnie L. Festinger uznaje konformizm za podleganie presji w kierunku jednolitości grupy, gdyż jednolitość sprzyja spójności grupy, a jednostka subiektywnie postrzega wówczas osiąganą korzyść społeczną [Festinger 1950] – podkreśla więc pozytywny aspekt konformizmu (większość badaczy skupia się na negatywnym wydźwięku tego zjawiska, podkreślając, iż konformizm prowadzi do zachowań destrukcyjnych – zob. [Milgram 1974], zaburzonej percepcji rzeczywistości – zob. [Asch 1952] czy procesów podejmowania decyzji – zob. [Janis 1972]). S. Popek [2008, s. 26-27] konstatuje nawet, że natura konformizmu i nonkonformizmu nie jest jednorodna – może mieć wartość konstruktywną i destruktywną. Wartość destruktywna w odniesieniu do konformizmu dotyczy negatywnych skutków dla procesu poznawczego, a w odniesieniu do nonkonformizmu – zdarza się, że jednostki, burząc dotychczasowe struktury, nie tworzą nowego porządku, gdyż brakuje im siły twórczej do realizacji własnych pomysłów.

Do czynników nasilających lub osłabiających konformizm zaliczane są: wielkość grupy, aktywizacja normy (zwłaszcza deskryptywnej), przedmiot normy (konstatacja faktów), atrakcyjność grupy, różnorodność poglądów [Grzelak, Nowak 2007, s. 190], a także strach, jednomyślność, etniczność, spójność grupy, status grupy, trudności w osądzie czy kontrowersyjna zmienna: trudność/istotność zadań [Baron i in. 1996, s. 915]. Z kolei V.L. Allen argumentuje, że im większe podobieństwo jednostki do grupy, tym bardziej jednostka traktuje grupę jako właściwy punkt odniesienia i wykazuje silniejszą tendencję do konformizmu [Allen 1965]. J. Jetten i zespół z kolei podkreślają, iż poziom konformizmu jest również uzależniony od statusu jednostki w grupie – im słabszy status, tym silniejsza tendencja do konformizmu [Jetten i in. 2006]. E.P. Hollander wprowadził tutaj pojęcie „kredyt osobliwości” (*idiosyncrasy credit*), które oznacza, że jednostki o wyższym statusie w grupie mogą pozwolić sobie na większą swobodę w zachowaniu (otrzymują większy kredyt psychologiczny, gdyż granice akceptowalności zachowania są szersze) [Hollander 1958]. W tabeli 1 przedstawiono najczęściej przywoływane przez badaczy determinanty konformizmu/nonkonformizmu. Im bardziej dany czynnik determinuje poziom konformizmu, tym mniej oddziałuje na poziom nonkonformizmu.

Nonkonformizm natomiast rozumiany jest jako [Biernacka 2003, s. 156] „zdolność przeciwstawiania się opiniom, ocenom, poglądom innych ludzi oraz zdolność oparcia się społecznym naciskom”. Nonkonformizm może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw wobec oczekiwań innych). E.P. Hollander i R.H. Willis za przeciwieństwo konformizmu uznają właśnie antykonformizm, argumentując, iż w przypadku konformizmu jednostka wbrew swoim opiniom upo-

Tabela 1. Przykładowe czynniki wpływające na poziom konformizmu/nonkonformizmu

Autor	Czynniki determinujące konformizm/nonkonformizm
Grzelak, Nowak 2007	wielkość grupy, aktywizacja normy (zwłaszcza deskryptywnej), przedmiot normy (konstatacja faktów), atrakcyjność grupy, różnorodność poglądów
Baron i in. 1996	między innymi: strach, jednomyślność, etniczność, spójność grupy, status grupy, trudności w osądzie czy kontrowersyjna zmienna: trudność/istotność zadań
Allen 1965	podobieństwo jednostki do punktu odniesienia
Jetten i in. 2006; Hollander 1958	status jednostki w grupie; kredyt psychologiczny

Źródło: opracowanie własne.

dabnia się do grupy, a w przypadku antykonformizmu jednostka jest nawet w stanie być w niezgodzie wewnętrznej, aby tylko odróżnić się od grupy [Hollander, Willis 1967]. R. Frager zaobserwował, że zjawisko antykonformizmu pojawia się głównie w wynikach badań dotyczących Japonii i argumentuje ten fenomen tym, iż o ile konformizm jest skorelowany z tradycjonalizmem, o tyle antykonformizm jest powiązany z odrzucaniem nowoczesnej kultury i sprzeciwem wobec nieuzasadnionej presji grupy w kierunku jednolitości [Frager 1970, s. 248-249]. Interesujące rozważania oraz wyniki badań na temat antykonformizmu prezentują M.J. Horney i zespół [Horney i in. 2003, s. 7-27]. Zgodnie z wynikami badań autorów, ludzie z silną moralną podstawą własnej postawy i postrzegający społeczne wsparcie swojej postawy jako słabe reagują publicznie przeciwko normom grupowym – celem nie jest zmiana opinii grupy, lecz realizowanie potrzeby definiowania siebie. Wyniki tych badań wydają się niekompatybilne z teorią społecznej tożsamości w kontekście konformizmu. W sytuacji niezgodności postawy czy wartości z normami grupy jednostki mogą: a) asymilować swoje poglądy z grupowymi (konformizm), b) nie identyfikować się z grupą i prowadzić do indywidualizacji (antykonformizm), c) zrekonfigurować kontekst wewnątrzgrupowy na podłożu ideologiczne (nonkonformizm) [Horney i in. 2003, s. 25-26]. Nie bez znaczenia pozostaje oczywiście tutaj stopień zakorzenienia postaw we własnej tożsamości.

Organizacja jako grupa ludzi również wpływa na konformistyczne bądź nonkonformistyczne czy też antykonformistyczne postawy i zachowania menedżerskie. Wpływ ten może być bezpośredni lub pośredni. W zależności od charakteru tego wpływu w kontaktach międzyludzkich występują zależności pomiędzy postawami a działaniami jednostki obrazujące, iż poza konformizmem i nonkonformizmem mogą występować również ich formy przejściowe bądź odmiany, jednakże o bardzo płynnych granicach konotacyjnych. W sytuacji braku zgody wewnętrznej i podejmowania zachowań będących w sprzeczności z wewnętrznymi przekonaniem mogą występować trzy zjawiska: konformizm, uległość i posłuszeństwo. Konformizm stanowi odpowiedź jednostki na pośrednie próby wywierania na nią wpływu, natomiast uległość i posłuszeństwo to wynik bezpośredniej próby wymuszenia zachowania,

żądania lub rozkazu. Nonkonformizm jest racjonalnym działaniem ukierunkowanym na określony cel i w ostatecznym rozrachunku może przynieść grupie korzyści. L. Festinger kontekst zgody publicznej i prywatnej określa internalizacją [Festinger 1953]. H.C. Kelman akcentuje, iż w sytuacji zgody publicznej i niezgody prywatnej i w przypadku zaufania grupie i przekonania o jej dobrej reputacji może dochodzić do zjawiska określanego podporządkowaniem się (zgodą), co jednocześnie może przyczyniać się do dysonansu poznawczego [Kelman 1958]. Zgoda i internalizacja nie wykluczają się wzajemnie, raczej są postrzegane jako dwa bieguny na osi kontinuum.

Do badań w Polsce nad konformizmem i nonkonformizmem wykorzystuje się często „Kwestionariusz Twórczego Zachowania” autorstwa S. Popka, składający się z czterech podskal: konformizm (K) i nonkonformizm (N) (sfera charakterologiczna) oraz zachowania algorytmiczne (A) i zachowania heurystyczne (H) (sfera poznawcza) [Popok 2008]. Zgodnie z poglądami S. Popka nonkonformizm, a nawet antykonformizm mają ogromne znaczenie dla osobowości twórczej, a konformizm jest w tym ujęciu wrogiem twórczości (szerzej zob. [Piórkowska 2015, s. 64-82]).

Konkludując rozważania w obszarze kategorii pojęciowych: konformizm, nonkonformizm/antykonformizm, należy stwierdzić, iż nie są one w pełni doprecyzowane i pozostają zależne od wielu zjawisk zachodzących w obrębie zjawiska wpływu społecznego. Co więcej, konstrukty te, pomimo dualności z perspektywy ontologicznej, nie pozostają zawsze antynomiczne w warstwie epistemologicznej i metodologicznej, co w sposób ogólny przedstawiono na rys. 1.

		Kontinuum skali			
		←	→		
		konformizm	nonkonformizm	antykonformizm	
Kontinuum / bipolarność	asymilacja indywidualnych poglądów z grupowymi	rekonfiguracja kontekstu na potrzeby ideologiczne (<i>stuck in the middle</i>)	brak identyfikacji z grupą, indywidualizacja		
	niski K / wysoki A	przeciętny K / przeciętny A		wysoki K / niski A	
Godzenie sprzeczności: przenikanie się (wartość uzależniona od kontekstu)	niski K / wysoki A	przeciętny K / przeciętny A		niski A / wysoki A	

K – konformizm, N – nonkonformizm, A – antykonformizm

Rys. 1. Konformizm, nonkonformizm i antykonformizm – godzenie sprzeczności

Źródło: opracowanie własne.

Nie ulega również wątpliwości, iż zachowania strategiczne menedżerów są implikowane, między innymi, w większym lub mniejszym stopniu, przez ich postawy bądź konformistyczne, bądź nonkonformistyczne czy antykonformistyczne. Uszcze-

gólowiając, menedżer konformista przywiązuje się bardzo mocno do otoczenia i nie lubi go zmieniać, wybiera działania rutynowe, sprawdzone rozwiązania i metody pracy. Co więcej, prezentuje postawę zachowawczą – niechętnie i negatywnie nastawienie wobec zmian. Z kolei menedżer nonkonformista wybiera strategie perspektywiczne i bardziej ryzykowne działania. Jego nienasycona ciekawość poznawcza pozwala mu na dostrzeganie i wynajdywanie problemów do rozwiązania lub możliwych celów twórczego działania. Ponadto łatwo adaptuje się do zmiennych warunków otoczenia, występuje z inicjatywą wprowadzania zmian i posiada wewnętrzne poczucie kontroli (por. [Biernacka 2005]).

3. Indywidualizm *versus* kolektywizm – istota i znaczenie

Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzegać ją jako „zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów” [Słownik socjologii... 2006]. Filozofię tę często przeciwstawia się kolektywizmowi. W literaturze przedmiotu w zakresie indywidualizmu i kolektywizmu spotyka się w głównej mierze rozważania i wyniki badań dotyczące kontekstu kulturowego, więc kategorie te traktowane są jako wymiary czy też wyznaczniki kultur (międzynarodowych bądź organizacji). W niniejszym opracowaniu indywidualizm i kolektywizm próbuje się rozpatrywać z punktu widzenia jednostki (jako jej postawa społeczna), przyjmując świadomie ograniczenie, iż postawy te w wymiarze jednostki mogą być bardzo zmienne i komplementarne w zależności od kontekstu i warunków otoczenia. S.H. Schwartz podzielił wartości indywidualistyczne, przeciwstawiając je wartościom konserwatywnym, na afektywną autonomię, podkreślając takie subwartości, jak hedonizm i stymulacja, oraz na intelektualną autonomię, kładącą nacisk na samostereowalność [Schwartz 1994]. Zachowanie jednostek o cechach indywidualistycznych opiera się głównie na postawie jednostki, a nie na normach grupy [Hofstede 2001, s. 909]. Przyjmując koncepcję rozumienia indywidualizmu i kolektywizmu przez H.C. Triandisa [1990, s. 42], zachowanie społeczne jednostek o cechach indywidualistycznych, w przeciwieństwie do jednostek o cechach kolektywistycznych, jest determinowane głównie przez osobiste cele, a w razie konfliktu pomiędzy celami osobistymi i grupowymi akceptowalnym zachowaniem jest przedkładanie celów personalnych nad cele grupy. H.C. Triandis wskazał następujące wyróżniki indywidualizmu i kolektywizmu: a) natura jednostki (autonomiczna *versus* współzależność), b) priorytetowość celów (jednostkowe *versus* grupowe), c) potrzeby jednostki *versus* normy, d) relacje wymiany *versus* podtrzymywanie wspólnotowych relacji [Triandis (red.) 1995, s. 2-3]. Co więcej, H.C. Triandis ustosunkował się do cech indywidualistycznych i kolektywistycznych jednostki, nazywając je odpowiednio: idiocentryczne (*idiocentric*) – ukierunkowane w stronę wewnętrznych atrybutów, przekonań, i allocentryczne (*allocentric*) – ukierunkowane na innych ludzi oraz zasygnalizował, iż ich natężenie będzie uzależnione od sytuacji [Triandis (red.) 1995]. Allocentryczność jest skorelowana z postrzeganą jakością i wielkością społecznego

wsparcia oraz niskim poziomem alienacji i anomii, natomiast idiocentryczność jest powiązana z naciskiem na osiągnięcia i postrzegane osamotnienie. H. Markus i S. Kitayama postulują również koncepcję niezależność *versus* współzależność (jako ściśle powiązane z indywidualizmem i kolektywizmem), sugerując, iż te cechy stanowią o podstawowej organizacji jednostki – w przypadku współzależności inne osoby zawierają się w granicach konstrukcji jednostki i definiują jej cechy, a w przypadku niezależności występują na zewnątrz konstrukcji jednostki i nie stanowią znacząco o jej atrybutach. Konsekwentnie, o ile niezależność/współzależność dotyczy jednostki, o tyle indywidualizm/kolektywizm odnosi się raczej do badań nad kulturą. Autorzy podkreślają również związek indywidualizmu i kolektywizmu z umiejscowieniem kontroli [Markus, Kitayama 1991], konstatując, iż cechy indywidualistyczne korespondują z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli (jednostka podejmuje świadomy wysiłek wpływu na otoczenie poprzez swoje działania), a cechy kolektywistyczne z zewnętrznym (jednostka zmierza w kierunku wpływania na siebie poprzez zmianę np. wartości, priorytetów, zachowań celem dostosowania się do otoczenia). J. Eisenberg w swoich badaniach nad indywidualizmem i kolektywizmem wskazał następujące korelaty indywidualizmu i kolektywizmu: wewnętrzna motywacja, członkowie grupy, kreatywność, nagrody, poziom motywacji, konkurowanie, poziom identyfikacji z organizacją, podając jednocześnie następujące zależności: 1) jednostki o cechach kolektywistycznych posiadają większą wewnętrzną motywację, pracując pod wpływem zewnętrznych motywatorów (nagrody, oceny), jeśli te motywatory są postrzegane jako zarządzane przez członków grupy odniesienia niż w przypadku administrowania nimi przez członków spoza grupy odniesienia lub z własnego wyboru, 2) jednostki o cechach indywidualistycznych posiadają większą wewnętrzną motywację, jeśli postrzegają, że nagrody są administrowane zewnętrznie bądź personalnie, 3) jednostki o cechach kolektywistycznych cechują się większą kreatywnością w przypadku nagród kontrolowalnych wewnątrznie aniżeli kontrolowalnych przez jednostkę czy też zewnętrznie, 4) jednostki o cechach indywidualistycznych cechują się większą kreatywnością w przypadku nagród kontrolowalnych personalnie aniżeli zewnętrznie, 5) jednostki o cechach kolektywistycznych wykazują wyższy poziom motywacji i lepsze wyniki działań, kiedy nagrody są kontrolowane przez grupę, a nie jednostkę, 6) jednostki o cechach indywidualistycznych wykazują wyższy poziom motywacji i lepsze wyniki działań, kiedy nagrody są kontrolowane przez jednostkę, a nie grupę, 7) kreatywne działania jednostek o cechach kolektywistycznych, w przeciwieństwie do jednostek o cechach indywidualistycznych, będą częstsze w sytuacjach, kiedy nagrody są powiązane z konkurowaniem z członkami spoza grupy odniesienia niż w sytuacjach, kiedy są uzależnione od konkurowania z członkami grupy odniesienia, 8) przy takim samym poziomie otrzymywanych bodźców jednostki o cechach kolektywistycznych wykazują wyższy poziom identyfikacji z organizacją niż jednostki o cechach indywidualistycznych [Eisenberg 1999, s. 255-258]. D. Leake i R. Black zwracają uwagę, iż wartości kolektywistyczne i indywidualistyczne leżą na jednym kontinuum i realizo-

wane są poprzez następujące skrajne wymiary: a) współzależność – niezależność, b) zobowiązania wobec innych – indywidualne prawa, c) poleganie na grupie – samowystarczalność, d) stosowanie się do tradycyjnych wartości – stosowanie się do własnych wartości i przekonań, e) podtrzymywanie tradycyjnych praktyk – ciągle usprawnianie, nowe praktyki, f) przyjmowanie ról grupowych – realizowanie własnych interesów, g) osiągnięcia grupowe – osiągnięcia indywidualne, h) konkurencja pomiędzy grupami – konkurencja pomiędzy jednostkami, i) grupowe bądź hierarchiczne podejmowanie decyzji – samostanowienie i wybory indywidualne, j) poczucie winy za porażkę grupy – poczucie winy za porażkę indywidualną, k) nastawienie na szukanie pomocy – nienastawienie na szukanie pomocy, l) dzielenie się własnością – silne przywiązanie do własności, ł) transmitowanie wiedzy – poszukiwanie wiedzy, m) cele wyceniane na potrzeby społeczne – cele wyceniane na potrzeby technologiczne [Leake, Black 2005, s. 21]. H.C. Triandis [1995] zredefiniował bipolarne wymiary indywidualizmu i kolektywizmu, rozróżniając różne odmiany indywidualizmu i kolektywizmu według wertykalnych (opierają się na hierarchii) i horyzontalnych relacji między ludźmi (zakładając, iż jednostka jest podobna do innych jednostek w grupie), a mianowicie horyzontalny i wertykalny indywidualizm oraz horyzontalny i wertykalny kolektywizm. Wymiary te pozwalają badaczom pozyskać informacje w zakresie postrzegania przez jednostki kwestii nierówności społecznej [Noordin 2009, s. 37]. Horyzontalny kolektywizm jest zjawiskiem, w którym jednostka widzi siebie jako część grupy, w której wszyscy są bardzo podobni do siebie, jednostka jest współzależna w takim samym stopniu jak pozostałe, a równość stanowi istotę tego zjawiska. Z drugiej strony wertykalny kolektywizm jest zjawiskiem, w którym jednostka widzi siebie jako część grupy, ale członkowie grupy są zróżnicowani statusem, jednostka jest współzależna w innym stopniu niż pozostali członkowie grupy, a nierówność jest akceptowalna (jednostka poświęca się grupie). Horyzontalny indywidualizm jest zjawiskiem, w którym postuluje się autonomiczność jednostki, ale jednostka ma podobny status do innych członków grupy i jest niezależna w podobnym stopniu jak pozostali członkowie. Natomiast wertykalny indywidualizm postuluje autonomiczność jednostki, jednakże nierówność i konkurowanie (przy utrzymaniu niezależności jednostki) są powszechne. Powyższe rozróżnienie ma również wymiar praktyczny. Na przykład horyzontalny kolektywizm może być aplikowany w zarządzaniu relacjami w zespole, w alokacji zasobów, a wertykalny kolektywizm w kształtowaniu kooperacji/konkurencji, w przypadku próżniactwa społecznego czy kształtowaniu pożądanych zachowań w organizacji [Noordin 2009, s. 37].

Podsumowując, indywidualizm i kolektywizm w wymiarze jednostki pozostają komplementarne w zależności od kontekstu i warunków otoczenia. Natężenie zarówno idiocentryczności, jak i allocentryczności jest uzależnione od sytuacji, a więc w pewnych sytuacjach mogą przeważać osobliwości idiocentryczne, a w innych allocentryczne (rys. 2).

		Kontinuum skali	
		←	→
		indywidualizm / idiocentryczność	kolektywizm / allocentryczność
Kontinuum/ Bipolarność	ukierunkowanie w stronę wewnętrznych atrybutów ~ niezależność, własne interesy, nowe praktyki itp.	ukierunkowanie na innych ludzi ~ współzależność, role grupowe, tradycyjne praktyki itp.	
	niski I / wysoki K	wysoki I / niski K	
Godzenie sprzeczności: przenikanie się (wartość uzależniona od kontekstu)	niski I / wysoki K	niski I / wysoki K	

I – indywidualizm, K – kolektywizm.

Rys. 2. Indywidualizm i kolektywizm – godzenie sprzeczności

Źródło: opracowanie własne.

Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera (w przeciwieństwie do postawy kolektywistycznej) może owocować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera, a nie jednostek z jego otoczenia. Natomiast podstawowym celem menedżera o postawie w głównej mierze kolektywistycznej jest osiągnięcie i utrzymanie członkostwa grupowego, a więc zadania, w tym strategiczne, definiowane zarówno z perspektywy grupowej przynależności, jak i cech ważnych z punktu widzenia członkostwa.

4. Proaktywność *versus* reaktywność (indyferentyzm) – istota i znaczenie

Kategorie dotyczące proaktywności mogą być rozpatrywane na trzech poziomach: jednostki, zespołu i organizacji [Parker i in. 2006, s. 636]. W opracowaniu przyjęto perspektywę jednostki i zjawisko proaktywności jako postawę społeczną. Konsekwentnie proaktywność stanowi postawę społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów [Dubisz 2003, s. 103]. R. Schwarzer konstatuje, iż proaktywna jednostka dąży do poprawy jakości życia i otoczenia, a nie odreagowuje przeszłość. Co więcej, uważa, iż proaktywność oznacza autonomiczne ustanawianie i osiąganie ambitnych celów [Schwarzer 1999]. Jednostka charakteryzująca się postawą proaktywną potrafi dostrzegać, akumulować, wykorzystywać i mobilizować zasoby, korzystając z wysoko rozwiniętych umiejętności społecznych. Zgodnie z poglądami J.M. Cranta proaktywność fundamentalnie różni się od afektywnych i poznawczych właściwości jednostki, ponieważ dotyczy tendencji inicjowania i utrzymywania działań, które bezpo-

średnio zmieniają otoczenie, stanowiąc instrumentalną właściwość jednostki [Crant 1996, s. 44]. Co więcej, jest zakorzeniona w interakcjonizmie, który zakłada, że zachowanie jest wewnątrznie i zewnątrznie kontrolowalne, a pomiędzy jednostką, otoczeniem i zachowaniem występują wzajemne powiązania przyczynowo-skutkowe [Bandura 1977]. W literaturze przedmiotu można również spotkać określenie „proaktywna osobowość” odnoszące się *stricte* do jednostek, pokrewne cechom osobowościowym i przeciwstawne rozumieniu proaktywnej postawy jako funkcji czynników sytuacyjnych, prezentowanej na przykład przez B.W. Morrisona i C.C. Phelpsą [1999]. Według J.M. Cranta proaktywna osobowość opisuje behawioralną tendencję do identyfikowania szans i reagowania na nie w celu dokonania zmiany, kształtowania otoczenia, usprawniania procesów czy rozwijania swoich umiejętności [Crant 2000; Seibert i in. 2001]. Z kolei proaktywne zachowanie autor definiuje jako podejmowanie inicjatyw, poprawianie istniejących warunków bądź kreowanie nowych i zmianę *status quo* [Crant 2000, s. 436]. J.M. Crant [2000, s. 438] przedstawił również niezwykle interesujący, poparty dogłębną analizą literatury i badań w zakresie proaktywnych zachowań model skalający antecedencje oraz konsekwencje proaktywnych zachowań. W modelu tym antecedencje podzielono na dwie kategorie: różnice indywidualne (osobowość proaktywna, inicjatywa personalna, efektywność w zakresie roli, przejmowanie inicjatyw, zaangażowanie w pracę, orientacja na cele, pożądanie sprzężeń zwrotnych, potrzeba osiągnięć) i czynniki kontekstualne (kultura organizacyjna, normy organizacyjne, aspekty sytuacyjne, wsparcie kadry zarządzającej, przywoływanie uwagi). Wyróżniono również dwie kategorie zachowań proaktywnych: zasadnicze (główne) działania (identyfikowanie szans, zmiana *status quo*, tworzenie sprzyjających warunków) i specyficzne, kontekstualne zachowania (proaktywna socjalizacja, szukanie sprzężeń zwrotnych, innowacyjność, zarządzanie karierą, radzenie sobie ze stresem) oraz rezultaty (wyniki działań, kariera, efektywność przywództwa, postawa wobec pracy, poczucie wewnętrznej kontroli, klarowność roli). Natomiast, co wydaje się interesujące i jednocześnie potwierdza brak jednolitości w rozważaniach nad proaktywnymi zachowaniami, S.K. Parker i zespół w swoim modelu takie kategorie, jak przejmowanie inicjatyw i personalna inicjatywa, traktują nie jako indywidualne różnice stanowiące antecedencje proaktywnych zachowań, lecz jako jego konsekwencje, a procesami wspierającymi proaktywne zachowania są: rozmyślny proces podejmowania decyzji, w którym jednostka ocenia prawdopodobne wyniki swojego zachowania, oraz motywacyjne procesy związane z osiągnięciem celów [Parker 2006, s. 638]. T.S. Bateman i J.M. Crant definiują jednostkę z prototypową proaktywną osobowością jako względnie nieograniczaną przez czynniki sytuacyjne i potrafiącą kreować zmiany w otoczeniu (co więcej – wytrwale dążą do wywołania zmiany) oraz postrzegają ją jako stałą dyspozycję proaktywnego zachowania [Bateman, Crant 1993]. S.K. Parker i zespół przyjmują dwa wymiary proaktywnego zachowania: implementacja proaktywnych idei oraz proaktywne rozwiązywanie problemów [Parker i in. 2006, s. 637], a w testowanym modelu proponują, iż indywidualne różnice i środowisko pracy oddziałują na proaktywne poznawczo-motywacyjne stany, które z kolei prowadzą do proaktywnego zachowania. Proaktywność jest również

uważana za determinantę bądź korelat chociażby przywództwa transformacyjnego, motywacji do uczenia się, socjalizacji, zaangażowania, pracy zespołowej, przedsiębiorczości, satysfakcji z pracy i kariery (kreatywne jednostki wykazują tendencję do kreowania warunków bardziej sprzyjających osobistemu sukcesowi) oraz zachowań etosowych (proaktywne jednostki są chętne do poszukiwania szans i angażowania się w usprawniające aktywności i inicjatywy wykraczające poza formalne obowiązki) [Li i in. 2010, s. 396; Crant 2000; 1996; Major i in. 2006]. Autorzy również wykazali empirycznie, iż proaktywna osobowość jest pozytywnie skorelowana z dobrymi relacjami wymiany jednostka-przełożony (aktywne jednostki aktywnie kształtują relacje z przełożonym) i klimatem sprawiedliwości w organizacji (w razie niesprawiedliwości proaktywność może przekształcić się w reaktywność, ponieważ jednostki proaktywne silniej postrzegają zobowiązanie wzajemności) [Li i in. 2010]. Istotność relacji pomiędzy proaktywną osobowością a sukcesem kariery została również poparta wynikami badań S.E. Seiberta i in. [1999].

Proaktywność i reaktywność mogą występować na jednym kontinuum skali. Wówczas cechy reaktywne są niewątpliwie bipolarne w stosunku do proaktywnych, oczywiście o różnym natężeniu. Indyferentyzm (reaktywność) zatem to postawa zubożętnienia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych. Konsekwentnie jednostki o cechach reaktywnych charakteryzują się pasywnością i raczej wykazują tendencję do adaptowania się do okoliczności aniżeli do ich zmiany. Jednakże postawa proaktywności jest zakorzeniona w interakcjonizmie, który zakłada, że zachowanie jest nie tylko kontrolowalne wewnątrznie, ale również zewnątrznie, a pomiędzy jednostką, otoczeniem i zachowaniem występują wzajemne powiązania przyczynowo-skutkowe, co oznacza, iż określony kontekst determinuje natężenie proaktywności i indyferentyzmu (w zależności od sytuacji natężenia te nie muszą być bipolarne względem siebie) – rys. 3.

	Kontinuum skali	
	← proaktywność	indyferentyzm →
Kontinuum/ bipolarność	tendencja inicjowania i utrzymywania działań, które bezpośrednio zmieniają otoczenie, stanowiąc instrumentalną właściwość jednostki	tendencja raczej do adaptowania się do okoliczności niż do ich zmiany
	niski P / wysoki I	wysoki P / niski I
Godzenie sprzeczności: przenikanie się (wartość uzależniona od kontekstu)	niski P / wysoki I	niski P / wysoki I

P – proaktywność, I – indyferentyzm

Rys. 3. Proaktywność i indyferentyzm – godzenie sprzeczności

Źródło: opracowanie własne.

Cechą charakterystyczną dla indyferentnych decyzji menedżerskich, mogących być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja. Cechą charakterystyczną dla proaktywnych decyzji menedżerskich będą natomiast zachowania proinnowacyjne – jakże istotne w procesie formułowania i implementacji strategii (por. [Crant 2000, s. 448-449]). Warto również wspomnieć, iż proaktywność stanowi jeden z podwymiarów orientacji przedsiębiorczej, a nawet jeden z elementów (poza rutynizacją i optymizmem) dominującej logiki firmy i map poznawczych menedżerów (por. [Obłój, Obłój 2006]) – proaktywni menedżerowie pozycjonują swoje aktywności na wykorzystywanie szans, innowacje, eksperymenty – zachowania proaktywne skierowane są ku przyszłości.

5. Zakończenie

Przedstawione rozważania w zakresie charakterystyk wybranych postaw społecznych w ujęciu dualnym skłaniają do wnioskowania, iż mogą one występować na jednym kontinuum skali, a ich poszczególne bipolarne charakterystyki nie pozostają antynomiczne czy też dychotomiczne względem siebie – wręcz mogą przenikać się wzajemnie. Ta „oburęczność” implikuje kompleksowość i niejednoznaczność rozważanych kategorii.

Rozpatrując walory utylitarne rozważań nad menedżerskimi postawami społecznymi, można wysnuć następujące konkluzje: po pierwsze, postawy menedżera konformistyczne bądź nonkonformistyczne/antykonformistyczne, indywidualistyczne bądź kolektywistyczne, proaktywne bądź indyferentne mogą determinować charakter decyzji menedżerskich w omawianym w opracowaniu kontekście, więc niezwykle istotna pozostaje kwestia kryteriów dopasowania menedżera do danego kontekstu, w jakim znajduje się organizacja, a po drugie – bez wątpienia należy podążać w kierunku rozwiązań organizacyjnych bardziej adaptowalnych, kompleksowych i umożliwiających przewidywanie zachowań ludzkich, ponieważ menedżerowie powinni przyjmować znacznie szerszą perspektywę identyfikowania problemów związanych z relacjami społecznymi niż dotychczas.

Do podstawowych ograniczeń opracowania należy niewątpliwie zaliczyć wybór i deskrypcję jedynie trzech postaw społecznych, a biorąc pod uwagę kryteria metodyczne, należałoby niewątpliwie w przyszłości wzbogacić przedstawione rozważania o propozycje sposobu pomiaru omawianych kategorii oraz zweryfikować empirycznie charakter opisanych konstruktów, co wyznacza jednocześnie jeden z kierunków badań. Interesujące wydaje się również zbadanie, w jakim stopniu, w porównaniu z egzogenicznymi determinantami menedżerskich decyzji, endogeniczne uwarunkowania (por. [Stańczyk-Hugiet 2014; Piórkowska, Niemczyk 2013]) (zwłaszcza dotyczące jednostki i *micro-foundations* w zarządzaniu strategicznym) wpływają na wybory strategiczne. Warto również zasygnalizować, iż opisane pary grup postaw społecznych mogą być również skorelowane wzajemnie pomiędzy sobą, co może stanowić asumpt do podejmowania kolejnych badań nad społecznymi

postawami. Na przykład R. Bond i P.B. Smith prezentują wyniki badań nad związkiem konformizmu oraz indywidualizmu i kolektywizmu (w kategoriach kulturowych), konstatując, iż cechy kolektywistyczne korelują mocniej z konformizmem niż cechy indywidualistyczne [Bond, Smith 1996]. Według autorów jednostki o cechach kolektywistycznych przywiązują większą wagę do celów kolektywnych i wpływu ich zachowania na grupę [Bond, Smith 1996, s. 127]. Podobne wnioski można odnaleźć chociażby w pracach S.H. Schwartz (na przykład [Schwartz 1994]).

Proponowane kierunki dalszych badań nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości – wielowątkowość kategorii postawa społeczna pozwala na wiele inspiracji badawczych w poszukiwaniu istoty i eksplanacji podejmowanej problematyki, co wydaje się antynomiczne względem przywołanego paradoksu Menona, a może stanowi to po prostu *concordia discors*?

Literatura

- Allen V.L., 1965, *Situational factors in conformity*, [w:] L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, s. 133-175.
- Asch S.E., 1951, *Effects of group pressure upon the modification distortion of judgments*, [w:] H. Guetzkow (red.), *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh, PA, Carnegie Press, s. 177-190.
- Asch S.E., 1956, *Studies of independence and submission to group pressure: I.A. minority of one against a unanimous majority*, *Psychological Monographs*, vol. 70(9), whole no. 417.
- Bandura A., 1977, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Bandura A., 1982, *Self-efficacy mechanism in human agency*, *American Psychologist*, vol. 37, s. 122-147.
- Bargh J.A., Chartrand T.L., 1999, *The unbearable automaticity of being*, *American Psychologist*, vol. 54, s. 462-479.
- Baron R.S., Vandello J.A., Brunzman B., 1996, *The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, no. 5, s. 915-927.
- Bateman T.S., Crant J.M., 1993, *The proactive component of organizational behavior*, *Journal of Organization Behavior*, vol. 14, s. 103-118.
- Berns G.S., Chappelow J., Zink C.F., Pagnoni G., Martin-Skurski M.E., Richards J., 2005, *Neurobiological correlates of social conformity and independence during mental rotation*, *Biological Psychiatry*, vol. 58, s. 245-253.
- Biernacka R.E., 2003, *Portretowanie pracowników przez pryzmat cech osobowości konformizm – nonkonformizm*, [w:] Witkowski S.A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, tom VI.
- Biernacka R.E., 2005, *Osobowościowy mechanizm konformizmu i nonkonformizmu – specyfika funkcjonowania i przejawy w zachowaniu*, *Psychologia Rozwojowa*, tom 10, nr 2, s. 73-82.
- Bocchiaro P., Zamperini A., 2012, *Conformity, obedience, disobedience: The power of the situation*, [w:] G. Rossi (ed.), *Psychology – Selected Papers*, InTech, Croatia.
- Bond R., Smith P.B., 1996, *Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task*, *Psychological Bulletin*, vol. 119, no. 1, s. 111-137.
- Cialdini R.B., Goldstein N.J., 2004, *Social influence: Compliance and conformity*, *Annual Review Psychology*, vol. 55, s. 591-621.

- Crant J.M., 1996, *The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions*, Journal of Small Business Management, vol. 34, issue 3, s. 42-50.
- Crant J.M., 2000, *Proactive behavior in organizations*, Journal of Management, vol. 26, no. 3, s. 435-462.
- Czakov W., 2012, *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych.
- Deutsch M., Gerard H.B., 1955, *A study of normative and informational social influences upon individual judgment*, Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 51, s. 629-636.
- De Vit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Dubisz S. (red.), 2003, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Eisenberg J., 1999, *How individualism-collectivism moderates the effects of rewards on creativity and innovation: A comparative review of practices in Japan and the US*, Creativity and Innovation Management, vol. 8, no. 4, December, s. 251-260.
- Festinger L., 1950, *Informal social communication*, Psychological Review, vol. 57, no. 5, s. 271-282.
- Festinger L., 1953, *An analysis of compliant behavior*, [w:] M. Sherif, M.O. Wilson (red.), *Group Relations at the Crossroads*, Harper, New York, s. 232-256.
- Frager R., 1970, *Experimental social psychology in Japan: Studies in social conformity*, Rice University Studies, vol. 56, no. 4, William Marsh Rice University, Texas, s. 242-253.
- Grzelak J.L., Nowak A., 2007, *Wpływ społeczny*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Hofstede G., 2001, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks.
- Hollander E.P., 1958, *Conformity, status, and idiosyncrasy credit*, Psychological Review, vol. 65, s. 117-127.
- Hollander E.P., Willis R.H., 1967, *Some current issues in the psychology of conformity and nonconformity*, Psychological Bulletin, vol. 68, s. 62-76.
- Hornsey M.J., Majkut L., Terry D.J., McKimmie B.M., 2003, *On being loud and proud: Non-conformity and counter-conformity to group norms*, British Journal of Social Psychology, vol. 42, s. 319-335.
- Janis I.L., 1972, *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jaspers J., Fraser C., 1984, *Attitudes and social representations*, [w:] R. Farr, S. Moscovici (eds), *On Social Representations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Jetten J., Hornsey M.J., Adarves-Yorno I., 2006, *When group members admit to being conformist: The role of relative intragroup status in conformity self-reports*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 32, no. 2, s. 162-173.
- Karpacz J., 2014, *Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 366, s. 236-247.
- Kelman H.C., 1958, *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*, Journal of Conflict Resolution, vol. 2, no. 1, s. 51-60.
- Kozusznik B., 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Leake D., Black R., 2005, *Essential Tools. Improving Secondary Education and Transition for Youth with Disabilities. Cultural and Linguistic Implications for Transition Personnel*, University of Minnesota, Minnesota.
- Li N., Crant J.M., Liang J., 2010, *The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective*, Journal of Applied Psychology, vol. 96, no. 2, s. 395-404.
- Major D.A., Turner J.E., Fletcher T.D., 2006, *Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity*, Journal of Applied Psychology, vol. 91, no. 4, s. 927-935.
- Markus H., Kitayama S., 1991, *Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation*, Psychological Review, vol. 98, s. 224-253.
- Milgram S., 1974, *Obedience to Authority*, Tavistock, London, UK.
- Moghaddam F.M., 1998, *Social Psychology: Exploring universals across cultures*, W.H. Freeman & Company, New York.

- Morrison B.W., Phelps C.C., 1999, *Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change*, Academy of Management Journal, vol. 42, s. 403-419.
- Murray M., 2002, *Connecting narrative and social representation theory in health psychology*, Social Science Information, vol. 41(4), s. 653-673.
- Noelle-Neumann E., 1974, *The spiral of silence: A theory of public opinion*, Journal of Communication, vol. 24, s. 43-51.
- Noelle-Neumann E., 1993, *Spiral of Silence: Public opinion – our social skin*, 2nd edition, University of Chicago Press, Chicago.
- Noordin F., 2009, *Individualism-collectivism: A tale of two countries*, Problems and Perspectives in Management, vol. 7(2), s. 36-45.
- Oblój K., Oblój T., 2006, *Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 7-9.
- Parker S.K., Williams H.M., Turner N., 2006, *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, Journal of Applied Psychology, vol. 91, no. 3, s. 636-652.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.
- Piórkowska K., 2012, *Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich*, [w:] A. Barabasz, E. Głuszek (red.), *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 273, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 68-74.
- Piórkowska K., 2013, *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, vol. 11, no. 4, part 2, s. 321-329.
- Piórkowska K., 2015, *Cognitive-characterological traits of the self-employed: The exemplification from Poland*, Social Sciences, vol. 89, no. 3, s. 64-82.
- Piórkowska K., Niemczyk J., 2013, *Managers' decisions in the context of environmental conditions and behavioural strategies*, Global Business&Economics Anthology, vol. II, December, s. 79-87.
- Popek S., 2008, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KAHN*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Reber A.S., Reber E.S., 2005, *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa.
- Robbins S.P., 1989, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Schwartz S.H., *Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences*, [w:] U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi, G. Yoon (eds), 1994, *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications*, CA, Sage, Thousand Oaks, s. 85-119.
- Schwarzer R., 1999, *Proactive coping theory*, Paper presented at the 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, July 12-14.
- Sherif M., 1935, *A study of some social factors in perception*, Archives of Psychology, vol. 27, no. 187.
- Seibert S.E., Crant J.M., Kraimer L.M., 1999, *Proactive personality and career success*, Journal of Applied Psychology, vol. 84, no. 3, s. 416-427.
- Seibert S.E., Kraimer M.L., Crant J.M., 2001, *What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success*, Personnel Psychology, vol. 54, s. 845-974.
- Słownik socjologii i nauk społecznych*, 2006, Oxford, PWN, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2014, *Pola eksploracji Strategy as Practice International Network*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, WWSZiP, vol. 27, nr 2, s. 85-100.
- Szewczuk W. (1979), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Thomas W.I., Znaniecki F., 1918-1920, *The Polish Peasant in Europe and America*, Badger, Boston.
- Triandis H.C., 1990, *Cross-cultural studies of individualism and collectivism*, [w:] J.J. Berman (red.), *Nebraska Symposium on Motivation 1989*, vol. 37, s. 41-133.
- Triandis H.C., 1995, *Individualism and Collectivism*, Westview, Boulder, CO.
- Triandis H.C. (red.), 1995, *Motivation and Achievement in Collectivist and Individualist Cultures*, vol. 9, JAI Press Inc, Greenwich (CT).
- Zimbardo P.G., 2004, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.