

Dane do cytowań:

Joanna M. Moczydłowska, *Rozwój przedsiębiorstwa w koncepcji Positive Organizational Scholarship. Doświadczenia przedsiębiorstw polskich*, [w:] *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, praca zbiorowa pod redakcją J. Adamczyka, H. Hall, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 251-260.

Joanna M. MOCZYDŁOWSKA¹

**ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA W KONCEPCJI *POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP*.
DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW POLSKICH**

Streszczenie: *Positive Organizational Scholarship* to szczególny sposób patrzenia na przedsiębiorstwa i inne organizacje, skoncentrowany na szukaniu w nich takiej dynamiki stanów, zjawisk i procesów, która prowadzi do rozwoju pracowników, wspiera ich doskonałość i witalność, kulturuje ponadprzeciętne osiągnięcia zarówno całej organizacji, jak i ludzi, którzy w niej pracują. W rozdziale tym dokonano analizy źródeł teoretycznych tej koncepcji wskazując na jej korzenie w psychologii pozytywnej oraz ekonomii behawioralnej. Zaprezentowano wyniki badań focusowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców - menedżerów z województw: podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Ich celem była próba identyfikacji głównych pozytywnych czynników rozwoju ich przedsiębiorstw.

1. WPROWADZENIE

Zgodnie z paradygmatem nauk o zarządzaniu ich przedmiotem jest efektywność organizacyjna, a więc nie tylko efektywność ekonomiczna, ale również społeczna, psychologiczna, kulturowa. Nauki o zarządzaniu stawiają sobie za cel wielowymiarową diagnozę źródeł, uwarunkowań i celów działalności organizacji, rozpoznawanie praktyk (metod, technik, narzędzi) prowadzących do osiągnięcia tych celów, popularyzację najlepszych rozwiązań organizacyjnych. Cel ten może być realizowany poprzez koncentrację uwagi na eliminowaniu tego, co w organizacjach słabe, chore, dysfunkcyjne, patologiczne, wymagające korekty. W takim ujęciu specjaliści zarządzania występują w roli „lekarzy” organizacji wskazujących na bariery ich funkcjonowania i rozwoju oraz na sposoby przezwycięzania istniejących lub potencjalnych trudności. *Positive Organizational Scholarship* (POS) to koncepcja, która nakazuje przesunięcie punktu ciężkości z elementów słabych w stronę zasobów, cech i zjawisk pozytywnych, będących mocną stroną danej organizacji. To nurt, który skupia się na źródłach sukcesów organizacji, eksploruje pozytywne atrybuty i procesy oraz ich rezultaty. I choć autorka raczej daleka jest od określania POS mianem „nowej, przełomowej i rewolucyjnej

¹ dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. Uczelni Łazarskiego w Warszawie

dyscypliny”², podejście to należy uznać za interesujące i wychodzące naprzeciw potrzebom nowoczesnego zarządzania rozumianego zarówno jako dyscyplina naukowa, jak i jako praktyczna forma działania. Turbulentne, kryzysowe otoczenie organizacji, rosnące oczekiwania klientów wewnętrznych i zewnętrznych, bardzo dynamiczny rozwój technologii, zmieniające się systemy społeczne, demograficzne i aksjologiczne to tylko przykłady okoliczności, które stanowią wyzwanie dla zarządzania oraz nakazują poszukiwanie nowych pól aktywności naukowej, której owocem będą adekwatne do rzeczywistości społecznej, maksymalnie użyteczne paradygmaty zarządzania. *Positive Organizational Scholarship* niewątpliwie aspiruje do roli koncepcji, która taki paradygmat oferuje.

Celem rozdziału jest wskazanie na możliwości interdyscyplinarnej eksploracji źródeł i determinant rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o *POS* oraz konfrontacja założeń tej teorii z opiniami przedsiębiorców i menedżerów.

2. PSYCHOLOGIA POZYTYWNA ŹRÓDŁEM POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP

U podstaw *Positive Organizational Scholarship* znajdujemy koncepcję psychologii pozytywnej, jednego z bardzo dynamicznie rozwijających się nurtów w psychologii. Psychologia pozytywna zwraca uwagę na mocne strony jednostki. Nie przypadkiem wyrosła na gruncie nauki amerykańskiej i jest silnie kulturowo zakorzeniona w amerykańskiej filozofii pozytywnego myślenia. Nie kontestuje dokonań psychologii „tradycyjnej”, ale ją dopełnia.

Kluczowe pojęcia psychologii pozytywnej to: szczęście, siła, rozwój. Jak obrazowo mówi jej twórca M. Seligman³, ta gałąź psychologii interesuje się tym, co sprawia, że „życie jest warte życia”. Odchodzi od skupiania się na tym, co w jednostce chore, dysfunkcje, zaburzone, a podejmuje przede wszystkim takie aspekty funkcjonowania człowieka jak: odczuwanie i intensyfikowanie szczęścia, doświadczanie spełnienia psychicznego, kształtowanie cnót i zalet, stymulowanie rozwoju. Cel aplikacyjny psychologii pozytywnej definiowany jest jako poprawa dobrostanu każdego człowieka, optymalizacja jakości jego życia bez względu na wiek i stan zdrowia⁴. Znajduje ona szerokie zastosowanie zarówno w psychoterapii osób z zaburzeniami emocjonalnymi oraz chorych psychicznie, jak i w psychologii pracy, coachingu, budowaniu satysfakcji klienta.

Psychoterapia na bazie psychologii pozytywnej opiera się na założeniu, że można bardziej skutecznie pomóc człowiekowi, jeśli wychodzi się poza redukcję słabości i zaburzeń, rozwijając siłę, kreatywność, twórczość, kompetencje, odporność. Z kolei w psychologii organizacji wykorzystuje się metody i techniki psychologii pozytywnej zarówno w pracy indywidualnej jak i grupowej. Przykłady zastosowań, to tworzenie zmotywowanego zespołu, budowanie relacji wewnątrz zespołu pracowniczego,

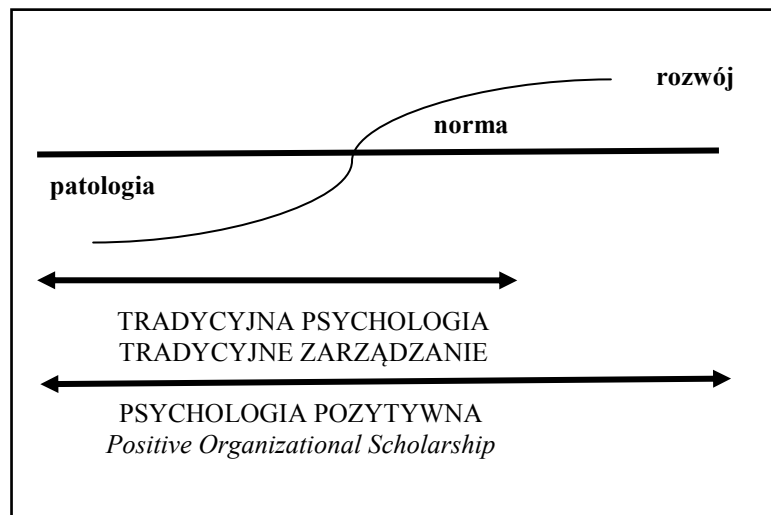
² A. Glińska-Noweś, *Prorozwojowe zachowania pracowników. Wyniki badań empirycznych*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2010, nr 98, s. 71.

³ Por. M. Seligman, *Authentic Happiness: Using in New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press/ Simon and Schuster, New York 2002.

⁴ Por. S.L. Foster, P.J. Lloyd, *Positive Psychology Principles Applied to Consulting Psychology at The Individual and Group Level*. „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2007, 59 (1), s. 30-40.

„zarażanie” pozytywną energią przez menedżera, rozpoznawanie i wzmacnianie potencjału rozwojowego pracowników⁵.

Rys. 1. Przestrzeń zainteresowania Positive Organizational Scholarship w porównaniu do zarządzania tradycyjnego



Źródło: opracowanie własne

Psychologowie z nurtu psychologii pozytywnej dużo miejsca poświęcają kwestii „instytucji pozytywnych”, czyli tych, które wspierają człowieka w rozwoju jego pozytywnych sił, cnót, predyspozycji⁶. Są to zarówno pozytywna rodzina, jak i lokalna społeczność czy demokratyczne państwo. Stąd prosta droga do pozytywnej organizacji jako przedmiotu zainteresowań naukowych: pozytywnej organizacji, czyli miejsca pracy, w którym pracownik może realizować się, rozwijać, zaspokajać swoje potrzeby, podnosić jakość swojego życia.

3. RODOWÓD TEORETYCZNY POS W NAUKACH EKONOMICZNYCH

Rodowodu koncepcji POS w naukach ekonomicznych można doszukiwać się w co najmniej kilku nurtach badawczych, jednak najpełniej widoczny jest on w tzw. zasobowej teorii przedsiębiorstwa⁷ oraz zasobowej szkole zarządzania strategicznego. Wspólnym mianownikiem obu tych „szkół” jest eksponowanie znaczenia mocnych stron organizacji, zwłaszcza organizacji gospodarczych, jako źródła ich rozwoju, kreowania wartości,

⁵ Por. B. Gulla, K. Tucholska, *Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*. „Studia z Psychologii w KUL” 2007, 14, s. 133-152.

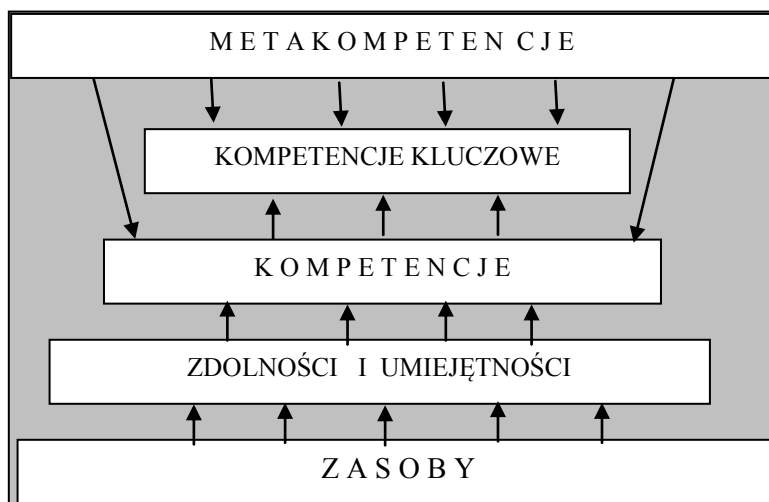
⁶ Por. S.L. Gables, J. Haidt, *What (and Whai?) is Positive Psychology*, „Review of General Psychology” 2005, 9 (2), s. 102-110.

⁷ Por. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2008.

zdobywania przewagi konkurencyjnej. W odróżnieniu do klasycznej interpretacji strategii identyfikującej źródła sukcesu w umiejętności dostosowania się do układu warunków zewnętrznych, szkoła zasobowa doceniła możliwości tkwiące w samej organizacji. W podejściu zasobowym największą popularność zdobyły teorie:

- *core competencies* G. Hamela i C.K. Prahalada,
- *core competences* J. Kay'a,
- *core capabilities* G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana oraz
- *distinctive competencies* Ch. Hilla i G. Jonesa⁸.

Rys. 2. Relacje między zasobami, zdolnościami, umiejętnościami i kompetencjami



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Tecce, G. Pisano, A. Shuena, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, 18 (7).

Zgodnie z koncepcją zasobową przedsiębiorstwa różnią się w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których wykorzystanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania⁹. Jeżeli niektóre zasoby i umiejętności organizacji pozwalają na wykorzystanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, jeśli są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw, są trudne do naśladowania i kopiowania, to właśnie one stanowią atuty, które należy wzmacniać i wokół nich budować strategię firmy. Należy jednak podkreślić, że ważne jest nie tylko posiadanie zasobów, ale także zdolności i umiejętności ich wykorzystania oraz przekształcania ich w kompetencje, w tym kompetencje kluczowe i metakompetencje. Stąd proponuje się następującą gradację (por. rysunek nr 2): u podstaw leżą zasoby rozumiane jako aktywa służące realizacji celów, następnie wyższy poziom w

⁸ Za: A. Sopińska, *Przewaga konkurencyjna*, (w:) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2005.

⁹ Por. R.M. Grant, *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002.

hierarchii zajmują zdolności i umiejętności przedsiębiorstwa niezbędne do aktywnego zaangażowania zasobów, one z kolei stanowią fundament kształtowania kompetencji przedsiębiorstwa. Spośród nich najważniejsze są kompetencje kluczowe, czyli te, które mają największy udział w dostarczaniu wartości dla klienta, otwierają nowe rynki i nowe produkty, stanowią źródło korzyści. Poziom najwyższy zajmują metakompetencje, czyli zabezpieczanie posiadanych kompetencji i kompetencji kluczowych oraz rozwój i pozyskiwanie nowych.

Koncepcja kluczowych umiejętności G. Hamela i C.K. Prahalada¹⁰ nakazuje postrzeganie ich jako *podstawowych umiejętności przedsiębiorstwa*, dzięki którym może ono zdobywać przewagę konkurencyjną. Chodzi tu o kombinację umiejętności produkcyjnych i technologii tworzoną oraz wykorzystywaną dzięki zdolnościom menedżerów. W ujęciu tym używa się również określenia „*rdzeń umiejętności firmy*” traktowanego jako równoznaczne z kompetencjami kluczowymi. Za umiejętność kluczową można uznać tę, która wnosi znaczny wkład w wartość produktu dla klienta, jest unikatowa oraz może być wykorzystywana w różnych obszarach działalności firmy. Dzięki tej grupie umiejętności przedsiębiorstwo może tworzyć technologie możliwe do wykorzystywania w wielu produktach i na wielu rynkach.

O ile G. Hamel i C.K. Prahalad koncentrują się na umiejętnościach organizacji, o tyle autor innej popularnej koncepcji zasobowej – J. Kay – używa nazwy *wyróżniające zdolności*. Zdolności, które w ocenie J. Kay’a stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa to przede wszystkim:

- architektura (ogół kontaktów wewnątrz organizacji oraz jej relacje z otoczeniem zewnętrznym),
- reputacja,
- zdolności do innowacji (produktowych, procesowych, w sferze zarządzania).

Docenienie wagi mocnych stron organizacji, jakie miało miejsce w zarysowanych powyżej koncepcjach to doskonała „podwalina” intelektualna do pójścia o krok dalej, czyli skupienia wysiłku na identyfikowaniu i rozwijaniu pozytywnego potencjału organizacji. Bowiem tak jak psychologia pozytywna czyni swoim przedmiotem pozytywną stronę życia jednostki - człowieka, tak pozytywny nurt badań nad organizacją skupia się na pozytywnych aspektach jednostki - organizacji. Zamiast poszukiwania „najsłabszego ogniwa”, poszukiwanie potencjału twórczego oraz warunków jego rozwoju i emanacji. Postulaty te nabierają szczególnej aktualności obecnie, w dobie kryzysu gospodarczego. Zgodnie z koncepcją POS na wzrost różnorodności otoczenia przedsiębiorstwo powinno odpowiadać wzrostem różnorodności i atrakcyjności własnych zasobów, a rosnący chaos i turbulencje otoczenia równoważyć własną stabilnością w obszarze wartości i elastycznością na polu strategii i sposobów ich realizacji.

¹⁰ Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.

4. ROZWÓJ JAKO NADRZĘDNY CEL PRZEDSIĘBIORSTWA. POTENCJAŁ ROZWOJOWY W UJĘCIU POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP

Badacze natury przedsiębiorstwa, zwłaszcza ci zorientowani personalistycznie i behawioralnie¹¹ nie mają właściwie wątpliwości, że podstawowym, najważniejszym celem funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego jest rozwój. Cele takie jak wzrost wskaźników ilościowych, w tym pomnażanie bogactwa właścicieli, czy nawet wzrost wartości przedsiębiorstwa traktowane są jako drugorzędne wobec imperatywu rozwoju. To z kolei narzuca na przedsiębiorców i menedżerów konieczność podejmowania decyzji w długiej perspektywie czasowej oraz diagnozowanie i rozwijanie kluczowych czynników sukcesu rozwojowego. Rozwój bowiem nie zależy tylko od presji rynku i wyborów uznanych za optymalne w danym momencie, ale przede wszystkim od systematycznego długofalowego budowania podmiotowości przedsiębiorstwa.

Odpowiedź na pytanie, co w rzeczywistości organizacyjnej zasługuje na miano kluczowej determinanty rozwoju nie jest ani prosta, ani oczywista. Śmiało można stwierdzić, że w naukach o zarządzaniu trwa na ten temat bardzo żywa, dynamiczna dyskusja. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza obecnie, w warunkach kryzysu gospodarczego chcąc realizować cel przetrwania i rozwoju, muszą zmierzyć się z licznymi i złożonymi wyzwaniami. Muszą łączyć ambiwalentne cele i metody działania, elastycznie i inteligentnie reagować na zmiany w otoczeniu, ale też generować zmiany i tą drogą zdobywać przewagę konkurencyjną. W obliczu tych wyzwań zawsze jest miejsce na działania adaptacyjne, których istotą jest doskonaleniem przedsiębiorstwa. W świetle aktualnego stanu wiedzy można wskazać na kluczowe obszary doskonalenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza na jego podmiotowość rozumianą znacznie szerzej niż podmiotowość prawna. Przedsiębiorstwo – podmiot oznacza aktywny, żywy, zindywidualizowany system z własną, niepowtarzalną osobowością, tożsamością, kulturą, inteligencją rynkową, świadomością wolności i swobody decyzyjnej, zdolny do krytycznej samooceny i ciągłej zmiany w oparciu o przyjęty system wartości. Z drugiej strony rozwój przedsiębiorstwa analizowany jest w ścisłym odniesieniu do kapitału ludzkiego. Zwłaszcza w omawianej tu koncepcji *Positive Organizational Scholarship* pozytywny potencjał organizacji może być rozumiany jako „stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które poprzez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego stymulują pozytywne i prorozwojowe zachowania pracowników.”¹². Stąd eksplorowanie w badaniach takich zachowań organizacyjnych jak dążenie pracowników do rozwoju i chęć uczenia się, bilansowanie życia zawodowego i osobistego, ich ambitne postawy wobec zadań i pojawiających się trudności, samodzielność, odwaga i kreatywność w rozwiązywaniu problemów, zaufanie i sympatia wewnątrz zespołu, pola zaangażowania w pracy oraz stopień identyfikacji z organizacją.

5. PRZEDSIĘBIORCY O POZYTYWACH SWOICH PRZEDSIĘBIORSTW. METODYKA I WYNIKI BADAŃ FOCUSOWYCH

¹¹ Por. J. Komorowski, *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

¹² A. Glińska-Noweś, *Prorozwojowe...*, op. cit., s. 72.

Badania zostały przeprowadzone w czerwcu 2011 roku. Zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego *Focus Group Interview* (FGI). Polega ona na tym, że w grupie o liczebności 7-12 osób przeprowadza się rozmowę na określony temat w celu uzyskania swobodnej opinii uczestników. Pełniąc rolę moderatora, autorka artykułu starała się jak najmniej ingerować w przebieg rozmowy między uczestnikami (w tej technice ważna jest bowiem także obserwacja procesów grupowych), zapewniając jednak takie warunki i atmosferę, żeby każdy badany miał okazję do wypowiedzenia się. Specyfiką focusów jest to, że koncentrują się one na jednym konkretnym zagadnieniu i starają się wyłowić wszystkie poglądy zaproszonych badanych na jego temat.

W FGI wzięło udział 10 osób: przedsiębiorcy – menedżerowie, którzy są właścicielami lub współwłaścicielami firm i jednocześnie nimi zarządzają. Dodatkowo większość uczestników badań pełni ważne funkcje w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców, dlatego ich opinie można uznać za reprezentatywne dla szerszego środowiska.

Określanie obszaru badań oparto na założeniu, że w rozwoju przedsiębiorstwa istnieje silnie zarysowany mechanizm zamkniętego koła: z jednej strony pozytywne cechy i właściwości organizacji stymulują potencjał rozwojowy pracowników i tworzą środowisko sprzyjające jego wykorzystaniu, z drugiej strony innowacyjne, kreatywne zachowania pracowników (w tym menedżerów) i ich pożądane postawy wobec przedsiębiorstwa i wobec pracy stanowią najważniejszą składową prorozwojowego potencjału organizacji. Dlatego w scenariuszu wywiadu nie akcentowano wyraźnego rozróżnienia między pozytywnymi cechami stanów i procesów przedsiębiorstwa, i pozytywnymi cechami kapitału ludzkiego.

Które pozytywne cechy, stany, procesy przedsiębiorstwa mają największe znaczenie dla jego rozwoju? Z dyskusji focusowej wyłania się szereg interesujących wniosków na ten temat. Przede wszystkim zarysowuje się silna zależność między wielkością organizacji a rolą osobowości przedsiębiorcy – właściciela jako dominującego czynnika rozwoju. Im mniejszy podmiot gospodarczy tym bardziej jego rozwój powiązany jest z osobistym rozwojem przedsiębiorcy. Małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają się najlepiej wówczas, gdy właściciel lub zatrudniony przez niego główny menedżer jest człowiekiem inteligentnym, z pasją realizującym ambitne wyzwania, gotowym na zmiany, odpowiedzialnym i etycznym. Mówiąc językiem przywoływanej w tym artykule psychologii pozytywnej, największe znaczenie ma postawa menedżera w stanie „flow”. Jednocześnie powinien on przejawiać pokorę wobec niepowodzeń i „wysłuchiwać się” w rynek oraz w głosy swoich współpracowników. I przede wszystkim powinien być, czyli w sensie dosłowny spędzać w przedsiębiorstwie dużo czasu, bezpośrednio komunikować się z pracownikami, stosować technikę „zarządzania przez doглядanie”. Badani nie mieli wątpliwości, że osobowość zarządzających wprost przekłada się na osobowość przedsiębiorstwa. I tak jak „ryba psuje się od głowy”, tak i zarażanie pasją, aktywnością, kreatywnością postępuje „od głowy”, czyli od zmotywowanych i kompetentnych przedsiębiorców i menedżerów.

Interesujące jest, że jako mocną stroną rozwojową przedsiębiorstwa badani wskazali rodzinny charakter firmy. Doświadczenia i obserwacje uczestników focusa upoważniają do wniosku, że możliwość wspólnej pracy przedstawicieli kilku pokoleń, perspektywa przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu to (poza nielicznymi wyjątkami) gwarancja systematycznego, konsekwentnego i długofalowego budowania dojrzałości organizacji opartej na spójnym systemie wartości.

W odniesieniu do przedsiębiorstw dużych rola osobowości top menedżerów także nie podlega dyskusji, jednak wachlarz pozytywnych czynników rozwoju wydaje się tu szerszy. Zdaniem badanych szczególne znaczenie ma prorozwojowa, proinnowacyjna kultura organizacyjna oraz profesjonalny system zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczne jest także eliminowanie „akcyjności” w zarządzaniu, co oznacza, że ważnym rozwojowym atutem przedsiębiorstwa są wypracowane procedury działania i standardy zachowań przyjęte, zaakceptowane i na bieżąco ewaluowane przez ogół pracowników. Istnieje oczywiście ryzyko, że będą one ograniczać elastyczności reagowania, jednak mimo to w ocenie badanych stanowią one atut, ponieważ są podstawą pewnego porządku organizacyjnego, który w przypadku dużego organizmu firmy jest stanem bardzo pożądanym.

Uczestniczący w badaniach przedsiębiorcy nie mają wątpliwości co do tego, że pracownicy są kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Jednak, mimo bezrobocia i rosnącej scholaryzacji, pozyskanie najlepszych pracowników z zewnętrznego rynku pracy okazuje się zadaniem co najmniej trudnym. Sztuka zatrudnienia odpowiednich czyli kompetentnych pracowników, zbudowanie zintegrowanego zespołu to rdzeń pozytywnej organizacji. Kluczową rolę odgrywa tu również świadomość kadry zarządzającej, że nie można mieć pracowników najlepszych i jednocześnie najtańszych. Atrakcyjny dla pracowników, konkurencyjny i jednocześnie efektywny system motywacyjny, w tym system płac, to wielkie wyzwanie, ale też fundament przedsiębiorstwa nastawionego na rozwój.

Kolejne pola rozwojowe przedsiębiorstwa wskazywane przez badanych to budowanie i wykorzystywanie pozytywnego klimatu organizacyjnego, miejsca pracy, które się lubi, do którego chętnie się przychodzi, bowiem jest miejscem zaspokajania nie tylko potrzeb bytowych, ale także społecznych. Klimat sprzyjający wymianie wiedzy, doświadczeń, pomysłów to ogromny atut firmy, niestety dość rzadko spotykany w dobie dużej wewnętrznej rywalizacji między pracownikami.

I wreszcie nie można opisać organizacji w języku jej pozytywów bez wskazania na rolę kapitału zaufania. Menedżerowie bardzo akcentowali jego znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do doświadczeń kryzysu gospodarczego. Bez zaufania do przedsiębiorstwa jego współpraca z dostawcami, odbiorcami, pracownikami i innymi grupami interesariuszy jest zwyczajnie niemożliwa. To w naukach o zarządzaniu truizm, jednak – co podnosili badani – w praktyce biznesowej ta oczywistość nie jest widoczna w takim stopniu, w jakim należałoby oczekiwać.

Po dyskusji nad najważniejszymi pozytywnymi źródłami rozwoju przedsiębiorcy zostali poproszeni o dokonanie oceny: w jakim stopniu, w jakim zakresie, ich zdaniem, polscy przedsiębiorcy i polskie przedsiębiorstwa tworzą i wykorzystują scharakteryzowany wcześniej pozytywny kapitał rozwojowy. Wypowiedzi badanych pozwalają na wskazanie kilku dominujących trendów. Po pierwsze zgodnie podnoszono systematycznie rosnący poziom zarządzania polskimi firmami i to bez względu na ich wielkość, branżę, czy lokalizację przedsiębiorstwa. Polscy menedżerowie mają coraz wyższe kompetencje zawodowe, w większości są otwarci na proces uczenia się, co pozwala obserwować pozytywne trendy w wielu obszarach organizacyjnej rzeczywistości. Z drugiej strony badani przyznają, że filozofia koncentrowania się na mocnych stronach właściwa dla *Positive Organizational Scholarship* w większości przypadków przegrywa z taktyką „gaszenia pożarów”, czyli eliminowania źródeł potencjalnych zagrożeń i kryzysów. Zwłaszcza w ostatnich latach, kiedy gospodarką

światową targają kolejne fale kryzysu gospodarczego, nie ma powszechnego klimatu dla przesuwania punktu ciężkości na diagnozowanie i rozwijanie potencjału rozwojowego. Dominuje raczej rozważna ostrożność, a nawet lęk. W wielu przypadkach przetrwanie przedsiębiorstwa w dobie kryzysu już utożsamia się z sukcesem, a wdrażanie postulatów rozwojowych odkłada się na czasy „pokryzysowe”. Traktowanie kryzysu jako szansy na podjęcie głębokich zmian o charakterze strategicznym charakteryzuje niewielu: zwykle tylko najsilniejszych graczy na rynku, ewentualnie tych, którzy są w tak złej kondycji, że nie mają już nic do stracenia.

Interesujące wydają się wyniki analizy warstwy językowej materiału zapisanego w trakcie badań focusowych. Język jest kodem odwzorowującym nasze myślenie, stąd pośrednio pozwala wnioskować o pozytywnym lub negatywnym stylu myślenia o przedmiocie rozmowy. Mimo że tematem była pozytywna wizja organizacji, jej potencjał rozwojowy, mocne strony determinujące doskonałość, aż 19% wypowiedzi miało zabarwienie wyraźnie negatywne, na przykład zdania rozpoczynały się od słów: „Problemem jest...”, „Trudność tkwi w tym...”, „Nie udało się...”, „Wciąż nie można...”, „Barierą jest...”, „Kłopot polega na tym, że...”. Pokazuje to, jak głęboko w umyśle menedżerów i przedsiębiorców zakorzeniona jest tendencja do opisu rzeczywistości organizacyjnej w perspektywie jej słabości, problemów i braków.

PODSUMOWANIE

Trzymając się psychologicznych źródeł koncepcji *Positive Organizational Scholarship* można zaryzykować twierdzenie, że tak jak w przypadku człowieka nadrzędnym życiowym imperatywem jest samorealizacja, tak w odniesieniu do podmiotu, jakim jest przedsiębiorstwo jest nim nieustanny rozwój. Przyjęcie perspektywy patrzenia na organizacje typowy dla POS, czyli przez pryzmat ich pozytywnych cech i właściwości, otwiera drogę do zrozumienia, dlaczego niektóre z nich cieszą się większą lojalnością pracowników i klientów, osiągają ponadprzeciętne efekty, tworzą klimat sprzyjający współpracy, realizacji i samospełnieniu.

Positive Organizational Scholarship proponuje interesującą, interdyscyplinarną, ale też względnie spójną płaszczyznę badań zjawisk organizacyjnych. Ma też charakter wybitnie utylitarny, wskazuje bowiem menedżerom i przedsiębiorstwom inny sposób postrzegania potencjalnych źródeł sukcesu organizacji. Badania focusowe pokazały, że przedsiębiorcy i menedżerowie generalnie są świadomi, w czym tkwi prorozwojowy pozytywny potencjał organizacji. Wiedzą, co jest, powinno być lub może być mocną stroną ich firm, jednak przełożenie tej wiedzy na praktykę zarządzania okazuje się bardzo trudne. Okoliczności światowego kryzysu gospodarczego traktowane są jako usprawiedliwienie takich postaw zarządzających i pracowników, które generują lęk, promują przeciętność, konformizm oraz negatywne myślenie o terażniejszości i przyszłości. Nie ma jednak wątpliwości, że problem tkwi nie tyle w kryzysie, co głębiej, bo w mentalności przedsiębiorców i menedżerów, która w polskich uwarunkowaniach kulturowych od dzieciństwa „trenowana” jest w duchu pesymistycznego stylu wyjaśniania wszelkich otaczających zjawisk. I ta właśnie okoliczność może, zdaniem autorki, spowodować, że w polskich przedsiębiorstwach doczekamy się bardzo nielicznych prób implikacji *Positive Organizational Scholarship* w postaci tworzenia pozytywnych przedsiębiorstw.

LITERATURA

1. FOSTER S.L., LLOYD P.J., *Positive Psychology Principles Applied to Consulting Psychology at The Individual and Group Level*. „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2007, nr 59 (1).
2. GABLE S.L., HAIDT J., *What (and Whai?) is Positive Psychology*. „Review of General Psychology” 2005, nr 9 (2).
3. GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Prorozwojowe zachowania pracowników. Wyniki badań empirycznych*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2010, nr 98.
4. GRANT R.M., *Contemporary Strategic Analysis*. Blackwell Oxford 2002.
5. GULLA B., TUCHOLSKA K., *Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*. „Studia z Psychologii w KUL” 2007, nr 14.
6. HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.
7. KOMOROWSKI J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
8. NOGA A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2008.
9. SELIGMAN M., *Authentic Happiness: Using in New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillmen*. Free Press/ Simon and Schuster New York 2002.
10. Sopińska A., *Przewaga konkurencyjna*, (w:) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. P. WACHOWIAK (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
11. TECCE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. „Strategic Management Journal” 1997, nr 18 (7).

DEVELOPMENT OF ENTERPRISE in CONCEPT POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP. EXPERIENCES OF POLISH ENTERPRISES

Summary: *Positive Organizational Scholarship* is a particular way of looking at enterprises and other organizations focused on searching within them of those states of dynamics, phenomena, and processes which lead to employees development, support their excellence and vitality, cultivate outstanding achievements of both organization and people who work for this organization. This chapter analyzes the theoretical sources of this conception pointing to its roots in positive psychology and behavioural economics. The results of focus group interviews conducted among entrepreneurs - managers from the Podlasie and Warmia-Masuria Provinces has been here presented. Their goal was an attempt to identify the main positive developmental factors of their enterprises