

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: Paradoksy 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

Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis

Uniwersytet Mikołaja Kopernika
e-mails: ajka@econ.umk.pl; andrzejlis@econ.umk.pl

PARADOKS WSPÓLWYSTĘPOWANIA ORGANIZACYJNYCH ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH I KONTRPRODUKTYWNYCH

THE PARADOX OF CO-EXISTENCE OF ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOURS

DOI: 10.15611/pn.2016.422.22

Streszczenie: Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że w pewnych sytuacjach członkowie organizacji podejmują zachowania obywatelskie i równocześnie kontroduktywne. Celem artykułu jest analiza paradoksu współwystępowania w organizacji pracowniczych zachowań obywatelskich (OCB) i kontrproduktywnych (CWB) na tle teorii licencji moralnej i teorii oczyszczenia moralnego. Zaprezentowano istotę OCB i CWB wraz z ich deskryptorami i uwarunkowaniami pojawiania się w organizacji. Następnie omówiono teorie licencji moralnej i oczyszczenia moralnego oraz jak na ich gruncie można wyjaśnić związek przyczynowo-skutkowy obu tych typów zachowań pracowniczych. W ostatniej części przedstawiono założenia badawcze i rekomendacje dla badań empirycznych w tym zakresie. Wyjaśnienie omawianego paradoksu może mieć istotne znaczenie zarówno dla rozwoju teorii w obszarze zachowań organizacyjnych, w tym zwłaszcza w kontekście pozytywnej teorii organizacji (Positive Organisational Scholarship), jak i dla praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: organizacyjne zachowania obywatelskie, kontrproduktywne zachowania pracownicze, teoria licencji moralnej, teoria oczyszczenia moralnego.

Summary: The research findings show that in some circumstances the same organisation members engage in organisational citizenship behaviours (OCBs) and commit counterproductive work behaviours (CWBs). The aim of the paper is to analyse the paradox of co-existence of OCBs and CWBs in the context of the moral licensing and moral cleansing theories. First of all, the OCBs and CWBs are identified as well as their dimensions and antecedents are studied. Secondly, moral licensing and moral cleansing theories are discussed to explain the cause-effect relationships between OCBs and CWBs. Thirdly, the assumptions and recommendations for further empirical research are formulated. Explaining the identified paradox may be of paramount importance both for the theory of organisational behaviours, in particular in the context of growing interest in Positive Organisational Scholarship, and for the business practice.

Keywords: organisational citizenship behaviours, counterproductive work behaviours, moral licensing theory, moral cleansing theory.

1. Wstęp

Organizacyjne zachowania obywatelskie (*Organisational Citizenship Behaviours*, OCB) i kontrproduktywne zachowania pracownicze (*Counterproductive Work Behaviours*, CWB) stanowią od lat przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu. Dotychczas zachowania te najczęściej były postrzegane i badane w sposób rozłączny, a wśród pracowników odróżniano tych, którzy byli uważani za „dobrych żołnierzy” (*good soldiers*) [Organ 1988], od „zgniłych jabłek” (*bad apples*). Jednak jak zauważają Klotz i Bolino [2013, s. 292-293], odwołując się do wyników badań opublikowanych w ostatnich latach, w określonych sytuacjach ci sami członkowie organizacji podejmują równocześnie zachowania obywatelskie i zachowania kontrproduktywne. Tym samym obserwowany jest swego rodzaju paradoks. Z jednej strony u pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem patriotyzmu korporacyjnego powstaje skłonność do zachowań negatywnie oddziałujących na organizację bądź współpracowników, z drugiej zaś pracownicy powszechnie uznawani za „zgniłe jabłka” mogą podejmować działania mające na celu dobro organizacji lub pozostałych jej członków. Dlaczego tak się dzieje? Jakie mechanizmy decydują o powstawaniu zaobserwowanych paradoksów? Wydaje się, że wyjaśnienia zidentyfikowanych powyżej problemów badawczych można poszukiwać na gruncie założeń teorii licencji moralnej (*moral licensing*) oraz teorii oczyszczenia moralnego (*moral cleansing*).

Mając na uwadze powyższe, celem artykułu jest dokonanie analizy paradoksu współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz kontrproduktywnych zachowań pracowniczych w świetle teorii licencji moralnej oraz teorii oczyszczenia moralnego. W procesie badawczym zastosowano podejście opisowe, wykorzystując jako podstawową metodę badawczą krytyczną analizę literatury. Przeprowadzone studia literaturowe stanowią fundament do sformułowania założeń badań empirycznych, których celem będzie potwierdzenie założeń wyjaśniających współwystępowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych.

2. Organizacyjne zachowania obywatelskie

Od ponad dekady w naukach o zarządzaniu rozwija się nurt badań nad pozytywnymi zjawiskami i procesami organizacyjnymi, najczęściej kojarzony z *Positive Organizational Scholarship* (POS). Patrząc z dzisiejszej perspektywy, wydaje się, że powołanie POS do życia przez uczonych z Uniwersytetu w Michigan, symbolicznie datowane na rok 2003 [Cameron, Dutton, Quinn (red.) 2003], zapowiadały pojawiające się wcześniej teorie opisujące pozytywne aspekty funkcjonowania organizacji, głównie związane z zachowaniami pracowników. Należy do nich koncepcja organizacyjnych zachowań obywatelskich (*Organizational Citizenship Behaviour*, OCB). Jej nazwa, wiernie tłumaczona na język polski, przyjmuje się z oporami w polskim

piśmiennictwie, czego najprawdopodobniejszą przyczyną jest to, że przymiotnik ‘obywatelski’ w języku polskim kojarzy się z przynależnością i powinnościami wobec państwa, nie wobec organizacji. Z tego powodu zdarza się, że odwołując się do istoty organizacyjnych zachowań obywatelskich, niektórzy autorzy proponują inne dla nich nazwy, np. zachowania etosowe [Chwalibóg 2012, s. 343].

Istotę organizacyjnych zachowań obywatelskich zdefiniował Organ, pisząc, że są to „indywidualne zachowania, które są dobrowolne, nie uznawane w sposób bezpośredni i jednoznaczny przez formalny system nagród, i które w sumie sprzyjają efektywnemu funkcjonowaniu organizacji” [Organ 1988, s. 4]. Są to zatem zachowania pracowników, które wykraczają poza wymagania określone w opisie stanowiska pracy. Nagrody, które ewentualnie spotykają za nie pracownika, są również pośrednie, a przede wszystkim niepewne w porównaniu z formalnym systemem motywacyjnym [Organ 1997, s. 87-88]. Organizacyjne zachowania obywatelskie w swojej ogólnej formule wydają się zbieżne z innymi konstruktami opisującymi pozytywne zachowania pracowników, np. z prospołecznymi zachowaniami organizacyjnymi [Brief, Motowidlo 1986] lub *contextual performance*, definiowanym jako działania pracowników, które nie są związane z wykonywaniem zadań, ale sprzyjają ich realizacji, wnosząc wkład w sferę społeczną organizacji [Borman, Motowidlo 1993]. W związku z tym zakres zachowań obywatelskich został ograniczony przez Organa tylko do tych zachowań, które nie wspierają wprost realizacji zadań, ale raczej szersze środowisko organizacyjne i społeczne, w jakim te zadania są wykonywane [Organ 1997, s. 90]. Najpopularniejsze ujęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich opisuje je w siedmiu wymiarach [Podsakoff i in. 2000; Organ i in. 2006]:

1. Altruizm/pomaganie (*altruism/helping behaviour*), czyli dobrowolne pomaganie współpracownikom w problemach związanych z pracą, gdy już się one pojawią lub też w celu ich uniknięcia.

2. Podporządkowanie organizacji (*organisational compliance*), czyli internalizacja i akceptacja reguł organizacyjnych, prowadzące do skrupulatnego stosowania się do nich, nawet gdy nikt tego nie obserwuje.

3. Wytrwałość (*sportsmanship*), czyli gotowość do tolerowania i nienarzekania w obliczu niedogodności pojawiających się w nieunikniony sposób w pracy.

4. Lojalność wobec organizacji (*organisational loyalty*), czyli promowanie organizacji na zewnątrz i pozostawanie wiernym jej nawet w obliczu niekorzystnych zdarzeń.

5. Indywidualna inicjatywa (*individual initiative*), czyli zachowania pracowników oznaczające wychodzenie ponad obowiązujące standardy.

6. Cnota obywatelska (*civic virtue*), czyli gotowość aktywnego uczestniczenia w rządzeniu organizacją, w tym uczestniczenia w spotkaniach, śledzenia bieżących spraw organizacyjnych, czytanie i reagowanie na ogłoszenia.

7. Samorozwój (*self development*), czyli dobrowolne działania zmierzające do podnoszenia własnej wiedzy i umiejętności.

Czynniki sprzyjające podejmowaniu przez pracowników zachowań obywatelskich w organizacji można podzielić na cztery główne kategorie [Podsakoff i in. 2000]. Po pierwsze, są to charakterystyki indywidualne, takie jak postawy (np. zaangażowanie organizacyjne, ugodowość, pozytywne nastawienie), zmienne demograficzne, percepcja ról organizacyjnych. Drugą kategorią są charakterystyki zadań, takie jak informacja zwrotna lub ich samoistna siła motywacyjna. Trzecia grupa czynników obejmuje zachowania liderów organizacyjnych (przede wszystkim związane z przywództwem transformacyjnym), czwarta natomiast – cechy organizacji, takie jak poziom formalizacji, spójność grupową.

Wymienione grupy czynników warunkujących pojawianie się organizacyjnych zachowań obywatelskich wydają się dosyć oczywiste, rzec by można ‘typowe’, w tym sensie, że uwarunkowania większości zjawisk organizacyjnych można przedstawić właśnie w ten sposób. Z pewnością nie można jednak tego powiedzieć o związku zachowań obywatelskich z zachowaniami o negatywnych konsekwencjach dla organizacji. W świetle omawianych w tym artykule teorii licencji moralnej i oczyszczenia moralnego [Klotz, Bolino 2013] pracownicy mogą angażować się i w jedno, i w drugie, np. dlatego, że uczyniwszy coś złego, czują się winni i starają się w jakiś sposób zadośćuczynić. Równocześnie zachowania obywatelskie mogą przyczyniać się do pojawiania się zachowań negatywnych, ponieważ pracownik w tej sytuacji może uważać, że ma do tego prawo, że może sobie na to pozwolić, uczyniwszy przedtem dla organizacji coś wykraczającego poza jego obowiązki.

W kolejnym punkcie przedstawiona zostanie kategoria zachowań kontrproduktywnych.

3. Kontrproduktywne zachowania pracownicze

Równoległe z badaniami dotyczącymi pozytywnych (prospołecznych, prorozwojowych, obywatelskich) zachowań pracowników dynamicznie rozwija się nurt eksplorujący istotę, przyczyny i uwarunkowania zachowań negatywnych, tj. przynoszących szkodę współpracownikom, organizacji lub jej otoczeniu. Zachowania te określane bywają m.in. mianem dewiacyjnych [Robinson, Bennett 1995], kontrproduktywnych [Fox, Spector 1999], antyspołecznych [Giacalone, Greenberg (red.) 1997] itp. W polskim piśmiennictwie stosowane jest także określenie „zachowania nieetyczne” [Lewicka (red.) 2014]. Definicje przytoczonych terminów z reguły wskazują, że dotyczą one zasadniczo tego samego obszaru zachowań organizacyjnych, a ewentualne różnice znaczeniowe wynikają z przyjmowania przez ich autorów innej perspektywy spojrzenia na to zjawisko, np. identyfikowaniu go przez pryzmat przyczyn lub intencjonalności takich zachowań. Czasem przyjęta perspektywa powoduje, że zbiory analizowanych zachowań stają się rozłączne. Tak może być m.in. w przypadku zachowań nieetycznych i zachowań kontrproduktywnych. Jak się wydaje, zachowania nieetyczne, czyli niezgodne z obowiązującymi normami społecznymi, mogą w niektórych przypadkach być zgodne z interesem organizacji

(np. zatajanie określonych informacji przed otoczeniem), a inne, etyczne, przynosić niepożądane efekty dla instytucji (np. sytuacja przeciwna, tj. ujawnienie otoczeniu informacji obciążających organizację stosującą nieetyczne praktyki) [Wachowiak 2011].

W niniejszym opracowaniu, w kontekście opisywanej dalej teorii licencji moralnej i teorii oczyszczenia moralnego, stosowane jest pojęcie zachowań kontrproduktywnych. Jego zastosowanie wynika z faktu, że właśnie tak zdefiniowany obszar negatywnych zachowań pracowników wydaje się kontrapunktem dla organizacyjnych zachowań obywatelskich. Świadczą o tym przyjęte w literaturze wymiary (kategorie) tych zachowań [Spector i in. 2006]:

1. Nadużycia wobec innych (*abuse against others*), czyli zachowania szkodzące współpracownikom, zarówno w sposób fizyczny, jak i psychiczny, takie jak groźby, przykre komentarze lub ignorowanie kogoś.

2. Zakłócenia pracy (*production deviance*), czyli celowe odstępstwa lub zaniechania w wykonywaniu swoich zadań.

3. Sabotaż (*sabotage*), czyli celowe niszczenie własności organizacyjnej.

4. Kradzież (*theft*), zarówno własności organizacyjnej, jak i należącej do współpracowników.

5. Unikanie pracy (*withdrawal*), czyli zachowania polegające na ograniczaniu czasu pracy poniżej wymaganej normy, np. poprzez nieuzasadnioną absencję, spóźnienia lub wcześniejsze wyjścia z pracy, robienie sobie dłuższych przerw, niż jest to dozwolone.

Podobnie jak w przypadku zachowań obywatelskich, najczęściej opisywane czynniki sprzyjające zachowaniom kontrproduktywnym sprowadzają się do kilku raczej oczywistych kategorii. I tak wskazuje się w tym przypadku na znaczenie uwarunkowań biologicznych (np. typ układu nerwowego), osobowościowych, poznawczych (m.in. sposób interpretowania zdarzeń organizacyjnych), sytuacyjnych i środowiskowych (np. fizyczne warunki pracy) oraz społecznych (prowokowanie przez innych, normy i oczekiwania społeczne) [Wachowiak 2011, s. 59]. Czynnikiem tym poświęcono dotąd sporo uwagi i nie wydają się one budzić kontrowersji [Spector i in. 2006].

Równocześnie, jak wskazano wcześniej, na gruncie teorii licencji moralnej i teorii oczyszczenia moralnego zachowania kontrproduktywne mogą okazać się związane z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, i to zarówno jako ich uwarunkowanie, jak i konsekwencja. Pora zatem na prezentację wspomnianych teorii, którym poświęcony zostanie kolejny punkt tego opracowania.

4. Teoria licencji moralnej vs teoria oczyszczenia moralnego

Teoria licencji moralnej (*moral licensing view*) opiera się na założeniu, że czynnikiem usprawiedliwiającym podejmowanie przez ludzi działań niemoralnych i nieetycznych są ich wcześniejsze zachowania pozytywne. Zgodnie z tą teorią pojawia-

jąca się w ten sposób moralna licencja sprawia, że ludzie angażują się w zachowania, których w innej sytuacji nie podjęliby, nie chcąc we własnej ocenie stać się osobami niemoralnymi lub nieetycznymi. Badania (bardzo dotąd nieliczne) potwierdzają, że teoria licencji moralnej sprawdza się w odniesieniu do wyborów motywowanych poprawnością polityczną, zachowań ludzi w organizacjach oraz decyzji konsumencyjnych [Merritt i in. 2010, s. 344-348]. Ze względu na przyjęte przez autorów założenia w dalszej części artykułu uwaga zostanie skoncentrowana na zastosowaniu teorii licencji moralnej do wyjaśnienia współwystępowania pozytywnych zachowań organizacyjnych i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych.

Jak zauważają Klotz i Bolino [2013, s. 294], teoria licencji moralnej opiera się na modelu balansu moralnego (*moral balance model*) autorstwa Nisana [1990; 1991]. Zgodnie z tym modelem ludzie postrzegają własną moralność w kontekście wewnętrznej równowagi moralnej, a nie oceny konkretnych działań lub decyzji. Dlatego też, jeżeli ich wewnętrzna samoocena wskazuje, iż znajdują się poniżej pożądanego poziomu moralności, podejmują działania mające na celu podbudowanie samooceny. Analogicznie, w sytuacji odczuwania wysokiego poziomu moralnej samooceny, wynikającego np. z wcześniejszych pozytywnych zachowań organizacyjnych, wzrasta skłonność do podejmowania decyzji owocujących zachowaniami kontrproduktywnymi.

Merritt i in. [2010, s. 349-350] identyfikują dwa zasadnicze mechanizmy, w wyniku których wytwarza się licencja moralna. Pierwszy z nich – mechanizm kredytu moralnego (*moral credit*) – odwołuje się do przedstawionego powyżej modelu równowagi moralnej Nisana [1990; 1991] oraz wykazujących do niego podobieństwa koncepcji własnej moralności (*moral self*) [Jordan i in. 2011] oraz moralnej samoregulacji (*moral self-regulation*) [Sachdeva i in. 2009]. Mechanizm kredytu moralnego opisywany jest metaforą moralnego rachunku bankowego, zgodnie z którą „dobre uczynki tworzą swego rodzaju kredyt moralny, który może być wykorzystany do wykupienia poczucia winy wynikającego z popełnionych później złych czynów” [Merritt i in. 2010, s. 349]. Zgodnie z drugim mechanizmem, określanym jako mechanizm moralnych referencji bądź listów uwierzytelniających (*moral credentials*), dobre uczynki raczej zmieniają perspektywę i znaczenie następujących po nich zachowań, niż skłaniają do popełniania zachowań negatywnych [Merritt i in. 2010, s. 349].

Na gruncie teorii licencji moralnej Klotz i Bolino [2013] formułują tezy opisujące relacje pomiędzy organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, licencją moralną oraz kontrproduktywnymi zachowaniami pracowniczymi. Twierdzą oni, że po pierwsze, „organizacyjne zachowania obywatelskie, które pod względem moralnym są godne pochwały, prowadzą do powstania licencji moralnej” [Klotz, Bolino 2013, s. 297]. Po drugie, „pracownicy, którzy poprzez podejmowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich uzyskują licencję moralną, będą się czuli moralnie usprawiedliwieni, popełniając zachowania kontrproduktywne, które są pod względem moralnym równoważne w stosunku do wcześniejszych zachowań obywatelskich” [Klotz,

Bolino 2013, s. 299]. Jednocześnie autorzy ci wskazują na rolę orientacji identyfikacyjnych (np. orientacja indywidualistyczna, relacyjna czy kolektywna), które mogą wzmacniać skłonność pracowników do podejmowania określonych typów zachowań obywatelskich oraz wpływać moderująco na zagrożenie pojawienia się zachowań kontrproduktywnych, a w konsekwencji wytworzenia się u pracowników licencji moralnej [Klotz, Bolino 2013, s. 297-300].

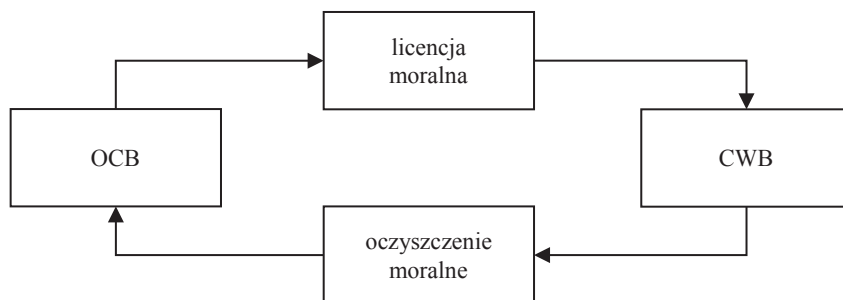
Teoria oczyszczenia moralnego (*moral cleansing*) jest przeciwieństwem teorii licencji moralnej. Analizując jej genezę, Sachdeva i in. [2009] wskazują na badania Carlsmitha i Grossa [1969], w których uczestnicy eksperymentu po dokonaniu czynu obniżającego ich moralną samoocenę (zadawanie wstrząsów elektrycznych innym osobom), aby zredukować poczucie winy, byli bardziej skłonni do zaangażowania się w działania służące szczytnym celom. Wśród bardziej współczesnych publikacji dotyczących przedmiotowej tematyki warto wymienić prace autorstwa Tetlocka i in. [2000], Zhonga i Liljenquist [2006], Zhonga i in. [2009; 2010]. Jak zauważają Jordan i in. [2011, s. 2], badania nad teorią oczyszczenia moralnego wskazują, że postępowanie w sposób niemoralny, zagrażając poczuciu moralnego „ja”, w efekcie pobudza ludzi do angażowania się w zachowania, które mogą w sposób symboliczny oczyścić ich oraz pomóc w odtworzeniu poczucia wewnętrznej równowagi moralnej. Tym samym teoria oczyszczenia moralnego wykorzystuje zidentyfikowane wcześniej mechanizmy balansu moralnego (*moral balance*), własnej moralności (*moral self*) oraz moralnej samoregulacji (*moral self-regulation*). Potwierdzeniem tego założenia jest współwystępowanie teorii oczyszczenia moralnego z teorią licencji moralnej obserwowane m.in. w publikacjach autorstwa Sachdeve i in. [2009], Merritt i in. [2010], Jordan i in. [2011] oraz Klotza i Bolino [2013].

5. Kierunki dalszych badań

Dotychczasowe publikacje podejmujące próby wyjaśnienia i potwierdzenia zachowań ludzkich na gruncie teorii licencji moralnej oraz teorii oczyszczenia moralnego miały najczęściej charakter ogólny (tzn. nie były osadzone w konkretnym kontekście organizacyjnym) i opierały się przede wszystkim na wynikach przeprowadzonych eksperymentów psychologicznych (por. [Sachdeva i in. 2009; Jordan i in. 2011]). Nieliczne prace traktujące o paradoksie współwystępowania pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych mają natomiast przede wszystkim charakter teoretyczny (por. [Klotz, Bolino 2013]). Podjęcie badań empirycznych zmierzających do zweryfikowania paradoksu współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych (CWB) oraz potwierdzenia teorii licencji moralnej oraz teorii oczyszczenia moralnego w warunkach organizacyjnych wydaje się zatem uzasadnione i potrzebne.

Paradoks ten można zobrazować w następujący sposób (rys. 1).

Autorzy tego opracowania planują przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników wybranych przedsiębiorstw. Ich celem będzie określenie, na podsta-



Rys. 1. Mechanizmy współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych

Źródło: opracowanie własne.

wie dokonanej przez pracowników samooceny, częstotliwości angażowania się przez nich w zachowania obywatelskie i kontrproduktywne, nakierowane zarówno na organizację, jak i współpracowników. Podstawą konstrukcji ankiet będą skale pomiarowe, które zostały opracowane i zwalidowane przez autorów zajmujących się tego typu zachowaniami [Podsakoff i in. 1990; Spector i in. 2006; 2010]. W badaniu zostaną dodatkowo uwzględnione zmienne opisujące odczucia pracowników odnoszące się do ich funkcjonowania w organizacji (np. poczucie winy z powodu popełnienia zachowań negatywnych, chęć rozładowania stresu związanego z zaangażowaniem w pracę, troska o własną reputację).

Planowane badania mają istotne znaczenie dla rozwoju teorii w obszarze zachowań organizacyjnych. Ich wyniki mogą być szczególnie interesujące w kontekście obserwowanego w ostatnich latach zainteresowania badaczy pozytywnym podejściem do zarządzania. Wspomniana wcześniej pozytywna teoria organizacji (*Positive Organisational Scholarship*), która wyłoniła się w pierwszych latach XXI wieku [Cameron, Dutton, Quinn (red.) 2003], cieszy się popularnością również wśród polskich badaczy (por. [Stankiewicz (red.) 2010; 2013; Zbierowski 2012]). Zidentyfikowany powyżej paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych ukazuje w innym świetle sens podejmowania działań mających na celu stworzenie kultury i klimatu organizacyjnego, pobudzających pozytywne zachowania pracownicze. Poza tym wyjaśnienie zidentyfikowanego paradoksu, oprócz wymiaru poznawczego, ma bardzo praktyczne znaczenie. Wyniki badań mogą bowiem posłużyć do sformułowania rekomendacji dla menedżerów, w jaki sposób motywować pracowników, aby wzbudzać w nich ponadprzeciętne zaangażowanie na rzecz organizacji, nie wywołując jednocześnie, jako efektu ubocznego, zachowań negatywnych.

6. Zakończenie

Ostatnie lata przyniosły wiele interesujących teorii dotyczących zachowań ludzi w organizacji. Wśród nich wyróżnić można takie, które opisują zachowania pozytywne (prorozwojowe, prospołeczne), oraz takie, które zajmują się negatywną stroną funkcjonowania pracowników (zachowania kontrproduktywne, dewiacyjne, nieetyczne). Opisane w artykule zagadnienia wpisują się w nowy nurt kształtujący się w naukach o zarządzaniu, tj. nurt łączący analizę zjawisk pozytywnych i negatywnych w zarządzaniu. Rozwój tego nurtu wydaje się bardzo prawdopodobny, bowiem w odniesieniu do obu grup zjawisk ich oddzielne eksplorowanie jest dalece niewystarczające. Na gruncie badań pozytywnej teorii organizacji (*Positive Organisational Scholarship*), od początku istnienia tej idei, występuje potrzeba określenia związków istniejących pomiędzy zjawiskami i procesami pozytywnymi oraz ich negatywnymi odpowiednikami. W badaniach zjawisk negatywnych niezwykle ważne jest natomiast wskazanie zjawisk pozytywnych, które będą z nimi powiązane, czy to jako przyczyny, czy jako konsekwencje. Wiążą się z tym cele zarówno poznawcze, jak i utylitarne. Przedstawiona w artykule propozycja analizy związków między zachowaniami obywatelskimi i zachowaniami kontrproduktywnymi pracowników, będąca jednym z wątków poruszanych w tym nowym nurcie, może nie tylko przyczynić się do weryfikacji teorii licencji moralnej i oczyszczenia moralnego, lecz także pozwoli na sformułowanie ważnych rekomendacji praktycznych dla zarządzania współczesnymi organizacjami.

Literatura

- Borman W.C., Motowidlo S.J., 1993, *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, [w:] Schmitt N., Borman W.C. (red.), *Personality Selection*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 71-98.
- Brief A.P., Motowidlo S.J., 1986, *Prosocial organizational behaviors*, *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 4, s. 710-725.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), 2003, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Carlsmith J.M., Gross A.E., 1969, *Some effects of guilt on compliance*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 11, no. 3, s. 232-239.
- Chwalibóg E., 2012, *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji: Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 343-352.
- Fox S., Spector P.E., 1999, *A model of work frustration – aggression*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, issue 6, s. 915-931.
- Giacalone R.A., Greenberg J. (red.), 1997, *Antisocial Behaviour in Organizations*, Sage, London.
- Jordan J., Mullen E., Murnighan J.K., 2011, *Striving for the moral-self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 37, issue 5, s. 701-713.
- Klotz A.C., Bolino M.C., 2013, *Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view*, *Academy of Management Review*, vol. 38, no. 2, s. 292-306.

- Lewicka D. (red.), 2014, *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Merritt A.C., Effron D.A., Monin B., 2010, *Moral self-licensing: When being good frees us to be bad*, *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 4, issue 5, s. 344-357.
- Nisan M., 1990, *Moral balance: A model of how people arrive at moral decisions*, [w:] Wren T.E. (red.), *The Moral Domain*, MIT Press, Cambridge, s. 283-314.
- Nisan M., 1991, *The moral balance model: Theory and research extending our understanding of moral choice and deviation*, [w:] Kurtines W.M., Gewirtz J.L. (red.), *Handbook of Moral Behavior and Development*, vol. 3, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, s. 213-249.
- Organ D.W., 1997, *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*, *Human Performance*, vol. 10, issue 2, s. 85-97.
- Organ D.W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R., 1990, *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors*, *Leadership Quarterly*, vol. 1, no. 2, s. 107-142.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, s. 513-563.
- Robinson S.L., Bennett R.J., 1995, *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 2, s. 555-572.
- Sachdeva S., Iliev R., Medin D.L., 2009, *Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation*, *Psychological Science*, vol. 20, issue 4, s. 523-528.
- Spector P.E., Bauer J.A., Fox S., 2010, *Measurement artifacts in the assessment of counter-productive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 4, s. 781-790.
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., 2006, *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, s. 446-460.
- Stankiewicz M.J. (red.), 2010, *Pozytywny potencjał organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń.
- Stankiewicz M.J. (red.), 2013, *Positive Management: Managing the key areas of positive organisational potential for company success*, TNOiK, Toruń.
- Tetlock P.E., Kristel O.V., Elson S.B., Green M.C., Lerner J.S., 2000, *The psychology of unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 78, no. 5, s. 853-870.
- Wachowiak J., 2011, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zhong C.-B., Ku G., Lount R.B. Jr., Murnighan J.K., 2010, *Compensatory ethics*, *Journal of Business Ethics*, vol. 92, issue 3, s. 323-339.
- Zhong C.-B., Liljenquist K., 2006, *Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing*, *Science*, vol. 313, s. 1451-1452.
- Zhong C.-B., Liljenquist K.A., Cain D.M., 2009, *Moral self-regulation: Licensing and compensation*, [w:] Cremer De D. (ed.), *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, Information Age Publishing, Charlotte, s. 75-89.