

Piotr Górski*

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

SŁOWO CIAŁEM SIĘ STAŁO, CZYLI JAK PISANIE O PATOLOGII PATOLOGIĄ TRĄCI

Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnych, red. nauk. Dagmara Lewicka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014

Zjawiska określane mianem „patologii organizacyjnych” są przedmiotem troski menedżerów i pracowników, a także obiektem badań naukowców, dlatego inicjatywa powiązania diagnozy z propozycją działań ograniczających zasięg i skutki działań nieetycznych, mobbingu czy niewłaściwych praktyk personalnych zasługuje na szczególną uwagę. Autorki recenzowanej książki starają się łączyć wątki diagnostyczny i aplikacyjny. O jej walorach zapewnia recenzent wydawniczy Jan Lichtarski, nazywając ją „dziełem o najbardziej kompleksowym i holistycznym ujęciu” i podkreślając „oparcie się na obszernych studiach literatury krajowej i światowej” oraz wartościowe własne badania autorek. Redaktor naukowa we *Wstępie* do lektury zaprasza badaczy, studentów i praktyków. W niniejszej recenzji spróbuję przyjąć perspektywę badacza akademickiego, który główny nacisk położy na zagadnienia metodologiczne oraz etyczne związane z recenzowaną pracą.

Książka (Lewicka 2014) składa się z siedmiu rozdziałów, z których pierwszy poświęcony jest definicji podstawowych dla problematyki książki pojęć, takich jak patologia, dysfunkcja i zachowania nieetyczne, a kolejne omówieniu poszczególnych zjawisk nieetycznych i zapobieganiu im. Autorkami większości rozdziałów są Dagmara Lewicka oraz Justyna Michniak. Marzena Staszkiwicz napisała podrozdział poświęcony mobbingowi, a Agnieszka Zielińska przedstawia zjawisko mobbingu z perspektywy prawnika. Kolejną współautorką jest Dominika Mentel, która pod kierunkiem D. Lewickiej napisała pracę magisterską zatytułowaną *Identyfikacja dysfunkcji w organizacji. W poszukiwaniu dobrych praktyk. Dyskryminacja,*

* Adres do korespondencji: Piotr Górski, Wydział Zarządzania AGH Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków; e-mail: pgorski@zarz.agh.edu.pl.

której brak jest w bibliografii, lecz została wykorzystana przez D. Lewicką i J. Michniak w podrozdziale 7.3.1. Wykorzystanie wspomnianej pracy magisterskiej, i to w podrozdziale, którego D. Mentel nie była współautorką, polegało na selektywnym wyborze tekstu dotyczącego charakterystyki organizacji przeciwdziałających dyskryminacji z podaniem w przypisach informacji „opracowanie własne”, zamiast dokładnej informacji o wykorzystanym źródle, jak czyni to w swojej pracy magisterskiej D. Mentel. I tak tekst książki pod redakcją D. Lewickiej na s. 213 jest identyczny z tekstem pracy magisterskiej od ostatniego akapitu na s. 170 i na całej s. 171. Na następnej stronie książki z kolei przepisane są znaczne fragmenty pracy magisterskiej ze s. 172–174.

Autorki książki omawiają ważne zjawiska nieetyczne w organizacji, takie jak mobbing, dyskryminacja, nieprawidłowości w procesach kadrowych, oraz poszukują rozwiązań tych patologicznych zjawisk w usprawnieniu praktyk personalnych. Punktem wyjścia jest przedstawiony w rozdziale 1 model ukazujący uwarunkowania zachowań nieetycznych, które jednak nie zostały uwzględnione w projektowaniu badań empirycznych wykorzystanych w kolejnych rozdziałach. Rozdziały te poświęcone są omówieniu istoty i zasięgu wspomnianych zachowań nieetycznych w organizacjach, aby w rozdziałach końcowych przejść do przedstawienia działań zapobiegawczych, którym służy analiza kodeksów etycznych oraz profilaktyka dyskryminacji przeprowadzona na poziomie przedsiębiorstw (rozd. 7).

Szczupłość recenzji nie pozwala na szczegółowe przedstawienie pojawiających się w książce błędów, dlatego w dalszej części zostały ujęte i scharakteryzowane w trzech grupach, które wpływają na ocenę opracowania. Pierwszy, poważny, rzucający się w oczy mankament spotykany w rozdziałach autorstwa D. Lewickiej i J. Michniak to korzystanie z niedokładnych przypisów nawiasowych, w których podawane są bądź to pozycje nieuwzględnione w bibliografii, bądź pozycje wskazujące, iż fragment, których dotyczą, jest cytatem, lecz brak jest podanych stron i nie został użyty cudzysłów, na przykład na ss. 204–207. Innym błędem występującym w książce jest podawanie w przypisie nawiasowym adresów stron internetowych organizacji bez dokładnego adresu strony, gdzie odnaleźć można tekst, do którego odwołuje się autorka. I tak, Brockbank 2005 (s. 14), Eberlin i Tatum 2008 (s. 16); Michniak 2013 (s. 193); Gasparski 2000 (s. 190) należące do pierwszej kategorii błędów, a przypis Rogalska, <http://www.rp.pl/artukul/717772.html> (s. 99) to przykład błędu z drugiej kategorii, zaś www.bankier.pl, www.batory.org.pl czy www.rownosc.info – z trzeciej. Dopiero dokładne poszukiwania pozwalają uważnemu czytelnikowi dojść do źródła, aby stwierdzić, iż pierwotna koncepcja autorów nie została w recenzowanej książce poprawnie przedstawiona (Eberlin i Tatum 2008) bądź fragmenty tekstu zostały z oryginału przekopiowane do rozdziału w recenzowanej książce, jak to ma miejsce w przypadku wykorzystania opracowania *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska. Jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*.

Drugi z zarzutów dotyczy metodologii badań zarówno ilościowych, jak i prowadzonej przez J. Michniak analizy treści kodeksów etycznych. Mankamenty badań ilościowych dotyczą braku charakterystyki zbiorowości generalnej i zasad doboru próby. Jedynym źródłem w badaniach ilościowych prowadzonych przez zespół pod kierunkiem D. Lewickiej dotyczących zjawisk dysfunkcyjnych w organizacjach były opinie oraz przekonania badanych uzyskane w badaniach ankietowych, które nie zostały zestawione z jakimikolwiek charakterystykami

organizacji i zachodzącymi w nich procesami. Na przykład zmienne wymienione w tabeli 2.3 (s. 46) nie są powiązane na przykład z branżą czy wielkością organizacji, co mogłoby rzucić jakiegokolwiek światło na charakterystykę warunków sprzyjających mobbingowi. We fragmencie poświęconym skutkom mobbingu (rys. 2.17) wyraźnie widać ograniczenie się do skutków psychologicznych. Brak jakichkolwiek uwag dotyczących skutków mobbingu dla organizacji, na przykład więzi społecznej czy pracy zespołowej. Brak narzędzia badawczego w aneksie uniemożliwia ocenę poprawności interpretacji uzyskanych wyników. Potwierdzenie uwag krytycznych dotyczących doboru zbiorowości i próby w tych badaniach odnajdziemy, zapoznając się z artykułem Lewickiej zatytułowanym *Zjawiska dysfunkcyjne i patologiczne w organizacjach sektora MŚP jako bariery ich rozwoju* (Lewicka 2011a). W tymże artykule D. Lewicka korzysta z tych samych badań, z których korzystała w recenzowanej książce. Píše o nich: „Kwestionariusz zamieszczony w internecie wypełniali studenci studiów zaocznych Wydziału Zarządzania AGH oraz przypadkowi internauci lub osoby skierowane tam [to znaczy gdzie? – przyp. P.G.] przez zespół realizujący projekt oraz współpracujących studentów” (Lewicka 2011a: 427). Tym samym przyznaje się do tego, że podstawą w badaniach „zapobiegania patologiom organizacyjnym i roli funkcji personalnej” były wypowiedzi studentów studiów zaocznych i przypadkowych internautów. Zatem badania dotyczące zjawisk patologicznych w organizacjach nie zostały przeprowadzone w organizacjach, a wybór „studentów studiów zaocznych i przypadkowych internautów” uniemożliwił odniesienie ich doświadczeń i przekonań do wyników uzyskiwanych przez badaczy przeprowadzonych w konkretnych organizacjach, co w poważnym stopniu nakazuje powątpiewać w wysoką ocenę badań empirycznych wystawioną przez Lichtarskiego.

Natomiast badania określone przez J. Michniak jako wykorzystujące metodę analizy treści nie mają nic wspólnego z tą metodą. Analiza treści jest metodą stosowaną w naukach społecznych oraz w szeroko rozumianym obszarze analiz przekazów obecnych w procesach komunikowania i ma bogatą literaturę metodologiczną oraz dorobek będący efektem prowadzonych badań, do której się nie odwołuje i której brak w bibliografii. Justyna Michniak analizą treści określa swoje badania polegające na relacjonowaniu nieprawidłowości w organizacjach (rozdz. 6). Forma prowadzenia narracji przez autorkę wskazuje, iż są to wypowiedzi osób, lecz brak jakichkolwiek informacji dotyczących źródła tych wypowiedzi. Brak jakichkolwiek uwag o charakterze metodologicznym pozwalających na poznanie metody analizy i interpretacji poszczególnych przypadków. Przykładowo ostatni z przypadków związany z mobbingiem w szkole wyższej polega na przepisywaniu *in extenso* wypowiedzi osób (s. 183–188). Brak jakiegokolwiek interpretacji tych wypowiedzi przez odwołanie się do czynników czy mechanizmów mobbingu, opisanych w podrozdziale teoretycznym przez Staszkiwicz.

Analizy przeprowadzone przez J. Michniak w rozdziale 7 kończą się oceną kodeksu etycznego. I tak po dziewięciu wersach analizy kodeksu etycznego Grupy Lotos S.A. można przeczytać, że „jest jednym z najlepiej przygotowanych spośród analizowanych. Braki dotyczą jedynie dwóch aspektów na 10 analizowanych” (Lewicka 2014: 200). Autorzy podejmujący zagadnienie kodeksów etycznych wskazują zarówno na treść samych kodeksów, jak i szereg działań i zmian wprowadzanych w organizacji w celu realizacji założonych celów, budowania lojalności i zaufania pracowników, lepsze współdziałanie, eliminowanie ewentualnych nieprawidłowości i zachowań nieetycznych oraz budowanie wizerunku. Jak pokazuje Anna

Lewicka-Strzałecka w artykule poświęconym nieskutecznemu wprowadzaniu kodeksu etycznego w firmie Enron, analiza kodeksów etycznych i związanych z nimi działań jest bardziej skomplikowana i rozbudowana niż dziewięciowersowa analiza „jednego z najlepszych spośród analizowanych” przez członkinię zespołu D. Lewickiej polskich koncernów (Lewicka-Strzałecka 2005). Innym przykładem nierzetelności badawczej w analizie kodeksów etycznych może być przekopiowanie, bez stosownego zaznaczenia, fragmentu kodeksu etycznego firmy Tchibo w książce na s. 197 (*Tchibo. Kodeks postępowania, wersja polsko-angielska*: 12).

Trzecia kategoria zarzutów dotyczy wykorzystania bez należytego zaznaczenia i poinformowania czytelnika tekstów własnych i cudzych. Nie ogranicza się to do wskazanych powyżej dwóch przypadków, pracy magisterskiej Dominiki Mentel i opracowania łódzkich badaczy dotyczących mobbingu. Wnioski, jakie w książce pod swoją redakcją formułuje Lewicka, zostały przepisane z jej wcześniejszych publikacji. Należą do nich: *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne* (Lewicka 2001b) w podrozdziale 5.2 recenzowanej książki oraz *Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji* znajdujące się na s. 252 recenzowanej książki (Lewicka 2011c).

Podrozdział książki zatytułowany *Strategia i polityka personalna zorientowane na budowanie wysokiej jakości środowiska pracy* autorstwa Lewickiej, wbrew temu, co deklaruje autorka, nie jest przedstawieniem opisu praktyk przedsiębiorstwa... (Lewicka 2014: 235), lecz jest zapisem wypowiedzi menedżera personalnego firmy MAN Bogdana Lisa. Narracja przyjęta przez Lewicką w tej części książki to opowieść, która nie jest najlepszym wyborem do charakterystyki rozwiązań przeciwdziałaniu zjawiskom dysfunkcyjnym. Jednak poważniejszym mankamentem jest ośmiostronicowa kompilacja powstała na podstawie szesnastostronicowego rozdziału pracy licencjackiej Katarzyny Agnieszki Iwulskiej *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie Man Truck Sp. z o.o.*, napisanej pod kierunkiem prof. Dagmary Lewickiej. Jest to streszczenie wypowiedzi menedżera personalnego firmy MAN Bogdana Lisa z pracy dyplomowej K. Iwulskiej. Tej pozycji, podobnie jak pracy magisterskiej Mentel, brak jest w bibliografii.

Krytyczne uwagi odnośnie do warsztatu metodologicznego i redakcyjnego autorek książki odnoszą się również do wartości formułowanych wniosków. W ich formułowaniu Lewicka nie odwołuje się do publikacji opartych na badaniach innych autorów, choćby do *Diagnozy społecznej* (Czapiński i Panek 2011), badań CBOS, artykułu Jacka Pasięcznego (2012), a także publikacji z badań prowadzonych przez pracowników Zakładu Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi. W *Zakończeniu* autorki nie odwołują się również do przeprowadzonych własnych badań i ich wyników, lecz formułują szereg ogólnikowych zaleceń dotyczących polityki personalnej. Wśród nich takie jak dotyczące wprowadzania uregulowań w rozwiązywaniu konfliktów w organizacji, o czym w książce nie było ani słowa. Jeśli podstawą do formułowania zaleceń, choćby wprowadzania programów adresowanych do kobiet i programów zarządzania różnorodnością, są wyniki badań, na przykład odpowiedź na pytanie o „praktyki dotyczące różnorodności oraz ich ocena” (tab. 3.6), to zalecenie jest tak ogólne i godne poparcia, że do sformułowania go nie potrzeba przeprowadzenia naukowych badań.

Zatem ogólna ocena recenzowanej książki nie może być wysoka. Jej redaktorka naukowa przeprowadziła budzące wątpliwości badania, których wyniki referowała na konferencjach naukowych, a następnie publikowała w formie artykułów drukowanych w monografiach i czasopismach, a teraz wykorzystała do wydania pozycji książkowej, w której o interesujących ją zjawiskach nie powiedziała nic więcej, niż napisała we wcześniejszych artykułach. Wydanie recenzowanej książki przez liczące się w kraju wydawnictwo naukowe i bardzo pochlebna, wręcz entuzjastyczna recenzja, określająca książkę mianem „wybitnego dzieła” może przyczynić się do bezkrytycznego wykorzystania tej publikacji przez mniej wyrobionych i nieprzywykłych do krytycznej lektury czytelników. Zapoznanie czytelników z uwagami krytycznymi w niniejszej recenzji ma służyć zwróceniu uwagi na problem rzetelności prowadzonych badań oraz respektowania zasad etycznych przy wykorzystywaniu cudzych i własnych tekstów naukowych.

BIBLIOGRAFIA

- Czapiński, Janusz i Tomasz Panek (red.). 2011. *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Eberlin, Richard J. i Charles Tatum. 2008. *Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership*, „Management Decision”, 46: 310–329.
- Lewicka, Dagmara. 2011a. *Zjawiska dysfunkcyjne i patologiczne w organizacjach sektora MŚP jako bariery ich rozwoju*, w: Stefan Lachiewicz, Marek Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Lewicka, Dagmara. 2011b. *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania”, 9(4).
- Lewicka, Dagmara. 2001c. *Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji*, w: Bogusława Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lewicka, Dagmara (red. nauk.). 2014. *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka-Strzałecka, Anna. 2005. *Dlaczego zawiódł program etyczny Enronu?*, w: J. Sójka, (red.), *Etyka biznesu „po Enronie”*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humanora, s. 63–82.
- Pasieczny, Jacek. 2012. *Patologie organizacji w okresie kryzysu*. „Zarządzanie i Finanse”, 10(4), 2: 117–128.
- Tchibo. Kodeks postępowania, wersja polsko-angielska*, <http://www.tchibo.com/cb/931162/data/-/KodeksPostpowaniawersjapolsko-angielska.pdf> [24.11.2014].
- Tzafir, Shay S. i Amit B. Gur. 2007. *HRM Practices and Perceived Service Quality*, „Research and Practice in Human Resource Management” 15: 1–20.