

# **Konflikty wewnętrzne jako determinanty efektywności rad nadzorczych**

## Wstęp

Przyjęcie w latach osiemdziesiątych XX w. nowego założenia, które w ramach teorii wyższych szczebli (ang. *upper echelons theory*) zaproponowali D. Hambrick i P.A. Mason [Hambrick, Mason, 1984], dotyczącego częściowej zależności między cechami zespołów naczelnego kierownictwa a wynikami przedsiębiorstwa spowodowało wzrost zainteresowania tymi zespołami w kontekście podejmowania decyzji kluczowych dla organizacji. Uznanie, że nie jednostki, lecz zespoły są podstawowymi decydentami w przedsiębiorstwie, stało się bodźcem do badania cech rad dyrektorów w jednostopniowym modelu nadzoru korporacyjnego i rad nadzorczych w modelu dwustopniowym jako czynników determinujących efektywność przedsiębiorstw.

Początkowo koncentrowano się na strukturalnych charakterystykach tych zespołów, jednak wyniki badań empirycznych (m.in. [Wiersema, Bantel, 1992; Bermig, Frick, 2010]) były niejednoznaczne, a zależność łącząca je z efektywnością przedsiębiorstw – bardziej złożona i pośrednia.

Statyczna charakterystyka zespołów okazała się niewystarczająca, ponieważ pomijała bogactwo relacji interpersonalnych. Brak jednoznacznych wniosków skłonił badaczy do poszukiwania determinant efektywności przedsiębiorstw w funkcjonowaniu rad dyrektorów i rad nadzorczych. Rosnąca popularność koncepcji dynamiki grupowej [Cartwright, Zander, 1968b; Forsyth, 1990; Levi, 2001] sprawiła, że przedmiotem badań stały się procesy grupowe – takie jak spójność grupowa, przywództwo i konflikty wewnątrzgrupowe – składające się na dynamikę grupową zespołów (m.in. [Forbes, Milliken, 1999; Carpenter, Gettkanycz, Senders, 2004; Murphy, McIntyre, 2007]).

Większość studiów nad dynamiką grupową rad dyrektorów i rad nadzorczych ma charakter teoretyczny [Forbes, Milliken, 1999; Van der Walt, Ingley, 2001; Atkinson, Atkinson, 2006; Murphy, McIntyre, 2007], co jest konsekwencją ograniczonej dostępności danych empirycznych, wynikającej ze specyfiki funkcjonowania tych zespołów (np. członkowie tych zespołów są trudno dostępni, dyskusje toczone podczas posiedzeń zespołów dotyczą poufnych informacji spółki).

Metody diagnozy procesów grupowych najczęściej stosowane w badaniach rad dyrektorów i rad nadzorczych to kwestionariusz [Amason, 1996; Amason, Mooney, 1999; Carmeli, Schaubroeck, 2006; Amason, Liu, Fu, 2010] i wywiad [Smith i in., 1994; Ensley, Pearce, 2001]. Mając na uwadze ograniczenia wiarygodności danych pochodzących z badań kwestionariuszowych i wywiadów (np. brak wglądu respondentów w badane procesy grupowe lub chęć korzystnej autoprezentacji), niektórzy badacze poszukują alternatywnych metod prowadzenia badań empirycznych w tym obszarze, tworząc nowe narzędzia i wy-

korzystując symulacje komputerowe (np. [Peterson i in., 1998; Carroll, Ingley, Inkson, 2017]).

Procesem grupowym o szczególnym znaczeniu dla efektywności rad dyrektorów i rad nadzorczych, a w dalszej kolejności dla efektywności przedsiębiorstw, są konflikty wewnątrzgrupowe, zwłaszcza konflikty poznawczo-zadaniowe i relacyjno-afektywne. Zrozumienie ich determinant, mechanizmów i konsekwencji wymaga uwzględnienia nie tylko kontekstu korporacyjnego, ale przede wszystkim psychologicznych uwarunkowań funkcjonowania małej grupy. Konieczne jest więc przyjęcie interdyscyplinarnej perspektywy i wykorzystanie osiągnięć z zakresu zarządzania, socjologii i psychologii społecznej.

Rosnące zainteresowanie procesami podejmowania decyzji i realizacji zadań przez rady dyrektorów i rady nadzorcze, obiecujące wnioski wynikające z koncepcji dynamiki grupowej oraz – zwłaszcza w Polsce – luka w badaniach empirycznych w tym zakresie stały się przesłankami podjęcia tematu.

Głównym celem pracy jest identyfikacja zależności pomiędzy konfliktami wewnątrzgrupowymi, w szczególności konfliktami poznawczo-zadaniowymi i relacyjno-afektywnymi w radach nadzorczych, a efektywnością tych zespołów. Cele cząstkowe obejmują weryfikację znaczenia cech strukturalnych i dynamicznych rad nadzorczych dla siły konfliktów wewnątrzgrupowych oraz poszerzenie instrumentarium służącego badaniu dynamiki grupowej rad nadzorczych.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano koncepcję dynamiki grupowej wraz z jej genezą, najważniejszymi założeniami i podstawowymi pojęciami, a także empirycznymi metodami jej diagnozy. Koncepcja dynamiki grupowej eksponuje dużą zmienność systemów społecznych i znaczenie procesów grupowych, takich jak spójność grupy, normy grupowe, konflikty poznawcze i afektywne czy przywództwo. Dodatkowo koncepcja ta umożliwiła zrozumienie funkcjonowania zespołu z perspektywy osiąganych przez niego rezultatów i efektywności jego pracy, stąd jej przydatność w zarządzaniu (np. [Cohen, Eimicke, 1994; Akdere, 2011; Collier, 2013; Binsiddiq, Alzahmi, 2013; Kaspary, 2014; Álvarez Alday, Presno Ozaeta, 2018]). Dopełnieniem prezentacji koncepcji dynamiki grupowej jest przegląd metod badawczych wykorzystywanych do diagnozy procesów grupowych.

Rozdział drugi jest poświęcony radom nadzorczym – ich specyfice i miejscu w systemie *corporate governance* oraz problemom związanym z ich efektywnością. Podejmując próbę zdefiniowania efektywności rad nadzorczych, uwzględniono złożoność tego pojęcia poprzez przyjęcie czterech perspektyw: psychologicznej, prakseologicznej, ładu korporacyjnego i przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono strukturalne i dynamiczne uwarunkowania efektywności rad nadzorczych oraz metody badania procesów grupowych tych zespołów. Wśród cech zespołów, które najczęściej uwzględniano w badaniach, należy wymienić liczebność i rotację w zespole, poziom i dziedzinę wykształcenia członków zespołu, ich doświadczenie zawodowe, a także zróżnicowanie zespołu pod względem płci, wykształcenia, doświadczenia oraz okresu przynależności do danego organu spółki [Wiersema, Bantel, 1992; Peszko, 2006; Castro i in., 2009; Hsu, 2010; Bohdanowicz, 2010; Bohdanowicz, 2011; Kołodkiewicz, 2013b; Bohdanowicz, 2017]. Z kolei analiza funkcjonowania rad dyrektorów i rad nadzorczych odnosi się do takich elementów dynamiki grupowej jak spójność grupy,

przywództwo, normy wysiłku i konflikty wewnątrzgrupowe [Amason, 1996; Amason, Mooney, 1999; Forbes, Milliken, 1999; Van der Walt, Ingley, 2001; Atkinson, Atkinson, 2006; Carmeli, Schaubroeck, 2006; Murphy, McIntyre, 2007; Amason, Liu, Fu, 2010; Smith i in., 1994; Ensley, Pearce, 2001].

W rozdziale trzecim skoncentrowano się na problematyce konfliktów wewnątrzgrupowych – najpierw w szerszym kontekście konfliktów społecznych, a dalej w kontekście funkcjonowania zespołów, ze szczególnym uwzględnieniem rad nadzorczych. Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano najczęściej badane typy konfliktów wewnątrzgrupowych, a mianowicie konflikty poznawczo-zadaniowe i relacyjno-afektywne, oraz ich determinanty i zakres ich wpływu na efektywność rad dyrektorów i rad nadzorczych [Amason, 1996; Simons, Pelled, Smith, 1999; Ensley, Pearce, 2001; Wan, Ong, 2005; Yun, 2011].

Rozdział czwarty jest relacją z dwumodułowych własnych badań empirycznych, których celem była weryfikacja hipotezy głównej, zgodnie z którą konflikty wewnątrzgrupowe są zasadniczym elementem dynamiki grupowej determinującej efektywność rad nadzorczych przedsiębiorstw działających w Polsce, oraz hipotez cząstkowych dotyczących kierunku wpływu konfliktów poznawczo-zadaniowych i relacyjno-afektywnych na efektywność rad nadzorczych oraz determinant tych konfliktów w postaci cech strukturalnych rad nadzorczych i procesów grupowych. W tym celu, na podstawie badania pilotażowego i wywiadów z członkami rad nadzorczych, opracowano kwestionariusz umożliwiający diagnozę procesów grupowych i efektywności zespołów naczelnego kierownictwa. Następnie przeprowadzono badanie kwestionariuszowe, w którym wzięli udział przedstawiciele 46 różnych rad nadzorczych spośród 291 spółek notowanych w latach 2010–2013 na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Równocześnie zebrano dane dotyczące cech strukturalnych rad nadzorczych, a także informacje o wynikach finansowych dla wszystkich 291 spółek. Kolejnym etapem była analiza statystyczna zgromadzonych danych i weryfikacja kilkudziesięciu modeli zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Drugi etap badań empirycznych polegał na skonstruowaniu modelu agentowego poprzez zdefiniowanie parametrów agentów i algorytmów ich postępowania, opierając się na wynikach studium literatury i badań empirycznych. Ponadto na tym etapie badań przeprowadzono komputerowe symulacje funkcjonowania rad nadzorczych z wykorzystaniem tego modelu. Podsumowaniem rozdziału czwartego są ogólne wnioski z badań empirycznych, które porównano z wynikami analiz innych autorów.

Rozdział piąty jest propozycją praktycznego zastosowania wniosków z przeprowadzonych badań i analiz w obszarze doboru kandydatów do rad nadzorczych, kształtowania funkcjonowania zespołów naczelnego kierownictwa oraz możliwości wykorzystania opracowanych narzędzi badawczych.

Monografia została opracowana na podstawie rozprawy doktorskiej napisanej pod kierunkiem Pana Profesora UEK dr. hab. Czesława Mesjasza. Pragnę serdecznie podziękować Panu Profesorowi za wprowadzenie mnie w świat nauki; za wielogodzinne rozmowy, podczas których mogłam czerpać z rozległej wiedzy Pana Profesora; za inspirowanie i dodawanie odwagi do samodzielnej pracy oraz za życzliwe wsparcie, którego doświadczałam w każdym momencie pracy nad rozprawą doktorską.

Empiryczna część pracy wymagała zaangażowania osób pełniących najważniejsze funkcje w przedsiębiorstwach, dlatego bardzo dziękuję wszystkim Respondentom, którzy wzięli udział w badaniu, za poświęcony czas, a także wszystkim osobom, które pomogły mi w przeprowadzeniu badań.

Bardzo dziękuję Panu Profesorowi dr. hab. Adamowi Saganowi i Pani Profesor UEK dr hab. inż. Jadwidze Stobieckiej za obszerne konsultacje dotyczące metod analizy statystycznej oraz Promotorowi pomocniczemu, Pani Profesor UEK dr hab. Małgorzacie Tyrańskiej, za cenne sugestie.

[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)