

Wrocław, 16 X 2024

Prof. dr hab. Dariusz Doliński

Uniwersytet SWPS

Wydział Psychologii we Wrocławiu

**Recenzja rozprawy doktorskiej Grzegorz Gustawa „Empiryczna
weryfikacja aspektów autodeterminacji z uwzględnieniem czynników
motywujących w miejscu pracy”**

**przygotowanej pod kierunkiem doktora habilitowanego Sławomira
Śpiewaka, profesora Uniwersytetu Jagiellońskiego**

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy teorii autodeterminacji w kontekście czynników motywujących w środowisku pracy. Autor przedstawia założenia, wpływające z mikroteorii podstawowych potrzeb psychicznych, dotyczące w szczególności równego nasycania się podstawowych potrzeb psychicznych człowieka, a mianowicie: autonomii, kompetencji i relacyjności. Analizuje także związki pomiędzy satysfakcją i frustracją podstawowych potrzeb psychicznych z różnymi miarami dobrostanu. (Ta kwestia wydaje mi się jednak zarówno mniej ciekawa z perspektywy teoretycznej, jak i raczej marginalnie potraktowana przez Autora, co wydaje mi się słuszną decyzją).

Pracę rozpoczyna przegląd literatury przedmiotu, a potem zaprezentowane są trzy badania eksperymentalne przeprowadzone na internetowym panelu Ariadna. W każdym z nich zadaniem osób badanych było skonstruowanie takiego systemu motywacyjnego w firmie, który byłby satysfakcjonujący z ich punktu widzenia. Założenia teorii podstawowych potrzeb psychicznych potwierdzono, ale tylko wtedy, gdy z puli motywatorów wybieranych przez osoby badane wyeliminowano te, które miały charakter finansowy. Praca kończy się analizą ograniczeń możliwości generalizacji uzyskanych wyników eksperymentów, a także wskazaniem implikacji praktycznych, które wynikają z przeprowadzonych przez Autora badań.

Jako recenzent dysertacji, którego zadaniem jest ocenienie jej wartości mam mieszane uczucia. Z jednej strony jestem pod ogromnym wrażeniem staranności metodologicznej i sprawności doktoranta w statystycznej obróbce danych, z drugiej - mam szereg wątpliwości co do pewnych detali procedury badawczej i (w mniejszym stopniu) do konstrukcji części teoretycznej.

Zacznijmy od tej ostatniej kwestii, czyli części teoretyczno-przeglądowej. Magister Grzegorz Gustaw, prezentując pionierskie badania psychologów nad zjawiskiem motywacji prezentuje podejście raczej historyczne, niż psychologiczne. Omawia bowiem po kolei poglądy różnych badaczy. Wydaje mi się, że sensowniejsze byłoby raczej omawianie roli poszczególnych czynników motywacyjnych i pokazywanie jak je widzieli badacze oraz analizowanie tego, jakie były różne dowody empiryczne, wskazujące na ich racje, albo przeczące ich przypuszczeniom. Dla przykładu na stronie 23 doktorant pisze: „Skinner (1953) zauważył, że gdy zaprzestanie się stosowania wzmocnień, częstość przejawiania warunkowanego zachowania wraca do czasu sprzed wzmocniania”. Aż się prosi o dodanie w tym miejscu kolejnego zdania, które mogłoby brzmieć na przykład tak: „Humphreys (1939) wykazał jednak, że jeśli w procesie warunkowania wzmocnienie ma charakter nieregularny

warunkowane zachowanie może utrzymywać się jeszcze długo po zaprzestaniu wzmocnień”. To oczywiście tylko ilustracja pewnego problemu z redakcją tej części dysertacji.

Problem ten nie dotyczy na szczęście dalszych fragmentów części teoretycznej, gdzie doktorant bardzo ciekawie i kompetentnie omawia teorię WRG Claytona Alderfera, teorię autodeterminacji stworzoną przez Deciego i Ryana i szereg innych koncepcji. Grzegorz Gustaw pokazuje tu swoją znakomitą orientację w tym obszarze psychologii motywacji. Mniej podobała mi się tylko jego entuzjastyczna relacja z doniesień psychologów ewolucyjnych, a zwłaszcza ogólnikowa teza, że „choć jest to stosunkowo młody ruch w psychologii, już dostarczył przekonujących danych, [podkreślenie moje] dotyczących biologicznych podstaw naszych motywów”. Psychologię ewolucyjną można cenić za śmiałe i oryginalne idee, ale na pewno nie za empiryczne dane, które z całą pewnością niezwykle rzadko mogą być traktowane jako rzetelny test empiryczny ewolucyjnego podłoża ludzkich reakcji. Sam autor dysertacji powołuje się tu np. na „dane empiryczne (Warenken i Tomasello, 2008) wspierające hipotezę, zgodnie z którą zachowania prospołeczne i pomocowe mogą być motywowane wewnętrznie, co dodatkowo wspiera przejawianie tych adaptacyjnych zachowań”. De facto, wspomniane dane równie dobrze mogą być traktowane jako wspierające hipotezę istnienia wewnętrznej motywacji do takich zachowań (jak chce Grzegorz Gustaw), jak i będące przesłanką na rzecz obecności mechanizmu o charakterze egoistycznym (np. wynikającego ze świadomości reguły wzajemności – „jeśli ja pomogę komuś, ten ktoś pomoże mi, gdy będę w potrzebie”).

Pewnym problemem części teoretycznej jest też czasem niska precyzja sformułowań. Dla przykładu, na str. 46 Autor dysertacji opisuje casus firmy prof. Bliklego w taki sposób, że trudno się domyślić co sprawiło, że Blikle nie stoi już na jej czele: wprowadzenie przez niego w firmie ambitnego systemu motywacyjnego, czy też pazerność na zyski funduszu Vertigo Investments. Na stronach 53-54 referuje, z kolei, badania, w których wycofanie programu

stypendiów naukowych przełożyło się na spadek osiągnięć studentów, którzy kiedyś je otrzymywali. De facto, dla weryfikacji tezy o negatywnym oddziaływaniu samej instytucji stypendiów należałoby porównać sytuację w której nie ma i nigdy nie było stypendiów z sytuacją ich trwałej obecności. Wycofanie stypendium (na takie badanie doktorant się powołuje) przynosi bowiem zupełnie nową jakość (choćby z powodu frustracji). W innych częściach dysertacji Autor zdaje się przejawiać zbyt mały krytycyzm. Na przykład na stronie 76 porównuje dobrostan prawników pracujących w firmach nastawionych na zys i prawników pracujących za mniejsze pieniądze w sektorze publicznym. Nie bierze pod uwagę, że ludzie z obu grup w znacznym stopniu sami wybrali dla siebie określoną pracę. Tak więc, gdyby prawnicy zarabiający wielkie pieniądze, ale narzekający na atmosferę w firmie mieli pracować za małe pieniądze w sektorze publicznym mogliby być jeszcze bardziej niezadowoleni ze swojej sytuacji. W jeszcze innych miejscach (s. 87) Grzegorz Gustaw zbyt łatwo interpretuje dane korelacyjne w kategoriach przyczynowo-skutkowych (dopiero na następnej stronie prezentując dane o jednoznacznym charakterze).

Podkreślić wszakże muszę, że są to jednak uwagi dotyczące szczegółów (konstrukcji pewnych podrozdziałów, niedoprecyzowania niektórych tylko kwestii). Ta część pracy świadczy przede wszystkim o dobrej orientacji doktoranta w problematyce motywacji (a zwłaszcza motywacji w środowisku pracy).

Lektura części empirycznej dysertacji także budzi we mnie mieszane uczucia. Z jednej strony, jestem pod ogromnym wrażeniem staranności i kompetencji autora w kwestii analiz statystycznych. Doktorant jawi się tu jako nadzwyczaj staranny i wnikliwy analityk, który w niezwykle wszechstronny i bardzo krytyczny sposób testuje kolejne hipotezy i dobiera odpowiednie do tych analiz narzędzia. Podoba mi się także sam pomysł badania eksperymentalnego (rozdzielanie otrzymanych wirtualnych żetonów na poszczególne motywatory) i stwarzanie różnych warunków eksperymentalnych – mniej vs. bardziej

korzystnych dla potwierdzenia testowanych hipotez. Pochwalić też trzeba doktoranta za to, że nie poprzestał na pojedynczym badaniu, ale zgodnie z dyrektywą SMAR przeprowadził trzy kolejne eksperymenty. Duże wrażenie zrobił też na mnie pewien drobny detal, który także dowodzi wysokich kompetencji metodologicznych Grzegorza Gustawa. W polskiej literaturze psychologicznej czyta się zwykle o formule KR-20 Kudera-Richardsona. Autor nie popełnia tego błędu, wie, że Richardson był kobietą.

Z drugiej strony, mam kilka fundamentalnych wątpliwości, dotyczących przeprowadzonych badań które poniżej przedstawiam:

- (1) Autor zakłada, że przeprowadził badania na „reprezentatywnej, ogólnopolskiej próbie, odzwierciedlającej strukturę przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia poprzez ogólnopolski panel badawczy Ariadna”. Otóż, internetowe panele badawcze zdominowane są przez ludzi, którzy udział w badaniach traktują jako źródło dochodu. W artykułach naukowych nie mówi się nawet o takich osobach „participants”, ale „workers” (w odniesieniu do osób funkcjonujących na najbardziej popularnej platformie badawczej w artykułach publikowanych w czasopismach z listy JCR przeczytamy określenie: „mTurk workers”). Od właściciela portalu Ariadna doktor Gustaw dowiedział się wprawdzie, że niektórzy paneliści oddają nawet swój zysk na cele społeczne (przywoływana w pracy informacja osobista), ale z własnych doświadczeń wiem, że gdy proponowaliśmy im to w jednym z badań (rezygnacja z jakiejś części zysku była miarą naszej zmiennej zależnej), zgodziło się na to zaledwie kilku z kilkuset badanych osób. Tak więc, sam fakt, że mamy do czynienia z bardzo specyficzną populacją (ludzie, którzy chcą zarabiać w ten sposób) nakazuje ostrożność orzekania o reprezentatywności próby. Nie to jest jednak głównym problemem (Badania nie muszą być wszak robione na próbie reprezentatywnej, kluczowa jest randomizacja drugiego stopnia). Problemem jest to, czy rzeczywiście

właściciele firm i kierownicy zespołów są panelistami Ariadny, czy też tylko ludźmi, którzy zarejestrowali się na panelu z takim (nieprawdziwym) samoopisem, wiedząc, że staną się dzięki temu bardziej atrakcyjnymi badanymi i częściej będą do badań zapraszani. Zdumiewające jest zwłaszcza, że doktorant zdołał zbadać aż około tysiąca takich osób, dbając w dodatku o to, aby struktura badanych prób odzwierciedlała strukturę zatrudnienia w polskich firmach!

Jeszcze bardziej zdumiewające jest to, że część z osób zbadanych przez magistra Gustawa stwierdziła, że zarabia mniej niż dwa tysiące miesięcznie (inna grupa określiła swoje zarobki na nieco tylko wyższe (przedział 2001-3000 złotych), a doktoranta nie tylko to nie zdziwiło i nie skłoniło do usunięcia takich osób z bazy, ale wręcz uznał to za normalne (por. odniesienie się Gustawa do tej kwestii w dyskusji końcowej: „W tym kontekście (...) „usprawiedliwion[e] pozostają] wskazania dochodu mniejszego niż określone ustawowo minimum”). Naprawdę magister Grzegorz Gustaw wyobraża sobie istnienie bardzo dużej grupy menedżerów zarabiających mniej niż dwa tysiące miesięcznie ???!!!

- (2) Druga bardzo istotna kwestia dotyczy tego co właściwie mieli zrobić badani. Nie jest dla mnie jasne (ani w świetle tego, co Autor przedstawia w części teoretycznej pracy, ani w świetle instrukcji dla badanych, którą *explicite* przedstawia w dysertacji) co badani mieli właściwie stworzyć: jak najlepszy system motywacyjny dla siebie, czy też jak najlepszy system motywacyjny dla kierowanego przez siebie zespołu? Jeśli to pierwsze, to pojawia się oczywiste pytanie: dlaczego badano osoby kierujące personelem, a nie po prostu pracowników? Jeśli zaś to drugie, to dlaczego w instrukcji mówi się badanemu, że ma stworzyć system motywacyjny „zgodnie z Twoimi osobistymi preferencjami”. Inaczej mówiąc, pytanie jest następujące: Czy osoba badana ma zbudować ten system na elementach, które sprawia, że jej się będzie

przyjemnie pracowało przez co najmniej kilka następnych lat, czy też system, który sprawi, że kierowani przez nią pracownicy będą zarówno efektywni, jak i szczęśliwi przez co najmniej kilka lat? (A może efektywność i szczęśliwość pracowników determinowana byłaby przez inne czynniki?)

- (3) Kluczowa z perspektywy dysertacji kwestia dotycząca tego, czy triada podstawowych potrzeb psychicznych staje się najważniejsza wtedy, gdy poziom zarobków jest (dostatecznie) wysoki nie została przez Autora zweryfikowana. Doktorant nadzwyczaj słusznie stwierdza, że wynika to z tego, że najwyższą kategorią zarobków, którą badany mógł wybrać było „10 tysięcy i wyżej”. Znaleźć się więc w tej kategorii mogli zarówno ci, którzy zarabiają 10 tysięcy, jak i ci którzy zarabiają ponad 30, a nawet ponad 50. Być może podstawowe potrzeby psychiczne nabierają kluczowego znaczenia tylko w przypadku tych ostatnich. To bardzo słuszna konstatacja doktoranta. Ale przecież problem ten pojawił się już w pierwszym eksperymencie. Dlaczego więc Autor nie zmodyfikował „tabeli płac” w dwóch kolejnych badaniach?...

- (4) Autor konsekwentnie podaje miary rzetelności używanych przez siebie narzędzi. Mówi też (przeważnie, choć nie zawsze) o ich wysokiej trafności. Niestety (jest to mój zarzut do współczesnej psychologii jako całości, a nie tylko do Grzegorza Gustawa !) kryterium trafności to korelacja z innymi testami. A jak w przeszłości określona została trafność owych innych testów? Nie inaczej! Pokazano ich korelacje z jeszcze starszymi. Przypomina mi to scenę z filmu o pewnym fałszerzu, który sfabrykował listy Hitlera, które rzekomo gdzieś znalazł. Ekspertci stwierdzili, że pewne cechy tych listów mogą rzeczywiście wskazywać na autorstwo Hitlera, ale to jednak nic pewnego. Gdy po kilkunastu miesiącach przyniósł kolejną partię sfabrykowanych przez siebie listów eksperci stwierdzili, że to na pewno rzecz pisana

ręką Hitlera, bo ich podobieństwo do tego, co przyniósł poprzednio jest bezdyskusyjne. Na analogicznej zasadzie korelacje z wynikami innych testów są wysokie, więc ich trafność psycholog ocenia jako wysoką, bo przecież wcześniej wykazano już, że owe „inne testy” mają wysoką trafność. Skąd to wiadomo? Przecież jeszcze wcześniej wykazano, że ich wyniki okazały się skorelowane z jeszcze innymi testami...

Inne kwestie, które zwróciły moją uwagę podczas lektury mają naturę skłaniającą mnie raczej do polemiki z Autorem, a nie do krytyki jego poczynąń. W badaniu trzecim jednym z motywatorów miał być system kafeteryjny. Trzeba zauważyć, że jest to czynnik negatywnie wpływający na autonomię (dlaczego mam koniecznie wybierać między basenem a baletem, wolałbym po prostu dostać te pieniądze i wydawać je według własnych preferencji). Nie dziwi mnie zatem, że badani nie przeznaczali na ten czynnik motywacyjny żetonów, które mieli do dyspozycji. Inny czynnik „premie i nagrody finansowe” Autor określa jako nie ładujący „wysoko satysfakcji żadnej z podstawowych potrzeb psychicznych” (...) i „mający naturę [czysto – dopisek mój, DD] finansową”. Autora do takiego stwierdzenia skłania opinia trzech sędziów kompetentnych. Problem w tym, że tymi sędziami byli studenci psychologii. Dla osób badanych, mających osobiste doświadczenia w środowisku pracy (a więc takich, którzy wzięli udział w badaniu właściwym) jest rzeczą dość oczywistą, że w większości przypadków premie i nagrody nie są za to, że się żyje, ale są docenieniem osiągnięć, czy choćby włożonego przez pracownika wysiłku. Czynnik ten ma więc dla osób badanych w eksperymencie najprawdopodobniej podobny charakter, jak motywator finansowy z badania pierwszego.

Jestem też znacznie bardziej niż autor dysertacji sceptyczny co do wartości badań psychologicznych prowadzonych na platformach internetowych. Polecam Mu zwłaszcza lekturę dwóch artykułów: Chandler i Paolaccii, 2017 oraz Zhou i Fishbach, 2016. Muszę tu

jednak uczciwie podkreślić, że i magister Gustaw jest w tej materii dość ostrożny i zarówno przedsięwziął pewne zabiegi dla zmniejszenia ryzyka związanego z pozyskiwaniem danych przy pomocy takiej procedury, jak i w dyskusji końcowej podkreślił konieczność przeprowadzenia badań prowadzonych w „staromodny” sposób.

Przedstawione przeze mnie uwagi krytyczne i polemiczne nie powinny przesłonić zalet tej pracy. Przede wszystkim, podkreślić trzeba dwie jej cechy. Po pierwsze: Istotność analizowanego problemu zarówno z perspektywy wzbogacenia wiedzy z zakresu motywacji, jak i jej bezpośredniej wartości aplikacyjnej. Wiele z treści przedstawianych przez Grzegorza Gustawa może być bardzo użytecznych dla menedżerów. Po drugie: jej niezaprzeczalna oryginalność. Wszystko wskazuje na to, że jest to pierwsza w światowej psychologii praca wprost testująca pewne, de facto podstawowe, założenia teoretyczne dotyczące mikroteorii podstawowych potrzeb psychicznych. Jeśli do tego dodamy, wspominane przeze mnie wyżej, niezwykle wysokie kompetencje metodologiczne jej autora (tak w odniesieniu do konstruowania planów eksperymentu, jak i analizy wyników), to waga wspomnianych zalet z całą pewnością jest większa od sumy wad, czy uchybień, o których w recenzji wspomniałem.

Tak więc, w konkluzji swojej opinii stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji dysertacja autorstwa pana magistra Grzegorza Gustawa spełnia wymogi ustawowe i rekomenduję Radzie Dyscypliny Psychologia Uniwersytetu Jagiellońskiego dopuszczenie doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.



Dariusz Doliński