

Nagrody międzyorganizacyjne: między darem a towarem

Paweł Krzyworzeka

Akademia Leona Koźmińskiego
pkrzyworzeka@alk.edu.pl

Słowa kluczowe

Relacje międzyorganizacyjne

Nagrody

Wyróżnienia

Merytokracja

Rytuały organizacyjne

Krytyczne Studia Zarządzania

Nagrody międzyorganizacyjne – przedmiot badań

W referacie omawiam zagadnienie nagród międzyorganizacyjnych, któremu poświęcona będzie moja rozprawa habilitacyjna. Poniżej przedstawiam zarys badań, pytania badawcze, metodologię i – skrótowo – cztery wymiary nagradzania. Jest to jedna z dwóch wypracowanych przeze mnie propozycji teoretycznych. Na wstępie należy zauważyć, że nagradzanie międzyorganizacyjne to pojęcie, które nie pojawiało się do tej pory w literaturze. Sformułowanie go było koniecznym punktem wyjścia prezentowanym projekcie badawczym, którego celem jest zaproponowanie ramy teoretycznej pozwalającej lepiej zrozumieć i opisać zjawisko, które jest coraz powszechniejsze a rzadko poddawane refleksji.

Nagradzanie międzyorganizacyjne jest działaniem o charakterze rytualnym, w którym jedna strona, nieposiadająca władzy formalnej nad drugą, dokonuje wyeksponowania tej drugiej, poprzez publiczne przekazanie jej wartości, która może być materialna, zawsze jednak posiada wartość symboliczną. Przekazanie tej wartości wiąże się z uzasadnieniem odwołującym się do wyjątkowych osiągnięć lub właściwości strony nagrodzonej, ocenionych w obiektywny sposób. W skład nagradzania

międzyorganizacyjnego wchodzi wiele działań, które bywają różnie nazywane, otwarta lista nagród międzyorganizacyjnych zawiera: nagrody, wyróżnienia, medale, laury, rankingi, akredytacje, stypendia.

Oprócz nagród międzyorganizacyjnych istnieje cała gama nagród przyznawanych w ramach jednej organizacji, np. nagrody jubileuszowe, nagroda dla pracownika roku, nagrody za najlepszy wniosek racjonalizatorski. W swoich badaniach nie zajmowałem się tą grupą wyróżnień, gdyż celem badań było odkrycie podstawowych mechanizmów rządzących fenomenem nagradzania, tymczasem nagrody wewnątrzorganizacyjne okazały się być zbiorem wyróżnień, w których trudniej wyizolować „efekt nagrody”, czyli pokazać, co jest wynikiem działania nagrody, a co, na przykład, realizacji władzy formalnej. W porównaniu z nagrodami wewnątrzorganizacyjnymi, nagrody międzyorganizacyjne są badawczo bardziej intrygujące i obiecują bogatsze poznawczo doświadczenia.

Za wyłączeniem z badań nagród wewnątrzorganizacyjnych przemawia również to, że działają one na poziomie jednostek i są głównie narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, mechanizmy działania tych nagród w znacznym stopniu wyjaśniają istniejące teorie, na przykład motywacji. Celem moich badań było natomiast przyczynienie się do rozwoju teorii relacji międzyorganizacyjnych.

Zarys problemu badawczego i wykorzystana metoda

Liczba nagród funkcjonujących w biznesie jest bardzo duża, jednocześnie powoływanie do życia nowych nagród jest zadaniem relatywnie prostym, spodziewać się zatem można generalnej dewaluacji wartości nagradzania. Rzeczywiście, spadek postrzeganej wartości nagród, szczególnie takich, które mają komunikować jakość i wpływać na decyzje o zakupie, potwierdzony był w deklaracjach osób, które nie są bezpośrednio związane z żadnym systemem nagradzania. Poniższa wypowiedź przedsiębiorcy, prowadzącego kilkusobowy zakład naprawy silników, jest charakterystyczna dla tej grupy deklaracji, które padały podczas badań:

Jak ktoś do mnie przychodzi, jak widzę, że tam jest jakaś nagroda zdobyta, to tylko mnie to śmieszy. Wiesz jak to jest. To jest tylko taki trik marketingowy [ostatnie słowa wypowiedziane modulowanym głosem, sugerującym satyryczny charakter] [A9]

Pomimo powszechnego sceptycyzmu, systemy nagród funkcjonują z powodzeniem i cieszą się rosnącym zainteresowaniem, zarówno po stronie nagradzających (powołujących nowe nagrody) jak i uczestników współzawodnictwa. Różnorodność postaw w stosunku do takich merytokratycznych nagród jest zróżnicowana: od pełnej świadomości fikcji, w jakiej bierze się udział; po pełną wiarę w uczciwość i obiektywność werdyktów. Niezależnie od stosunku do uczciwości i obiektywności nagradzania, jedna cecha pozostaje wspólna: ludzie angażują się w nagradzanie i rzadkością są jednostki, które nie akceptują żadnych nagród.

Świadomość istnienia „trików” nie oznacza, że nagrody nie działają. Jest to porównywalne z popularnym mechanizmem, według którego ludzie są przekonani, że reklamy na nich „nie działają”, że

decyzje, które podejmują są zupełnie niezwiązane z reklamami, które widzieli i słyszeli¹. W przypadku reklam, nie zawsze celem jest proste skłonienie do zakupu danego produktu. Cele stawiane poszczególnym kampaniom są często bardzo szczegółowe, skierowane go wąskiej grupy docelowej, lub odwrotnie, bardzo szerokie, jak na przykład budowanie powszechnej rozpoznawalności marki. Reklamy stały się elementem współczesnej kultury, więc przypisać im również można funkcje typowe dla prac artystycznych. Działania nagród i wyróżnień, takich jak nagrody dla produktów, marek, twórców; rankingi pracodawców, rankingi usługodawców; akredytacje, nie można sprowadzić jedynie do komunikowania jakości. Zacytowana powyżej wypowiedź przedsiębiorcy odwoływała się jedynie to tej jednej, fasadowej części nagradzania.

Ważną cechą nagród jest to, że są one rozbudowanymi sieciami działań angażującymi wiele podmiotów, w tym: fundatorów, administratorów, jurorów, organy kontrolujące, podmioty nagrodzone, podmioty ubiegające się o nagrodę, podmioty nagrodzone w poprzednich edycjach, media. W niniejszej pracy analizuję obopólną zależność między nagradzającymi i nagradzonymi oraz to, jak nagrody wpływają na kształtowanie się struktur międzyorganizacyjnych (Latusek-Jurczak 2011). Bazując na badaniach z zastosowaniem meta-interpretacji (Hodson 2004; Noblit and Hare 1988), pokazuję, w jaki sposób nagrody i wyróżnienia, oferując obietnicę obiektywizmu i wykorzystując dominację dyskursu merytokratycznego, stają się powszechną formą kontroli ludzi i organizacji, nad którymi nie posiada się władzy formalnej.

Systemy merytokratycznych nagród zyskały status dominującego dyskursu. Twierdzenie, że jest się, lub że ktoś jest, lepszy, ważniejszy, czy w jakiś inny sposób stojący wyżej, możliwe jest w zasadzie wyłącznie z wykorzystaniem retoryki merytokratycznej (Lewis 1993), ponieważ opozycją dla tej retoryki są odrzucone w kręgu kultury euroamerykańskiej argumenty odwołujące się do pochodzenia rodzinnego, powiązań rodzinnych, rasy, płci, czy wyjątkowych związków ze światem nadprzyrodzonym². Dyskurs ten jest wszechobecny i staje się jedynym punktem odniesienia przy usprawiedliwianiu nierówności, czy podejmowanych decyzji odnośnie wyboru pewnych osób na stanowiska, czy do pracy (D. Bell 1970; Young 1994). Właśnie z powodu totalizującego charakteru tego dyskursu wymaga on bacznej i uważnej analizy z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania.

Przedstawiona w książce analiza idzie jednak dalej niż najpopularniejszy nurt krytyki merytokracji, który obnaża mit równych szans (McNamee and Miller 2009). Pokazuję, że systemy współzawodnictwa są systemami stronnictwymi, przez sam fakt bycia administrowanymi, a nie z powodu wadliwych kryteriów oceny, czy innych uwarunkowań wpływających na wyniki współzawodnictwa.

¹ Zob. raport z badania „Stosunek Polaków do reklam” przeprowadzonego przez TNS Pentor (2011) autorstwa Katarzyny Gawlik.

² Argumenty te znajdują swoich zwolenników współcześnie, lecz są ograniczone do ruchów religijnych, czy pewnych ruchów politycznych. Jednak nawet ruchy nacjonalistyczne w swoich oficjalnych wystąpieniach nie mogą według prawa obowiązującego chociażby w UE otwarcie głosić wyższości pewnej grupy społecznej, ich retoryka jest skazana na dostosowanie się do dominującej. Jednak w najbardziej interesującym mnie obszarze działań gospodarczych, dyskurs merytokratyczny jest bezsprzecznie dominujący.

Pokazuję też, że nagrody międzyorganizacyjne mają daleko dalsze konsekwencje, niż wyróżnianie pewnych jednostek. W centrum zainteresowania badawczego znalazło się zatem sprawstwo administratorów i szerokie konsekwencje ich działań. Naświetlenie problemu sprawczości administratorów i pokazanie szerszych konsekwencji ich działań jest wyjątkowo ważne, gdyż, jak pokazuje przeanalizowany materiał, istotną cechą systemów nagradzania jest ukrywanie roli administratorów.

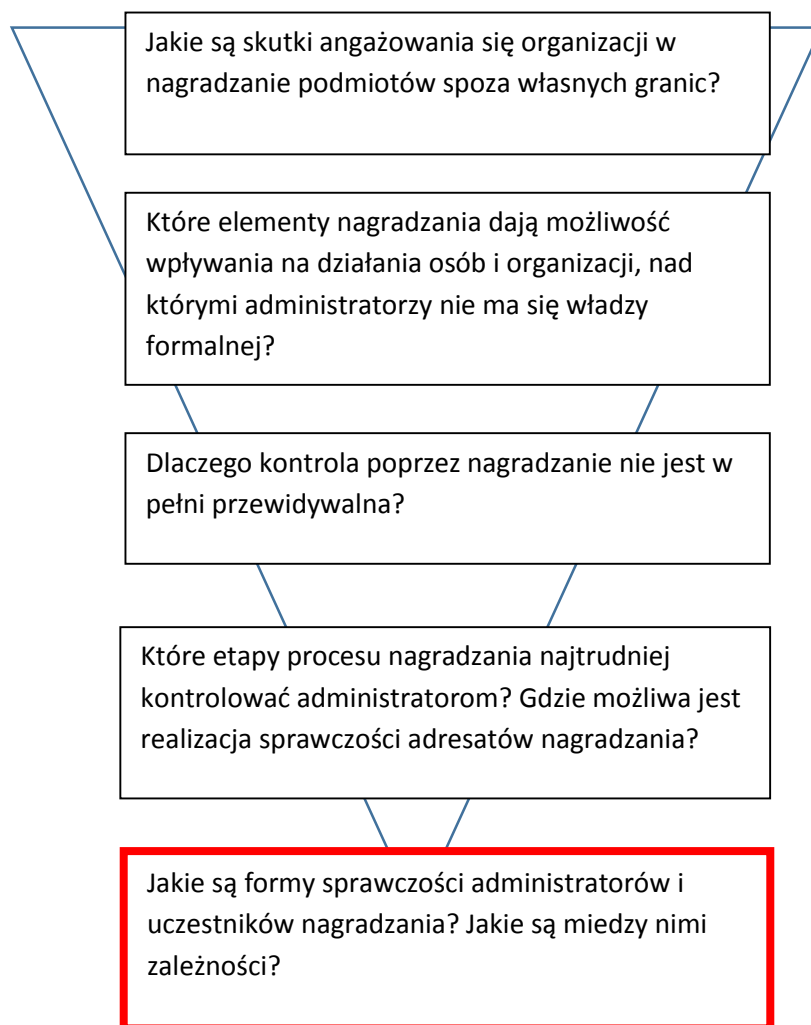
Wnioski przedstawione w pracy są wynikiem wielokrotnego studium przypadku (Yin 2009). Przypadki, wybrane za pomocą próbkowanie teoretycznego (Bryman and Bell 2007; Charmaz 2009), są zróżnicowane ze względu na branże (min. górnictwo, branża wydawnicza, kosmetyki), obszary geograficzne (Polska, Rosja, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone), okresy historyczne (lata 30. XX wieku, druga połowa XX, pierwsza dekada XXI wieku). W większości były to opublikowane studia różnych aspektów nagradzania oparte na badaniach z użyciem metod jakościowych i historycznych. Dobór przypadków był sekwencyjny i odzwierciedla ewolucję problemu badawczego.

Pytania badawcze

Powszechność i szybkie tempo przyrostu nowych nagród w ostatnich dekadach kazały zastanowić się, dlaczego tak łatwo przychodzi nam powoływanie do życia kolejnych wyróżnień. Na początku procesu badawczego sformułowane zostały dwa fundamentalne pytania badawcze. 1) Dlaczego ludzie angażują się i swoje organizacje w zdobywanie nagród? 2) Dlaczego ludzie angażują się i swoje organizacje w organizowanie nagradzania?

Dla celów budowania propozycji teoretycznych istotnych dla współczesnych wyzwań zarządzania skupiłem się na nagradzaniu, które przekracza granice jednej organizacji. Jako główny efekt nagradzania wyłoniła się możliwość wpływania administratorów nagrody na różne sfery działalności osób i organizacji, nad którymi nie posiadają władzy formalnej. Podjąłem się zatem zbadania, które elementy procesu nagradzania mogą skutkować obejmowaniem kontroli nad nagradzanymi. Taka jednostronna analiza dała jednak bardzo statyczny obraz zjawiska, który nie wyjaśniał obserwowanego dynamizmu. Sformułowałem zatem kolejne pytania, o to dlaczego kontrola poprzez nagradzanie nie jest w pełni przewidywalna, i w szczególności, które elementy nagradzania są najbardziej nieprzewidywalne, gdyż stwarzają odbiorcom nagród możliwość realizacji ich sprawczości. Właśnie ta dynamika realizacji sprawczości stron uczestniczących w nagradzaniu znalazła się ostatecznie w centrum zainteresowania badawczego.

Poniższy rysunek przedstawia ewolucję pytań badawczych, poczynając od najszerszego „Jakie są skutki angażowania się organizacji w nagradzanie podmiotów spoza własnych granic?”, kończąc na dwóch pytaniach szczegółowych „Jakie są formy sprawczości administratorów i uczestników nagradzania? Jakie są między nimi zależności?”.



Nagradzanie międzyorganizacyjne jest efektem działania bazującego na wykorzystaniu nieuświadomianej kompetencji kulturowej. Podobnej do tej, która sprawia, że wiemy jak obdarowywać i odwzajemniać dary. Badanie nagród międzyorganizacyjnych jest zatem eksploracją ukrytych pod powierzchnią aspektów działań organizacji. Cele, które stawiane są nagrodom międzyorganizacyjnym oraz motywacje osób (organizacji) nagradzających zazwyczaj nie są formułowane wprost a efekty działań tych nagród nie są nawet w pełni uświadamiane przez osoby biorące udział w nagradzaniu. Badania te sytuują się w nurcie krytycznych studiów zarządzania (Sułkowski 2006).

Wymiary nagradzania („cztery o”)

Kategoryzowanie nagród ze względu na obszar działalności podmiotów nagradzanych i nagradzających jest najpopularniejszym, jeśli nie jedynym stosowanym do tej pory, sposobem wydzielania zbiorów podobnych nagród. Postrzeganie nagród z dziedziny kultury i sztuki (Anand and

Watson 2004; Gemser, Leenders, and Wijnberg 2008), szczególnie literackich (English 2009); nagród w obszarze jakości (Hendricks and Singhal 1996); i nagród dla branży motoryzacyjnej (Dean 1999), jako osobnych grup zjawisk, nawet jeśli czasami zbiory te mają części wspólne, przychodzi nam łatwo. Taki branżowy podział nagród jest jednak mało użyteczny w badaniach, których celem jest odkrycie, dla potrzeb teorii organizacji i zarządzania, ogólnych mechanizmów rządzących nagradzaniem. Dlatego wypracowałem alternatywny, czterowymiarowy sposób opisu systemów nagradzania.

Wymiar **O**rganizacyjnego usytuowania nagrody

Wymiar **O**biektywizmu nagrody

Wymiar **O**dgrywania nagrody

Wymiar **O**dpersonalizowania nagrody

Wymiar 1: Organizacyjnego usytuowania nagrody. Wymiar ten opisuje relacje pomiędzy stronami zaangażowanymi w nagradzanie, a szczególnie rodzaj relacji łączących organizacje administrujące procesem nagradzania i podmioty nagradzane (lub tylko uprawnione do otrzymania nagrody). Wymiar ten jest stopniowalny, po jednej stronie kontinuum znajdują się nagrody przyznawane w ramach jednej formalnej organizacji biurokratycznej. Po drugiej, nagrody przyznawane w ramach pól organizacyjnych, czyli w ramach formacji tworzonych przez luźno powiązane ze sobą organizacje, których relacje nie są naznaczone posiadaniem i wykorzystaniem władzy formalnej. Charakter nagrody zmienia się zależnie od stopnia jej międzyorganizacyjności. Zasadniczo, im wyższy stopień międzyorganizacyjności nagrody, tym jest ona bardziej rozbudowana, i w tym większym stopniu wykorzystywany jest potencjał wpływania na rzeczywistość poprzez tę formę działania. Związane jest to z malejącą rolą władzy formalnej wraz z przechodzeniem od organizacji formalnych, poprzez sieci organizacyjne, aż po pola organizacyjne.

Wymiar 2: Odgrywania nagrody. Nagroda, żeby zadziałała, musi zostać odegrana (Carlson 2007; Bauman 1986), na przykład, w formie ceremonii rozdania nagród. Tak rozumiane nagradzanie jest działaniem rytualnym, które przybiera różne formy, od bardzo widowiskowych, nacechowanych ładunkiem emocjonalnym, po zdawkowe, mało rozbudowane. Nagroda może być bardziej lub mniej rozbudowanym rytuałem, czyli może bardziej lub mniej skutecznie wykorzystywać możliwość zmieniania rzeczywistości społecznej i organizacyjnej za pomocą elementów składających się na rytuał: formalizację, powtarzalność i cykliczność, odwołanie do wyższych wartości poprzez symbole, odwołanie do pierwowzoru, performatywność, uniwersalność. Dla przykładu, rutyna i formalizacja rytuałów nagradzania daje możliwość zapanowania nad działaniami uczestników. Formalizacja wypowiedzi wymusza na słuchaczach akceptację i uległość. Nawet w przypadku, kiedy nie zgadzają się z głoszonymi treściami, odpowiednia doza formalizacji powinna powstrzymać ich przed wyrażaniem sprzeciwu, zgodnie z zasadą, że: „ludzie sprzeciwiają się konkretnym wygłaszanym ideom, natomiast generalnie nie mają skłonności sprzeciwiania się rutynowym formułom i komunałom” (C. Bell 1997, 140). Odgrywanie nagrody nie kończy się na ceremonii wręczenia nagród, współcześnie dużo

ważniejszymi formami odgrywania nagrody są działania medialne (komentowanie wyników, wywiady z nagrodzonymi i jurorami, itp.) oraz celowe upublicznianie informacji o zdobytych nagrodach przez samych laureatów (informacje w CV, notkach biograficznych, na opakowaniach produktów, okładkach książek).

Wymiar 3: Odpersonalizowania nagrody. Wśród nagród wyróżnić można te, których odbiorcami są ludzie i te, które wyróżniają podmioty inne niż osoby fizyczne. Do tej drugiej grupy, nagród dla nie ludzi, należą nagrody dla organizacji, marek, produktów, wytworów pracy artystycznej, rzemieślniczej lub umysłowej. Wyniki analizy zestawu przypadków pokazują ogólny wzór, według którego nagrody dla rzeczy są najbardziej podatne na utowarowienie. Jest to grupa nagród, które funkcjonują na zasadzie transakcji. Z kolei nagrody spersonalizowane, czyli nagrody dla ludzi posiadają więcej cech daru niż towaru. Pomiędzy nagrodami dla ludzi i nagrodami dla nie ludzi znajdują się nagrody, które wyróżniają konkretnych ludzi poprzez przyznanie nagrody wytworom ich pracy (np. nagroda NIKE za najlepszą książkę roku).

Wymiar 4: Obiektywizmu nagrody. Po jednej stronie kontinuum znalazły się nagrody, których konstrukcja ma komunikować wysoki stopień obiektywizmu w wyłanianiu zwycięzców. Są to wyróżnienia przyznawane w wyniku obiektywnego pomiaru wyników, cech, właściwości. Za taką nagrodą stoi sformalizowana metodologia. Wyboru podmiotu do nagrodzenia dokonuje się na podstawie porównania mierzalnych cech. Z drugiej strony znajdują się nagrody przyznawane na podstawie decyzji kapituły, która kieruje się własnym, eksperckim rozeznaniem. Uzasadnianie przyznania nagrody jest konstytutywnym elementem współczesnych rytuałów nagradzania międzyorganizacyjnego. Po pierwsze, legitymizuje ono podmiot nagradzający i daje mu władzę wyróżniania innych. Po drugie, uzasadnienie, odwołujące się do obiektywizmu, powoduje, że nagradzany jest w sposób rytualny publicznie zwalniany ze zobowiązania w stosunku do nagradzającego, czyli strony, która przekazuje nagradzanemu pewną wartość. Odgrywanie obiektywizmu tworzy iluzję, że wyróżniany podmiot jest w rzeczywistości lepszy niż inne; nagradzający pełnią jedynie rolę strony zaświadczającej o tym fakcie. Według proponowanej tutaj interpretacji, wyjątkowość nagrodzonego jest tworzona przez administratorów poprzez wykorzystanie narzędzi odgrywania nagrody, w tym rytuału i retoryki merytorycznej. Jednocześnie, te same narzędzia powodują, że sprawczość administratorów jest ukrywana.

Utowarowienie nagradzania – przypadek J. D. Power and Associates

Podczas analizy materiału empirycznego zaobserwowano wyraźny wzór, według którego odpersonalizowane nagrody przybierają cechy produktu komercyjnego. Stają się towarem w znacznie większym stopniu niż nagrody, których odbiorcami są ludzie.

Powołanie do życia nagrody jest bardzo łatwe, bariera wejścia jest niezwykle łatwa, gdyż wytwarza się wartość całkowicie niematerialną, opartą na działaniu symbolicznym. Prawo do

nadawania wyróżnień, dzięki dominacji dyskursu merytokratycznego, posiada każdy, kto odwoła się do metodologii mierzenia wartości, czy jakości grupy podmiotów. Metodologia może być może być bardzo nawet ułomna, oceniając z punktu widzenia rygorów badań akademickich. Powstała raz nagroda jest bardzo podatna na modyfikacje i rozciąganie. Najbardziej znany przykład takiego dowolnego manipulowania „produktem” pochodzi z branży motoryzacyjnej. Na rynku amerykańskim założona w 1968 roku firma J. D. Power and Associates jest jednym z najbardziej liczących się twórców rankingów, nagród dla branży motoryzacyjnej. Jej główny obszar działalności to badania rynku. Poniżej prezentuję znany przykład wykorzystania przez markę Buick wyróżnienia oferowanego J.D. Power, które miało bezpośrednio, znaczące przełożenie na sprzedaż.

W latach 1989-1990 w Stanach Zjednoczonych pojawiała się seria reklam Buicka LeSabre, która komunikowała wyjątkowe parametry samochodu: sedan z sześcioma miejscami, klimatyzacja w standardzie, 186 koni mechanicznych. Miał być luksusowy i niezawodny. Reklamy twierdziły, że to nowa jakość „*Buick. The quality you want in an American car*” („Jakość jakiej pragniesz w amerykańskim samochodzie”). Dla poparcia twierdzenia o niezawodności odwołano się do tytułu najbardziej niezawodnego samochodu amerykańskiego nadanego LeSabre’owi przez J. D. Power. Reklamy głosiły: *LeSabre is the most trouble-free American car*³. Tylko niektóre informowały, że podstawą do nadania tego tytułu były problemy zgłoszone przez właścicieli w ciągu pierwszy 90 dni od zakupu⁴. Jak doniósł później „The Wall Street Journal” sprzedaż tego modelu, po przeprowadzeniu wspomnianej kampanii reklamowej, wzrosła o 62% (Peterson, Wilson, and Brown 1992). To sprawiło, że historia ta bywa przywoływana, jako przykład skuteczności odwołań do rankingów w reklamach. Przykład J.D. Power i GM jest jeszcze istotny z innego powodu, jest dobrą ilustracją tego, jaki jest stosunek obu stron zaangażowanych w nagradzanie, w którym wyróżnia się produkty komercyjne. Przede wszystkim jest to układ biznesowy, działający na zasadzie transakcji.

W pewnym momencie firma J. D. Power przestała ujawniać negatywne informacje o samochodach, które pojawiły się w trakcie ich badań, gdyż, jak powiedział w wywiadzie dla „The New York Timesa” prezes firmy John D. Power III: „producenci finansują nasze rankingi [...] grupa tych, którzy źle wypadają w badaniu powiedziała nam, że jeśli upublicznimy te wyniki, to przestaną się do nich dokładać” (Meier 1990) [A10]. Kupujący ranking, posiadając dużą siłę przetargową, wymogli na twórcy rankingu ukrywanie niekorzystnych wyników badania, którymi konsumenci, ze zrozumiałych względów, powinni być bardzo zainteresowani.

Nagradzani, czyli klienci twórcy rankingu, mogą też wymóc przyznanie im nagrody. Tak mogło być w przypadku tytułu najbardziej bezawaryjnego amerykańskiego samochodu dla LeSabre’a w 1989 roku. W tamtym roku LeSabre zajął pierwsze miejsce w tym rankingu najbardziej bezawaryjnego

³ Reklamy LeSabre’a z tymi hasłami można obejrzeć w prasie amerykańskiej z okresu 1989-1990, m.in. w „The New Yorker” (np. nr z 25 grudnia 1989 roku).

⁴ Była do tzw. informacja „z gwiazdką”, wydrukowana małym drukiem na dole strony.

samochodu amerykańskiego. Był jednocześnie pierwszy rok, kiedy oddzielnie zestawiono samochody amerykańskie, wcześniej istniała jedynie kategoria najbardziej bezawaryjnego samochodu. Kiedy LeSabre zdobywa miano najbardziej bezawaryjnego samochodu amerykańskiego, w zestawieniu ogólnym, na najbardziej bezawaryjny samochód, na pierwszym miejscu znalazł się Nissan Maxima, natomiast LeSabre był drugi (Diamond 1989). Dzięki stworzeniu nowej kategorii LeSabre mógł uzyskać pierwsze miejsce.

Już w tamtym czasie badanie obejmowało aż 20 kategorii, wraz z biegiem lat liczba kategorii rosła. Wzrost liczby kategorii tylko częściowo można tłumaczyć rosnącym skomplikowaniem branży i chęcią dostarczenia lepszej informacji konsumentom – gdyby tak było ujawniano by także najgorszych producentów. Wzrost liczby kategorii należy interpretować, jako chęć zaspokojenia zapotrzebowania na nagrody ze strony klientów J. D. Power, czyli producentów samochodów. Zauważyć należy, że rozrastanie się liczby kategorii w ramach badanych nagród dotyczy także nagród dla ludzi⁵. Także ci organizatorzy dostrzegają szanse lepszego wykorzystania swojej nagrody poprzez jej rozbudowę, jednak motywacje są przede wszystkim pozafinansowe.

Nagrody, takie jak te dla LeSabre'a są produktem, który jest sprzedawany, zajmują się tym osoby zatrudnione w działach sprzedaży. Sposób czerpania korzyści finansowych przez organizatorów jest różny, od opłaty za uczestnictwo (tzw. *pay to play*), po bardziej złożone, w których jest rozbudowany cennik wykorzystania informacji o zdobytej nagrodzie (np. znaku wizualnego Laur Konsumenta), gdzie opłata uzależniona jest od sposobu wykorzystania (opakowanie, reklama telewizyjna, prasowa, itd.). W przypadku wykorzystania logotypu J.D. Power w reklamie, roczna opłata wynosiła od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy dolarów⁶. Warto zauważyć, że wykorzystanie znaku organizacji przyznającej nagrodę promuje tę nagrodę bez konieczności ponoszenia kosztów przez administratora nagrody.

Istnieją zatem organizacje, których głównym działaniem jest nadawanie nagród, utrzymywane one są przez podmioty, które tych nagród potrzebują. W tym nurcie usytuowałbym wszelkiego rodzaju akredytacje i rankingi. Nagrody w takim kontekście stają się produktem komercyjnym. Przez obie strony traktowane są instrumentalnie, o ile w przypadku nagrody dla produktu, czy marki, łatwiej przychodzi administratorom nagród mówienie o sprzedaży, a o odbiorcach nagród, jako o klientach, w przypadku nagród dla ludzi, takie podejście podkopywałoby jej wiarygodność.

Nagroda jako dar

Administratorzy nagród posiadają moc wyróżniania innych dzięki powszechnej zgodzie na nierówność społeczną, która jest wynikiem nierówności zasług i zdolności. Nagradzający mają tylko wskazywać i

⁵ Na przykład Nagrody Muzyczne Fryderyki, które są nagrodami dla ludzi oraz dla ich dzieł, w 1994 roku miały 18 kategorii (w tym 8 nagród dla ludzi), w roku 2000 już 28 (w tym 7 nagród dla ludzi), a w 2012 roku już 36 (w tym 10 nagród dla ludzi).

⁶ Podczas dorocznych targów *New England Business Expo* w 2006 roku J.D. Power III określił, że wysokość rocznej opłaty licencyjnej mieści się w przedziale 25000-300000 USD [A10].

legitymizować istniejące zróżnicowanie uciekając się do metod posiadających przynajmniej podstawowy poziom obiektywizmu. Tak odgrywane są nagrody, aby to poczucie wzmacniać. Nawet, jeśli obiektywizm danej nagrody nie jest komunikowany, to i tak przez dominację logiki merytokratycznej, jest on zakładany przez interesariuszy nagradzania.

Jak wyglądałaby sytuacja, gdyby obiektywizm nie był elementem odgrywania nagrody i nie był przez ludzi brany za pewnik? Lub gdyby sytuacja była wręcz odwrotna, nagradzający otwarcie komunikowałby stronniczość i nieobiektywność w wyborze podmiotu, który zostaje wyróżniony. Czy wciąż, gdyby wszystkie inne elementy rytuału pozostały niezmienione, byłaby to nagroda?

W naszym kręgu kulturowym, poza nielicznymi wyjątkami, nie nieakceptowalne jest (w tym przez prawo) odwoływanie się do źródeł ustalania hierarchii, które zostały wcześniej wymienione jako alternatywne (płeć, rasa, czynniki sakralne, pochodzenie). Czy zatem nagroda utraciłaby swoją moc, swój kapitał symboliczny? Z pewnością tak, ale pojawić by się mógł jeszcze inny, groźniejszy problem. Nagroda stałaby się zwykłym darem lub towarem. Odgrywanie obiektywności w nagradzaniu spełnia zatem bardzo ważną funkcję, wręcz konstytutywną dla nagradzania. Sprawia mianowicie, że przekazanie wartości przez jeden podmiot drugiemu postrzegane jest jako nagroda właśnie. Nagroda posiada jednak pewne cechy obu rodzajów wymiany wartości. Powyżej przedstawione zostały niektóre cechy nagród, szczególnie tych dla ludzi, które zbliżają nagrodę do towaru. Poniżej omawiam daropodobne elementy nagradzania.

Według klasycznej teorii dar wiąże się z trzema czynnościami: 1) daniem; 2) przyjmowaniem; 3) odwzajemnieniem. Najbardziej i najwcześniej rozwinięte zostały badania tym trzecim aspektem: na tym, jaki mechanizm powoduje, że ludzie czują się zobowiązani i w efekcie dar odwzajemniają.

Zatem dar, po pierwsze, nie dotyczy przedmiotu, tylko relacji społecznych. Nawiązanie i podtrzymywanie relacji społecznych jest najdonioślejszym efektem obdarowywania, a nie to, że jedna strona traci określone dobra a druga zyskuje. Przedmioty są jedynie pretekstami, przywiązują ludzi do siebie, obligują do dalszego kontaktu. Na ten aspekt daru udało się zwrócić uwagę dopiero badając tak odległe rodzaje wymiany jak północnoamerykański potłacz, czy melanezyjskie kula⁷.

Po drugie, w każdej kulturze istnieją jakieś zasady rządzące odwzajemnieniem daru. Nawet w społecznościach nierynkowych istniały reguły wymiany. Trudno zatem o bezinteresowny dar, nawet jeśli obdarowywany chciałby, aby takim był. Przykładów „darmowych darów”, takich które mają nie wywoływać poczucia zobowiązania dostarczają wszystkie duże systemy religijne. Jeden taki dar

⁷ Kula to skomplikowana, zrytualizowana forma wymiany przedmiotów rytualnych (naszyjników i naramienników) pomiędzy mieszkańcami grupy wysp w Oceanii. Klasyczny opis wymiany kula zawiera książka *Argonauci zachodniego Pacyfiku* autorstwa Bronisława Malinowskiego.

funkcjonował na przykład w Indiach, nazywany był *dan*⁸, dawany był przy różnych okazjach (np. pogrzeb) i przyjmował różną formę (pieniądze, sprzęty, żywność), jego cechą charakterystyczną było to, że był odpersonalizowany, przez co nie zobowiązywał do odwzajemnienia. Zalety anonimowych datków – szczególnie brak zobligowania społecznego – odkryta została przez dobroczynność i filantropię we wszystkich wielkich religiach. Typowym i najpopularniejszym rodzajem daru jest jednak ten, który jest jawny i powoduje, że zyskujemy przyjaciół (Laidlaw 2000)⁹.

Nieodwzajemniony dar stawia osobę, która dar przyjęła, w podporządkowanej pozycji; pozbawia go części autonomii poprzez wytworzenie długu i przymusu jego spłacenia. Dar jednak nie może być odwzajemniony od razu, w momencie następującym otrzymanie go. Wtedy byłby jedynie zamianą, dar i odwzajemnienie zlałyby się w jedno. To właśnie ten aspekt czasowy daru powoduje, że ma on moc nawiązywania i podtrzymywania relacji. Dzięki odraczaniu daru zwrotnego powstaje sytuacja, w której zawsze któraś ze stron jest w na tyle niekomfortowej sytuacji zobowiązania, że dążyła będzie do „wyrównania rachunku”. Najczęściej jednak zależność nie zeruje się, tylko przerzuca się poczucie zobowiązania na drugą stronę. Czas pomiędzy darem a odwzajemnieniem jest obszarem zaufania, podczas którego umacniana jest więź.

Według mojej interpretacji nagradzanie jest jedną z form daru, który unika skojarzeń z poczuciem zobowiązania, podobnie jak anonimowe datki charytatywne. Cele w obu przypadkach są podobne, jednak osiągnięte innymi środkami. W drugim, poprzez ukrycie tożsamości darczyńcy, w pierwszym natomiast, poprzez zasłonę zasług obdarowywanego. Wartość daru, jakim jest nagroda, rośnie dzięki rytualno-teatralnym zabiegom, takim jak posiedzenia komisji, ogłaszanie wyników z zalakowanej koperty, uzasadnianie wyboru. Podobnie jak w przypadku klasycznej formy daru, nie o przekazywany przedmiot chodzi w nagradzaniu, lecz o relacje oraz znaczenie symboliczne.

Bibliografia

Anand, N., and M.R. Watson. 2004. “Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards.” *The Academy of Management Journal* 47: 59–80.

Bauman, Richard. 1986. *Story, Performance, and Event: Contextual Studies of Oral Narrative*. Cambridge University Press.

Bell, Catherine. 1997. *Ritual: Perspectives and Dimensions: Perspectives and Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.

Bell, Daniel. 1970. “Meritocracy and Equality.” *Public Interest* Fall: 29–68.

⁸ Został szczegółowo opisany w szeregu publikacji przez Jonathana Parry’ego (Parry 1980).

⁹ Laidlaw na przykładzie Indii pokazuje, że *dan* pociąga za sobą wręcz negatywne konsekwencje dla obdarowywanego, bywa rodzajem przekleństwa, nieszczęścia wraz z “darmowym” darem przechodzą na osobę przyjmującą prezent (Laidlaw 2000).

- Bryman, Alan, and Emma Bell. 2007. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlson, Marvin A. 2007. *Performans*. Translated by Edyta Kubikowska and Tomasz Kubikowski. Nowoczesna Myśl Teatralna. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Charmaz, Kathy. 2009. *Teoria Ugruntowana: Praktyczny Przewodnik Po Analizie Jakościowej. Metodologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dean, Dwane Hal. 1999. "Brand Endorsement, Popularity, and Event Sponsorship as Advertising Cues Affecting Consumer Pre-purchase Attitudes." *Journal of Advertising* 28 (3): 1–12.
- Diamond, S. J. 1989. "Car Satisfaction Ratings--How Do They Rate?" *Los Angeles Times*, September 29. http://articles.latimes.com/1989-09-29/business/fi-112_1_car-satisfaction.
- English, James F. 2009. *The Economy of Prestige: Prizes, Awards, and the Circulation of Cultural Value*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Gemser, Gerda, Mark A. A. M. Leenders, and Nachoem M. Wijnberg. 2008. "Why Some Awards Are More Effective Signals of Quality Than Others: A Study of Movie Awards†." *Journal of Management* 34 (1) (February 1): 25–54. doi:10.1177/0149206307309258.
- Hendricks, Kevin B., and Vinod R. Singhal. 1996. "Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation." *Management Science* 42 (3): 415–436.
- Hodson, Randy. 2004. "A Meta-Analysis of Workplace Ethnographies: Race, Gender, and Employee Attitudes and Behaviors." *Journal of Contemporary Ethnography* 33 (1): 4–38.
- Laidlaw, James. 2000. "A Free Gift Makes No Friends." *Journal of the Royal Anthropological Institute* 6 (4): 617–634. doi:10.1111/1467-9655.00036.
- Latusek-Jurczak, Dominika. 2011. *Zarządzanie Międzyorganizacyjne*. Monografie. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lewis, Michael. 1993. *The Culture of Inequality*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- McNamee, Stephen J., and Robert K. Miller. 2009. *The Meritocracy Myth*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Meier, Barry. 1990. "CONSUMER'S WORLD; A Car Is Rated Most Trouble-Free, But How Good Is That?" *The New York Times*, October 13. <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html>.
- Noblit, G.W., and R.D. Hare. 1988. *Meta-ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*. Vol. 11. Sage Publications, Inc.
- Parry, Jonathan. 1980. "Ghosts, Greed and Sin: The Occupational Identity of the Benares Funeral Priests." *Man*: 88–111.
- Peterson, Robert A., William R. Wilson, and Steven P. Brown. 1992. "Effects of Advertised Customer Satisfaction Claims on Consumer Attitudes and Purchase Intention." *Journal of Advertising Research* 32 (2): 34–40.
- Sułkowski, Łukasz. 2006. "Nurt Krytyczny w Naukach o Zarządzaniu." *Współczesne Zarządzanie* (1): 5–13.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

Young, Michael. 1994. "Meritocracy Revisited." *Society* 31 (6): 87–89.