

Fabian SIEMIATOWSKI\*

## PERCEPCJA POZIOMU TRANSPARENTNOŚCI W ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH (BADANIE PILOTAŻOWE)

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2023.088.09

W opracowaniu zostało zaproponowane i wykorzystane po raz pierwszy narzędzie do badania percepcji poziomu transparentności. Transparentność jest problemem podejmowanym przez wielu autorów, w wielu obszarach, jednak brakuje narzędzi, które pozwalałyby na jej pomiar, przyczyniając się tym samym do lepszego zrozumienia zjawiska, a w dalszej perspektywie do wpływania na nią. W badaniu pilotażowym, wykonanym na przykładzie zespołów projektowych, wykorzystany został autorski Kwestionariusz Percepcji Transparentności, w związku z brakiem wystandaryzowanych narzędzi do badania postrzegania poziomu transparentności. Narzędzie to nie było stosowane do tej pory w celach badawczych. Kwestionariusz charakteryzuje się wysoką trafnością i rzetelnością. Do jego oceny zastosowano metodę analizy głównych składowych (analizę czynnikową) oraz współczynnik Alfa Cronbacha. Na podstawie analizy czynnikowej wyodrębniono trzy skale narzędzia, oceniające percepcję transparentności w zespołach. Pierwszą z nich jest transparentność kierunkowa, odnosząca się do jakości informacji na temat celów. Drugi z wymiarów, transparentność metodyczna, dotyczy jakości informacji o sposobach i metodach pracy. Trzeci wymiar, transparentność uzasadniania, odnosi się do jakości informacji odwołujących się do przyczyn działania celowego. Do uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze o percepcję poziomu transparentności posłużyły analizy statystyk opisowych oraz różnic międzygrupowych. Uzyskane wyniki pozwoliły rozpoznać istotne statystycznie różnice w postrzeganiu poziomu transparentności. Różnice występują zarówno pomiędzy typami transparentności ocenianymi przez kierowników oraz członków zespołu, jak i w postrzeganiu tego samego typu transparentności pomiędzy kierownikami a członkami zespołów (transparentność uzasadnienia).

**Słowa kluczowe:** transparentność, informacja, zespół projektowy

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. ORCID: 0009-0005-8711-7475.



## 1. WPROWADZENIE

Jak słusznie zauważa Weiskopf (2023), transparentność obecnie przejawia się jako panaceum na wszelkie problemy społeczne, jak walka z korupcją, świadome wybory, racjonalne decyzje czy budowanie zaufania. Jest przywoływana w kontekście ładu korporacyjnego, prowadzenia negocjacji, funkcjonowania rynków finansowych, organizacji, relacji międzyludzkich czy sprawozdawczości finansowej (por. Napiecek, 2015). Transparentność odnosi się do postrzegania docierających do nas informacji. Czy ich ujawnienie nastąpiło w odpowiednim czasie? Czy są dla nas jasne, czytelne, zrozumiałe? Czy są wiarygodne, czy są dokładne? Szczególnego znaczenia nabiera ilość informacji, które do nas docierają, ich prawdziwość, stopień istotności, adekwatność do konkretnej sytuacji i jednoznaczność (Grice, 1977). Znaczenie komunikacji w przypadku transparentności należy rozpatrywać jednak znacznie szerzej niż tylko językowo.

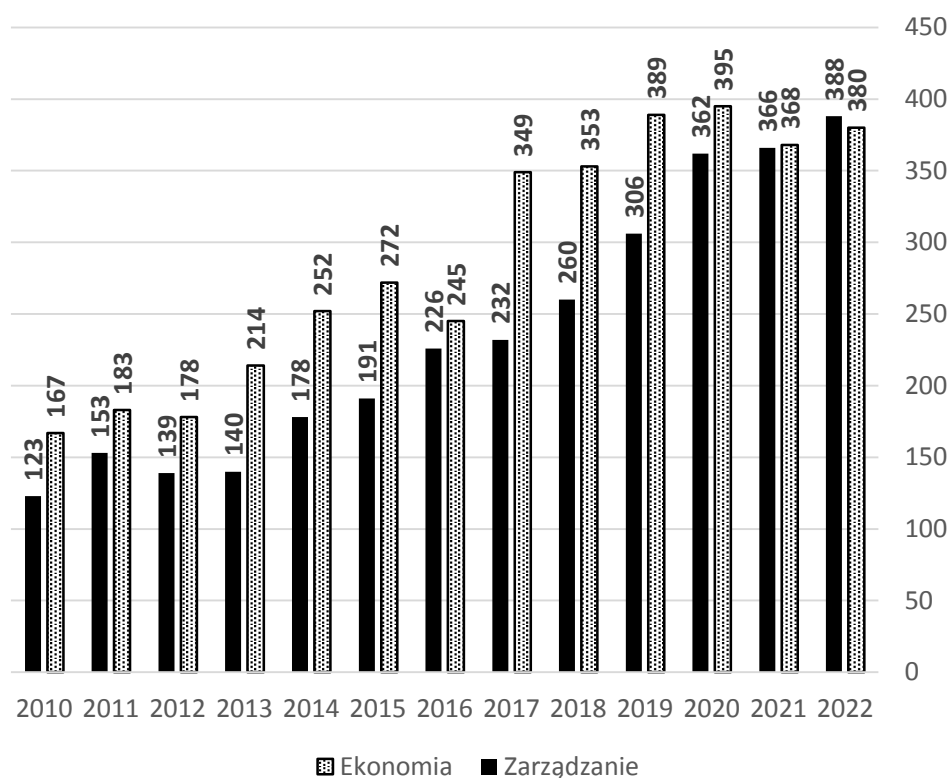
W niniejszym opracowaniu, odnoszącym się do przeprowadzonego badania pilotażowego, autor stara się zaproponować narzędzie, które mogłoby służyć dokonywaniu pomiarów występujących różnic w postrzeganiu poziomu transparentności pomiędzy interesariuszami. W kolejnych badaniach z wykorzystaniem narzędzia będą poszukiwane przyczyny i skutki tego zjawiska, w tym wpływ na relacje międzyludzkie i mechanizmy wpływania na transparentność.

Przystępując do badania, w pierwszym etapie przeanalizowano literaturę, zidentyfikowano luki poznawcze i postawiono pytania badawcze. Zasadnicze luki występują w obrębie problemu jakości informacji, czyli co powoduje ich wyższą lub niższą jakość, czy są prawdziwe, dokładne, dostępne, przejrzyste, zrozumiałe, jaka jest ich ilość, czy terminowość. Kolejne zidentyfikowane luki poznawcze są związane z wpływem transparentności na relacje pomiędzy interesariuszami (np. czy powoduje faktyczny wpływ na zaufanie) oraz czy istnieją mechanizmy wpływania na percepcję transparentności. W kolejnych etapach badania określono i zoperacjonalizowano zmienne. Zaprojektowano, zbudowano i po raz pierwszy zastosowano autorski kwestionariusz percepcji poziomu transparentności. Narzędzie zostało pilotażowo wykorzystane w badaniu członków zespołów projektowych. Na koniec wykonano analizy dopasowania narzędzia do zdefiniowanego problemu.

## 2. PROBLEM TRANSPARENTNOŚCI

Problematyka transparentności jest przedmiotem zainteresowania szerokiego grona naukowców, w różnych dyscyplinach. Na rys. 1 zaprezentowano liczbę artykułów w obszarze nauk o ekonomii oraz o zarządzaniu, opublikowanych w latach 2010-2022, odnoszących się do zagadnienia transparentności, pochodzących z bazy Web of Science. Artykuły brane były pod uwagę, jeżeli zawierały słowo „transparency” w tytule, abstrakcie lub tekście.





Rys. 1. Transparentność w publikacjach z obszaru ekonomii i zarządzania (opracowanie własne)

Najczęściej występujące problemy poruszane w kontekście transparentności mają charakter systematyzujący, odnoszący się do tego, czym transparentność jest, jak wpływa na różne obszary, takie jak relacje (np. między uczestnikami rynków finansowych), kwestie równowagi płac czy rozporządzania środkami publicznymi (Rios et al., 2022). Rozciągają się od globalnych aspektów transparentności przy emisji zielonych obligacji (Jankovic, Vasic, Kovacević, 2022) po zespoły projektowe i relacje między ich interesariuszami (Almunia, 2016). Almunia (2016) uważa np., że projekty często kończą się porażką (lub tylko częściowym sukcesem), ponieważ ich kierownicy nie działają w sposób transparentny. Twierdzi on, że zatajają problemy z postęпами realizacji, mając nadzieję, że potencjalne konsekwencje, które z nich wynikną, zostaną rozwiązane wskutek „boskiej interwencji”. Może mieć to także związek z efektem MUM<sup>1</sup>, o którym w kontekście projektów piszą Smith, Keil

<sup>1</sup> MUM – „keeping Mum about Undesirable Messages”, przemilczanie niepożądanych informacji.

i Depledge (2001) oraz Kvalnes (2014). Generalna charakterystyka efektu MUM to niechęć do przekazywania niepożądanych informacji. Efekt został opisany przez Rosena i Tessera (za: O'Neal, Levine, Frank, 1979) jako niechęć do przekazywania niewygodnych informacji, wiążąca się z tendencją do ich przemilczania. Jako przykład ogólny autorzy podają niechęć do przekazywania przez lekarza informacji o złym stanie pacjenta, żeby nie pogarszać jego stanu. Innym przykładem, którym się posługują, jest nieudzielanie pracownikom odpowiednich informacji zwrotnych na temat wykonywanej przez nich pracy, przez co pozbawiani są możliwości jej odpowiedniej modyfikacji.

Rosena i Tessera (za: O'Neal, Levine, Frank 1979, s. 39-40) zasugerowali, że przyczyną efektu MUM może być troska o własny interes, o interes odbiorcy, o zgodność z normami oraz preferowanie wyłącznie pozytywnych informacji. W przypadku troski o własny interes, wskazują na egoizm. Nadawca komunikatu w takim przypadku może przemilczać niewygodne informacje, żeby uniknąć poczucia winy, negatywnej oceny przez odbiorcę czy nieprzyjemnej atmosfery. W przypadku troski o odbiorcę nadawca unika niewygodnych informacji, z obawy przed wprowadzeniem go w zły nastrój lub z powodu przeświadczenia o tym, że chce słyszeć tylko dobre informacje. Zgodność z obowiązującymi normami natomiast to brak jasno określonych reguł w zakresie przekazywania złych informacji, ale jednocześnie jasne zasady co do informacji pozytywnych, przez co częściej pojawiają się informacje dobre, a złe rzadko. Natomiast preferowanie informacji pozytywnych ma mieć na celu minimalizowanie możliwej frustracji czy oporu. Smith i Keil (za: Kvalnes, 2014) odnoszą rozważania o efekcie MUM, w zakresie projektów, do możliwych problemów z raportowaniem, wynikających z nieintencjonalnie niewłaściwego postrzeganie stanów rzeczywistych lub z intencjonalnie błędnego postrzeganie tego stanu. Przyczyn efektu MUM, czyli wstrzymywania informacji przez kierowników projektów, upatruje się w wyrażanej przez nich nadziei, że będą jeszcze zdolni np. do redukcji kosztów, żeby zbilansować projekt (Kvalnes, 2014, s. 591-592). Innymi przyczynami mogą być: nadzieja, że uda się pokryć poniesione straty z innych źródeł, w przyszłości (np. w kolejnych etapach prac), a także obawa, że projekt zakończy przed terminem lub że straci „twarz” za popełnianie błędów planistycznych. Przyczynami mogą być też obawy przed utratą bonusów lub innych zachęt, niepewność co do prawidłowości harmonogramów, a także wysoka skłonność do ryzyka, w nadziei na rozwój kariery.

Efekt MUM jest również metodą redukcji niepewności. Smith, Keil oraz Depledge (2001, s. 195) zaproponowali model odnoszący się do przyczyn pochodzenia zjawiska w realizacji projektów. W tym modelu czynniki składające się na model niechęci do przekazywania informacji, do statusu powinności, odpowiedzialności za informację, niechęć do przekazywania informacji, postrzeganie niewłaściwego zachowania, ryzyka projektu, wpływu i skłonność do ryzyka. Status powinności to ocena, czy określona zła informacja powinna być w ogóle przekazana. Odpowiedzialność za informację to ocena kierownika projektu, czy to on rzeczywiście odpowiada za przekazywanie informacji. W przypadku niechęci do przekazania informacji



kierownik decyduje o sposobie ujęcia przekazywanej informacji. W przypadku postrzegania niewłaściwego zachowania im bardziej niewłaściwe zachowanie, tym większa skłonność do poczucia powinności informowania, jednocześnie większa skłonność do poczucia osobistej odpowiedzialności za to. Analogicznie, postrzeganie wysokiego ryzyka projektowego to większe poczucie powinności informowania. Ryzyko projektu trzeba także rozpatrywać przez pryzmat tego, jak kierownik postrzega swój wpływ na projekt. Na ryzyko projektu wpływa też skłonność kierownika projektu do ryzyka.

Sikorski (2007) w analizie sposobów redukcji niepewności sygnalizuje, iż menedżerowie działający w warunkach niepewności sięgają niejednokrotnie do irracjonalnych metod jej redukcji. Po przedstawieniu i opisie przyczyn oraz pochodzenia niepewności w organizacjach, poprzez wskazanie na potrzebę redukcji niepewności przez menedżerów (wskazanie za Koźmińskim), dochodzi do prezentacji metod stwarzających iluzję panowania nad sytuacją (Sikorski, 2007, s. 188). W warunkach niepewności kierownicy odwołują się do emocji, narzucają pracownikom własne wizje i wartości, nakłaniają ich do lojalności, za cenę ich osobistego rozwoju. Stwarzają specyficzną atmosferę, w której kluczową rolę odgrywa język, przede wszystkim pełen uniesień, patosu. Brakuje w nim jasności i precyzji, występują metafory i wieloznaczności (Sikorski, 2007, s. 189).

Grzesik (2004), analizując podejmowanie decyzji w warunkach niepewności, zwraca uwagę na określone kryteria postępowania w podejmowaniu decyzji. Według kryterium Walda decydent powinien być nastawiony pesymistycznie, czyli zakładać wystąpienie najgorszego scenariusza. Według kryterium Hurwicza decydent powinien być nastawiony optymistycznie, czyli zakładać, że wystąpi najlepszy ze scenariuszy użyteczności, z pominięciem skrajnego optymizmu. Według kryterium Savage'a, decydent nie kieruje się kategorią zysku czy straty, lecz żalem, rozczarowaniem, zawodem, bazując na określeniu tego, jak może się czuć względem ustalonych różnic pomiędzy maksymalną korzyścią a wynikiem podejmowanych działań (żał za traconym zyskiem). Według reguły Laplace'a, czyli zasady racji niedostatecznej, przyjęcie dla wszystkich scenariuszy jednakowego prawdopodobieństwa, jeżeli nie da się oszacować jego rozkładu, a po tym zastosować kryterium maksymalnej użyteczności. Redukowanie niepewności może również odbywać się poprzez władzę, poprzez poszerzanie własnego obszaru swobody, przy ograniczaniu swobody innych. Ma to szczególne znaczenie dla osobowych predyspozycji jako źródła do sprawowania władzy, przejawiających się w umiejętnościach przywódczych. Według Normana (za: Bolesta-Kukułka, 2003, s. 212) takimi sposobami są konfrontacja (jawne przeciwstawienie się), kooptacja (opłacanie innych za udzielone wsparcie i współpracę), mylenie przeciwnika (od stopnia najmniej widocznego, powolne, stopniowe umacnianie własnej pozycji), udawanie zwolennika, stawianie zastony dymnej (ukrywanie intencji i poczynań) oraz zamienianie barier w siły napędowe (przeciwników na zwolenników). Według Bolesty-Kukułki (2003) są to metody stosowane od lat, odwołując się do politycznej analizy Niccolo Machiavellego.



Kontekst redukowania niepewności, w analizach Bolesta-Kukułki (2003), to także różne zachowania służące redukowaniu niepewności subiektywnej. Redukcja niepewności subiektywnej nie poprawia niepewności obiektywnej, a jedynie samopoczucie decydenta (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 217), ma „racjonalizujący” charakter. Przykładem jest zbieranie i interpretowanie większości informacji po fakcie, już po podjęciu decyzji, w celu znalezienia jej uzasadnienia. Niezależnie od ilości posiadanych informacji w momencie podjęcia decyzji zgłasza się potrzebę ich uzupełniania, uznając z przekonaniem, że ilość jest niewystarczająca do podjęcia decyzji, jednocześnie nie wykorzystując informacji już dostępnych. Bolesta-Kukułka (2003) zwraca uwagę na trudności rozpoznania złożonych i kompleksowych układów, w których decydom przychodzi podejmować decyzje. Takie sytuacje wymagają od nich upraszczania rzeczywistości w sposób racjonalny albo nieracjonalny. Racjonalne jest identyfikowanie kluczowych ryzyk i relacji między nimi, prognozowanie trendów itp., nieracjonalne natomiast, mają związek z myśleniem stereotypowym (np. że ludzie biznesu kierują się żądzą zysku ponad zasady etyczne), wyznawaniem ideologii, jednostronnie naświetlających rzeczywistość, czy różnymi złudzeniami (jak syndrom Monte Carlo – wiara hazardzisty, że następnym razem na pewno się uda). Niektórzy autorzy uważają, że liderzy nie są transparentni, ponieważ obawiają się prześwietlenia i spadku pozycji ich autorytetu (Llopis, 2012).

Pitagorski (2017) postrzega transparentność jako dostęp do informacji. W przypadkach dzielenia się informacjami niewygodnymi lub takimi, które rzucają światło na pewne braki, twierdzi on że transparentność jest ograniczana przez osoby, które uważają że dana informacja może być błędnie zinterpretowana lub użyta przeciwko nim. Dlatego niektóre osoby unikają transparentności, żeby chronić posiadaną wiedzę, dla bezpieczeństwa własnej pracy, z pominięciem interesu pozostałych osób, które mogłyby mieć np. odmienne zdanie, które mogłoby wpływać na podejmowane decyzje (Pitagorski, 2017). Świadoma transparentność umożliwia dostarczanie właściwych informacji, właściwym ludziom, we właściwym czasie, we właściwy sposób i zapewnia ich właściwie wykorzystanie.

Normatywny charakter problemu transparentności w naukach społecznych podkreślają Osrecki i Rzepka (2017) w monografii poświęconej temu tematowi. Z badań opisywanych przez Lipmana (2013) na łamach „Forbesa” wynika, że jest silna pozytywna korelacja pomiędzy zarządzaniem transparentnością a zadowoleniem pracowników. W tym badaniu zadowolenie pracowników było utożsamiane z pojęciem zaangażowania (Lipman, 2013). Dodane jest na koniec istotne stwierdzenie, że menedżerowie często nie doceniają zdolności pracowników do dostrzegania prób zatajania lub zaciemniania obrazu, szczególnie gdy czują możliwość zagrożenia dla ich dochodów.

Gebler (2011) utożsamia transparentność z informacją, pisząc o zdolności odbiorcy do uzyskiwania informacji, jakich potrzebuje, a nie tych, które ktoś chce mu dostarczyć (Gebler, 2011). Transparentność obejmuje szczerą i otwartą komunikację, ponieważ dotyczy także informacji niewygodnych (por. Gebler, 2011; Meister, 2015).

Przy okazji analizy literatury związanej z zarządzaniem projektami, szczególnie tej omawiającej przyczyny porażek i sukcesów, pojawiło się pytanie, czy kierownicy





projektów, w celu osiągnięcia rezultatów projektowych, mogą intencjonalnie pomijać pewne fakty, zmieniać, przeinaczać, nie dookreślać, ograniczać? Czy takie zachowania są zauważalne i czy przynoszą oczekiwany skutek? Poszukiwania zostały zapoczątkowane odnalezieniem kluczowych, z punktu widzenia zarządzania projektami, źródeł transparentności. Jednym z przejawów wskazujących na istotną rolę transparentności w zarządzaniu projektami jest koncepcja „ogólnego obrazu projektu” Wysockiego (2013). Wskazuje ona na dwa zasadnicze pojęcia, które mają pomagać kierownikom projektów w określeniu sposobu podejścia do projektu, w tym także wyboru metodyki projektowej. Owe pojęcia to jasność celu oraz jasność sposobu. Jasność celu odnosi się do analizy opartej na metodzie wyznaczania celów SMART, Dorana (1981). W 1981 Doran opublikował jako pierwszy (za: Morrison, 2010) artykuł z wytycznymi, określanymi akronimem SMART. To zestawienie cech celu, takich jak: szczegółowość, mierzalność, osiągalność, realizm, określenie w czasie (za: Janasz, Wiśniewska, 2014, s. 116). Dodatkowo według Prussak i Wyrwickiej (2014, s. 116) cele powinny być osiągalne, jawne, zrozumiałe i udokumentowane. Precyzja, jasność i jawność są elementami definicji transparentności w zarządzaniu. Obok celu także jasność sposobu ma kluczowe znaczenie dla podejścia do projektu. Analogicznie do celu również sposób powinien być precyzyjny, jawny oraz jasny. Dalsze analizy związane były z poszukiwaniem, czy uwarunkowania transparentności związanej z jasnością celu i sposobu. Opierają się wyłącznie na przedmiotowym charakterze projektu. Czy mogą mieć związek ze zdolnościami lub intencjonalnymi zachowaniami kierowników projektów, wskutek uwarunkowań podmiotowych, związanych z osobą kierownika? Czy style sprawowania władzy, taktyki wpływu stosowane wobec członków zespołu, przy ograniczonym czasie projektu, mogą skutkować zachowaniami nieczytelnymi w pełni dla obserwatora? Czy w celu ukrycia pewnych faktów, skrócenia drogi dojścia do celu własnego kierownicy są skłonni do zachowań makiawelicznych lub wierzą w grę o sumie zerowej? Czy pełna transparentność w zakresie intencji przekazywanych informacji ma pozytywny związek ze skutecznością osiągania celów projektowych? Czy pełna transparentność przyczynia się do większej satysfakcji z pracy, jako jednego z głównym czynników efektywności pracy zespołów, czy jest absolutnie obojętna i nie ma znaczenia dla efektu końcowego?

Zalet transparentności w działaniu liderów upatruje się w szybszym rozwiązywaniu problemów i łatwiejszym budowaniu zespołów, dzięki otwartej komunikacji i możliwości dzielenia się opiniami i perspektywami (Llopis, 2012). Przemawiać ma za nią powstawanie autentycznych relacji w zespole, wzmacnianie zaufania do lidera i w konsekwencji wzrost wydajności. Występują oczywiście także analizy konfrontujące ze sobą aspekty za transparentnością i przeciw niej. Argumentami przemawiającymi za transparentnością w zespołach są np. sprzyjanie innowacyjności, wzmacniania pozycji zespołu, umożliwienie każdemu bycie na bieżąco, czy efektywny dostęp do danych i wiedzy (Ray, 2015). Przeciwwstawiane im są argumenty mówiące, że może powodować napięcia i wywoływać emocje, może spowalniać procesy, ujawniać słabe punkty organizacji, czy nie gwarantować podejmowania właściwych decyzji (Ray, 2015).



### 3. DEFINICJA TRANSPARENTNOŚCI

Parris z zespołem (Parris et al., 2016, s. 233) w badaniach nad mechanizmami transparentności, dokonał przeglądu literatury z tego zakresu i doszedł do wniosku, że transparentność ma szeroki zakres definicyjny. Od popularnego zwrotu, poprzez brak spójności pomiędzy definicjami, po brak ich precyzji. Sami autorzy natomiast wiążą transparentność z zaufaniem i wiarygodnością.

Według Kłosińskiej (2014) przymiotnik transparentny jest używany w polszczyźnie od stosunkowo niedawna. W tekście *Transparentny* przedstawiła ona genezę i znaczenie tego słowa, przechodząc przez etymologiczne pochodzenie z języków angielskiego, niemieckiego i francuskiego na ugruntowane (a przynajmniej częściowe) w Polsce. Według przytaczanych przez autorkę znaczeń „transparentny” w początkowym okresie stosowania odnosił się do rzeczy typu kosmetyki, farby, ale także do jawności czy uczciwości. W odróżnieniu od przejrzystości transparentność w znaczeniu jawności i nieukrywania wiąże się z działaniem. Określa nazwy działań i ich jawnych efektów, a także osoby takie działania stosujące. Autorka rozróżnienie pomiędzy transparentnym a przejrzystym ujmuje w rozwinięciu, że przejrzysty jest łatwy do odgadnięcia, zrozumienia, jasny, jednoznaczny, a transparentny nie ma nic do ukrycia i jest jawny. W cytowanej w opracowaniu autorki polemice z Bralczykiem, który przypisał transparentnemu znaczenie „łatwego do rozpoznania i przewidzenia”, Kłosińska wiąże pojęcie transparentny z procedurami i decyzjami, a aluzje z przejrzystością. Za zjawisko marginalne uważa łączenie znaczenia np. „transparentnej komunikacji” z jasnością i zrozumiałością. Podsumowując definicję przymiotnika transparentny, stwierdza jednak, że najbardziej związany jest z przejrzystością działań, uczciwością. W swego rodzaju odpowiedzi Bralczyk (2015) rozróżnił pojęcie przejrzystości od transparentności. Według niego to przejrzystość jest właściwą cechą m.in. instrukcji, mapy, prezentacji, zasad czy reguł, czyli tego, co jest „namacalne”, spisane. Za przejrzyste uznał także to, co okazuje się łatwe do odgadnięcia, a co miało być ukryte, jak np. czyjeś zamiary czy intencje. Podkreśla jednak, że termin przejrzystość bywa ambiwalentny. Niesie ze sobą charakter oceny (negatywnej oceny – „przejrzeć zamiary”). Natomiast znaczeniowo zbliżony termin transparentność uważa za jednoznacznie pozytywny. Odnosi to do nazywania np. czyjegogo zachowania, bez wydawania negatywnej oceny. Uważa, że transparentne powinny być decyzje i postępowanie.

Zastosowanie pojęcia transparentności, jako przejrzystości decyzji i działań, pozwoli z jednej strony odróżnić transparentność od np. zasady przejrzystości i jawności stosowanej przez ustawę o finansach publicznych (por. Ustawa, 2009; Glińska, 2015), a z drugiej ujednostyni semantycznie znaczenie pojęcia z literaturą zagraniczną, z którego etymologicznie się wywodzi.

Schnackenberg i Tomlinson (2016) podają, że najczęściej transparentność uważana jest za istotny warunek zaufania. Dostrzegli zróżnicowany charakter defini-





cyjny transparentności i podjęli próbę uwspólnienia definicji występujących w literaturze, dokonując przekrojowej analizy definicji różnych autorów, zaprezentowanych w tab. 1. Artykuły, które brali pod uwagę, zawierały wyraźnie zdefiniowane pojęcie *transparency* i były opublikowane w czasopiśmie naukowym (teoretycznym lub empirycznym) o relatywnie wysokim wskaźniku *impact factor* (>3 w ciągu pięciu lat) lub były cytowane więcej niż 50 razy. Dokumenty robocze, książki, artykuły dla praktyków oraz publikacje branżowe zostały pominięte. Znaczenie transparentności dla zaufania i wiarygodności stało się podstawą analiz Schnackenberg i Tomlinsona (2016; Tomlinson, Schnackenberg, 2022).

Tabela 1 prezentuje również różnorodność domen badawczych podejmujących problematykę transparentności. Ostatecznie Schnackenberg i Tomlinson (2016) zaproponowali następującą definicję transparentności: **transparentność to percepcja jakości intencjonalnie udzielonej informacji przez nadawcę**. Definicja jest syntezą licznych koncepcji definicji transparentności pochodzących z badanej literatury. Nośnikiem transparentności jest informacja, która obejmuje wiedzę o np. organizacji. Brak intencjonalnego charakteru udzielanej informacji może przyczyniać się do spadku jej użyteczności, a informacje stają się przypadkowe, następuje szum informacyjny. Percepcja jakości wiąże się z dostępnością i czytelnością informacji, czyli równym dostępem i zrozumieniem. Jakość informacji określa jej użyteczność. Autorzy dostrzegli pewne braki w zakresie wiedzy w trzech wyróżnionych obszarach, które nie znajdują jednorodnego wyjaśnienia w literaturze. Pierwszy z nich to problem „jakości informacji”, czyli co powoduje wyższą lub niższą jakość: prawdziwość, dokładność, dostępność, przejrzystość, zrozumiałość, ilość, terminowość etc. Drugi problem to wpływ transparentności na relacje pomiędzy interesariuszami, np. czy powoduje faktyczny wpływ na zaufanie. Trzeci problem to mechanizmy wpływania na percepcję transparentności i to, czy istnieją skuteczne sposoby zarządzania transparentnością.

Występujące definicje, pochodzące z teorii agencji, odnoszą się szczególnie do faktu, że w realizacji projektu jego kierownik działa jako agent (duża swoboda działania) względem mocodawcy, którym jest sponsor projektu. Zachowania agenta, w kontekście asymetrii informacji, mogą przyczyniać się do pojawienia się pokusy nadużycia, określanej w teorii agencji jako „moral hazard” (por. Holmstrom, 1982), a te mogą powodować zachowania zmierzające do ukrywania czy też utajniania zamierzeń, działań lub informacji (za: Bernat, Hawran, Kowalik, 2016).

Problem jakości informacji Schnackenberg i Tomlinson (2016, s. 1792-1793) proponują rozpatrywać w kontekście wymiarów transparentności i uściślenia definicji. Postrzegają jakość informacji w wymiarach jawności, jasności i precyzji. Jawność to centralny wymiar transparentności, odpowiadający za to, że odpowiednie informacje są otrzymywane w odpowiednim czasie. Jasność to poziom przejrzystości, czytelności, zrozumiałości otrzymywanych informacji. W odróżnieniu od jawności jasność skupia się na zrozumieniu, a nie na ilości adekwatnych informacji. Precyzja natomiast odnosi się do dokładności i wiarygodności otrzymywanej informacji.



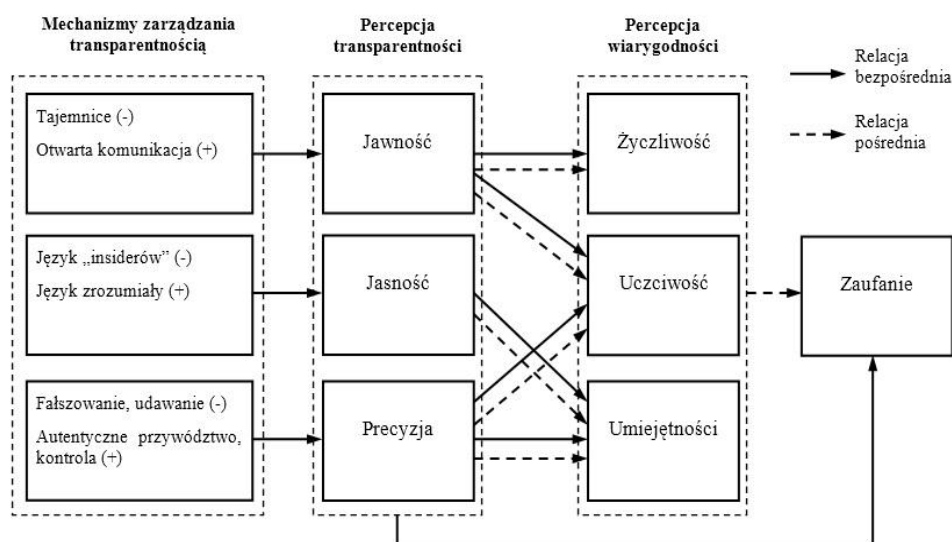
Tabela 1. Przykłady różnorodności definicji transparentności

| <b>Domena badawcza</b> | <b>Autor</b>                                  | <b>Definicja transparentności</b>   |
|------------------------|---|---|
| Negocjacje             | Vorauer, Claude (1998)                        | Stopień, w jakim cele jednostki są łatwo dostrzegalne dla innych  |
| Alianse strategiczne   | Akkermans, Bogerd, van Doremalen (2004)       | Udostępnianie danych dotyczących obecnego stanu zamówień i produkcji, jak również planów i prognoz z różnymi partnerami z łańcucha dostaw                 |
| Alianse strategiczne   | Larsson, Bengtsson, Henriksson, Sparks (1998) | Otwartość wobec partnerów   |
| Ład korporacyjny       | Bushman, Piotroski, Smith (2004)              | Dostępność informacji o konkretnej firmie dla osób spoza giełdy   |
| Ład korporacyjny       | Nicolaou, McKnight (2006)                     | Dostępność odpowiednich informacji w celu weryfikacji lub oceny procesów wymiany danych   |
| Ład korporacyjny       | Potosky (2008)                                | Stopień, w jakim środek przekazu ułatwia jasną lub niezakłóconą wymianę informacji  |
| Ład korporacyjny       | Prat (2005)                                   | Zdolność mocodawcy do obserwowania zachowania agenta i konsekwencji jego zachowania   |
| Polityka pieniężna     | Eijffinger, Geraats (2006)                    | Stopień, w jakim banki centralne ujawniają informacje związane z procesami decyzyjnymi  |
| Rynki finansowe        | Bloomfield, O'Hara (1999)                     | Publiczne rozpowszechnianie informacji o transakcjach i wycenach, w czasie rzeczywistym   |
| Rynki finansowe        | Flood, Huisman, Koedijk, Mahieu (1999)        | Możliwość precyzyjnej oceny najważniejszych notowań przez uczestników rynku   |
| Rynki finansowe        | Jordan, Peek, Rosengren (2000)                | Ujawnianie terminowych i precyzyjnych informacji  |
| Rynki finansowe        | Madhavan, Porter, & Weaver (2005)             | Możliwość uczestników rynku do obserwowania informacji o procesach dotyczących transakcji giełdowych  |
| Rynki finansowe        | Pagano & Roell (1996)                         | Poziom, do którego wielkości i kierunku bieżących transakcji są dostępne dla rywalizujących brokerów, po stronie kupna i sprzedaży                        |
| Kultura organizacyjna  | Kaptein (2008)                                | Zapewnienie przejrzystości w ramach organizacji, pozwalającej pracownikom na odpowiednią zmianę lub poprawę zachowań                                      |
| Przywództwo            | Walumbwa, Luthans, Avey, Oke (2011)           | Zachowania lidera, które mają na celu promowanie zaufania poprzez jawną, otwartą wymianę informacji oraz wyrażenie przez lidera prawdziwych myśli i uczuć |
| Rynki elektroniczne    | Granados, Gupta, Kauffman (2010)              | Dostępność i przystępność informacji rynkowych, dla zainteresowanych  |
| Rynki elektroniczne    | Zhu (2004)                                    | Stopień czytelności i dostępności informacji  |

Źródło: opracowanie na podstawie Schnackenberg, Tomlinson, 2016, s. 1787; Nicolaou, McKnight, 2006; Prat, 2004, s. 1; Bushman, Piotroski, Smith, 2004.



Kwestia jakości w zakresie transparentności to także zjawisko obejmujące zagadnienia sprawozdawczości finansowej. Tamowicz i Dzierżanowski (za: Napieček, 2015) wskazują na atrybuty transparentności, takie jak zrozumiałość, jasność, kompletność, istotność, jakość oraz wiarygodność sprawozdań finansowych. W zakresie natomiast jakości sprawozdań z kontroli Najwyższa Izba Kontroli, w standardach z 2009 r. (Standardy i wytyczne kontroli wykonania zadań na podstawie standardów kontroli INTOSAI i praktyki: ISSAI 3000 2009, s. 70) używa pojęcia „przejrzystość”. Wydaje się to jednak terminem użytym niewłaściwie, ze względu na zastosowaną definicję. Wynika z niej, że przejrzystość to zrozumiała treść sprawozdania, a zrozumiała zdefiniowano jako „przejrzyste na tyle [...]”, dalej w definicji z kolei pojawiają się przejrzystość i zrozumiałość obok siebie – „sprawozdanie przejrzyste i zrozumiałe”, powodując, że definicja staje się nieużyteczna. Prawdopodobnie użycie terminu transparentność byłoby właściwe. Kontekst definicji jest o tyle istotny, że porusza kwestię stosowania zrozumiałych słów, słownictwo techniczne powinno być zdefiniowane, a uzasadnienia przekonujące.



Rys. 2. Model konceptualny mechanizmu zarządzania transparentnością i związków między transparentnością, solidnością i zaufaniem (Schnackenberg, Tomlinson, 2016)

Dodatkowym spostrzeżeniem Schnackenberga i Tomlinsona jest odniesienie do sposobów zarządzania transparentnością, którego mechanizm przedstawiony został na rys. 2. Percepcja transparentności, wyrażona wymiarami jawności (*disclosure*), jasności (*clarity*) i precyzji (*accuracy*), jest sterowana mechanizmami zarządzania

transparentnością. Przykłady negatywnie wpływające na percepcję jawności to tajemnice przedsiębiorstwa czy informacje poufne. Pozytywnym mechanizmem postrzegania wymiaru jawności jest np. otwarta komunikacja. Wymiar jasności w percepcji transparentności może być zaniżany przez stosowanie w komunikacji języka specyficznego, właściwego dla „insiderów”. Pozytywny wpływ na jasność i zrozumiałość przekazów ma język pozbawiony wieloznaczności, bez używania słów i wyrażeń skomplikowanych. Transparentność w wymiarze precyzji może być sterowana mechanizmem udawania i fałszowania informacji. Pozytywny wpływ na transparentność precyzji, dokładności może mieć kontrola lub autentyczne przywództwo. Percepcja transparentności określonych wymiarów wpływa według modelu na postrzeganie wiarygodności (*trustworthiness*) i zaufania (*trust*). Jest to odniesienie do koncepcji Mayera oraz Schoormana, badających wpływ czynników w postaci uczciwości, kompetencji oraz dobrej woli na percepcję wiarygodności oraz zaufania (Mayer, Davies, Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer, Davies, 2007). Jawność determinuje percepcję dobrej woli w działaniu (*benevolence*) oraz uczciwości (*integrity*), jasność wpływa na postrzeganie umiejętności (*ability*), natomiast precyzja na percepcję uczciwości i kompetencji. Wszystkie wymiary transparentności wpływają natomiast na zaufanie.

Wiarygodność, jako nieobiektywna właściwość, odnosi się do percepcji potencjału danej osoby, do wywiązania się z powierzonego zaufania, które jest wynikiem oceny cech, właściwości, postaw i zachowań tej osoby (Jaklik, Łaguna, 2015, s. 370). Wiarygodność, jako pochodna transparentności, jest zgodnie z teorią Mayersa i Schoormana wyrażona w trzech wymiarach (por: Parris et al., 2016, s. 225; Mayer, Davies, Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer, Davies, 2007). Pierwszym z nich jest życzliwość (*benevolence*), która wyraża postrzeganie pozytywnego stosunku pomiędzy stronami, stopień, w jakim osoba obdarzona zaufaniem dba o dobro drugiej strony relacji. Drugi wymiar to uczciwość (*integrity*), wiążąca się ze spójnością pomiędzy deklaracjami a rezultatami składanych obietnic przez osobę obdarzaną zaufaniem, to postrzeganie dotrzymywania obietnic, odnoszące się do strony moralnej. Trzeci wymiar to umiejętności (*ability*), które umożliwiają wykonywanie działań w określonej dziedzinie przez osobę obdarzaną zaufaniem.

Pojęcie relacyjnej transparentności, użyte przez zespół Walumbawa (2011, s. 6), sugeruje zachowanie lidera, które ma na celu promowanie zaufania poprzez jawną, otwartą wymianę informacji oraz wyrażenie przez lidera prawdziwych myśli i uczuć. Definicja zespołu odnosi się do zagadnienia autentycznego przywództwa, czyli, jak wynika z modelu Schnackenberg'a i Tomlinsona, jednego z mechanizmów zarządzania transparentnością. Według Vogelgesunga (za: Norman, Avolio, Luthan, 2010, s. 352) transparentność to interakcje związane z dzieleniem się odpowiednimi informacjami, bycie otwartym na przekazywanie i odbieranie informacji zwrotnych, chętnie udzielanie informacji na temat motywów, uzasadniania podejmowanych decyzji, okazywanie spójności między słowami a zachowaniami. Transparentność jest także rozważana jako konstrukt odnoszący się do tego, czy istotne informacje są znane wszystkim zainteresowanym stronom (Norman, Avolio, Luthans, 2010, s. 352).



Parris wraz z zespołem (2016, s. 232), na podstawie analizy definicji literaturowych pojęcia transparentność, wyodrębnia dwie istotne definicje. Pierwszą z nich jest zdolność do wykrywania oszustw, a drugą tendencja do przecenienia stopnia, w jakim wewnętrzne stany i intencje są widoczne dla zewnętrznego obserwatora. Autorzy podkreślają, że druga z wymienionych definicji odnosi się do zagadnienia wewnętrznej charakterystyki osoby i wiąże ją z kategorią „iluzji transparentności”. Zaproponowana ostatecznie definicja transparentności przez Parris i zespół odnosi się do stopnia, w jakim interesariusz postrzega organizację, która umożliwia zdobywanie wiedzy o niej samej (Parris et al., 2016, s. 233). Podkreślają w ten sposób stopniowość transparentności i jej percepcję odnoszącą się do komunikacji, którą definiują jako wymianę informacji pomiędzy stronami.

W kontekście zespołów projektowych wydaje się, że mechanizmami zarządzania transparentnością będą metodyki projektowe oraz style sprawowania władzy czy przewodzenia przez kierowników projektów. Transparentność projektowa jest mechanizmem dzielenia się danymi o projekcie pomiędzy uczestnikami projektu, umożliwiające obserwowanie stanu projektu, dostarczanie istotnych informacji zespołom. Dzięki temu zespoły uzyskują łatwy dostęp do danych koniecznych do pracy, a dane są dokładne. Transparentność umożliwia lepsze zrozumienie projektu, zwiększa odpowiedzialność, ułatwia komunikację (Project Transparency, brak roku).

W kontekście zarządzania projektami transparentność definiuje się np. jako dostępność wszystkich interesariuszy, do wszystkich informacji o projekcie i ich rozumienie bez potrzeby ich wyjaśniania (Rivera, Kashiwagi, 2016, s. 1376). W innym ujęciu jest to dostępność informacji niezbędnych do realizacji projektu, we właściwym czasie i we właściwy sposób (Beulens et al., 2005, s. 484). To także stopień jasności rozumienia przez interesariuszy powodów decyzji dotyczących portfela projektów, w tym oceny uczciwości (Patanakul, 2015, s. 1090-1091). Zagadnienie uczciwości wiąże się też z koncepcją Chan Kima i Mauborgna (za: Mroziewski, 2014, s. 182) na temat tzw. uczciwego zarządzania, opartego na określonych zasadach. Jedną z nich jest angażowanie pracowników do podejmowania decyzji, poprzez zachęcanie do dzielenia się opiniami, kwestionowania pomysłów, założeń, możliwość krytyki. Kolejne to wyjaśnianie, aby każdy uczestniczący w procesach decyzyjnych, odczuwający ich skutki, rozumiał, dlaczego decyzje przybrały taką postać. Wiąże się to z wyjaśnianiem przesłanek stojących za decyzjami, co ma pozwalać budować zaufanie do intencji menedżera. Jest to także forma informacji zwrotnej. I w końcu zasada precyzowania oczekiwań, bazująca na klarownym określaniu reguł gry, tego, jak pracownik będzie oceniany, jakie mogą być tego konsekwencje, ostatecznie kto i za co odpowiada. Według założeń uczciwe zarządzanie rodzi zaufanie i zaangażowanie. Trocki (2017, s. 53) wymienia różne wartości moralno-etyczne, które zostały uznane za podstawowe w zarządzaniu projektami, a wśród nich szacunek, uczciwość, przejrzystość, odpowiedzialność, integralność, kompetencje, sprawiedliwość, zaufanie, tolerancję czy otwartość na nowość. W komentarzu do wymienionych wartości należy dodać częsty dylemat tłumaczenia niektórych zwrotów, które mogą się pojawić. W przypadku



Larsona i Graya (2011, s. 82) uczciwość jest tłumaczona z *integrity*, słowo przejrzystość to *clarity* (Larson, Gray, 2011, s. 357). W przypadku wartości wymienianych za *Ethik-Kodex der GPM* wątpliwość może budzić określenie integralność. Biorąc pod uwagę źródłową definicję, podobny dylemat może powstać jak w tłumaczeniu z języka angielskiego, słowo w *Ethik-Kodex* odpowiadające integralności to *integrität* (Ethik-kodex, 2015, s. 2), które może odpowiadać także określaniu uczciwości. Eisenbeiß oraz Brodbeck (Eisenbeiß, Brodbeck, 2014, s. 350) na podstawie badań stwierdzili, że etyczni liderzy cechują się większą transparentnością w komunikacji dotyczącej powodów podejmowanych decyzji. Postrzegani są jako uczciwi i sprawiedliwi. Natomiast nieetyczni liderzy postrzegani są jako skłonni do manipulacji i wykorzystywania innych oraz podejmujący arbitralne decyzje, bardziej dopasowane do ich indywidualnego interesu.

Podsumowując dotychczasowy przegląd definicji, można stwierdzić, iż transparentność odpowiada za jakość informacji, za jej celowość, adekwatność, zrozumiałość, precyzję oraz użyteczność. Transparentne są decyzje i postępowanie osób lub instytucji, które działają w sposób jawny, a przez to uczciwy. Ich transparentna komunikacja jest jasna i zrozumiała, a transparentna osoba ma czytelne zamiary i chętnie udziela informacji.

#### 4. KWESTIONARIUSZ PERCEPCJI TRANSPARENTNOŚCI

Na potrzeby weryfikacji istnienia różnic w postrzeganiu poziomu transparentności, na przykładzie zespołów projektowych, zostało przygotowane pilotażowe badanie. Wstępne badanie miało na celu potwierdzenie poprawności opracowanego narzędzia pomiaru. Przyjęto, iż percepcja poziomu transparentności będzie mierzona wskaźnikiem percepcji, zbudowanym na siedmiostopniowej skali interwałowej oraz różnic występujących pomiędzy pomiarami. Grupę badanych podzielono na dwie części: na kierowników projektów i członków zespołów projektowych.

Na początku postanowiono ustalić cechy, które powinny charakteryzować transparentność. W tym celu przeprowadzono wywiad z osobami pełniącymi obowiązki kierowników projektów, zarówno w ramach projektów organizacyjnych, projektów wdrożeniowych oraz projektów badawczych. Ustalono stwierdzenia, które przyjęto do kwestionariusza, odnosiły się do zagadnień związanych z celami projektu oraz metodami pracy. Stwierdzenia bazowały na wyodrębnionych elementach metody ustalania celów SMART oraz na prakseologicznej koncepcji dobrego planu według Kotarbińskiego (1970). Metody pracy powiązane zostały z tradycyjnymi i zwinnymi podejściami do realizacji projektów. Dzięki przeprowadzonym wywiadam do listy dodane zostały stwierdzenia nawiązujące do sposobów komunikowania przyczyn realizacji projektu, czyli uzasadniania ich celów.

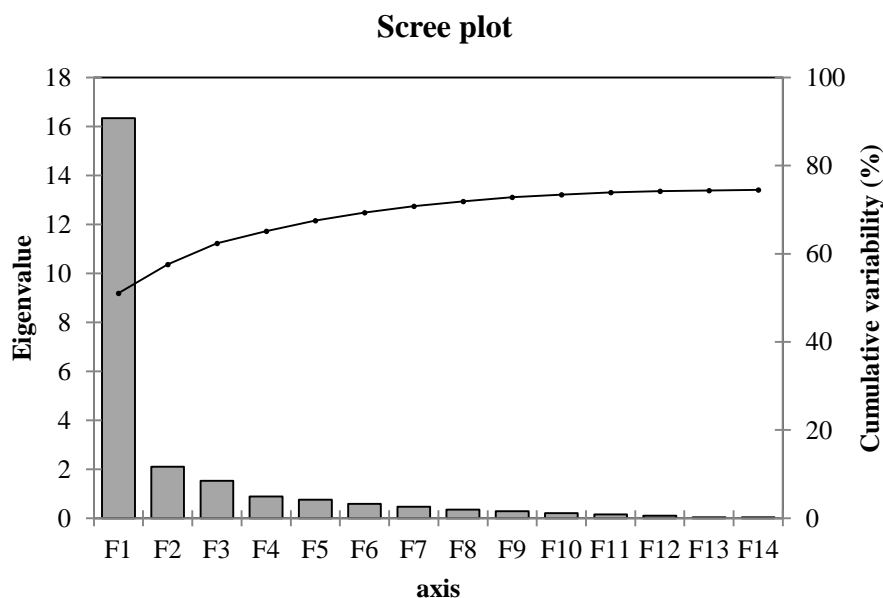




W oparciu o sugestie budowy kwestionariuszy Oppenheima (2004) oraz Hornowskiej (2016) sporządzono dwie skale, skierowane do kierowników projektów oraz do członków zespołów projektowych. Planowany pomiar poziomu transparentności miał się odnosić do roli kierownika projektu i jego sposobu organizowania i komunikowania pracy zespołom. Różnice polegały na sposobie odniesienia i ujęcia stwierdzeń w pierwszej osobie w przypadku kierowników i w trzeciej osobie w przypadku członków zespołów (odnoszące się do kierowników). Kierownikom zostały przedstawione stwierdzenia dotyczące ich zachowań. Poproszono o ustosunkowanie się do prawdziwości wyrażenia. Członkom zespołu przedstawiono wyrażenia dotyczące zachowań ich kierownika. Poproszono o ustosunkowanie się do prawdziwości wyrażenia. Ocena bazowała na siedmiostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, a 7 – „całkowicie się zgadzam”.

## 5. BADANIE PILOTAŻOWE

W badaniu pilotażowym uzyskano odpowiedzi od 29 kierowników projektów i 33 członków zespołów. Autorski kwestionariusz składał się z 32 stwierdzeń. Grupa badawcza to kierownicy (47%) i członkowie zespołów projektowych (53%). Ustalono wysoką rzetelność kwestionariusza, mierzoną współczynnikiem Alfa Cronbacha = 0,969 (N = 62).

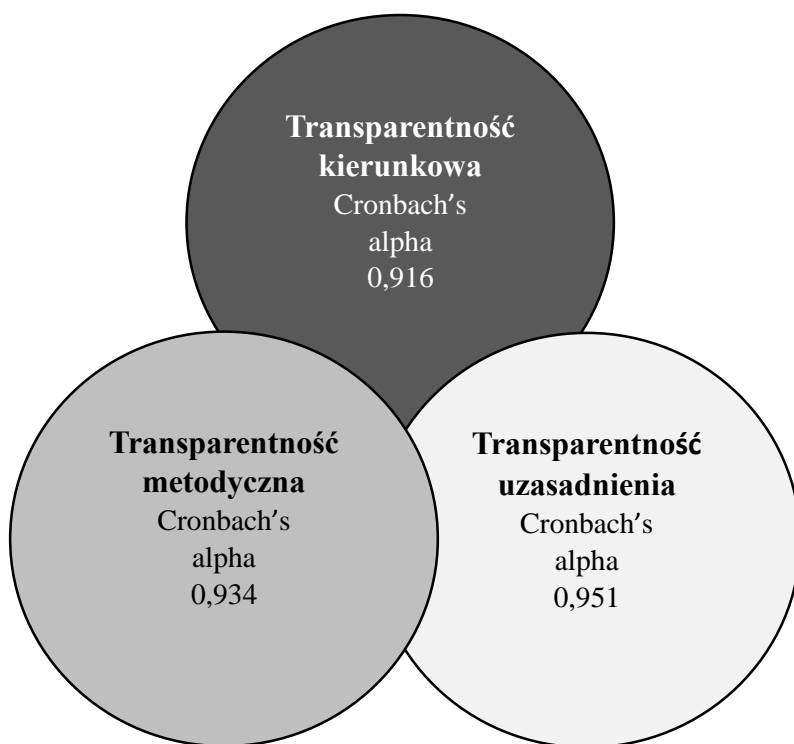


Rys. 3. Wykres osypiska (opracowanie własne)



Oceniono adekwatność doboru zmiennych wejściowych do analizy czynnikowej i macierzy korelacji z wykorzystaniem współczynnika KMO (Kaisera-Mayera-Olkina). Wartość pomiaru współczynnika wyniosła  $KMO = 0,861$ , potwierdzając zasadność wykonania analizy czynnikowej. Model jest właściwy dla analizowanych zmiennych, ponieważ zmienne są ze sobą statystycznie istotnie powiązane. Wyboru optymalnej liczby czynników dokonano na podstawie wykresu osypiska, przedstawionego na rys. 3. Na wykresie przedstawiono 14 czynników, łącznie odpowiadających za 75% zmienności wyników.

Wykres osypiska wskazuje na znaczne pochylenie krzywej do osi X i spadek wartości własnych (% wyjaśnianej wariancji) poszczególnych składowych, aż do składowej nr 7 (umowny koniec osypiska). Składowe po prawej stronie od składowej nr 7 położone są w niewielkim nachyleniu do osi X i uznane zostały za szum, gdyż wyjaśniają niewielki procent wariancji i wyłączone zostały z dalszych analiz. W wyniku analizy składowych i ich ładunków w kwestionariuszu pominięto siedem stwierdzeń, pozostawiając do dalszych analiz kwestionariusz z 25 składowymi stwierdzeniami. Ze względu na możliwe skorelowanie wyodrębnionych czynników zastosowano ukośną rotację Oblimin.



Rys. 4. Czynnik transparentności (opracowanie własne)

Analiza składowych pozwoliła na wyodrębnienie trzech czynników wyjaśniających 62,4% zmienności wyników (czwarty czynnik odpowiadałby za 2,765% zmienności wyników, dlatego przestano na trzech czynnikach). Ustalono wysoką rzetelność pomiarów wyodrębnionych czynników, mierzoną współczynnikiem Alfa Cronbacha: D1 = 0,951, D2 = 0,916, D3 = 0,934. Nadano nazwy czynnikom, biorąc pod uwagę treść pytań, które zaliczone zostały do konkretnych czynników. D1 – transparentność uzasadnienia, D2 – transparentność kierunkowa, D3 – transparentność metodyczna.

Tabela 2. Wyniki badania pilotażowego

| Czynnik                          | Zmienna         | N  | Skala | Średnia | Mediana | Min  | Max  | SD*  | Kurtoza | Skosność |
|----------------------------------|-----------------|----|-------|---------|---------|------|------|------|---------|----------|
| Transparentność ogólna (łącznie) |                 | 62 | 1-7   | 4,90    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,46 | -0,53   | -0,39    |
| Transparentność ogólna           | Kierownik       | 29 | 1-7   | 5,05    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,32 | -0,32   | -0,51    |
|                                  | Członek zespołu | 33 | 1-7   | 4,76    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,57 | -0,72   | -0,26    |
| Transparentność kierunkowa       | Kierownik       | 29 | 1-7   | 5,52    | 6,00    | 2,00 | 7,00 | 1,02 | 0,77    | -0,70    |
|                                  | Członek zespołu | 33 | 1-7   | 5,37    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,35 | 0,07    | -0,63    |
| Transparentność metodyczna       | Kierownik       | 29 | 1-7   | 4,44    | 4,00    | 1,00 | 7,00 | 1,44 | -0,72   | -0,08    |
|                                  | Członek zespołu | 33 | 1-7   | 4,52    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,56 | -0,66   | -0,13    |
| Transparentność uzasadnienia     | Kierownik       | 29 | 1-7   | 5,36    | 6,00    | 2,00 | 7,00 | 1,12 | -0,51   | -0,44    |
|                                  | Członek zespołu | 33 | 1-7   | 4,64    | 5,00    | 1,00 | 7,00 | 1,60 | -0,88   | -0,14    |

\* SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

Choć w literaturze brak jednoznacznego stanowiska, autor proponuje, by poziom transparentności w zarządzaniu projektami był wyrażony w trzech wymiarach. Pierwszy wymiar obejmuje zakres **osiąganych rezultatów**, inaczej wymiar **transparentności kierunkowej**, ponieważ determinuje jasność i precyzję celów projektowych. Drugi wymiar określa **sposoby działania, metody, nastawione na osiągnięcie celów** projektowych. Ten wymiar to **transparentność metodyczna**, ponieważ determinuje jasność i precyzję metod działania. Trzeci wymiar to **transparentności**



**uzasadnienia.** Wiąże się on z **odpowiednim uzasadnieniem celów i metod**, determinując zrozumienie racjonalności decyzji o kierunkach i metodach działań, w tym wewnętrzną spójność, inspirowanie do działania i przekonywanie.

W tab. 2 zaprezentowane zostały wyniki badania pilotażowego. Wyodrębniono wyniki dla pomiarów transparentności ogółem, łącznie dla kierowników i członków zespołu, następnie w podziale na obie grupy respondentów, w tym w zakresie transparentności ogółem oraz dla każdego czynnika odrębnie.

Rozkłady zmiennych nie odbiegają znacząco od rozkładu normalnego, są lekko lewoskośne ( $SKE < 0; > -1$ ) i są lekko skoncentrowane wokół średniej (wartość kurtozy w przedziale  $-1 < K < 0$ ), a w przypadku transparentności kierunkowej lekko rozproszone wokół średniej ( $K < 0; > -1$ ). Wartość skośności nie przekraczała umownej wartości bezwzględnej 2,5 (co oznacza, że ich rozkłady nie były znacząco asymetryczne względem krzywej normalnej [Abbot, 2017]), jeśli spełnione zostały pozostałe założenia, wykonywane były testy parametryczne. Zastosowano analizę statystyk opisowych i analizę różnic międzygrupowych (test parametryczny t-studenta).

Analiza różnic w obrębie jednego czynnika – skali transparentności uzasadnienia ( $t(60) = 2,57, p < 0,05$ , test t-Studenta), może wskazywać na istotne statystyczne różnice percepcji w ramach tego czynnika pomiędzy kierownikami a członkami zespołów. Analiza różnic pomiędzy czynnikami wskazuje, iż czynniki mogą różnić się istotnie statystycznie między sobą. Wyniki analiz przedstawiono w tab. 3. Z analizy danych wynika, iż takie istotne statystycznie różnice występują także w następujących przypadkach:

- Kierownicy: transparentność kierunkowa a transparentność metodyczna –  $t(56) = 4,56, p < 0,0001$ , test t-Studenta.
- Kierownicy: transparentność metodyczna a transparentność uzasadnienia –  $t(56) = -4,01, p < 0,05$ , test t-Studenta.
- Członkowie zespołu: transparentność kierunkowa a transparentność uzasadnienia –  $t(64) = 2,35, p < 0,05$ , test t-Studenta.
- Członkowie zespołu: transparentność kierunkowa a transparentność metodyczna –  $t(64) = 2,86, p < 0,05$ , test t-Studenta.

Wartość średnie percepcji transparentności i jej czynników przedstawiono na rys. 4. Transparentność ogólna, jako obserwacja wszystkich badanych osób łącznie, wyniosła 4,90 na skali 7-stopniowej.

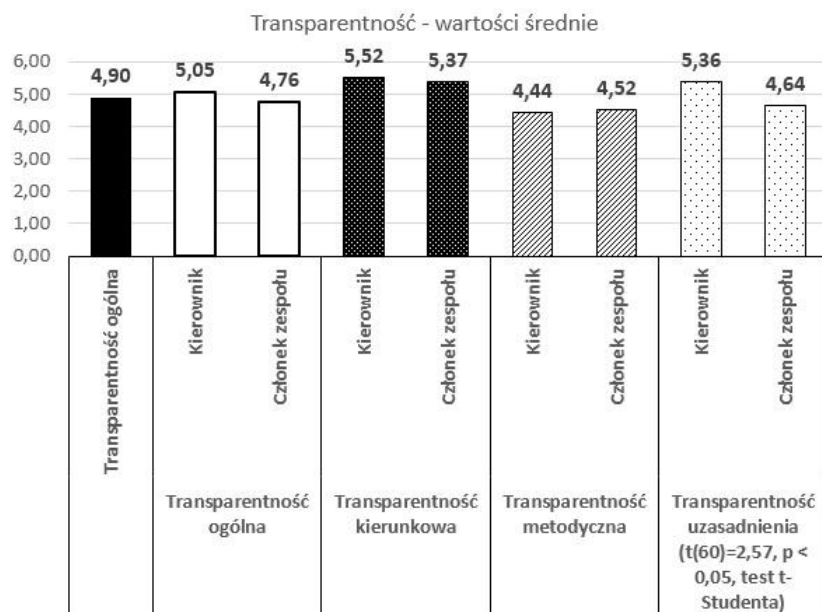
Poziom postrzeganej transparentności ogólnej, czyli bez podziału na czynniki, przez członków zespołów wynosił 4,76 (z większym odchyleniem standardowym), był niższy od postrzegania przez kierowników zespołów (poziom 5,05). Mediany obu grup miały ten sam poziom 5. W zakresie transparentności kierunkowej wyniki postrzegania kompetencji kierownika, w zakresie ustalania celów projektowych, różnią się niewiele na poziomie średnim pomiędzy badanymi grupami. Postrzeganie członków zespołu wykazuje wyższe odchylenie standardowe. Jednocześnie jest to najwyższej oceniany czynnik transparentności spośród trójki czynników. Kierownicy ocenili czynnik na poziomie 5,52, niewiele mniej zgodni byli członkowie zespołów, oceniając go na poziomie 5,37. W zakresie transparentności metodycznej w obu grupach notowania czynnika były najniższe. Średnia wartość oceny przez kierowników

wyniosła 4,44, a członków zespołu 4,52. W przypadku z kolei transparentności uzasadnienia wystąpiła istotna statystycznie różnica w ocenie czynnika przez kierowników i członków zespołu. Ocena kierowników plasowała się na poziomie 5,36, natomiast zespół oceniał czynnik na poziomie 4,64.

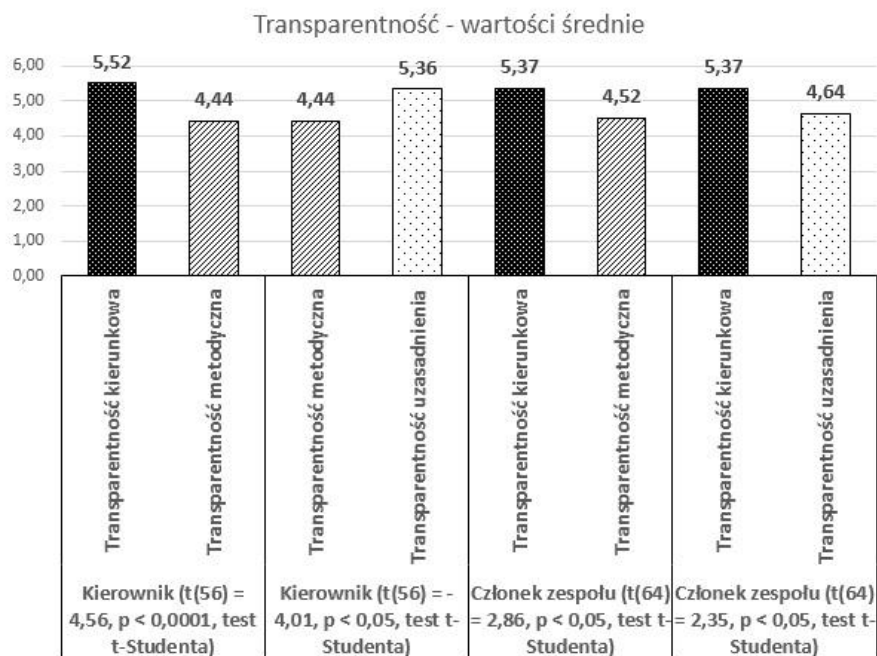
Tabela 3. Analiza różnic międzygrupowych

| Test t-Studenta              |                 | Transparentność kierunkowa |                 | Transparentność metodyczna  |                             | Transparentność uzasadnienia |                             |
|------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
|                              |                 | Kierownik                  | Członek zespołu | Kierownik                   | Członek zespołu             | Kierownik                    | Członek zespołu             |
| Transparentność kierunkowa   | Kierownik       |                            | –               | t(56) = 4,56,<br>p < 0,0001 | t(60) = 3,733,<br>p < 0,005 | –                            | t(60) = 3,096,<br>p < 0,005 |
|                              | Członek zespołu |                            |                 | t(60) = 3,331,<br>p < 0,005 | t(64) = 2,86,<br>p < 0,05   | –                            | t(64) = 2,35,<br>p < 0,05   |
| Transparentność metodyczna   | Kierownik       |                            |                 |                             | –                           | t(56) = -4,01,<br>p < 0,05   | –                           |
|                              | Członek zespołu |                            |                 |                             |                             | t(60) = 3,195,<br>p < 0,005  | –                           |
| Transparentność uzasadnienia | Kierownik       |                            |                 |                             |                             |                              | t(60) = 2,57,<br>p < 0,05   |
|                              | Członek zespołu |                            |                 |                             |                             |                              |                             |

Źródło: opracowanie własne.



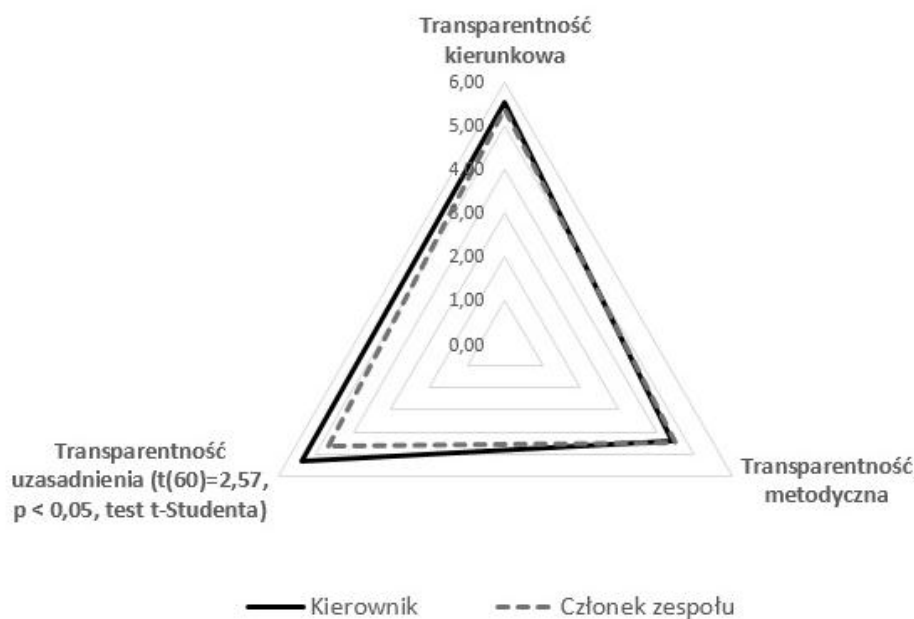
Rys. 5. Porównanie wartości średnich wyników (opracowanie własne)



Rys. 6. Różnice percepcji transparentności (pracowanie własne)



Na rys. 6 przedstawiono wyniki transparentności jako różnice w percepcji poszczególnych czynników transparentności ocenionych przez kierowników i członków zespołów. W wyniku analizy ustalono istotne statystycznie różnice percepcji transparentności kierunkowej i metodycznej w ocenach kierowników, a także w przypadku transparentności metodycznej i uzasadnienia. Istotne różnice statystycznie w percepcji członków zespołów występowały pomiędzy transparentnością kierunkową a metodyczną oraz między transparentnością kierunkową a uzasadnienia. W przypadku każdej oceny, występowały różnice istotnie statystycznie. W przypadku kierowników występowała istotna różnica pomiędzy wysokim poziomem transparentności kierunkowej 5,52 a niskim poziomem transparentności metodycznej 4,44. Analogiczna istotna różnica występuje także pomiędzy transparentnością uzasadnienia 5,36 a transparentnością metodyczną 4,44. W przypadku członków zespołów istotne różnice występują pomiędzy transparentnością kierunkową 5,37 a metodyczną 4,52, analogicznie jak kierowników. Istotna różnica występuje także w przypadku transparentności kierunkowej 5,37 a uzasadnienia 4,64. Kierownicy istotnie wyżej oceniają swoją transparentność uzasadnienia, niż to wynika z oceny członków ich zespołów. Wyniki pomiarów oceny przedstawiono na rys. 7.



Rys. 7. Hipotetyczny obraz pomiaru percepcji transparentności w zespołach projektowych (opracowanie własne)

Na rys. 7 przedstawiony został hipotetyczny obraz pomiaru percepcji transparentności w zespołach projektowych, czyli postrzeganie transparentności w zespole przez

kierowników i członków zespołu projektowego. Linie poprowadzone są pomiędzy hipotetycznymi punktami poziomu postrzegania transparentności przez kierownika i przez zespół. Transparentność projektową odzwierciedlają poziomy jej percepcji przez wymienionych interesariuszy. Zbliżone wysokie poziomy postrzegania (transparentność kierunkowa), wskazują na zachowanie transparentności, przeciętny lub niski poziom postrzegania (transparentność metodyczna), może wskazywać na braki transparentności, natomiast rozbieżności w postrzeganiu, powodujące lukę (transparentność uzasadnienia) mogą wskazywać np. na deficyty samooceny lub sposoby autoprezentacji przez kierownika projektu

## 6. PODSUMOWANIE

W wyniku dokonanych analiz badania pilotażowego określono budowę skali percepcji poziomu transparentności do dalszych badań. Tabela 4 zawiera wyniki skal dostosowanych do dalszych prac, sporządzone dzięki analizie czynnikowej i wykluczeniu najmniej odpowiadających wyrażen do ładunków poszczególnych czynników.

Tabela 4. Wyniki dla skal do zastosowania w badaniach

| Wyniki skal  | Kierownicy<br>(N = 29) | Zespół<br>(N = 33) |
|--|------------------------|--------------------|
| <b>Skala transparentności kierunkowej</b>                        |                        |                    |
| Liczba stwierdzeń  | 7                      | 7                  |
| Alfa-Cronbacha   | 0,875                  | 0,933              |
| Liczba czynników o wartości własnej >1 / skumulowana wariancja % | 1 / 54,26%             | 1 / 69,49%         |
| % całkow. wariancji dla 1 czynnika                               | 54,26%                 | 69,49%             |
| <b>Skala transparentności metodycznej</b>                        |                        |                    |
| Liczba stwierdzeń  | 10                     | 10                 |
| Alfa-Cronbacha   | 0,929                  | 0,946              |
| Liczba czynników o wartości własnej >1 / skumulowana wariancja % | 1 / 59,42%             | 1 / 66,05%         |
| % całkow. wariancji dla 1 czynnika                               | 59,42%                 | 66,05%             |
| <b>Skala transparentności uzasadnienia</b>                       |                        |                    |
| Liczba stwierdzeń  | 8                      | 8                  |
| Alfa-Cronbacha   | 0,876                  | 0,940              |
| Liczba czynników o wartości własnej >1 / skumulowana wariancja % | 1 / 49,59%             | 1 / 68,59%         |
| % całkow. wariancji dla 1 czynnika                               | 49,59%                 | 68,59%             |

Źródło: opracowanie własne.



Kwestionariusz przygotowany do dalszych prac składa się z 7 stwierdzeń na skali transparentności kierunkowej, 10 na skali transparentności metodycznej i 8 na skali transparentności uzasadniania. Ustalono wysoką rzetelność wszystkich skal dla obu grup badanych. Współczynnik Cronbacha nie był niższy niż 0,875.

Skala transparentności kierunkowej zawiera stwierdzenia odnoszące się do tego, że: cele formułowane są w sposób zrozumiały dla wszystkich, formułowane cele nie pozostawiają wątpliwości interpretacyjnych, zawsze precyzyjnie określone są oczekiwane rezultaty, dokładnie określone są terminy, w których cele muszą zostać osiągnięte, cele są jasne i zrozumiałe, cele są zawsze szczegółowe oraz że formułowane cele nie wykluczają się wzajemnie, są wewnętrznie spójne. Skala transparentności metodycznej składa się ze stwierdzeń odnoszących się do tego, że: zawsze przygotowywane są plany obejmujące cały czas trwania projektu, szczegółowo planowana jest realizacja wszystkich działań zespołu, przygotowywane plany są kompletne, niepozostawiające luk i niedomówień co do zakresu projektu, przygotowywane plany są czytelne, poręczne, łatwe do zastosowania, jasno komunikowane jest zespołowi, co, kto i kiedy ma robić, wszystkie działania związane z realizacją projektu, zawsze są udokumentowane, przygotowane plany, dają możliwość przewidzenia wszystkich zdarzeń, podejście do realizacji zadań jest zawsze metodycznie, oparte na sprawdzonych metodach. Realizując projekt, skupiamy się na procesach, podziale zadań i na kontroli oraz, że zawsze jasno określone są etapy i harmonogram wszystkich działań. Skala transparentności uzasadnienia natomiast to stwierdzenia odnoszące się do tego, że: zawsze przekonująco uzasadniane są wszystkie działania zespołu, uzasadnienia są zawsze jasne i racjonalne, każdemu w zespole jest wyjaśnione, po co realizuje powierzone działania, uzasadnienia są zawsze akceptowalne i nie budzą wątpliwości, zawsze jasno i wyczerpująco udzielane są wyjaśnienia, zawsze na bieżąco komunikowane są postępy w projekcie, decyzje są zrozumiałe i akceptowane oraz zawsze udzielane są informacje zwrotne.

W analizach wyników badania pilotażowego, ze względu na liczebność grup, zostały pominięte ustalenia macierzy modelowej ładunków czynnikowych, oceny parametrów ładujących czynniki w konfirmacyjnej analizie czynnikowej, moc dyskryminacyjna pytań w ramach trzech wyodrębnionych czynników. Poszczególne analizy zostaną wykonane w kolejnych badaniach, łącznie z porównywalnymi analizami różnic między grupami oraz analizą statystyk opisowych.

## LITERATURA

- Abbot, M.L. (2017). *Using Statistics in the Social and Health Sciences with SPSS® and Excel®*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Almunia, P. (2016). *Transparency in Project Management*. <http://www.itmplatform.com/en/blog/transparency-in-project-management/> (26.05.2023).



- Beulens, A.J.M., Broens, D.F., Folstar, P., Hofstede, G.J. (2005). Food safety and transparency in food chains and networks Relationships and challenges. *Food Control*, 16, 481-486.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Bralczyk, J. (2015). *O państwo transparentne jak pomadka*. <http://wyborcza.pl/magazyn/1,124059,18999511,o-panstwo-transparentne-jak-pomadka.html> (26.05.2023).
- Bushman, R.M., Piotroski, J.D., Smith, A.J. (2004). What Determines Corporate Transparency? *Journal of Accounting Research*, 42, 2, 207-252.
- Doran, T.D. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 11, 35-36.
- Eisenbeiß, S.A., Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 122, 2, 343-359.
- Ethik-kodex (2015). *GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. [GPM German Society for Project Management e.V.]*. [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Ueber-die-GPM/Verein/ethik-kodex-gpm.pdf) (26.05.2023).
- Gebler, D. (2011). *Transparency is a key to performance*. <http://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2011/03/14/transparency-is-a-key-to-performance/> (26.05.2023).
- Grice, H.P. (1977). Logika i konwersacja. *Przegląd Humanistyczny*, r. XXI, nr 6(141).
- Grzesik, K. (2004). *Podjęmowanie decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności*. <https://docplayer.pl/21132387-Podejmowanie-decyzji-w-warunkach-pewnosci-ryzyka-i-niepewnosci.html> (26.05.2023).
- Holmstrom, B. (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, 13, 2, 324-340.
- Hornowska, E. (2016). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- IPMA (2009). NCB National Competence Baseline, Polskie Wytyczne Kompetencyjne IPMA, wersja 3.0. [NCB National Competence Baseline, Polish IPMA Competence Guidelines, version 3.0]. Warszawa: Stowarzyszenie Project Management Polska.
- Jaklik, A., Łaguna, M. (2015). Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych. *Psychologia Społeczna*, tom 10, nr 4 (35), 369-382.
- Janasz, K., Wiśniewska, J. (2014). *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Kłosińska, K. (2014). Transparentny. *Poradnik Językowy*, 8(717), 71-78.
- Kotarbiński, T. (1970). *Sprawność i błąd*. Warszawa: PZWS.
- Kvalnes, O. (2014). Honesty in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7, 4, 590-600.
- Larson, E.W., Gray, C.F. (2011). *Project management: the managerial process*. [http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook\\_attachments/Clifford%20F.Gray%20Project%20Management.pdf](http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Clifford%20F.Gray%20Project%20Management.pdf) (26.05.2023).
- Lipman, V. (2013). *New study shows transparency isn't just good ethics – it's good business*. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/12/11/new-study-shows-transparency-isnt-just-good-ethics-its-good-business/#461c18961b99> (26.05.2023).
- Llopis, G. (2012). *5 Powerful things happen when a leader is transparent*. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/09/10/5-powerful-things-happen-when-a-leader-is-transparent/#4d0a8c604a3a> (26.05.2023).
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.



- Meister, J. (2015). *Five strategies for building transparency in the workplace*. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/02/10/five-strategies-for-building-transparency-in-the-workplace/#73706133d8ed> (26.05.2023).
- Morrison, M. (2010). *History of SMART Objectives*. <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/> (26.05.2023).
- Mroziewski, M. (2014). *Etyka w zarządzaniu, wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*. <http://www.uwm.edu.pl/pro-edu/upload/file/podreczniki/Zad.2/Etyka%20w%20zarzadzaniu.pdf>. (26.05.2023).
- Napiecek, R. (2015). Rachunkowość partycypacyjna, czyli koniec z monopolem na wiedzę. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 224, 151-158.
- Nicolaou, A.I., McKnight, H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: effects on risk, trust, and intention to use. *Information Systems Research*, 17, 4, 332-351.
- NIK (2009). *Standardy i wytyczne kontroli wykonania zadań na podstawie standardów kontroli INTOSAI i praktyki ISSAI 3000*. <https://www.nik.gov.pl/plik/id,2047.pdf> (26.05.2023).
- Norman, S.M., Avolio, B.J., Luthans F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- O'Neil, E.C., Levine, D.W., Frank, J.F. (1979). Reluctance to transmit bad news when the recipient is unknown: Experiments in five nations. *Social Behavior and Personality*, 7(1), 39-47.
- Oppenheim, A.N. (2004). *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Osrecki, F., Rzepka, V. (2017). *The transparency imperative: norms, structures, practices*. [https://www.theorieblog.de/wp-content/uploads/2017/01/CfP-Transparency-Imperative\\_en.pdf](https://www.theorieblog.de/wp-content/uploads/2017/01/CfP-Transparency-Imperative_en.pdf) (26.05.2023).
- Parris, D.L., Dapko, J.L., Arnold, R.W., Arnold, D. (2015). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54, 1, 222-247. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0279>.
- Patanakul, P. (2015). Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*, 33, 1084-1097.
- Pitagorsky, G. (2017). *Transparency and The Use of Project Management Tools*. <https://www.projectinsight.net/blogs/project-management-tips/transparency-and-the-use-of-pm-tools> (26.05.2023).
- Prat, A. (2004). *The Wrong Kind of Transparency*. <http://www.columbia.edu/~ap3116/papers/newsfinal.pdf> (26.05.2023).
- Project Transparency* (no year). <http://www.taskmanagementguide.com/glossary/what-is-project-transparency-.php> (26.05.2023).
- Ray, S. (2015). *How transparency should your team be?* <https://www.projectmanager.com/blog/how-transparent-should-your-team-be> (26.05.2023).
- Rivera, A., Kashiwagi, D. (2016). Creating a new project management model through research. *Procedia Engineering*, 145, 1370-1377.
- Schnackenberg, A.K., Tomlinson, E.C. (2016). Organizational Transparency: a New Perspective on Managing trust in Organization – Stakeholder Relationship. *Journal of Management*, 42, 7, 1784-1810.
- Schnackenberg, A.K., Tomlinson, E., Coen, C. (2020). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74, 10, 1628-1660.



- Tomlinson, E.C., Schnackenberg, A. (2022). The effects of transparency perceptions on trustworthiness perceptions and trust. *Journal of Trust Research*, 12, 1, 1-23.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 2, 344-354.
- Sikorski, C. (2007). Antyintelektualizm w zarządzaniu. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia* 41, 179-190.
- Smith, H.J., Keil, M., Depledge, G. (2001). Keeping Mum as the Project Goes Under: Toward an Explanatory Model. *Journal of Management Information Systems*, 18, 2, 189-227.
- Trocki, M. (red.) (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walumbawa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Weiskopf, R. (2023). Dis/organising visibilities: Governmentalisation and counter-transparency. *Organization*, 30(2), 326-344.
- Wysocki, R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami, Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Gliwice: Helion.

## PERCEPTION OF THE LEVEL OF TRANSPARENCY IN PROJECT TEAMS (PILOT STUDY)

### Summary

Transparency is a problem addressed by many authors in a variety of areas but there are no tools that allow it to be measured. This hinders our ability to better understand the phenomenon, and in the long run, influence it. Due to this lack of standardized tools for examining the perception of transparency level, an original Transparency Perception Questionnaire was developed and used in this research for the first time. The preliminary study was conducted using the example of project teams. The questionnaire is characterized by high accuracy and reliability, and the evaluation was based on principal component analysis (factor analysis) and Cronbach's alpha coefficient. In the factor analysis, three scales of the tool were distinguished which evaluated the perception of the transparency level in the teams: directional, methodical and explanations transparency. In the last stage of the preliminary study, an analysis of descriptive statistics was used to answer the research questions. The results of the analysis made it possible to recognize the statistically significant differences in the perception of transparency level. Differences in perception occurred both between the types of transparency assessed by the managers and team members, as well as in the perception of the same type of transparency between the managers and team members (explanations transparency).

**Keywords:** information, transparency, project team

