

Adrianna Jaskanis

## Zastosowanie DLOQ do badania organizacji uczących się w Polsce – adaptacja kulturowa i analiza statystyczna polskiej wersji językowej kwestionariusza

Celem artykułu jest przedstawienie procesu i wyników adaptacji kulturowej oraz analizy statystycznej narzędzia diagnozującego organizacje uczące się – Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ). W wyniku adaptacji kulturowej narzędzia oraz weryfikacji rzetelności i własności psychometrycznych jego polskiej wersji językowej stwierdzono, że może być on stosowany do diagnozowania organizacji w Polsce pod kątem uczenia się.

Artykuł pokazuje jedno z praktycznych zastosowań koncepcji organizacji uczącej się oraz wskazuje na korzyści wynikające z zastosowania rozpoznawalnego na szeroką skalę tego narzędzia.

**Słowa kluczowe:** Dimensions of a Learning Organization Questionnaire, DLOQ, organizacja ucząca się (*learning organization*), adaptacja kulturowa (*cross-cultural adaptation*)

### Wprowadzenie

Koncepcja organizacji uczącej się zdobyła popularność w latach 90. XX wieku w wyniku ukazania się bestselleru Petera Sengego *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* (Senge, 2006) oraz propagowania koncepcji organizacji uczącej się przez teoretyków i praktyków zarządzania, m.in. Mike'a Pedlera, brytyjskiego naukowca i konsultanta (Pedler i wsp., 1998). Proponowali oni zróżnicowane definicje organizacji uczącej się, które najczęściej stanowiły podstawę rozbudowanych, wieloaspektowych modeli. Poszczególne modele i ich elementy nie opierają się jednak na badaniach empirycznych i mimo iż prezentują, w jaki sposób organizacje powinny się uczyć (Tsang, 1997, s. 73), brakuje im uzasadnionych naukowo rekomendacji.

Karen Watkins i Victoria Marsick (1993) stworzyły model organizacji uczącej się i narzędzie diagnozujące organizacje, które jest wynikiem rzeczywistych prac badawczych na szeroką skalę. Proponowany przez nie model organizacji uczącej się ma charakter nomotetyczny i stanowić może punkt odniesienia dla teoretyków i praktyków zarządzania w obszarze wdrażania koncepcji organizacji uczącej się, a następnie weryfikacji stopnia jej implementacji przy pomocy odpowiedniego narzędzia badawczego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu i wyników adaptacji kulturowej oraz analizy statystycznej narzędzia diagnozującego organizacje uczące się

– Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ), którego polska wersja językowa może być stosowana do badania polskich organizacji pod kątem indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego uczenia się.

### Model organizacji uczącej się autorstwa Watkins i Marsick

Watkins i Marsick (1993) opracowały model organizacji uczącej się, u którego podstaw znajdują się indywidualne i zespołowe procesy uczenia się w organizacji, zachodzące w czasie wykonywanych przez pracowników zadań, dzięki swobodnej wymianie myśli, poglądów i opinii, wymianie – która prowadzi do wzajemnego i wspólnego uczenia się. Model organizacji uczącej się zakłada istnienie siedmiu charakterystyk, a mianowicie:

- stałe możliwości uczenia się,
- krytyczna analiza i dialog,
- współpraca i zespołowość,
- systemy gromadzenia i upowszechniania wiedzy,
- wspólna wizja organizacji,
- współpraca z otoczeniem organizacji,
- strategiczne przywództwo.

Pierwsza charakterystyka w modelu odnosi się do sposobu organizacji pracy, która stymulowałaby procesy indywidualnego uczenia się i stwarzała pracownikom możliwości rozwoju. Uczenie się stanowi element codziennie wykonywanych przez pracownika zadań. Polega na zdobywaniu wiedzy w obszarach zarówno ściśle powiązanych z wykonywaną pracą, jak i w innych istotnych (Watkins, Marsick, 1993, s. 26). Pracownicy wzajemnie uczą się od siebie i wspólnie tworzą atmosferę w pracy, sprzyjającą uczeniu się (Tamże). Z perspektywy pracowników organizacji uczącej się problemy i wyzwania traktowane są jako okazje wspierające uczenie się, ponieważ wymagają od organizacji i pracowników weryfikacji określonych schematów działania, stosowanych procedur i metod pracy oraz obligują do kwestionowania wcześniej przyjmowanych założeń. Uzupełnieniem nieformalnych procesów uczenia się w organizacji mogą być procesy formalne, polegające na delegowaniu pracowników do uczestnictwa w konferencjach, seminariach czy szkoleniach (Tamże, s. 45).

Drugą charakterystyką organizacji uczącej się jest krytyczna analiza i dialog, umożliwiające pracownikom wyrażanie swoich poglądów oraz kwestionowanie przyjętych założeń i aktualnych sposobów działania organizacji. Dzięki współpracy, rozmowom i interakcjom pracowników dochodzi do wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń (Tamże, s. 73). Ponadto pracownicy otrzymują informacje zwrotne, które umożliwiają im poszerzanie aktualnej wiedzy i doskonalenie umiejętności.

Kolejną charakterystyką modelu organizacji uczącej się jest współpraca i zespołowość. Powołane do realizacji określonych zadań zespoły pracownicze stanowią forum wymiany poglądów, a praca zespołowa jest okazją do wspólnego uczenia się. Ponadto kultura organizacyjna wspiera współpracę, a pracownicy nagradzani są za współdziałanie.

Czwartą cechą organizacji uczącej się, według Watkins i Marsick (1993), jest tworzenie i utrzymywanie systemów gromadzenia i dzielenia się wiedzą, dzięki którym skodyfikowana wiedza dostępna jest pracownikom organizacji. Oprócz tego, aby wspierać uczenie się pracowników w organizacji, warto korzystać także z technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT – *Information and Communication Technologies*). Wskazane jest także prowadzenie rejestrów wiedzy i umiejętności pracowników w celu odpowiedniego kształtowania zespołów pracowniczych i doboru szkoleń dla pracowników pod kątem planowanego rozwoju organizacji.

Upoważnienie pracowników do budowania wspólnej wizji organizacji jest piątą charakterystyką organizacji uczącej się w opisywanym modelu. To od tworzenia wizji organizacji rozpoczyna się proces organizacyjnego uczenia się, a jej urzeczywistnienie może mieć miejsce dzięki przekazaniu pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji poprzez delegowanie oraz decentralizację (Tamże, s. 196–199). Decyzje pracowników podejmowane są w zakresie realizowanych przez organizację celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Oznacza to, że pracownicy w organizacjach uczących się doceniani są za inicjatywę oraz podejmowanie skalkulowanego ryzyka.

Szóstą charakterystyką organizacji uczącej się jest współpraca organizacji z jej otoczeniem, polegająca na utrzymywaniu przez pracowników odpowiednich relacji z podmiotami zewnętrznymi. Klienci, dostawcy, partnerzy oraz inni interesariusze stanowią istotne źródło wiedzy organizacyjnej, a ich opinie powinny być uwzględniane w wyznaczanych organizacji celach i sposobach ich realizacji.

Ostatnią cechą organizacji uczącej się jest zapewnienie strategicznego przywództwa, polegające na wykorzystaniu umiejętności organizacyjnego uczenia się do kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez uzyskiwanie lepszych wyników w finansach i innowacyjności. Menedżerowie w organizacji uczącej się świadomi są wartości wiedzy jako zasobu, dlatego też oferują pracownikom rozwój poprzez mentoring, coaching, kursy i szkolenia.

### **Narzędzie diagnozujące organizacje uczące się – DLOQ**

Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Marsick, Watkins, 2003) jest narzędziem, które służy do diagnozowania organizacji uczących się. Celem jego zastosowania jest ocena wdrożenia modelu organizacji uczącej się oraz

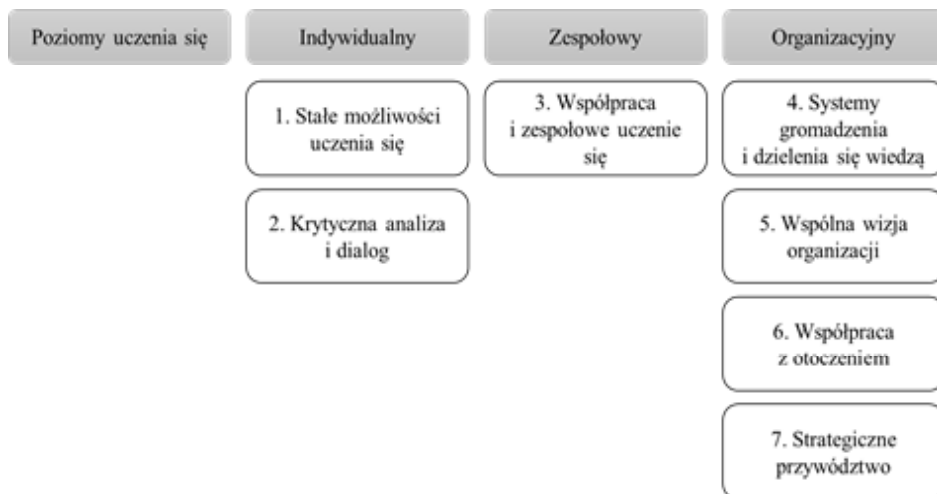
wsparcie w budowie organizacji uczącej się poprzez odpowiednie ukierunkowanie działań i wysiłków menedżerów i pracowników organizacji.

Kwestionariusz jest wynikiem rzeczywistych prac badawczych (Yang, 2003; Song i wsp., 2013) oraz stanowi narzędzie służące do badania zróżnicowanych organizacji z perspektywy różnych grup zawodowych (np. menedżerów wysokiego szczebla czy wysokich rangą urzędników) w odmiennych kontekstach kulturowych. Przy jego pomocy badać można również poszczególne działy i jednostki organizacyjne pod kątem organizacyjnego uczenia się.

DLOQ i jego zastosowania weryfikowane było pod kątem zarówno koncepcji modelu organizacji uczącej się, jak i możliwych do uzyskania wyników badań (Yang i wsp., 1998; Yang, 2003; Song i wsp., 2013). Stosowany w organizacjach cyklicznie, umożliwia identyfikację zachodzących w nich zmian i ocenę skuteczności podejmowanych działań na rzecz budowy organizacji uczącej się.

DLOQ charakteryzuje się siedmiowymiarową strukturą i składa się z 43 stwierdzeń diagnozujących organizację pod kątem uczenia się na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Każde ze stwierdzeń przypisane jest do określonego wymiaru kwestionariusza – charakterystyki organizacji uczącej się. Stwierdzenia oceniane są przez respondentów na sześciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „prawie nigdy”, a 6 „prawie zawsze”.

**Rysunek 1.** Charakterystyki modelu i wymiary narzędzia diagnozującego organizacje uczące się Watkins i Marsick (2003)



Źródło: opracowanie własne

## Przegląd badań przy zastosowaniu DLOQ

DLOQ jest najbardziej popularnym narzędziem stosowanym do badań ilościowych, obejmujących tematykę organizacji uczących się, a badania prowadzone z jego pomocą stanowiły podstawę wielu prac naukowych, a także projektowania strategii związanych z uczeniem się organizacji. Ponadto DLOQ wyróżnia się spośród innych narzędzi diagnozujących organizacje uczące się tym, że stosowany był w różnych kontekstach kulturowych (Moilanen, 2001), a samo narzędzie było przedmiotem adaptacji kulturowej do badań prowadzonych m.in. w: Chinach, Kolumbii, Korei Południowej, Iranie, Libanie, Malezji, Nepalu, Rwandzie, Tajwanie czy Turcji. Zakres badań prowadzonych przy pomocy DLOQ jest szeroki i obejmuje:

- pojedyncze organizacje (Dymock, 2003; i wsp., 2013; Song, Chermack, 2008; Song i wsp., 2009; Kim, Marsick, 2013),
- firmy rodzinne (Selden, 1998),
- firmy własności państwa (Sharifrad, 2011; Zhang i wsp., 2004),
- instytucje publiczne (Maria, 2003),
- organizacje *non-profit* (Milton, 2003; McHargue, 2003).

Przy pomocy DLOQ diagnozowane były także organizacje z perspektywy różnych grup pracowników:

- menedżerów (Watkins, Marsick, 1997; Selden, 1998; McHargue, 2003; Lien i wsp., 2006; Ellinger i wsp., 2003; Basim i wsp., 2007; Zhang i wsp., 2004);
- pracowników konkretnych działów firm lub branż (Maria, 2003; Ellinger i wsp., 2002, 2003; Dirani, 2009, 2013; Song i wsp., 2008; Kim, Marsick, 2013).

DLOQ jest narzędziem stosowanym w różnych typach badań: porównawczych – między działami i typami organizacji w zakresie ich zdolności uczenia się (Zhang i wsp., 2004; Song i wsp., 2009; Wang i wsp., 2007; Dymock, 2003; Jamali i wsp., 2009); eksploracyjnych-odkrywających zależności między konstruktem organizacji uczącej się: wymiarami organizacji uczącej się, (Watkins, Marsick 2003) a innymi konstrukcjami (np.: Hernandez, 2003; Maria, 2003; Dirani, 2009; Hasson i wsp., 2013; Stothard i wsp., 2013; Lang, 2013; Mahseredjian i wsp., 2011); wyjaśniających i pogłębiających – w połączeniu z badaniami jakościowymi – wywiadami dotyczącymi różnorodnych zagadnień i/lub dodatkowymi pytaniami otwartymi, zawartymi w kwestionariuszu dotyczącymi np. realizacji misji przez organizację, osiąganymi przez organizację wynikami finansowymi, w celu wyjaśnienia wyniku uzyskanego przez badany podmiot w kwestionariuszu bądź zglebienia dodatkowego zagadnienia (np. Ellinger i wsp., 2002, 2003; McHargue, 2003; Milton, 2003; Dirani, 2013; Kim, Marsick, 2013).

Szczegółowe informacje o zastosowaniu DLOQ do badania organizacji z różnych perspektyw pracowniczych i w odmiennych kontekstach kulturowych przedstawia Aneks 1 (zob. s. 142–144).

### Metoda badawcza

Przeprowadzone badanie składało się z dwóch etapów – pierwszego polegającego na adaptacji kulturowej kwestionariusza, a następnie – badania na próbie  $N = 228$  respondentów przy wykorzystaniu polskiej wersji kwestionariusza. Adaptacja kulturowa umożliwia badaczom takie tłumaczenie językowe kwestionariusza, jakie uwzględnia także koncepcje i hipotezy, które będą weryfikowane przy pomocy adaptowanego narzędzia badawczego. Jednak adaptowany kwestionariusz powinien być także przedmiotem analizy statystycznej pod kątem rzetelności i zachowania swojej określonej struktury, gdyż w innym wypadku wyniki badań z jego zastosowaniem mogłyby budzić wątpliwości i prowadzić do błędnych wniosków (Epstein i wsp., 2015, s. 439). Dlatego też przeprowadzone zostało badania ilościowe przy pomocy zaadaptowanego kulturowo DLOQ. W związku z tym sformułowano dwie hipotezy: H1. *Polska wersja DLOQ jest rzetelnym narzędziem badawczym organizacji w Polsce* oraz H2. *Proponowane siedem wymiarów organizacji uczącej się według Marsick i Watkins znajduje odzwierciedlenie w polskiej wersji kwestionariusza*, które następnie zweryfikowano przy pomocy zgromadzonych danych ilościowych.

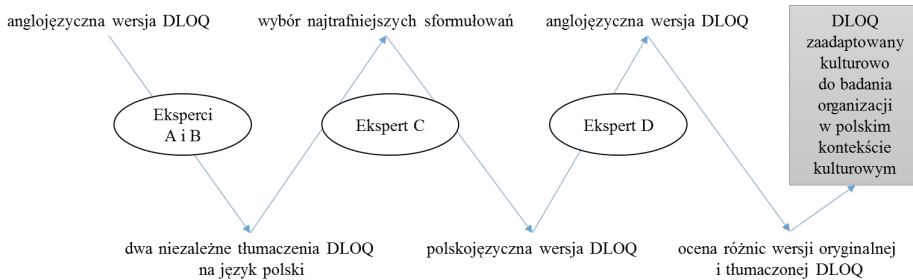
### Adaptacja kulturowa

Opracowanie polskiej wersji językowej DLOQ dokonane zostało przy pomocy metody zaproponowanej przez Brislina i wsp. (1973). Jest to powszechnie stosowana metoda adaptacji narzędzi wykorzystywanych w międzykulturowych badaniach społecznych, a jej celem jest opracowanie poszczególnych elementów narzędzia tak, aby były zrozumiałe dla respondentów oraz odzwierciedlały założoną w oryginalnej wersji językowej koncepcję badania (Brislin, 1986, s. 137). Na metodę adaptacji kulturowej Brislina i wsp. (1973) składa się:

- tłumaczenie oryginalnego kwestionariusza na drugi język (*forward translation*);
- dokonanie oceny powyższego tłumaczenia;
- tłumaczenie z drugiego języka na język oryginalnego kwestionariusza (*backward translation*);
- dokonanie oceny powyższego tłumaczenia;
- przeprowadzenie spotkania analizującego tłumaczenie z grupą respondentów, do badania której adaptowany jest kwestionariusz.

Proces adaptacji kulturowej DLOQ przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Proces adaptacji kulturowej DLOQ



Źródło: opracowanie własne

Tłumaczenie oryginalnej wersji kwestionariusza z języka angielskiego na język polski zostało wykonane przez dwóch niezależnych ekspertów (A i B). Następnie kolejny ekspert (C), pracownik Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (UW), dokonał oceny tłumaczenia i wybrał do polskiej wersji kwestionariusza najtrafniejsze sformułowania zarówno pod względem kulturowym, jak i merytorycznym. Kolejnym etapem było tłumaczenie przez eksperta (D) polskiej wersji materiału na oryginalny język kwestionariusza. W kolejnym etapie dokonano oceny występujących różnic pomiędzy tłumaczeniem a oryginalną wersją kwestionariusza. Te jednak zostały ocenione jako niemające wpływu na cel i planowane dalsze badania (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Różnice wynikające z tłumaczenie kwestionariusza z języka angielskiego na język polski oraz odwrotnie

Tłumaczenie z języka angielskiego na język polski	Tłumaczenie z języka polskiego na język angielski	Oryginalne sformułowanie
umiejętności	<i>abilities</i>	<i>skills</i>
dostosowywać	<i>adjust</i>	<i>adapt</i>
wpływ	<i>influence</i>	<i>impact</i>
upoważniać	<i>authorize</i>	<i>empower</i>
szukać	<i>seek out</i>	<i>look for</i>

Źródło: opracowanie własne

Ostatni etap adaptacji – spotkanie z miejscowymi pracownikami w celu konsultacji kwestionariusza – zostało pominięte ze względu na to, że każdy z ekspertów zaangażowanych w adaptację kulturową kwestionariusza posiadał doświadczenie pracy w firmach w Polsce i tym samym był potencjalnym respondentem.



Zastosowana metoda adaptacji kulturowej kwestionariusza gwarantuje najwierniejsze tłumaczenie poszczególnych elementów narzędzia badawczego z uwzględnieniem różnic kulturowych pomiędzy dwoma krajami – Polską i Stanami Zjednoczonymi. Dzięki tej metodzie zapewniona została zgodność koncepcyjna kwestionariusza oraz zbieżność dwóch wersji językowych (zob. Aneks 2, s. 145–147).

### Badania statystyczne polskiej wersji językowej DLOQ

Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie badań statystycznych przy zastosowaniu polskiej wersji językowej DLOQ. Badanie zostało przeprowadzone w 2011 roku na grupie studentów studiów niestacjonarnych kierunków zarządzanie oraz finanse i rachunkowość na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (UW). Zaangażowanie studentów zaocznych było celowe, ponieważ byli oni jednocześnie pracownikami różnych organizacji w Polsce, co umożliwiło im dokonanie oceny działania swojej firmy z perspektywy DLOQ. Dzięki badaniu zebrano 231 kwestionariuszy, z czego 228 zawierało odpowiedzi na każde z pytań i podlegało analizie statystycznej. Liczba zebranych kwestionariuszy pozwoliła osiągnąć niezbędny minimalny próg obserwacji dla DLOQ. Dane zgromadzone przy pomocy kwestionariusza zostały wprowadzone do programu IBM SPSS v. 21 i Amos, a następnie posłużyły do weryfikacji uprzednio sformułowanych hipotez badawczych.

### Wyniki badania statystycznego

W celu weryfikacji pierwszej z hipotez H1. *Polska wersja DLOQ jest rzetelnym narzędziem badawczym organizacji w Polsce* dla każdego z siedmiu wymiarów kwestionariusza policzono  $\alpha$  Cronbacha. Alfa Cronbacha jest to wskaźnik jednorodności (rzetelności), który sprawdza stopień skorelowania odpowiedzi na pytania mające być wskaźnikami zmiennych nieobserwowalnych (Wieczorkowska, Wierziński, 2011, s. 341). Przybiera wartości od 0 do 1 (Bedyńska, Książek, 2013, s. 276), a jej wysoka wartość wskazuje na możliwość zbudowania z pytań wskaźnika zmiennej ukrytej (Wieczorkowska, Wierziński, 2011, s. 342) Uzyskane wartości  $\alpha$ , w literaturze naukowej, mieszczące się w przedziale powyżej 0,8, uważane są za świadczące o rzetelności skali (Field, 2005, s. 668).

Wskaźnik statystyki  $\alpha$  Cronbacha dla 43-elementowego kwestionariusza wyniósł 0,963, a dla poszczególnych wymiarów organizacji uczącej się waha się od 0,80 do 0,89. W związku z tym hipoteza ta została potwierdzona, a polska wersja językowa DLOQ jest rzetelnym narzędziem badawczym. Wartości dla poszczególnych wymiarów DLOQ i całego 43-elementowego narzędzia prezentuje tabela 2.



**Tabela 2.** Wskaźnik  $\alpha$  Cronbacha dla poszczególnych wymiarów i dla całego narzędzia diagnostycznego – DLOQ

Charakterystyka organizacji uczącej się (Watkins, Marsick, 1993)	Liczba pozycji w kwestionariuszu badających dany wymiar/charakterystykę	Wskaźnik $\alpha$ Cronbacha
1. Stałe możliwości uczenia się	7	0,82
2. Krytyczna analiza i dialog	6	0,83
3. Współpraca i zespołowe uczenie się	6	0,84
4. Systemy gromadzenia i dzielenia się wiedzą	6	0,80
5. Wspólna wizja organizacji	6	0,88
6. Współpraca z otoczeniem	6	0,84
7. Strategiczne przywództwo	6	0,89
Cale narzędzie	43	0,96

Źródło: opracowanie własne

W celu weryfikacji drugiej hipotezy H2. *Proponowane siedem wymiarów organizacji uczącej się wg Marsick i Watkins znajduje odzwierciedlenie w polskiej wersji kwestionariusza* zastosowano confirmacyjną analizę czynnikową i zbudowano model w programie AMOS. Zastosowana metoda weryfikacji służy statystycznemu potwierdzeniu wierności koncepcji i narzędzia badawczego z wcześniej wyszczególnionymi wymiarami (czynniki – zmiennymi latentnymi) i budującymi ich elementami (zmiennymi obserwowalnymi). W celu weryfikacji zbudowanego modelu policzono sześć podstawowych wskaźników dopasowania modelu, których wartości porównano z wynikami uzyskanymi w innych badaniach (tab. 3).

**Tabela 3.** Wskaźniki dopasowania modelu DLOQ

Autor badania	Zhang i wsp. (2004)	Lien i wsp. (2006)	Ellinger i wsp. (2003)	Polska wersja językowa DLOQ
<b>Wielkość próby/Kraj</b>	N = 477/Chiny	N = 679/Tajwan	N = 208/USA	N = 228/Polska
<b>Wskaźniki dopasowania modelu</b>				
Chi square (df)	3175,94 (831)	4128,69 (839)	3886,58 (839)	1681,50 (839)
RMSEA	0,077	0,076	0,132	0,067
RMR	0,065	0,046	0,083	0,123
GFI	0,75	0,74	0,62	0,73

Autor badania	Zhang i wsp. (2004)	Lien i wsp. (2006)	Ellinger i wsp. (2003)	Polska wersja językowa DLOQ
AGFI	0,72	0,70	0,57	0,70
NNFI (TLI)	0,77	0,85	0,58	0,84
CFI	0,79	0,86	0,61	0,85

Oznaczenia: RMSEA = *root mean square error of approximation*; RMR = *root mean square residual*; GFI = *goodness-of-fit index*; AGFI – *adjusted GFI*; NNFI = *non-normed fit index*; CFI = *comparative fit index*

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik RMSEA mierzy dopasowanie modelu, a jego wartość poniżej 0,05 wskazuje na jego dobre dopasowanie. W wielu badaniach jednak wartość wskaźnika RMSEA poniżej 0,1 uznawana jest za dostatecznie niską i tym samym wskazującą na dobre dopasowanie modelu. CFI jest wskaźnikiem, którego wartość zależy od tego, jak wysokie są korelacje pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi w modelu. Im wyższy wskaźnik średnich korelacji, tym wyższa wartość CFI. Pożądana wartość wskaźnika CFI, mówiąca o dobrym dopasowaniu modelu, to 0,9 i więcej. Choć wskaźnik CFI wynosi 0,84, to warto zauważyć, że spośród innych wersji kwestionariusza jest on najbliższy 0,9. Zatem rezultaty confirmacyjnej analizy czynnikowej dla polskiej wersji kwestionariusza pozwalają wnioskować o możliwości wyodrębnienia siedmiu wymiarów organizacji uczącej się, zaproponowanych przez autorki kwestionariusza (Watkins, Marsick, 2003). Siedmiowymiarowa struktura kwestionariusza wyjaśniała ponad 70%t wariancji i kowariancji zmiennych (GFI = 0,73).

## Podsumowanie

DLOQ jest narzędziem diagnozującym organizacje uczące się zgodnie z modelem zaproponowanym przez Watkins i Marsick (1993), które powstało w wyniku pracy naukowej, a następnie stało się popularnym narzędziem do prowadzenia międzynarodowych badań organizacji uczących się z perspektywy różnych grup respondentów. Ograniczenia wynikające z zastosowania DLOQ do badania organizacji uczącej się istnieją i mają dwojaki charakter: odnoszą się do opracowanego modelu i do narzędzia. Odnośnie do modelu organizacji uczącej się stworzonego przez Watkins i Marsick (1993) – jest on sztuczną konstrukcją (por. Weber, 2004, s. 324), mimo iż nie jest wyłącznie teoretyczną refleksją, a posiada wartość empiryczną i praktyczną. Jeśli chodzi o sposób pomiaru – jest on silnie oparty na definicji i modelu

organizacji uczącej się, stworzonym przez autorki oraz odwierciedlającym ich wizję i określony system wartości.

Dokonane tłumaczenie i adaptacja kulturowa pozwoliła uzyskać rzetelne, spójne wewnętrznie narzędzie badawcze organizacji uczących się, które stosować można do ich badania w polskim kontekście kulturowym. Siedem wymiarów organizacji uczącej się – struktura kwestionariusza została powielona w badaniach na grupie respondentów w Polsce, co pozwala uznać polską wersję narzędzia za zbieżną z koncepcją organizacji uczącej się, opracowaną przez Watkins i Marsick (1993). A zatem polska wersja językowa DLOQ charakteryzuje się takimi samymi właściwościami psychometrycznymi jak angielska wersja językowa kwestionariusza.

Tym samym polska wersja językowa DLOQ może być stosowana do prowadzenia badań organizacji w Polsce, zarówno poszczególnych ich pionów, jak i całości, a także z perspektywy zróżnicowanych grup respondentów. Korzyścią wynikającą z zastosowania DLOQ do badań organizacji w Polsce jest możliwość porównania uzyskanych wyników z wcześniejszymi badaniami przy pomocy DLOQ, na wielu płaszczyznach. Zastosowanie DLOQ do badania organizacji w polskim kontekście kulturowym może skutkować otrzymaniem interesujących wyników i umożliwić zestawienie ich z wynikami uzyskanymi w innych krajach, organizacjach czy pośród różnych grup respondentów.

Kwestionariusz posłużyć może zatem zarówno praktykom zarządzania do diagnozy organizacji uczących się, jak i – przy zastosowaniu dodatkowych wskazówek co do interpretacji wyników badań przy jego pomocy (O’Neil, 2013; Watkins, O’Neil, 2013) – może stać się podstawą do określenia kierunku rozwoju wewnętrznego organizacji i kształtowania strategii w obszarze uczenia się pracowników. Ponadto, zastosowany w organizacji, umożliwi identyfikację mocnych i słabych stron organizacji pod kątem uczenia się, a także weryfikację z perspektywy pracowników działań organizacji podejmowanych w zakresie budowania organizacji uczącej się.

Teoretykom zarządzania DLOQ posłużyć może do szczegółowej analizy warunków budowy organizacji uczących się oraz do badania zależności pomiędzy uczeniem się a charakterystykami respondentów, zależności pomiędzy siedmioma charakterystykami/wymiarami organizacji uczącej się według Watkins i Marsick (1993), czy zależności pomiędzy poziomami uczenia się, a także uczeniem się i osiąganymi przez firmy rezultatami, np. w zakresie realizacji misji organizacji, jej wynikami finansowymi czy poziomem innowacyjności.

## Literatura

- Basim H. N., Sesen H., Korkmazyurek H. (2007), A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *World Applied Sciences Journal*, nr 2 (4), s. 368–374.
- Bedyńska S., Książek M. (2013), *Statystyczny Drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Brislin R. W. (1986), The wording and translation of research instruments, w Lonner W. J., Berry J. W. (red.), *Field methods in cross-cultural research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Brislin R. W., Lonner W. J., Thorndike R. M. (1973), *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley&Sons Publications.
- Dirani K. M. (2009), Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector, *Human Resource Development International*, nr 12, s. 189–208.
- Dirani K. M. (2013), Does Theory Travel?: Dimensions of the Learning Organization Culture Relevant to the Lebanese Culture, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 15, nr 2, s. 177–192.
- Dymock D. (2003), Developing a Culture of Learning in a Changing Industrial Climate: An Australian Case Study, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 182–195.
- Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W. (2003), Making the Business Case for the Learning Organization Concept, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 163–172.
- Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W. (2002), The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, nr 1, s. 5–22.
- Epstein J., Santo R. M., Guillemin F. (2015), A review of guidelines for cross-cultural adaptation of questionnaires could not bring out a consensus, *Journal of Clinical Epidemiology*, nr 68, s. 435–441.
- Field A. (2005), *Discovering Statistics Using SPSS*, London, Sage Publications.
- Hasson H., Tafvelin S., von Thiele Schwarz U. (2013), Comparing Employees and Managers' Perceptions of Organizational Learning, Health and Work Performance, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 15, nr 2, s. 163–176.
- Hernandez M. H. (2003), Assessing tacit knowledge transfer and dimensions of a learning environment in Colombian businesses, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 215–221.
- Jamali D., Sidani Y., Zouein C. (2009), The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ, *The learning Organization*, vol. 16, nr 2, s. 103–121.

- Kim Y. S., Marsick V. J. (2013), Using the DLOQ to Support Learning in Republic of Korea SMEs, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 15, nr 2, s. 207–221.
- Lang S. (2013), *A study of Leadership Style and Learning Organization in Candia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia*, Public Administration in the Time of Regional Change (ICPM 2013), Atlanta, materiały pokonferencyjne.
- Leufvén M., Vitrakoti R., Bergström A., Ashish K. C., Målqvist M. (2015), Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal, *Health Research Policy and Systems*, vol. 13, nr 6, s. 1–8.
- Lien B. Y., Hung R. Y., Yang B., Li M. (2006), Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context?, *International Journal of Manpower*, vol. 27, nr 2, s. 189–203.
- Mahseredjian A., Karkoulian S., Messarra L. (2011), Leadership Styles Correlate of Learning Organization in a Non-Western Culture, *The Business Review*, vol. 17, nr 2, s. 269–277.
- Maria R. F. (2003), Innovation and Organizational Learning Culture in the Malaysian Public Sector, *Advances in Developing Human Resources*, nr 4, s. 205–214.
- Marsick V. J., Watkins K. E. (2003), Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 132–151.
- Mbassana M. E. (2014), Validating the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in the Rwandan Context, *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, vol. 2, nr 2, s. 15–26.
- McHargue S. (2003), Learning for performance in nonprofit organizations, *Advances in Developing Human Resources*, nr 5, s. 196–204.
- Milton J. (2003), Professional Associations as Learning Systems: Learning + Strategy + Action = Strategic Learning, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 173–181.
- Moilanen R. (2001), Diagnostic tools for learning organizations, *The Learning Organization*, vol. 8, nr 1, s. 6–20.
- Nazari K., Pihie Z. A. L. (2012), Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, nr 3, s. 210–219.
- O'Neil J. (2013), Participant's guide for Interpreting Results of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, nr 5 (2), s. 132–151.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1998), *The Learning Company: a Strategy for sustainable Development*, London, McGraw-Hill.
- Selden G. (1998), *Dimensions of the learning organization in family-run businesses*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Ateny, University of Georgia.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.

- Sharifirad M. S. (2011), The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context, *International Journal of Manpower*, vol. 32, nr 5/6, s. 661–676.
- Song J. H., Chermack T. J. (2008), Assessing the psychometric properties of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the Korean business context, *International Journal of Training and Development*, vol. 12, nr 2, s. 87–99.
- Song J. H., Chermack T. J., Kim W. (2013), An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 15, nr 2, s. 222–239.
- Song J. H., Joo B. B., Chermack T. J. (2009), The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, nr 1, s. 43–64.
- Song J. H., Kim J. Y., Chermack T. J., Yang B. (2008), *Cross Cultural Perspectives of the Learning Organization: Assessing the Validity and Reliability of the DLOQ in Korea*, referat wygłoszony na Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, Floryda, USA.
- Stothard C., Talbot S., Drobnjak M., Fischer T. (2013), Using the DLOQ in a Military Context: Culture Trumps Strategy, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 15, nr 2, s. 193–206.
- Tsang E. W. (1997), Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, vol. 50, nr 1, s. 73–89.
- Wang X., Yang B., McLean G. N. (2007), Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises, *International Journal of Training and Development*, vol. 11, nr 3, s. 154–165.
- Watkins K. E., Marsick V. J. (1997), *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Survey)*, Warwick, Partners for the Learning Organization.
- Watkins K. E., Marsick V. J. (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Watkins K. E., O'Neil J. (2013), The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual, *Advances in Developing Human Resources*, nr 15 (2), s. 133–147.
- Weber M. (2004), *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań, Wydawnictwo Poznańskie.
- Wieczorkowska G., Wierzbiński J. (2011), *Statystyka: Od teorii do praktyki*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Yang B. (2003), Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, nr 2, s. 152–162.
- Yang B., Watkins K. E., Marsick V. J. (1998), Examining Construct Validity of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. w Torraco R. J. (red.), *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, Baton Rouge, Louisiana, USA, s. 83–90.

---

Zhang D., Zhang Z., Yang B. (2004), Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises, *International Journal of Training and Development*, vol. 8, nr 4, s. 258–273.

**How to Build Learning Organizations in Poland: Cross-Cultural Adaptation and Statistical Verification of the Polish Language Version of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ) for Studying Learning Organizations in Poland**

Summary

The purpose of the article is to present the process and the results of cross-cultural adaptation and statistical analysis of a learning organization diagnostic tool—Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ). As a result of the tool's cross-cultural adaption as well as statistical analysis, the reliability, validity, and psychometric properties of the Polish language version of the DLOQ have been confirmed. Therefore, the Polish DLOQ can serve to diagnose the learning processes in organizations in Poland. The article shows a practical application of the concept of a learning organization and indicates the benefits stemming from application of this widely recognizable tool.

---

A d r i a n n a J a s k a n i s – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Zakładzie Teorii i Metod Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się zagadnieniami uwarunkowań procesów uczenia się, zarządzaniem wiedzą oraz innowacjami i technologiami. Autorka publikacji z obszaru zarządzania wiedzą, budowy organizacji uczącej się oraz zarządzania projektami.



## Przegląd dotychczasowych wybranych badań wykonanych przy pomocy DLOQ

Autor/autorzy	Kontekst/Zakres geograficzny	Badana organizacja/organizacje	Respondenci	Wielkość próby
Watkins i Marsick (1997)	Międzynarodowy	Różnorodne	Menedżerowie i pracownicy – uczestnicy Columbia Business School Executive Program	N = 389
Selden (1998)	Południowo-wschodnie Stany Zjednoczone	Małe firmy rodzinne	Prezesi i wiceprezesi	N = 142
McHargue (2003)	Stany Zjednoczone	Organizacje non-profit	Dyrektorzy	N = 264
Lien i wsp. (2006)	Tajwan	Firmy finansowe i hi-tech	Menedżerowie, pracownicy techniczni i specjaliści	N = 679
Hernandez (2003)	Kolumbia	Osiem (średnich i dużych) prywatnych przedsiębiorstw produkcyjnych w Bogocie (wybrane na podstawie listy: The Latin American Companies Handbook i Latin America 25,000)	Wszyscy pracownicy	N = 906
Maria (2003)	Malezja	Instytucje publiczne	Urzędnicy wysokiej rangi	N = 628
Ellinger i wsp. (2002; 2003)	Stany Zjednoczone	Przedsiębiorstwa produkcyjne	Menedżerowie logistyki z listy Council of Logistics Management Membership	N = 208
Milton (2003)	Międzynarodowy	Stowarzyszenia	Członkowie stowarzyszeń oraz pracownicy stowarzyszeń	N = 37
Sharifrad (2011)	Iran	54 organizacje własności państwa i prywatne – przedsiębiorstwa produkcyjne zlokalizowane w 6 głównych irańskich miastach	Wszyscy pracownicy	N = 625
Jamal i wsp. (2009)	Liban	Po 6 firm z branży bankowości i IT	Wszyscy pracownicy	N = 227

Autor/autorzy	Kontekst/Zakres geograficzny	Badana organizacja/organizacje	Respondenci	Wielkość próby
Basim i wsp. (2007)	Turcja	15 (dużych i średnich) organizacji prywatnych z listy „Turkey's Biggest 500 Firms – 2004” publikowanej przez Ystanbul Industry Association (ISO)	Menedżerowie	N = 214
Song i wsp. (2008)*	Korea	Koreański konglomerat	Wszyscy pracownicy sekcji związanej z elektroniką	N = 438
Zhang i wsp. (2004)	Chiny	6 dużych organizacji własności państwowej z różnych branż	Menedżerowie średniego szczebla	N = 477
Song i wsp. (2009)*	Korea	Dwa duże koreańskie konglomeraty: 5 i 6 dywizji z następujących branż: elektronicznej, telekomunikacji, IT, budowlanej, przemysłu ciężkiego, ropy naftowej i gazu, chemicznej, handlu międzynarodowego, ubezpieczeniowej i finansowej	Wszyscy pracownicy	N = 1529
Wang i wsp. (2007)*	Chiny	9 firm zlokalizowanych w prowincji Guangdong	Wszyscy pracownicy	N = 852
Song, Chermack (2008)*	Korea	Koreański konglomerat	Wszyscy pracownicy	N = 1126
Dirani (2009; 2013)	Liban	5 libańskich banków	Menedżerowie i pracownicy działów obsługi klienta	N = 298
Hasson i wsp., (2013)*	Szwecja	Szwedzka firma przemysłu drzewnego	Pracownicy (N = 209) i menedżerowie pierwszej linii (N = 68)	N = 277
Kim, Marsick (2013)	Korea	120 małych i średnich przedsiębiorstw w Korei	Pracownicy działów personalnych (N=125) oraz menedżerowie zespołów (N = 209)	N = 334

Autor/autorzy	Kontekst/Zakres geograficzny	Badana organizacja/organizacje	Respondenci	Wielkość próby
Stothard i in. (2013)	Australia	Australijskie wojsko	Żołnierze/wojskowi w brygadach (N = 862) i pracownicy głównej siedziby wojskowej (N = 199)	N = 1,061
Dymock (2003)	Australia	Firma usługowa działająca w każdym mieście portowym Australii	Menedżerowie (N = 9) i pozostali pracownicy (N = 2))	N = 29
Mbassana (2014)*	Rwanda	5 uczelni wyższych	Pracownicy naukowcy, dydaktyczni i administracyjni uczelni	N = 430
Leufvén i wsp. (2015)*	Nepal	Paropakar Maternity and Women's Hospital w Kathmandu	Pielęgniarki (N = 49), studenci pielęgniarstwa (N = 38), lekarze (N = 35) oraz osoby, które nie udzieliły odpowiedzi na pytanie o przynależność zawodową (N = 13)	N = 135
Nazari i Pihie (2012)	Iran	Uczenie techniczne i szkoły zawodowe mieszczące się w czterech irańskich prowincjach	Wykładowcy i nauczyciele pracujący na cały i pół etatu	N = 295

\* – oznacza zastosowanie skróconej wersji DLOQ (21 stwierdzeń w kwestionariuszu)

Źródło: opracowanie własne

## Angielska i polska wersja językowa DLOQ

<b>Indywidualny poziom uczenia się</b>		
1.	In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.	W mojej organizacji ludzie otwarcie dyskutują o błędach, aby się na nich uczyć.
2.	In my organization, people identify skills they need for future work tasks.	W mojej organizacji ludzie określają umiejętności potrzebne im do przyszłych zadań w pracy.
3.	In my organization, people help each other learn.	W mojej organizacji ludzie pomagają sobie wzajemnie uczyć się.
4.	In my organization, people can get money and other resources to support their learning.	W mojej organizacji ludzie mogą uzyskać pieniądze i inne zasoby, aby wspierać uczenie się.
5.	In my organization, people are given time to support learning.	W mojej organizacji ludziom daje się czas, aby wspierać uczenie się.
6.	In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.	W mojej organizacji ludzie postrzegają problemy w swojej pracy jako szansę uczenia się.
7.	In my organization, people are rewarded for learning.	W mojej organizacji ludzie nagradzani są za uczenie się.
8.	In my organization, people give open and honest feedback to each other.	W mojej organizacji ludzie wzajemnie dają sobie szczerą informację zwrotną.
9.	In my organization, people listen to others' views before speaking.	W mojej organizacji ludzie słuchają poglądów innych, zanim sami się wypowiedzą.
10.	In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.	W mojej organizacji ludzie zachęceni są do pytania „dlaczego”, niezależnie od pozycji w strukturze organizacyjnej.
11.	In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.	W mojej organizacji gdy ludzie wygłaszają swoje poglądy, pytają również o to, co myślą inni.
12.	In my organization, people treat each other with respect.	W mojej organizacji ludzie odnoszą się do siebie z szacunkiem.
13.	In my organization, people spend time building trust with each other.	W mojej organizacji ludzie poświęcają czas na budowanie zaufania pomiędzy sobą.
<b>Zespołowy poziom uczenia się</b>		
14.	In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.	W mojej organizacji zespoły/grupy mają swobodę dostosowywania swoich celów do potrzeb.
15.	In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.	W mojej organizacji zespoły/grupy traktują wszystkich członków równo, niezależnie od pozycji w strukturze organizacyjnej, kultury i innych różnic.
16.	In my organization, teams/groups focus both on the group's task and on how well the group is working.	W mojej organizacji zespoły/grupy koncentrują się zarówno na grupowym zadaniu, jak i na dobrej pracy grupy.

17.	In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.	W mojej organizacji zespoły/grupy modyfikują swój sposób myślenia w wyniku grupowych dyskusji lub zgromadzonych informacji.
18.	In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.	W mojej organizacji zespoły/grupy są nagradzane za swoje osiągnięcia jako zespół/grupa.
19.	In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.	W mojej organizacji zespoły/grupy są przekonane, że organizacja będzie postępować zgodnie z ich zaleceniami.
<b>Organizacyjny poziom uczenia się</b>		
20.	My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.	W mojej organizacji używa się komunikacji dwukierunkowej, takiej jak gromadzenie propozycji pracowniczych, elektroniczne grupy dyskusyjne lub spotkania otwarte.
21.	My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.	Moja organizacja umożliwia ludziom szybkie i łatwe uzyskanie potrzebnych informacji w dowolnej chwili.
22.	My organization maintains an up-to-date data base of employee skills.	Moja organizacja rejestruje umiejętności pracowników w aktualnych bazach danych.
23.	My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.	Moja organizacja tworzy system mierzenia dysproporcji pomiędzy rzeczywistymi i oczekiwanymi wynikami pracy.
24.	My organization makes its lessons learned available to all employees.	Moja organizacja udostępnia wiedzę zdobywaną poprzez doświadczenie wszystkim pracownikom.
25.	My organization measures the results of the time and resources spent on training.	Moja organizacja mierzy rezultaty zainwestowanego czasu i zasobów w szkolenia.
26.	My organization recognizes people for taking initiative.	Moja organizacja docenia ludzi podejmujących inicjatywę.
27.	My organization gives people choices in their work assignments.	Moja organizacja oferuje ludziom możliwość wyboru rozdzielanych zadań.
28.	My organization invites people to contribute to the organization's vision.	Moja organizacja zachęca ludzi do współtworzenia wizji organizacji.
29.	My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.	Moja organizacja daje ludziom kontrolę nad zasobami, których potrzebują by wykonać swoją pracę.
30.	My organization supports employees who take calculated risks.	Moja organizacja wspiera pracowników, którzy podejmują kalkulowane ryzyko.
31.	My organization builds alignment of visions across different levels and work groups.	Moja organizacja buduje spójną wizję dla różnych poziomów hierarchii organizacyjnej i grup pracowniczych.
32.	My organization helps employees balance work and family.	Moja organizacja pomaga pracownikom równoważyć pracę i rodzinę.
33.	My organization encourages people to think from a global perspective.	Moja organizacja zachęca ludzi do myślenia z globalnej perspektywy.

34.	My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.	Moja organizacja zachęca wszystkich do uwzględniania opinii klientów w procesie podejmowania decyzji.
35.	My organization considers the impact of decisions on employee morale.	Moja organizacja rozpatruje wpływ decyzji na morale pracowników.
36.	My organization works together with the outside community to meet mutual needs.	Moja organizacja współpracuje z zewnętrznymi społecznościami w celu zaspokajania obustronnych potrzeb.
37.	My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.	Moja organizacja zachęca ludzi do gromadzenia odpowiedzi od różnych uczestników organizacji, kiedy rozwiązywane są problemy.
38.	In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training.	W mojej organizacji menedżerowie zwykle popierają prośby o możliwość uczenia się i szkolenia.
39.	In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends, and organizational directions.	W mojej organizacji menedżerowie dzielą się z pracownikami aktualnymi informacjami na temat konkurencji, trendów w branży i kierunków działań organizacji.
40.	In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision.	W mojej organizacji menedżerowie upowazniają innych, by pomagali wprowadzać wizję organizacji.
41.	In my organization, leaders mentor and coach those they lead.	W mojej organizacji menedżerowie są mentorami i coachami dla tych, którymi kierują.
42.	In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	W mojej organizacji menedżerowie nieustannie szukają możliwości uczenia się.
43.	In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.	W mojej organizacji menedżerowie zapewniają spójność działań organizacji z jej wartościami.

Źródło: angielska wersja kwestionariusza: Marsick, Watkins, 2003, s. 147–149, polska wersja kwestionariusza – opracowanie własne