

*Katarzyna Januszkiewicz**

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W PERSPEKTYWIE BADAWCZEJ – WYZWANIA METODOLOGICZNE

1. WPROWADZENIE

Zachowania ludzi w organizacji stanowią w ostatnim czasie przedmiot szczególnego zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, iż społeczne aspekty zarządzania są dziś dosyć dobrze opisane, jednak w niewystarczającym stopniu poddane weryfikacji empirycznej. Ma to związek z wykorzystywaniem narzędzi badawczych, które w porównaniu z innymi naukami, mają tu charakter subiektywny i nieporównywalny. Każdy badacz może zbudować własny kwestionariusz ankiety, czy test, jednak narzędzia te nie są poddawane weryfikacji metodologicznej, nie są rozpowszechniane, służąc, jak się wydaje tylko partykularnym celom przeprowadzenia badania i opracowania na tej podstawie publikacji.

Pozostawiając otwartym pytanie o wartość tego typu badań, należałoby zastanowić się nad zasadami, które mogłyby nieco uporządkować taki stan rzeczy. W okresie nadprodukcji badań i publikacji¹ w naukach o zarządzaniu, wydaje się pożądane sformułowanie i postulowanie zasad projakościowych. Uwaga ta szczególnie dotyczy właśnie społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań organizacyjnych, których przedmiot, w odróżnieniu od innych obszarów analizy funkcjonowania organizacji, wydaje się mieć bardziej nieostre i trudne do zbadania naukowego granice.

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Szerzej na ten temat [w:] Sułkowski Ł., *Etos nauk o zarządzaniu* [w:] Jagoda H., Lichtarski L., (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyk zarządzania przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław 2010, s. 320-321.

2. METODOLOGIA BADAŃ

Uzasadnione wydaje się wobec tego, by rozpocząć poszukiwania drogi, która pozwoliłaby na opis i analizę tak zwanego miękkiego obszaru zarządzania w sposób wystandaryzowany i postawić pytanie: w jaki sposób podnieść jakość badania społecznych aspektów zarządzania? Jedną z możliwości jest opracowanie metodologii badań zachowań organizacyjnych, pozwalającej na wystandaryzowanie i znormalizowanie narzędzi pomiaru. Działania te mogłyby w znacznej mierze wykorzystać dorobek psychometrii, który w sposób precyzyjny formułuje wymogi wobec pomiaru dokonywanego na gruncie psychologii². Z uwagi na zróżnicowany zakres prowadzonych badań proste przełożenie wymogów stawianych testom psychologicznym na obszar zarządzania nie jest możliwe, a nawet więcej – nie jest wskazane. Jednak warto dorobek psychometrii z uwagą przeanalizować i zastanowić się, które fragmenty mogą mieć istotną wartość aplikacyjną dla badań prowadzonych w obszarze zarządzania.

Zdaniem M. Brzezińskiego, testy (psychologiczne) muszą spełniać dwa kryteria: **rzetelności** i **trafności**, ponadto powinny być: **obiektywne**, **wystandaryzowane** (ujednolicenie warunków przeprowadzania i interpretacji) oraz **znormalizowane** (przełożenie wyników „surowych” na wyniki skal standardowych, pozwalające na uzyskanie informacji, co do miejsca wyniku w grupie, dla której obliczono tzw. normy) [Brzeziński 2011, s. 457].

Rzetelność oznaczać będzie w tym ujęciu zgodność danych dotyczących zachowania, których dostarczają testy lub badania eksperymentalne [Gerring, Zimbardo 2009, s. 32]. Natomiast trafność – poprawność wniosków wyprowadzonych na podstawie wyników testowych lub innych form badania, innymi słowy odpowiedzi na pytanie, co tak naprawdę mierzy test, a dokładniej jego wynik ogólny, wyniki częściowe (podskale) oraz odpowiedzi na pojedyncze pytania [Brzeziński 2011, s. 514].

Przy określaniu trafności testu należy rozważyć trzy aspekty:

- trafność kryterialną – ustalenie korelacji między wynikami nowego testu i jakimś zewnętrznym kryterium (np. metodą *test by test*, *test-retest*, kryterium zewnętrzne),
- trafność treściową (wewnętrzna) – aby potwierdzić trafność treściową wyników otrzymanych w teście należy wykazać, że zachowanie demon-

² Testy psychologiczne zostały wprowadzone do psychologii przez amerykańskiego psychologa Jamesa McK. Catella. W pracy *Mental test and measurements* opisał on 10 testów służących do pomiaru zdolności umysłowych jednostki (testy dotyczyły m.in. szybkości ruchów, czasu reakcji [Strelau 1987, s. 35]). Od tego czasu testy są jednym z najczęściej stosowanych narzędzi pomiaru w psychologii, mimo iż obok zwolenników ich stosowania jest również grupa badaczy negujących ich przydatność w poznaniu. Określanie zasad tworzenia i stosowania testów psychologicznych zajmuje się psychometria.

strowane w badaniu testowym jest reprezentatywną próbą zachowań ujawniających się w interesującej badacza sferze,

- trafność teoretyczną – związek narzędzia pomiarowego z konstruktem teoretycznym [Brzeziński 2011, s. 516].

Największym wyzwaniem dla badacza wydaje się być proces operacjonalizacji pojęć i ich przełożenie ze sfery teoretycznej do sfery badawczej. Powinno odbywać się to zgodnie ze standardami tworzenia narzędzi pomiarowych, tak by umożliwić nie tylko ich rzetelną analizę, ale również mieć możliwość odniesienia uzyskanych za ich pomocą wyników badań do szerszego kontekstu wiedzy rozwijanej na gruncie danej dziedziny.

3. DYLEMATY POMIARU ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

Postulaty te pozornie proste do spełnienia, w kontekście badań z zakresu zachowań organizacyjnych (czy nawet szerzej: społecznych aspektów zarządzania), nieoczekiwanie przynoszą szereg problemów, których identyfikacja i diagnoza wydaje się być konieczna dla postulowanych na wstępie działań projakościowych. Z uwagi na ograniczony zakres prowadzonych rozważań, poniżej zaprezentowane zostaną tylko wybrane dylematy, przed którymi, jak się wydaje stają dziś badacze zachowań organizacyjnych.

Przedmiot badań

Jeśli przyjmiemy, że przedmiotem nauki o organizacji i zarządzaniu są systemy organizacyjne i oparte na nich sposoby zarządzania w rozmaitych instytucjach [Kaczmarek, Sikorski 1999, s. 9], przedmiotem nauki o zachowaniach ludzi w organizacji jest systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji [Robbins 2004, s. 18], to warto postawić pytanie, co należałoby uznać za podstawę pomiaru? Słusznym wydaje się stwierdzenie, że nie powinien on odnosić się do jednostek i ich cech indywidualnych, te bowiem mogą stanowić w tym ujęciu zmienne (nie)zależne. Ponadto zmienność zasobów ludzkich (fluktuacja pracowników) i ich zróżnicowanie czyniłoby takie analizy bezpodstawnymi. Kolejną przesłanką odsuwającą zainteresowanie badaczy od cech indywidualnych jednostek jest charakter uzyskiwanych w takim pomiarze danych, są to bowiem dane poufne, których pozyskanie i analiza powinna przebiegać w określonych warunkach i określonej relacji psycholog – klient³. Wykorzystywanie testów psychometrycznych w miejscu pracy

³ Wyjątek stanowią testy stosowane w procesie rekrutacji i selekcji, czy oceny ewaluacyjnej, gdzie oceniane są cechy i możliwości indywidualne pracownika, w celu określenia np. stopnia dopasowania do profilu kompetencyjnego, lub oszacowania rozbieżności i określenia możliwości rozwojowych.

nie powinno być zatem regułą. Uczestnicy takiego badania wyrażając świadomie zgodę na udział w nim muszą być pewni, że nie naruszy ono sfery ich prywatności, zapewni im anonimowość i zagwarantuje poufność zebranych w trakcie badania danych [Brzeziński, Teopltiz-Wiśniewska 2011, s. 156-157]. Czy zatem badacz powinien skoncentrować się na organizacji i sposobie jej funkcjonowania? Taka perspektywa prawdopodobnie jednak bardziej dotyczyć będzie przyczyn ewentualnych zachowań niż ich samych. Na tym właśnie polega trudność.

Chcąc badać zachowania organizacyjne należy się odnieść do tego, co występuje na przecięciu tych dwóch obszarów: charakterystyki organizacji i charakterystyki jednostki i w zależności od tego, co uznane zostanie za zmienną zależną, wyniki lokować się będą bliżej jednej z dyscyplin. Przyjęcie za punkt wyjścia np. koncepcji sterowności Rottena i wnioskowanie na jej podstawie o poczuciu odpowiedzialności pracownika za wyniki, wzbogaci wiedzę z zakresu psychologii. Gdy jednak punktem wyjścia uczynimy sposób podziału pracy i kontroli wyników, otrzymane dane dotyczyć będą wpływu konkretnych rozwiązań organizacyjnych na zachowania pracowników, wpisując się tym samym w obszar zarządzania. Badacz musi jednak dokonywać takiego wyboru w sposób celowy z wyraźną świadomością konsekwencji przyjęcia określonej perspektyw i dokonywać interpretacji danych z poziomu (na podstawie wiedzy) charakterystycznej dla danej dyscypliny. Dlatego uzasadnione wydaje się w tym kontekście operacjonalizowanie zachowań organizacyjnych i określenie ich wskaźników.

(Nie)wielość paradygmatów

Warunkiem określenia trafności teoretycznej narzędzia badawczego, zgodnie z tym co zostało przedstawione wcześniej, jest jego zgodność z konstruktem teoretycznym. W tym miejscu w naukach o zarządzaniu pojawia się jednak kolejny problem, należy bowiem uznać, że z racji swojego młodego wieku, znajdują się one w przedparadygmatycznym stadium rozwoju, i choć można wskazać kilka twierdzeń o charakterze podstawowym, to dziś, trudno jeszcze wskazać ich wyczerpujący i pełny katalog [Sudoł 2012, s. 89]⁴. Sytuacja ta ma swoje konsekwencje przejawiające się dowolnością w definiowaniu pojęć i formułowaniu koncepcji. Każdy badacz może stworzyć swój własny konstrukt teoretyczny i na jego podstawie przeprowadzić badanie, którego wyniki później zinterpretuje (zgodnie z przyjętymi przez siebie założeniami!). Brak kryterium

⁴ Trudno pominąć w tym miejscu poglądy autorów, którzy uważają że w naukach o zarządzaniu paradygmaty już istnieją (jednak ulegają szybkiej ewolucji w odpowiedzi do zmian w otoczeniu biznesowym i samej organizacji), czy też nie istnieją i istnieć nie mogą z uwagi na charakter zarządzania. Zagadnienia te nie stanowią jednak bezpośrednio przedmiotu rozważań, dlatego też osoby zainteresowane odsyłam do pozycji: Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, gdzie zagadnienia te są szerzej omawiane.

nadrzędnego nie przynosi w tej sytuacji dobrodziejstwa wolności, ale chaos badawczy.

Kryterium pozwalającym na odróżnienie wiedzy naukowej od wiedzy potocznej oparte jest na sformułowanej przez Ajdukiewicza zasadzie racjonalnego uznawania przekonań, określanej też, jako *mocna zasada racjonalności*. Wskazuje ona, iż stopień przekonania, z jakim badacz będzie głosił dane twierdzenie, powinien być proporcjonalny do stopnia pewności jego uzasadnienia, to zaś zależne jest od pewności metody, którą badacz posłużył się w procedurze konfrontowania teorii z empirią (Ajdukiewicz 1958, za: Brzeziński, Zakrzewska 2011, s. 181).

Dodatkowo kryterium tego rozróżnienia (wiedzy naukowej od potocznej) stanowić powinna również *słaba zasada racjonalności*, nakładająca na wiedzę racjonalną wymóg intersubiektywności, którą należy rozumieć w dwojaki sposób, jako intersubiektywność komunikowalną i kontrolowalną (sprawdzalną). Intersubiektywność komunikowalna dotyczy takiego sposobu przeprowadzenia badania naukowego i opracowania raportu, by kolejna osoba mająca podstawy merytoryczne była w stanie odczytać badanie i się do niego odnieść. Intersubiektywność kontrolowalna, oznacza natomiast, że każdy odpowiednio przygotowany badacz powinien móc na podstawie dostarczonego przez autora pierwotnego badania jego opisu, scenariusza dokonać replikacji badania i uzyskać, w granicach dopuszczalnego błędu identyczny wynik [Brzeziński, Zakrzewska 2011, s. 184-185]. W naukach o zarządzaniu dotyczyć to będzie przede wszystkim dokładnego określenia zmiennych i wskazania stopnia zależności między nimi.

Brak jasno określonej i zdefiniowanej siatki pojęciowej powoduje, że powstające prace mają charakter fragmentaryczny, co czyni niemożliwym zestawienie wyników, czy ich porównywanie. Trudno w takiej sytuacji budować *wiedzę dziedzinową*, bez możliwości ulokowania poszczególnych konstruktów teoretycznych na tle szerszego kontekstu badawczego. Trudno nawet wnioskować o zmienności zachowań, gdyż gromadzenie danych ma charakter epizodyczny, a wykorzystywane narzędzia nie są zazwyczaj podawane do publicznej wiadomości ani udostępniane.

Wkładem do nauki i to o dużej wartości mogą być oczywiście nowe oryginalne metody poznania naukowego. Należy jednak zaznaczyć, że różnorodność prowadzonych badań w jednej dyscyplinie naukowej utrudnia kodyfikację stosowanych w niej empirycznych metod badawczych. Pewna dowolność w definiowaniu pojęć i ich interpretacji na etapie tworzenia modeli teoretycznych skutkować będzie dowolnością w projektowaniu badań. Operacjonalizacja zmiennych, powinna przebiegać w oparciu o zasadny przyjęte przez ogół badaczy, tak by umożliwić polemikę z wynikami i co najważniejsze – doskonalenie na podstawie informacji zwrotnych narzędzi badawczych.

Zdaniem S. Sudoła można zaryzykować nawet przypuszczenie, że trudności badawcze w zakresie zarządzania, zwłaszcza dotyczące niedoskonałości metod

badawczych, są jednym ze źródeł wielości poglądów na problemy zarządzania [Sudoł 2012, s. 137]. Nie wdając się jednak w dywagacje, co jest skutkiem a co przyczyną, należy postulować zatem wypracowanie definicji pojęć podstawowych w zachowaniach organizacyjnych i twierdzeń, które jeśli nawet nie miałyby jeszcze rangi paradygmatu, to przynajmniej mogłyby stanowić solidną podstawę teoretyczną dla tworzonych metod i narzędzi pomiaru.

Wiarygodność pomiaru

Pytaniem, które powinien postawić sobie każdy badacz, jest pytanie o wiarygodność pomiaru. Skąd wiadomo, że przedmiotem badania jest dokładnie to, co autor założył? Samo przekonanie o zasadności użytych metod i technik, ich założeń konstrukcyjnych może okazać się kryterium niewystarczającym. Nie dotyczy to oczywiście wszystkich badań, jednak dobrą praktyką wydaje się być wprowadzenie do oceny metody kryterium zewnętrznego. Pozwoli to na określenie przywoływanej już w artykule trafności kryterialnej (korelacji między wynikami nowego testu i jakimś zewnętrznym kryterium). Problem jednak w tym, że w przypadku pomiaru dotyczącego zachowań organizacyjnych brak jest metod o już określonej trafności, a powoływanie się na te „nieokreślone”, byłoby działaniem nieuzasadnionym.

Badacz dbający o wiarygodność pomiaru ma w tej sytuacji, jak się wydaje trzy wyjścia. Po pierwsze może wykorzystać metody o określonym poziomie trafności stosowane w innych dyscyplinach, np. psychologii. Problem jednak w tym, że testy psychologiczne zgodnie z ustawą o zawodzie psychologa, mogą stosować tylko psychologowie. Nie wynika to jednak z nieuzasadnionej ochrony własności, czy roszczeń samych psychologów, lecz z odpowiedzialności za osoby, które będą uczestnikami badania. Dane będące wynikiem pomiaru psychologicznego mają bardzo specyficzny charakter i wymagają odpowiedniego przygotowania do ich interpretacji i wykorzystywania. W tej sytuacji można oczywiście zaprosić do współpracy psychologów, co wpisuje się postulat interdyscyplinarności współczesnych badań.

Drugim wyjściem, z którego może skorzystać badacz, jest powiązanie pomiaru zachowań z kryterium „twardym”, to znaczy, dającym się wyrazić ilościowo, zoperacjonalizowanym wymiarem funkcjonowania organizacji. Rozwiązanie to jest o tyle korzystne, że pozwala na pozostanie w ramach jednej dyscypliny i nie wymaga uzgadniania pojęć, czy ich zakresu.

Trzecim wyjściem, jest odwołanie się do materiałów źródłowych, czyli danych zawartych w dokumentacji organizacji, jej procesach, czy procedurach. Choć to rozwiązanie należałoby uznać za najbardziej pożądane, to z uwagi na ograniczony dostęp do danych poufnych organizacji, jego wykorzystanie będzie utrudnione.

W przypadku jednak, gdy badacz ma ograniczony dostęp do źródeł zewnętrznych umożliwiających walidację narzędzia, może zastosować jeszcze

jedno rozwiązanie – koncepcję Systematycznie Modyfikowanych Auto-Replikacji (SMAR), polegającą na wielokrotnym powtarzaniu przez ten sam zespół autorów, badania wykazującego jakąś prawidłowość, przy celowym wprowadzaniu modyfikacji próby, metod pomiaru i zmiennych stanowiących przedmiot badania. Zdaniem Wojciszke, SMAR służy co najmniej siedmiu celom [Wojciszke 2006, s. 44-68]:

1. wykazaniu rzetelności (powtarzalności) podstawowego efektu,
2. sprawdzaniu skuteczności manipulacji i teoretycznej trafności zastosowanych miar,
3. maksymalizacji trafności wewnętrznej,
4. maksymalizacji trafności zewnętrznej i teoretycznej, osiągany poprzez powtarzanie badań na odmiennych rodzajach osób badanych i z użyciem odmiennych manipulacji zmiennymi niezależnymi i różnorodnych operacjonalizacji zmiennych zależnych. Dzięki takiemu poszerzaniu zróżnicowania manipulacji rośnie możliwość uogólniania zależności na inne, niebadane sytuacje,
5. eliminacji alternatywnych wyjaśnień,
6. poszukiwaniu moderatorów efektu, pozwala to na odpowiedzenie na pytanie, w jakich warunkach występuje dana zależność, wyznacza granice obowiązywania danej zależności,
7. poszukiwaniu mediatorów efektu (mediator efektu, to tyle co proces lub stan pośredniczący między zmienną niezależną (przyczyną), a zmienną zależną (skutkiem). Pozwoli to na odpowiedzenie na pytanie, dlaczego dana zależność występuje.

Niezależnie od wybranej metody określenia trafności metody, należy postulować wykorzystywanie triangulacji, czyli porównywanie różnego rodzaju danych (np. jakościowych i ilościowych) oraz metod (np. obserwacji i wywiadu) w celu ustalenia, czy wzajemnie się potwierdzają [Silverman 2012, s. 253]. Pozwoli to na weryfikację narzędzia przez samego badacza, ale przede wszystkim, podanie informacji o jego trafności, umożliwi ocenę uzyskanych wyników i odniesienie się do ich wartości naukowej.

4. PODSUMOWANIE

Postulaty zgłaszane w niniejszym artykule wydają się wpisywać w projakościowy nurt dążeń środowiska naukowców, które wyraził S. Sudoł słowami, iż „występuje konieczność stałego podnoszenia standardów (rygorów) naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu w zakresie pojęć i języka, gromadzenia wiedzy, jak i metod badawczych, a teorii należy poddać rygorom weryfikacji empirycznej” [Sudoł 2012, s. 27]. Zadanie to wydaje się szczególnie ważne w kontekście społecznych aspektów zarządzania, obszaru postrzeganego,

jako trudno mierzalny i w zasadzie niepoddający się weryfikacji. Można oczywiście zadać pytanie, czy istnieje taka potrzeba, czy jest powód by badać zachowania organizacyjne? Odpowiedź na tak postawione pytanie wydaje się jednak dość jednoznaczna. Ocena jakichkolwiek rozwiązań organizacyjnych nie może ograniczać się wyłącznie do analizy wydajności, czy efektywności podejmowanych działań, ale również (a może nawet przede wszystkim) uwzględniać powinna wpływ, jaki mają na pracowników. W takich właśnie sytuacjach wiarygodnym źródłem informacji byłyby wystandaryzowane narzędzia pomiarowe. Przywoływanej w artykule metodologii badań psychologicznych daleko oczywiście do ideału, jednak stosowane tam rozwiązania zdają się być rozsądnym drogowskazem dla badaczy zainteresowanych podniesieniem jakości pomiaru w naukach o zarządzaniu.

BIBLIOGRAFIA

- Brzeziński J. M., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Brzeziński J. M., Teopltitz-Wisniewska M., *Etyczne problemy działalności praktycznej, edukacyjnej i naukowej psychologa* [w:] Strelau J., Doliński D., (red.), *Psychologia akademicka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011
- Brzeziński J. M., Zakrzewska M., *Metodologia. Podstawy metodologiczne i statystyczne prowadzenia badań naukowych w psychologii* [w:] Strelau J., Doliński D., (red.), *Psychologia akademicka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011
- Gerring R., Zimbardo P., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
- Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
- Strelau J., *O inteligencji człowieka*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1987
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
- Sułkowski Ł., *Etos nauk o zarządzaniu* [w:] Jagoda H., Lichtarski L., (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyk zarządzania przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010
- Wojciszke B., *Systematycznie Modyfikowane Autoreplikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii* [w:] Brzeziński J. M., (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

STRESZCZENIE

Społeczne aspekty zarządzania są dziś dosyć dobrze opisane, jednak w niewystarczającym stopniu poddane weryfikacji empirycznej. Ma to związek z wykorzystywaniem narzędzi badawczych, które w porównaniu z innymi naukami, mają tu charakter subiektywny i nieporównywalny. W niniejszym artykule postawiono postulat wypracowania metodologii badań społecznych aspek-

tów zarządzania, prezentując jako przykład rozwiązania wykorzystywane w psychologii. Jako że ich proste przełożenie nie jest możliwe, dokonano diagnozy podstawowych wyzwań, przed którymi stoją badacze zachowań organizacyjnych.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN PERSPECTIVE OF THE RESEARCH - METHODOLOGY DILEMMAS

ABSTRACT

Social aspects of management are now quite well documented, but not adequately verified empirically. This is due to the use of research tools which, in comparison with other sciences, in management have a subjective character and incomparable. This paper suggests the possibility of developing the methodology of social research aspects of management, presenting as an example of a solution used in psychology. Because of their simple translation is not possible, in the article is presented a diagnosis the key challenges faced by the researchers in organizational behavior.