

**PSYCHOLOGIA  
ORGANIZACJI**  
ZARYS PROBLEMATYKI

*Prace naukowe  
Uniwersytetu Śląskiego  
w Katowicach  
nr 290*

P.6247



*Zofia  
Ratajczak*

**PSYCHOLOGIA  
ORGANIZACJI**  
ZARYS PROBLEMATYKI

UNIWERSYTET  
ŚLĄSKI



KATOWICE 1979

65.013 (047.1)

REDAKTOR SERII: PSYCHOLOGIA  
WILHELMINA WOSIŃSKA

RECENZENT  
MARIAN DOBRZYŃSKI

C 1250/10  
1979



CP 1979, 20601

PROJEKT OKŁADKI I STRONY TYTUŁOWEJ  
TOMASZ JURA

REDAKTOR  
MAŁGORZATA POGLÓDEK

REDAKTOR TECHNICZNY  
LECH DOBRZAŃSKI

KOREKTOR  
WŁODZIMIERZ DOBRZAŃSKI

COPYRIGHT © 1979  
by WYDAWNICTWO UNIwersYTETU SŁĄSKIEGO

WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE

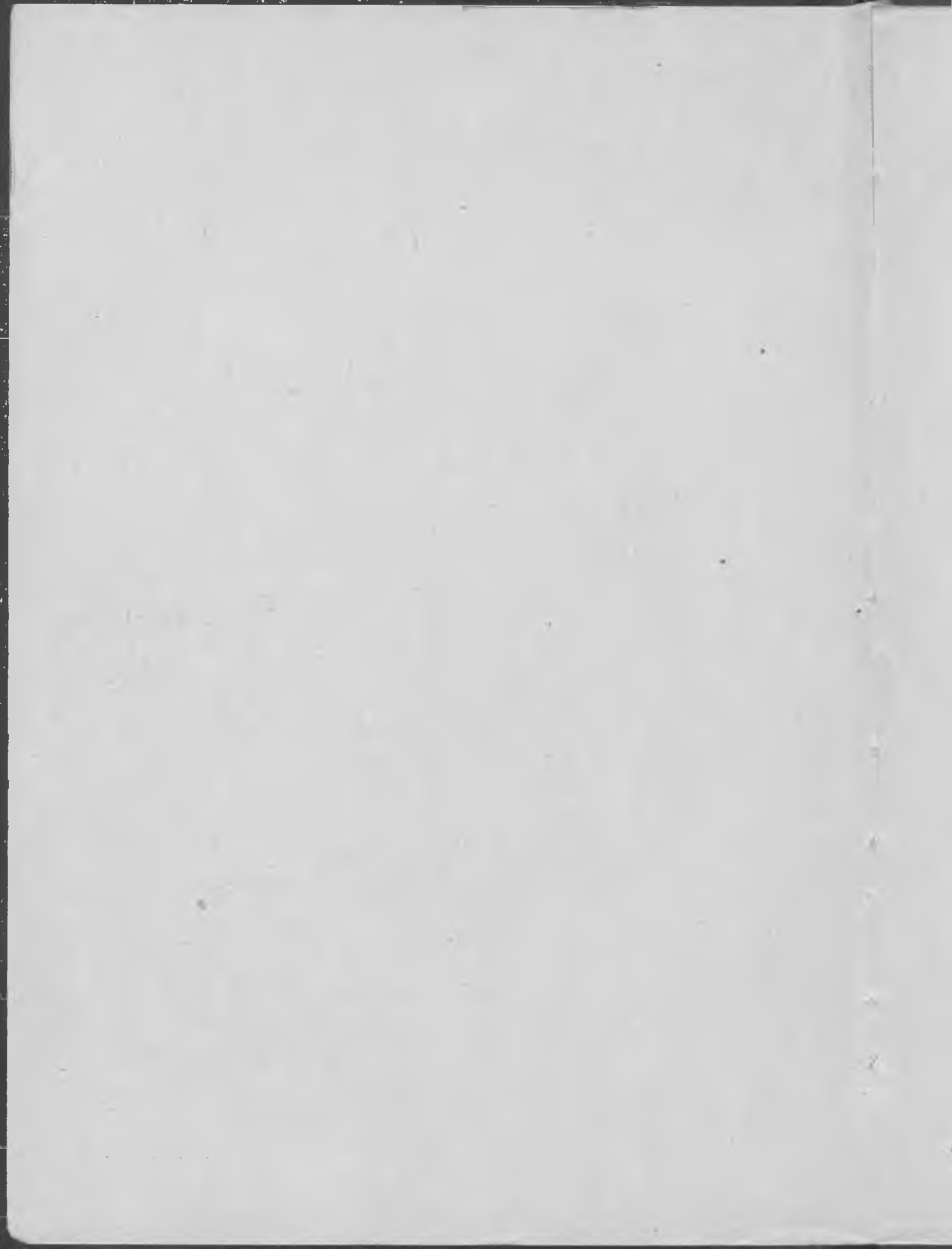
Wydawca  
UNIwersYTET SŁĄSKI  
UL. BANKOWA 14, 40-007 KATOWICE

Nakład: 1200+30 egz. Ark. druk. 10,25 Ark.  
wyd. 15,25. Oddano do drukarni w październiku 1978 r. Podpisano do druku i druk ukończono w styczniu 1979 r. Papier druk. kl. V, 80 g, 70×100.  
Zam. 1601/78 G-15 Cena zł 38,—

DRUKARNIA UNIwersYTETU SŁĄSKIEGO  
UL. 3 MAJA 12, 40-096 KATOWICE

## Spis treści

Wstęp . . . . .	7
1. Geneza dyscypliny, problematyka, metody . . . . .	11
1.1. Przyczyny powstania psychologii organizacji . . . . .	13
1.2. Status poznawczy i praktyczny dyscypliny . . . . .	16
1.3. Problematyka dyscypliny . . . . .	19
1.4. Metodologiczne problemy psychologii organizacji . . . . .	21
1.4.1. Charakterystyka zmiennych . . . . .	24
1.4.2. Klasyfikacja strategii badawczych . . . . .	25
1.4.3. Techniki badań . . . . .	32
1.4.4. Niektóre trudności metodologiczne . . . . .	38
2. Przystosowanie wzajemne człowieka i organizacji . . . . .	42
2.1. Organizacja i jednostka . . . . .	44
2.1.1. Poglądy na naturę organizacji . . . . .	45
2.1.2. Technologia a struktura społeczna organizacji . . . . .	47
2.1.3. Powiązania między elementami organizacji . . . . .	56
2.2. Uczestnictwo organizacyjne . . . . .	61
2.2.1. Wybrane koncepcje uczestnictwa organizacyjnego . . . . .	69
2.2.1.1. Koncepcja uczestnictwa organizacyjnego Jamesa Marcha i Herberta Simona . . . . .	70
2.2.1.2. Rozwinięcie koncepcji Jamesa Marcha i Herberta Simona . . . . .	74
2.2.1.3. Mechanizm uczestnictwa organizacyjnego według Davida Katza i Roberta Kahna . . . . .	77
2.2.1.4. Psychologiczne mechanizmy uczestnictwa orga- nizacyjnego . . . . .	80
2.2.2. Umowa pisana i niepisana między jednostką a organizacją 2.2.2.1. Stosunek pracy . . . . .	88 89
2.2.2.2. Kontrakt psychologiczny . . . . .	91
2.3. Procesy grupowe w organizacji . . . . .	92
2.3.1. Kierowanie jako proces grupowy . . . . .	93
2.3.2. Pojęcie zaufania wzajemnego jako kategoria empiryczna 2.4. Kontrola w organizacji. Motywacyjna i korekcyjna funkcja kon- trolli . . . . .	98 101
2.5. Konflikt w organizacji . . . . .	109
2.6. Procesy komunikacji . . . . .	116
2.7. Wpływ otoczenia organizacyjnego na zachowanie się jednostki i organizacji . . . . .	120
3. Zastosowanie wiedzy o zachowaniu się człowieka w organizacji . . . . .	123
3.1. Modernizacja osobowości uczestnika organizacji . . . . .	123
3.2. Czynniki warunkujące proces zmian w organizacji . . . . .	130
3.2.1. Charakter organizacji a rodzaj proponowanej interwencji 3.3. Planowanie społeczne i humanizacja pracy jako rodzaj zmiany zamierzonyj w socjalistycznym zakładzie pracy . . . . .	136 143
Zakończenie . . . . .	147
Bibliografia . . . . .	153
Содержание . . . . .	162
Summary . . . . .	162



## Wstęp

Praca, którą przedstawiam, powstała na podstawie materiałów zebranych w czasie rocznego stażu naukowego w USA w roku 1975/1976 oraz doświadczeń zdobytych w czasie zajęć dydaktycznych ze studentami II roku psychologii (na seminarium kursowym) w 1977 roku. Pisana była w przeświadczeniu, że psychologia organizacji jako dyscyplina stosowana może odegrać rolę pomostu łączącego dawną psychologię pracy z innymi naukami społecznymi z jednej strony oraz z praktyką społeczną — z drugiej.

Przedsięwzięciu temu towarzyszyła myśl, że do wzbogacenia roli zawodowej psychologa pracy niezbędna jest całościowa wiedza o złożonych uwarunkowaniach zachowania człowieka w organizacji, jako uczestnika zbiorowych działań wynikających ze społecznego podziału pracy, a taką wiedzę całościową trudno znaleźć w jednym opracowaniu. W polskim piśmiennictwie niewiele jest pozycji uwzględniających jednocześnie dorobek teorii organizacji, socjologii oraz wyniki badań psychologicznych. Można tu wymienić prace J. Reykowskiego, X. Gliszczyńskiej, a przede wszystkim pracę M. Dobrzyńskiego *Organizacyjne zachowanie pracownika*.

Książka niniejsza stanowi wprawdzie próbę całościowego ujęcia dyscypliny, daleka jest jednak od wyczerpującego przedstawienia wielu ważnych problemów. Zaledwie zasygnalizowano obszerne i wyraźnie wyodrębniające się zagadnienia kierownictwa oraz komunikacji, niektóre problemy wręcz pominięto. Do nich zaliczam problematykę patologii zachowań organizacyjnych, dysfunkcji, zawodności działania człowieka w organizacji itp. Jest to więc raczej przewodnik niż wyczerpujące kompendium wiedzy o zachowaniu się człowieka. Jednakże próbowano tu wskazać rolę tzw. czystej psychologii, badań podstawowych w analizie zachowania się człowieka oraz możliwość wzbogacenia roli psychologa poprzez pokazanie perspektywy uczestnictwa w procesie wprowadzania zmian.

Celem niniejszej publikacji jest:

a) przedstawienie najważniejszych problemów psychologii organizacji,

b) próba wytypowania zagadnień psychologicznych wynikających z krytycznej analizy aktualnego dorobku w tej dziedzinie,

c) omówienie możliwości zastosowania tej wiedzy do przekształcania rzeczywistości organizacyjnej.

Całość pracy podzielona jest na trzy części. W pierwszej części omówiono aparaturę pojęciową, główne wątki teoretyczne, powiązania międzydyscyplinowe oraz metody badawcze. Część druga jest poświęcona przedstawieniu ewolucji problematyki psychologii organizacji. Proces ten polega na poszerzaniu zainteresowań badawczych z wąsko rozumianego przystosowania człowieka do pracy do szerokiego traktowania jego związków z instytucją, w której podjął on pracę (decyzję o uczestnictwie). Wreszcie część trzecia dotyczy zastosowań wiedzy o zachowaniu się człowieka w organizacji (a przede wszystkim w procesie tworzenia strategii zmiany organizacyjnej). Zostanie tu omówiona modernizacja w skali **mikro** (zmiany osobowości uczestnika organizacji) oraz zmiany w skali **makro** (wprowadzanie zmian do struktury organizacji).

Psychologia organizacji nie jest jeszcze dyscypliną w pełni uformowaną; jest ona wszakże na takim etapie rozwoju, który pozwala wyodrębnić poszczególne kategorie analityczne, dotyczące zachowania człowieka i pozwalające na budowanie hipotez o związkach i zależnościach między zmiennymi.

Najważniejszym pojęciem, wokół którego koncentrują się główne zagadnienia psychologii organizacji, jest pojęcie **mechanizmu uczestnictwa** organizacyjnego. Temu zagadnieniu został poświęcony w drugiej części najważniejszy rozdział publikacji. Problematyka kontroli wzajemnej: jednostki nad organizacją i organizacji nad jednostką oraz problematyka konfliktu w sytuacji pracy wiążą się ściśle z mechanizmem uczestnictwa; co więcej — kontrola i konflikt, to konkretne przejawy czy też formy owego uczestnictwa.

Praca stanowi próbę stworzenia zarysu problematyki dyscypliny. Jestem daleka od zamiaru przekraczania granic kompetencji specjalistów z pokrewnych dyscyplin, jednakże tam, gdzie granice te są niejasne lub zacierają się stopniowo, nietrudno jest o zapożyczenie jakiejś koncepcji bez wyraźnego uświadomienia sobie tego faktu. Wśród nauk o zachowaniu osobne miejsce wyznaczono psychologii, gdyż żadna z dyscyplin zajmujących się funkcjonowaniem organizacji nie jest w stanie w pełni wyjaśnić mechanizmów zachowania się człowieka.

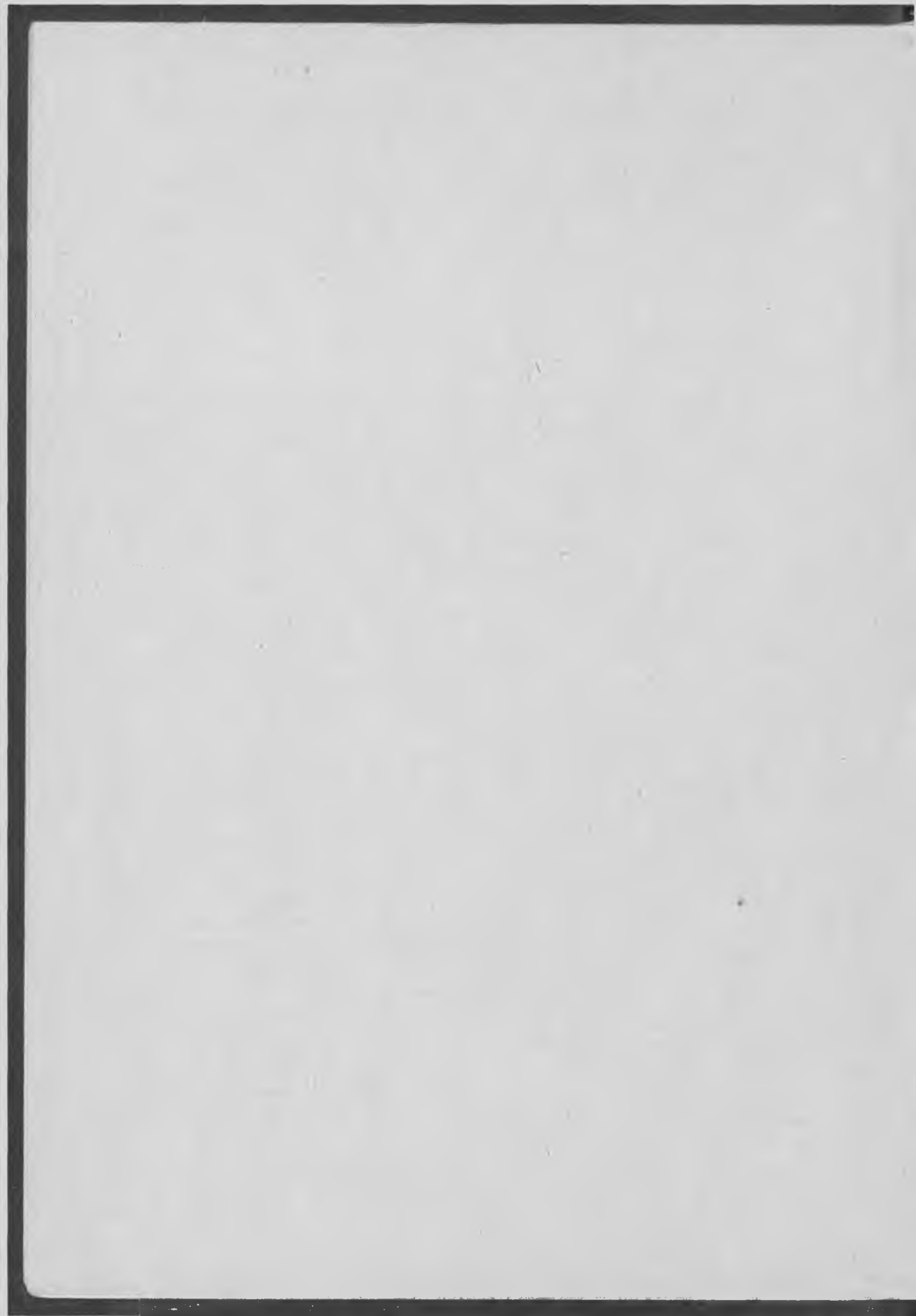
Na gruncie języka polskiego nazwa tej dyscypliny może nieco razić, uważam jednak, że podobnie jak w przypadku socjologii organizacji, która rozwija się z powodzeniem w ostatnich latach w naszym kraju, przyjmie się z czasem nazwa tej nowej psychologicznej dyscypliny stosowanej. W języku angielskim obok nazwy *organizational psychology*<sup>1</sup> istnieje również termin zachowanie organizacyjne (*organizational behavior*), sugerujący po prostu przedmiot ba-

<sup>1</sup> Por. następujące pozycje: E. Schein: *Organizational psychology*, Englewood-Cliffs 1970; P. B. Applewhite: *Organizational behavior*, Englewood-Cliffs 1965; Ch. Argyris: *Handbook of industrial and organizational psychology*, New York, 1974.



dań, jakim się ta dyscyplina zajmuje. Nie kierowałam się jednak w wyborze problemów schematami zawartymi w tych opracowaniach — są one z istoty swej dyskusyjne. W doborze problemów zważałam raczej na to, co zdobyło sobie trwałe uznanie w kręgach specjalistów publikujących prace na łamach cieszących się autorytetem czasopism naukowych, co stało się niejako załączkiem wiedzy w tym zakresie. W pracy chodziło także o wydobycie tych elementów wiedzy, które stanowią zapowiedź nowych tendencji w tej dziedzinie, np. koncepcje Ch. Perrowa, K. Weicka, Ch. Argyrisa, D. Bowersa i innych. Koncepcje tych badaczy będą zapewne miały wpływ na kształtowanie się problematyki psychologii organizacji i na jej dalszy rozwój.

Publikacja ta jest pomyślana między innymi jako pomoc dydaktyczna dla studentów, specjalizujących się w psychologii pracy. Ma ona stanowić lekturę uzupełniającą do wykładu monograficznego na temat psychologicznych mechanizmów uczestnictwa organizacyjnego, prowadzonego na II roku studiów psychologicznych. Jej celem jest pomoc w uświadomieniu studentom konieczności integrowania wiadomości z różnych źródeł oraz poszukiwania zbieżnych wątków w naukach pokrewnych.



## 1. *Geneza dyscypliny, problematyka, metody*

Psychologia organizacji to nowa dyscyplina stosowana, wyrosła na gruncie psychologii pracy oraz innych stosowanych nauk społecznych, a w szczególności socjologii organizacji. Powstanie tej dyscypliny jest wynikiem oddziaływania wielu czynników. Jednym z nich były ograniczenia, tkwiące w tradycyjnej psychologii pracy, polegające przede wszystkim na tym, że zajmowała się ona głównie przystosowaniem jednostkowym człowieka do stanowiska pracy oraz stanowiska pracy do człowieka, uniemożliwiała natomiast wyjaśnienie zachowania się człowieka w zmiennych sytuacjach, gdyż brała pod uwagę wyłącznie jego cechy sprawnościowe (zdolności i uzdolnienia zawodowe).

Praktyka społeczna — szeroko rozumiany menedżement — początkowo apelowała o repertuar usług psychologicznych opartych na diagnozie indywidualnych cech pracownika badanych za pomocą pomiaru testowego. Wyrazem tej ideologii było hasło: „Właściwy człowiek na właściwym miejscu”, wysunięte w latach dwudziestych naszego wieku. Z czasem okazało się jednak, że można zwiększyć zakres zastosowań psychologii w praktyce oraz stopień szczegółowości analizy zachowań się człowieka w organizacji. Właśnie pojęcie pracownika (w gruncie rzeczy robotnika fabrycznego, zajmującego najniższe miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa) zastąpione zostało pojęciem **członka organizacji**, a psychologia pracy znalazła się w stosunkach partnerstwa z nową dyscypliną, zajmującą się owym członkiem organizacji: z psychologią organizacji.

Ewolucja ta polegała między innymi na zrozumieniu, że równowaga czy też harmonia między człowiekiem a środowiskiem pracy musi być wynikiem **wzajemnego oddziaływania** i wynikiem **wzajemnego zabiegania** o tę harmonię: pracownika i instytucji. Możliwości przystosowawcze człowieka są bowiem ograniczone i nawet przy założeniu, że ma on rezerwy w tym zakresie, organizacja nie ma prawa „eksploatować” tej zdolności w nieograniczony i dowolny sposób, choćby ze względu na fakt, że członek organizacji może odgrywać wiele innych ról poza organizacją, gdzie jego własny potencjał przystosowawczy (plastyczność) jest mu równie potrzebny.

Zanim przejdziemy do bardziej szczegółowego rozważenia po-

wiązań i odrębności między poszczególnymi dyscyplinami, które — zapożyczając od siebie pojęcia i wątki — rozwijają się niezależnie od siebie, warto zwrócić już uwagę na fakt zarysowania się obecnie trzech wielkich dziedzin badań obejmujących:

a) wewnętrzną strukturę organizacji rozpatrywaną pod kątem przystosowania człowieka do celów i sposobu jej funkcjonowania,

b) przystosowanie organizacji do człowieka,

c) przystosowanie organizacji do środowiska.

W ramach niniejszych rozważań znajdują się zagadnienia dotyczące dwu pierwszych obszarów.

Gdy rozpatrujemy człowieka w organizacji, nie staramy się uzyskać odpowiedzi na pytanie: jaki jest człowiek w ogóle, lecz jaki jest człowiek jako **uczestnik organizacji** czy też inaczej — jaki jest człowiek „organizacyjny” i na czym polega mechanizm jego uczestnictwa, jaką ten mechanizm odgrywa rolę w mechanizmach wyższego rzędu, a mianowicie w mechanizmach życia organizacyjnego (np. w przekształcaniu się organizacji jako całości pod wpływem nacisków i wymagań jej środowiska zewnętrznego).

W pracy dokonano przeglądu dorobku badaczy zachodnich oraz dorobku polskich badaczy, reprezentujących zwłaszcza w pokrewnej dziedzinie, socjologii organizacji, znaczny potencjał badawczy<sup>1</sup>. Oczywiście rozważając dorobek badaczy zachodnich, musimy zadać sobie pytanie, co jest w nim na tyle ogólne, że dotyczy wszystkich typów organizacji bez względu na warunki ustrojowe, a co pozwala wyjaśnić zachowania pracowników w organizacjach funkcjonujących w odmiennych warunkach ustrojowych. Należy również określić, co zasługuje na krytykę, a co na dalszą weryfikację i w konsekwencji nadaje się do praktycznego wykorzystania w naszych warunkach. Będziemy się starali zatem nie tylko o beznamiętny przegląd, lecz również o opracowanie zawierające elementy polemiczne.

Oczywiście krytyczne spojrzenie wymaga oparcia się na przyjętym niejako wcześniej, wystarczająco ogólnym układzie odniesieniami, którym z reguły bywa teoria wyższego rzędu. Takimi teoriami o największym stopniu ogólności są marksowska teoria rozwoju społecznego oraz teoria wpływu czynnika technologicznego na rozwój organizacji przemysłowych. Pomagają one zrozumieć ściśle uzależnienie form organizacyjnych i stosunków wewnątrzorganizacyjnych od panującego typu stosunków społecznych<sup>2</sup>.

Bogactwo form społecznych, zróżnicowanie ról, zasady podziału pracy i formy związków między ludźmi w procesie kooperacji rozpatrywane były przez K. Marksa w sposób konkretnohistoryczny. Właśnie z jego koncepcji wypływa postulat akceptowany dość pow-

<sup>1</sup> Por. prace pod redakcją K. Doktora, W. Morawskiego, prace M. Dobrzyńskiego, X. Głiszczyńskiej.

<sup>2</sup> K. Marks: *Kapitał*, t. 1, Warszawa 1951, rozdz. XI—XIII.

szechnie przez współczesnych socjologów i psychologów społecznych, w tym także zachodnich, rozpatrywania systemu społecznego każdej organizacji obok jej systemu technologicznego (tzw. podejście socjo-techniczne)<sup>3</sup>.

#### 1.1. Przyczyny powstania psychologii organizacji

Można wymienić trzy rodzaje przyczyn, które składają się na genezę psychologii organizacji:

a. Zmiany w strukturze i funkcjach szerszego systemu społecznego, zmiany makro, prowadzące do wzrostu zmienności i różnorodności instytucji życia społecznego oraz ich stabilności.

b. Zmiany w świadomości członków współczesnych społeczeństw dzięki powszechnemu dostępowi do oświaty.

c. Zmiany zachodzące w nauce.

Ad a. Świat współczesny jest światem organizacji. Nie tylko zakłady wytwórcze, fabryki, zjednoczenia, lecz i szkoły, szpitale, instytucje wojskowe, urzędy administracji państwowej, kluby sportowe i kółka hobbistyczne są instytucjami życia społecznego, w których zachodzą relacje współdziałania. Relacje te są świadome i podporządkowane wobec celu stojącego przed organizacją. Często określa się organizacje jako „instytucje, które są celowymi grupami zbiorowego działania”<sup>4</sup>.

Wzrastający stopień zmienności środowiska otaczającego każdą organizację, przyspieszenie tempa pracy i życia dzięki postępowi w dziedzinie techniki i technologii, osiągnięcia w dziedzinie konstrukcji i stosowania środków masowej komunikacji powodują, że decyzje pracownika o odejściu z organizacji są obecnie łatwiejsze niż dawniej. Mimo dużych odległości dzielących nieraz człowieka od miejsca pracy jest on w stanie dość szybko zdobyć — dzięki środkom masowej komunikacji — informacje o warunkach oferowanych przez np. konkurencyjny zakład pracy. W tej sytuacji wiedza — jaką się chce posłużyć organizacja w swojej polityce kadrowej — o motywach skłaniających pracownika do pozostania lub odejścia z organizacji musi być bardziej szczegółowa. Nie wystarcza się kierować bardzo ogólną, choć trafną dewizą, że głównym rodzajem motywacji budzącej się u człowieka podejmującego pracę jest rozsądna korzyść własna, sprowadzona do wymiernej kategorii: wielkości zarobków. Trzeba poznać skomplikowaną motywację,

<sup>3</sup> Wielkie zalety poznawcze tej teorii podkreślają D. Katz, i R. Kahn. Oto fragment ich wypowiedzi na ten temat: „Najbardziej systematycznym jak również twórczym podejściem w rozpatrywaniu struktury społecznej oraz jej społeczno-psychologicznych aspektów jest teoria Marksa. Siły tkwiące w strukturze społecznej traktowane były przez niego w sposób dialektyczny: stratyfikacja społeczna warunkowała świadomość klasową.” (*The social psychology of organizations*, New York 1966, s. 5).

<sup>4</sup> *Organizacje. Socjologia procesów, struktur, ról*, pod red. K. Doktora, Warszawa 1976, s. 21.

która warunkuje zarówno wielkość „wkładu” w realizację celów organizacyjnych, jak i ostateczną decyzję o jego kontynuowaniu. Konkretnie pytania praktyki pod adresem nowej dyscypliny okazały się zatem bardziej złożone niż dawniej, gdy chodziło o realizację hasła: „Właściwy człowiek na właściwym miejscu.” Obecnie praktycy — przedstawiciele personelu zarządzającego, którym powierza się ster rządów instytucją — stawiają następujące pytania:

— Jak zatrzymać pracownika w organizacji, która ma ograniczone środki zachęty i nagradzania?

— Jak spowodować, aby był on lojalny, identyfikował się z jej celami, przyczyniał się do wzrostu spójności grupy roboczej, był wydajny i zadowolony?

Oczywiście, nie jest jeszcze możliwe, aby psychologia organizacji dawała gotowe odpowiedzi na pytanie, jak należy działać, tzn. aby formułowała szczegółowe dyrektywy praktyczne. Na to trzeba będzie poczekać; ale już w tej chwili może ona korygować naturę pytań i nawiązać sensowny dialog z przedstawicielami, wyrażającymi określone zamówienia pod adresem tej dyscypliny stosowanej.

Ad b. Obserwujemy wzrost świadomości przeciętnego kandydata lub aktualnego uczestnika organizacji, większy stopień orientacji w swoich możliwościach i w możliwościach organizacji oraz większą łatwość zmiany miejsca pracy. Rozumiemy przez to ruchliwość w znaczeniu dosłownym oraz w znaczeniu przyjętym w socjologii. Ruchliwość ta, zwana społeczną, polega na możliwości zmiany miejsca w społecznej strukturze dystrybucji dóbr, takich jak zarobki, status społeczny, prestiż itp.

Ad c. Potencjał wiedzy opisowej i teoretycznej zgromadzonej w ramach teorii organizacji i socjologii organizacji jest już znaczny. Świadczy o tym liczba publikacji zwartych oraz czasopism specjalistycznych. Jednakże mimo znacznej liczby faktów zgromadzonych w badaniach nad konkretnymi organizacjami oraz mimo rozwoju refleksji teoretycznej nad ich funkcjonowaniem (głównie poprzez kontynuację dzieła M. Webera oraz Ch. Barnarda) wiedza ta uważana jest jeszcze za mało spójną i ograniczoną pod względem zastosowalności (prawdopodobnie zjawiska te są wzajemnie powiązane).

Brakującym ogniwem jest, jak się wydaje, wiedza o mechanizmach regulacyjnych zachowania się człowieka w organizacji, które dalej będziemy łącznie nazywać mechanizmami **uczestnictwa organizacyjnego**. Zachowania człowieka, rozpatrywanego jako uczestnika organizacji biurokratycznej, są przewidywalne w ograniczonym tylko zakresie, a raczej można je przewidywać *a priori*, znając zasady konstrukcji danej instytucji i „reguły gry” między nią a uczestnikiem; rzadko jednak te przewidywania są zgodne z rzeczywistością. Potrzebna jest tu aparatura pojęciowa do porównywania organizacji między sobą i ich opisu w celu określenia cech najbardziej

ogólnych, charakteryzujących wszystkie organizacje, oraz cech różnicujących je między sobą. Jest to ważne przy określeniu rodzaju relacji między członkiem organizacji a organizacją, tzn. przy bliższej specyfikacji mechanizmu uczestnictwa<sup>5</sup>; np. istnieje obecnie wiele sprzecznych wyników badań, inspirowanych przez te same modele teoretyczne. Powoduje to wrażenie chaosu i braku spójności wiedzy w tym zakresie.

Wydaje się, że psychologia organizacji może przyczynić się do zaproponowania pewnego kryterium porządkującego nagromadzony obecnie materiał empiryczny, wprowadzając pojęcia i metody wypracowane na gruncie psychologii, a zwłaszcza psychologii ogólnej i społecznej.

Psychologia organizacji wywodzi się z dwu nurtów:

- badań nad małymi grupami,
- badań nad wpływem formalnej struktury na zaspokajanie (lub niezaspokajanie) potrzeb członków organizacji.

Wkład psychologii może się okazać bardziej znaczący w zakresie metodologii badań. Psychologia w badaniach nad organizacją może spowodować istotny postęp. Na przykład kliniczne metody badawcze, które — choć nie pozwalają na studia porównawcze i generalizujące wnioski — umożliwiają wysuwanie interesujących hipotez heurystycznych. Są one coraz częściej wykorzystywane w badaniach nad organizacjami.

Zanim omówimy repertuar metod psychologicznych, które przeniknęły do badań nad organizacjami, kilka słów poświęcimy ograniczeniu wynikającym z badań psychologicznych, które zdobyły sobie dość znaczną popularność wśród teoretyków organizacji; są to: teoria potrzeb oraz teoria uczenia się.

Teoria potrzeb sformułowana przez A. Maslowa zdobyła szeroką popularność dzięki temu, że lista potrzeb była niezbyt długa, a metoda badań kwestionariuszowych — stosunkowo prosta. Z badań tych nie wyniknęło jednak nic konkretnego dla praktyki; nie ułatwiły one też rozumienia mechanizmu uczestnictwa człowieka w organizacji. Wydaje się, że badając potrzeby pracownicze, zapomniano o konieczności rozróżnienia między człowiekiem „w ogóle”, a człowiekiem jako członkiem organizacji. Jakkolwiek wiadomo, że nie traci on swej tożsamości, przekraczając bramy instytucji, to jednak oczywiste jest, że jego zachowanie zmienia się pod wpływem organizacji w sposób dość istotny. W każdym razie z pewnością inne będą repertuary i konfiguracje potrzeb człowieka rozpatrywanego poza kontekstem organizacyjnym, a inne w jego obrębie.

Okazało się, że ograniczone znaczenie ma pojęcie osobowości rozumianej jako struktura potrzeb. Na przykład sporządzenie listy potrzeb lub nawet uszeregowanie ich według stopnia ważności dla pracownika niewiele daje praktykom, usiłującym zrozumieć, jaką

<sup>5</sup> *Complex organizations. A sociological reader*, ed. A. Etzioni, New York 1961.

technikę stosować w sytuacji, gdy mają ograniczone środki zwiększenia zachęty i nagradzania. Jak w takiej sytuacji pobudzać do pracy lub odwozić od decyzji opuszczenia organizacji?

Teorie motywacji, zarówno ta, której podstawę stanowi struktura potrzeb, jak i oparta na teorii uczenia się, okazały się ograniczone w swoich zastosowaniach głównie dlatego, że pojęcie **wzmocnienia** (gratyfikacji), centralne w tej teorii, nie uwzględnia wielu zjawisk organizacyjnych, warunkujących zachowania pracownika i jego decyzje o sposobie uczestnictwa. Funkcja nagrody jest zbyt wieloznaczna i nie pozwala na skonstruowanie sensownej socjotechniki; zbyt wiele zależy od sytuacji jednostkowych, od miejsca, formy i czasu, w którym zostaje ona przydzielona pracownikowi i od innych czynników. Jak wyjaśnić np. zjawisko odchodzenia z pracy pracowników, którzy deklarowali wysoki stopień zaspokojenia potrzeb przez organizację, tzn. zadowolonych, przystosowanych? Takich pytań jest więcej. Postaramy się wyjaśnić niektóre z nich w dalszych częściach pracy.

## 1.2.

### Status poznawczy i praktyczny dyscypliny

Psychologia organizacji zajmuje się zachowaniem człowieka w organizacji. Jest to najbardziej ogólnie sformułowany przedmiot jej badań. Rozważmy teraz kwestię statusu poznawczego i praktycznego psychologii organizacji. Wymaga się od niej — jako dyscypliny użytecznej praktycznie — jednocześnie dwu rodzajów służby:

— przyczyniania się do weryfikacji teorii psychologicznej poprzez dostarczanie konkretnych przykładów potwierdzających jej twierdzenia lub ustalania prawidłowości zachowania się ludzi w konkretnych sytuacjach życia społecznego;

— dostarczania użytecznych w praktyce wyników i przetwarzania wiedzy, czyli przekładania twierdzeń sprawdzonych w konkretnym działaniu praktycznym na **dyrektywy** postępowania.

Psychologia organizacji znajduje się pod tym względem w szczególnie dobrej sytuacji. Używając języka potocznego powiedzielibyśmy, że ma „dojścia” zarówno do teorii, jak i do praktyki, że ma skąd czerpać owe twierdzenia ogólne do zweryfikowania. Jest ona w sposób dość określony inspirowana w wyborze konkretnych problemów przez codzienną praktykę, a także ma ustalone wzajemne powiązania z innymi dyscyplinami, zajmującymi się człowiekiem w organizacji. Dyscypliny te zajmują się zachowaniem, ujmując różne jego aspekty. Często wysuwana jest w związku z tym propozycja interdyscyplinarności badań. Postulat ten nie jest jednak oczywisty. Nasuwa się np. pytanie, czy jest to możliwe w sytuacji, gdy każda dyscyplina posługuje się odrębną metodologią badań. Słuszny natomiast i możliwy do zrealizowania jest



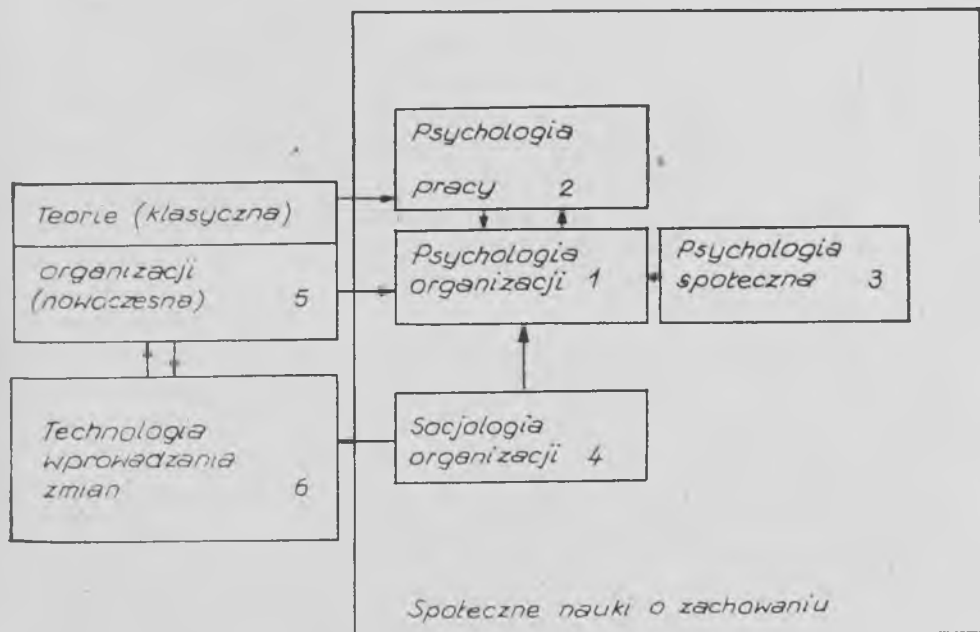
postulat integracji wiedzy o człowieku w organizacji niejako *ex post*, na zasadzie rekonstrukcji. Można by np. prześledzić najbardziej wpływowe koncepcje, najbardziej użyteczne w analizie zjawisk pojęcia i schematy poznawcze, które inspirowały wysiłki badaczy dążących do stworzenia wizerunku człowieka organizacyjnego. Rekonstrukcja owego wizerunku może mieć znaczenie w dwu dziedzinach:

- w praktyce badawczej,
- w konstruowaniu strategii działania poszczególnych ogniw struktury organizacyjnej.

Śledząc rozwój poszczególnych dyscyplin, dostrzec można zjawisko wzajemnego „wypożyczania” wizerunku człowieka organizacyjnego oraz wizerunku organizacji. Psychologowie np. posługują się obrazem jednostki ludzkiej, który jest wynikiem rekonstrukcji twierdzeń teorii organizacji („człowiek ekonomiczny”, „człowiek społeczny”, „człowiek złożony” itp.), natomiast teorie organizacji „wypożyczają” sobie analogiczny obraz z teorii psychologicznych: teorii motywacji, osobowości, uczenia się, podejmowania decyzji itp. (np. w teorii niesprawiedliwości Adamsa człowiek jest jednostką świadomie porównującą relację „zachęta — wkład” w teorii L. Portera, relację „droga — cel”, w teorii G. Marcha i H. Simona — świadomie dokonującą wyboru alternatyw itp.).

Wzajemne powiązania między dyscyplinami zajmującymi się zachowaniem człowieka w organizacji przedstawia rysunek 1.

Najściślejsze i najbardziej bezpośrednie są powiązania między psychologią pracy i psychologią organizacji. Pokazana jest integra-



Rys. 1. Wzajemne powiązania między dyscyplinami zajmującymi się zachowaniem człowieka w organizacji

cja raczej niż ewolucja tych dziedzin, tj. raczej wzajemne zbliżanie się niż przenikanie jednej w drugą. Psychologia pracy oparta na teorii różnic indywidualnych pozostanie na pewno główną dostarczycielką usług psychologicznych w każdej organizacji, przede wszystkim w przemyśle.

Psychologia organizacji może dostarczyć nowych koncepcji wzbogacających koncepcje pomiaru testowego, a zwłaszcza procedur walidacyjnych. Takie próby można już odnotować (por. np. koncepcję złożonego modelu predykcji Dunnetta). Psychologia pracy natomiast może wnieść do psychologii organizacji koncepcję ścisłego przewidywania zachowania opartą na umiejętnie dobranych kryteriach i predyktorach pożądaných zachowań organizacyjnych. Niezaprzeczalnym osiągnięciem psychologii pracy jest również bogaty repertuar technik analizowania pracy ludzkiej. Psychologia organizacji jest, jak widać, zasilana niejako przez dopływ wiedzy „gorącej” z psychologii społecznej (traktujemy ją tu jako dyscyplinę podstawową, opartą głównie na eksperymencie laboratoryjnym), z socjologii organizacji, a także z teorii organizacji, która zawsze wywierała wpływ na stosowane nauki psychologiczne w przemyśle.

Klasyczna teoria organizacji i kierowania — zwana tayloryzmem — bardzo mocno zaważyła na ukształtowaniu się problematyki i zadań psychologii pracy (np. zajmowanie się głównie pracą fabryczną, przystosowaniem człowieka do pracy na najniższych stanowiskach w hierarchii zakładu, prac typu wykonawczego). W tayloryzmie tkwiła sugestia patrzenia na człowieka jak na „dodatek fizjologiczny do maszyny”, a więc zwracania uwagi na jego status jako istoty fizjologicznej, mającej wąski zakres możliwości. Dopiero w latach późniejszych psychologia pracy włączyła do zakresu swoich zainteresowań prace typu kierowniczego, początkowo szczebla niższego, następnie średniego i wyższego. W dalszym ciągu jednak rozpatrywała nowe rodzaje pracy w sposób statyczny. Głównym zarzutem stawianym klasycznej psychologii pracy jest to, że nie rozwiązała problemów, wynikających ze wzrastającej zmienności sytuacji człowieka pracującego.

Nowoczesne teorie organizacji, biorąc pod uwagę ograniczenia teorii klasycznej, wniosły istotne korekty do modelu organizacji oraz do modelu człowieka będącego jej uczestnikiem i one w dużej mierze inspirowały powstanie psychologii organizacji. Wszystkie te dyscypliny razem wzięte, a więc: psychologia organizacji wraz z psychologią pracy, psychologią społeczną i socjologią organizacji, stanowią system społecznych nauk o zachowaniu (por. rysunek 1: największy zaznaczony prostokąt); teorie organizacji (prostokąt 5) pełnią rolę służebną w zakresie praktyki wprowadzania zmian do organizacji (prostokąt 6). Dziedzina ta nosi nazwę technologii wprowadzania zmian, w języku angielskim — *organizational development* (w skrócie OD). Jest ona równoległa i niezależna od po-

zostałych dyscyplin stosowanych, wyróżnia się nasileniem preskryptowności, konkretnością, szerokim zasięgiem zastosowań oraz wymaganiem ścisłej współpracy klienta (organizacji) i rzecznika zmiany (eksperta). Istotne jest akcentowanie kontroli użyteczności wprowadzanych zmian.

Rozwój organizacji oraz naukowa myśl towarzysząca temu rozwojowi skłania do przyjęcia tezy, że zagadnienie wzajemnego **przystosowania** człowieka i organizacji były od dawna sygnalizowane, lecz samo pojęcie było różnie rozumiane. Określając szczegółowo warunki oraz elementy, które ulegały zmianie w procesie przystosowawczym, dostrzegamy, że wraz ze wzrostem stopnia złożoności organizacji i jej środowiska oraz **zmienności** wymagań stawianych organizacji przez to środowisko pojęcie przystosowania zmieniało się, obejmując coraz większą liczbę zmiennych, wchodzących w interakcje. Zamiast o przystosowaniu jako stanie osiągniętym w wyniku obustronnych zabiegów mówimy obecnie o **przystosowaniu się** jako o ciągłym procesie, a zdolność przystosowywania się nazywamy **plastycznością**, (w odniesieniu do obu członów układu: człowieka i organizacji). Uwagę badaczy koncentruje **zmiana** zarówno jako przyczyna wielu zjawisk życia organizacyjnego (zmienna niezależna), jako ich skutek (zmienna zależna), jak i jako moderator związków między zmiennymi reprezentującymi zachowania człowieka i zmiennymi reprezentującymi „zachowania” organizacji.

Koncepcja człowieka złożonego, która została wprowadzona przez badaczy o orientacji psychologicznej (A. Maslow, Ch. Argryris, D. McGregor), nie jest eklektycznym zlepkiem twierdzeń dotyczących natury człowieka, zawartych w poszczególnych teoriach organizacji (np. dotyczących człowieka ekonomicznego, społecznego, samorealizującego się), lecz pokazaniem go w całej jego konfliktowej złożoności. Chodzi tu więc o wydobycie antynomii, jakie rządzą jego zachowaniem, sprzecznych dążeń, fałszywych percepcji i identyfikacji, błędnych rozeznań, wynikających z ograniczeń poznawczych oraz przypadkowych wyborów. To samo dotyczy rozważań nad organizacjami: zamiast badać sztywne struktury hierarchiczne, zajmijmy się badaniem dysfunkcyjnych aspektów organizacji. Wyjaśnijmy np. mechanizm podejmowania błędnych decyzji, poznajmy ograniczenia zasady racjonalności w funkcjonowaniu organizacji. Nasuwa się pytanie, czy racjonalność logiczna i racjonalność psychologiczna znaczą to samo, czy też są to różne rodzaje racjonalności.

Można odnotować wzrost zainteresowania niesprawnością organizacji, jej nieracjonalnością, logiką psychologiczną, a nie tylko lo-

giką pragmatyczną. Wśród nowych tendencji można również zauważyć dążenie do znalezienia rzetelnych, zwalidowanych metod pomiaru i diagnozy zjawisk organizacyjnych. Zgodnie z przyjętym założeniem, że w miarę wzrostu złożoności organizacji i wzrostu zależności jej od otoczenia zmieniał się charakter i typ przystosowania wzajemnego, do najważniejszych problemów psychologii organizacji możemy zaliczyć problemy dotyczące **przystosowania członków do stanowiska roboczego**, jego przystosowania do **grupy roboczej** oraz przystosowania do **organizacji jako całości**. Ponieważ wskaźnikami owego przystosowania są: z jednej strony wydajność w realizacji głównego celu stojącego przed organizacją, z drugiej zaś — zadowolenie, problemy efektywności i sprawności działania jednostek w organizacjach stanowią integralną część psychologii organizacji. Ważnym uzupełnieniem tej części problematyki są zagadnienia dotyczące organizacji, gdyż jest ona traktowana jako zmienna niezależna, warunkująca zachowania swoich członków (mamy na uwadze np. takie cechy, jak wielkość, rodzaj zadań, typ powiązań funkcjonalnych jednostek z otoczeniem, rodzaj nacisków otoczenia itp.).

Centralny problem stanowi wspomniane już zagadnienie mechanizmu uczestnictwa organizacyjnego. Wyjaśnienie przyczyn wstępowania, trwania i odchodzenia z instytucji — to najważniejsze zadania badawcze psychologii organizacji. Ponieważ wzajemne stosunki między człowiekiem a organizacją podlegają nieustannym zmianom, niezbędne jest omówienie problemu kontroli wzajemnej, ściśle związanej z zagadnieniem konfliktu. Może on bowiem być rozpatrywany jako zaburzenie w funkcjonowaniu mechanizmu uczestnictwa, jako wskaźnik, że któraś ze stron układu nie chce albo nie może dotrzymać warunków umowy. Konflikt może być również sygnałem zapowiadającym zmianę i rozwój organizacji bez przesądzania o tym, która ze stron jest inicjatorem zmiany: organizacja czy jednostka.

Wreszcie ostatni problem — składający się na całość problematyki — to kwestia dotycząca rozwoju jednostki. Użyto terminu modernizacja, gdyż wchodzi on obecnie w użycie w literaturze zachodniej. Ma podkreślać świadomy i planowy charakter zmian zachodzących w osobowości uczestników organizacji odpowiednio do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Problematyka ta w ostatnich latach cieszy się znacznym zainteresowaniem.

Sumując powiemy, że trzy są podstawowe (kluczowe) pojęcia porządkujące materiał empiryczny i interpretacyjny z zakresu psychologii organizacji:

- pojęcie przystosowania (i przystosowywania) wzajemnego jednostki i organizacji,
- pojęcie uczestnictwa organizacyjnego,
- pojęcie rozwoju rozumiane jako proces zmian spontanicznych i zamierzonych zarówno w człowieku, jak i w organizacji, której jest uczestnikiem.

Wszystkie te pojęcia są wzajemnie powiązane. Poprzez uczestnictwo w organizacji człowiek przystosowuje się do niej, a w określonych okolicznościach — gdy wymagania otoczenia umożliwiają coraz lepsze wzajemne dopasowywanie się stron układu: człowiek — organizacja — przystosowanie prowadzi do rozwoju całego układu ze względu na określone kryteria zewnętrzne. Zalicza się do nich przede wszystkim kryterium efektywności działania oraz kryterium poczucia głębszej satysfakcji z uczestnictwa w realizacji celów nadrzędnych zbiorowego działania, jakiego doświadczyć mogą członkowie organizacji. Takie ujęcie pozwala podjąć próbę syntezy wielu, pozornie odległych wątków myślowych w naukach zajmujących się zachowaniem człowieka. Można mieć również nadzieję, że pozwoli ono lepiej usystematyzować wyniki empirycznych badań nad zadowoleniem z pracy, percepcją zjawisk życia organizacyjnego, percepcją umowy zawieranej między pracownikiem a instytucją, nad alokacją i formułowaniem zadań roboczych, nad identyfikacją oraz stylami kierowania. Człowiek jest tu traktowany jako istota złożona, lecz jednocześnie ograniczona wymaganiami, jakie stawia organizacja. Zachowanie jednostki jest zachowaniem organizacyjnym.

#### 1.4. Metodologiczne problemy psychologii organizacji

Status naukowy dyscypliny zależy od jakości metod, jakimi się ona posługuje. W obcojęzycznych podręcznikach i monografiach poświęconych psychologii organizacji, omówieniu metod badań udziela się wprawdzie niewiele miejsca, ale za to dostępne są oddzielnie wydane podręczniki metod, zawierające szczegółowo opracowane instrukcje, jakie wybierać strategie badawcze, jak posługiwać się istniejącymi technikami badań oraz jak konstruować nowe. W opracowaniach tego typu poświęca się jednak niewiele miejsca rozważaniom metodologicznym, mającym przecież istotne znaczenie dla dalszego rozwoju każdej tworzącej się dyscypliny naukowej.

Celem tego rozdziału będzie dokonanie specyfikacji zmiennych, omówienie klasyfikacji metod i strategii badawczych, przedstawienie poszczególnych technik badań oraz przedyskutowanie niektórych trudności metodologicznych, towarzyszących rozwojowi problematyki psychologii organizacji. Jest to próba systematyzacji fragmentu wiedzy o metodach badań interdyscyplinarnych nad zachowaniem się człowieka w sytuacji organizacyjnej, bez ambicji wyczerpującego przedstawienia wszystkich zagadnień związanych z metodologią badań psychologicznych w organizacji. Skupimy uwagę na zagadnieniach, które wiążą się z zapewnieniem wzrostu użyteczności wyników badań. Przede wszystkim omówimy te metody, które już okazały się wartościowe w warunkach nowych

zadań badawczych, zostały udoskonalone, zyskując tym samym szansę dalszego rozwoju w związku z wprowadzeniem techniki komputerowej.

W kontekście rozważań nad metodologicznymi problemami omawianej dyscypliny dwa fakty charakterystyczne dla rozwoju współczesnej nauki o zachowaniu są godne przypomnienia:

a. Wiedza o zachowaniu człowieka ma charakter interdyscyplinarny, a jej rozwój stymulowany jest przez określone potrzeby praktyki społecznej, domagającej się wyników badań użytecznych np. przy formułowaniu strategii rozwoju człowieka w organizacji, jak i całej organizacji jako części systemu społecznego w skali makro. Tak postawione zadanie wymaga z jednej strony tworzenia **nowych** metod i technik badawczych, z drugiej zaś — **adaptacji** starych, wypróbowanych i sprawdzonych w obrębie poszczególnych dyscyplin psychologicznych i socjologicznych. Przypomnijmy, przedmiotem zainteresowania badaczy jest przecież **zachowanie** człowieka jako członka organizacji oraz „zachowanie” organizacji uwarunkowane pośrednio przez zachowania swoich członków.

b. Rozwój interdyscyplinarnych badań zależy od tego, co się dzieje w obrębie poszczególnych dyscyplin szczegółowych, od postępu w rozwoju badań podstawowych. Coraz głębsze wnikanie w naturę badanych procesów i zjawisk, np. psychologicznych, prowadzi z kolei do podziałów i coraz węższych specjalizacji. Psychologia, jako nauka coraz bardziej użyteczna i wchodząca w związki z innymi dyscyplinami, nie przestaje być nauką podstawową. Proces integracji wiedzy w sytuacji rozwiązywania konkretnych problemów praktycznych przebiega równoległe z procesem dzielenia się i pogłębiania poszczególnych działów w obrębie danej dyscypliny.

Powracając do metodologicznych zagadnień psychologii organizacji jako dyscypliny stosowanej, powiemy, że wiedza psychologiczna jest nie tylko narzędziem usprawniania działań praktycznych w organizacjach, lecz stanowi samoistną wartość, pozwalającą zrozumieć te aspekty natury człowieka, które ujawniają się w sytuacji, gdy staje się on **podmiotem** działania zbiorowego w organizacji. Zachowanie człowieka stanowiące jednostkę analizy w badaniach nad organizacją wymaga użycia takich metod badań, które pozwoliłyby rejestrować fakty oraz wyjaśniać ich związki. Wyjaśnienie zachowania człowieka w organizacji wymaga uwzględnienia dwu rodzajów zmiennych:

— związanych z cechami człowieka,

— związanych z cechami organizacji

oraz uwzględnienia ich łącznego wpływu na zachowanie człowieka.

Jako podmiot działania człowiek jest nie tylko **przedmiotem** poznania w psychologii, lecz również **narzędziem** poznania. Fakt ten wyróżnia psychologię spośród innych nauk i ma on określone im-

plikacje w badaniach przebiegających w warunkach naturalnych w określonych organizacjach. W badaniach tych chodzi zazwyczaj o to, by jak najwięcej faktów ustalić przy współpracy licznej grupy przedstawicieli badanej organizacji; oni właśnie udzielają informacji o tym, co dzieje się w ich zakładzie pracy, o sobie samych oraz o zachowaniach swych towarzyszy pracy. W badaniu zachowania człowieka we współczesnych dużych organizacjach badacz nie może sobie pozwolić na osobiste uczestnictwo w procesie interakcji z każdą osobą, której zachowanie jest pod jakimś względem interesujące i ważne w kontekście analizy procesów organizacyjnych. Wciąga on więc do współpracy na zasadzie partnerstwa przedstawicieli organizacji. Rygor naturalnego eksperymentu jest tu świadomie uchylony na rzecz wprowadzenia humanistycznych elementów do badań nad człowiekiem w organizacji. Z faktu, że rcla człowieka jako członka organizacji poddanej badaniom naukowym jest dwoista (jest on przedmiotem i zarazem narzędziem poznania) wynikają określone konsekwencje dla badacza. Musi on mianowicie podjąć wiele decyzji zapewniających zaufanie do wyników badań uzyskanych za pomocą owych specyficznych „narzędzi”. Decyzje takie łatwiej jest podejmować, gdy badacz przyjmie określone założenia odnośnie do natury człowieka. I tak, można przyjąć, że człowiek jest istotą **aktywną, rozumną, społeczną**, ale mającą jednocześnie pewne **ograniczenia**. Płyną z tego następujące wnioski:

a. O **aktywności** człowieka możemy sądzić, stosując metody **obserwacyjne**. Aktywność ta jest bowiem faktem obserwowalnym za pomocą obiektywnych metod.

b. Człowiek potrafi dokonać oceny otoczenia i siebie samego. Potrafi powiedzieć o swych pragnieniach, dążeniach, możliwościach, a także dostrzec własne ograniczenia. Na tym założeniu opiera się grupa technik sprowadzających się do wypytywania, a więc technik **kwestionariuszowych**. Z faktu ograniczonych możliwości poznawczych człowieka wynika równocześnie, że między tym, co on spostrzega, a tym, co zachodzi rzeczywiście, mogą istnieć rozbieżności. Szczególnie istotne są rozbieżności między deklarowanymi przez człowieka postawami, przekonaniami i poglądami, demonstrowanymi postawami a jego rzeczywistymi zachowaniami.

c. Przyczyną owych rozbieżności jest do pewnego stopnia irracjonalna natura człowieka. Ten fakt pozwala poszerzyć repertuar stosowanych technik badawczych o techniki **projekcyjne**. Służą one do wykrywania cech psychicznych człowieka, zwłaszcza jego motywacji, przez stawianie go w sytuacji wymagającej jakiejś reakcji, lecz dopuszczającej rozmaite reakcje. Człowiek, wybierając jeden z możliwych sposobów reagowania, **rzuca** tym samym na przedstawioną sytuację — pełniącą jakby rolę ekranu — swoje pragnienia, uczucia itp., ujawniając je w ten sposób.

Przed przystąpieniem do szczegółowego omówienia poszczegół-

nych grup technik badawczych omówimy charakterystykę zmiennych, branych pod uwagę w badaniach z zakresu psychologii organizacji.

#### 1.4.1. Charakterystyka zmiennych

Procedura określania zmiennych uwarunkowana jest w każdym przypadku konkretnym problemem badawczym, a polega ona na precyzyjnym zdefiniowaniu pojęć, za pomocą których opisuje się interesujące badacza zjawiska lub procesy, na dokonaniu **operacjonalizacji** tych pojęć, tzn. na wskazaniu takiej czynności badawczej lub rzeczywistego zjawiska, które pozwolą stwierdzić, że interesujące zjawisko rzeczywiście zaszło.

Ten rozdział zawiera bardzo ogólną charakterystykę zmiennych, wynikającą z podziału na dwa ich rodzaje: zmienne niezależne i zmienne zależne. Celem takiej ogólnej charakterystyki jest zwrócenie uwagi na podwójny status badań psychologicznych w organizacji. Mamy tu bowiem niewątpliwie do czynienia z typem badań podstawowych, których wyniki wzbogacają teorię psychologiczną, wyjaśniającą zachowanie człowieka w ogóle. Postępowanie badawcze przebiega zgodnie z formułą  $R_s = f(S, O)$ , gdzie  $R_s$  to zachowanie jednostki,  $S$  — cechy jednostki jako podmiotu zachowania oraz  $O$  — cechy organizacji. Sposób formułowania hipotez odbywa się w tym wypadku na podstawie twierdzeń i wyników zgromadzonych w ramach badań podstawowych, prowadzonych przez psychologów ogólnych i społecznych. Poza tym badania nad zachowaniem człowieka mogą być prowadzone nie w celu wyjaśniania i formułowania ogólnych prawidłowości rządzących zachowaniem człowieka, lecz mogą służyć realizacji określonych celów aplikacyjnych, wyjaśnieniu zjawisk i procesów niepsychologicznej natury (np. do sporządzania diagnozy lub opracowania procedur terapeutycznych organizacji). Postępowanie badawcze przebiega wówczas zgodnie z formułą  $R_o = f(S, O)$ , gdzie  $R_o$  oznacza zachowanie organizacji,  $S$  — cechy i zachowania jednostek,  $O$  — cechy organizacji.

Wydawać by się mogło, że badanie „zachowania” organizacji jest problemem bardziej złożonym niż badanie zachowania jednostki. Jest to niestety złudzeniem, rzadko dostrzeganym przez badaczy, którzy nie są psychologami, a zajmują się badaniem organizacji. Człowiek bowiem pozostaje układem nieskończenie bardziej złożonym niż najbardziej nawet skomplikowana organizacja. Ten paradoksalny fakt należy uwzględnić w badaniach nad organizacjami i dostrzegać metodologiczne jego konsekwencje. W istocie agregacja i interpretacja wyników badań jednostkowych są zabiegami prostszymi niż interpretacja wyników badań zmierzających do wyjaśnienia natury człowieka.



Tabela 1

Charakterystyka zmiennych, którymi zajmuje się psychologia organizacji

Rodzaj zmiennych Jednostka analizy	Niezależne	Zależne
Człowiek	odpowiedniość (dopasowanie) do pracy: — na stanowisku roboczym — w grupie roboczej — do stylu kierowania — do stylu zarządzania całą organizacją — do klimatu organizacyjnego	wydajność zadowolenie rozwój osobisty
Organizacja	struktura zadań procesy grupowe styl kierowania styl zarządzania klimat organizacyjny	produktywność i efektywność rozwój organizacji

Tabela 1 zawiera klasyfikację zmiennych oraz wyliczenie konkretnych przedmiotów badania w każdej klasie zmiennych.

Celem badań mogą więc być: **opis** zachowań, **predykcja** zachowań oraz **przekształcanie** zachowań jednostek oraz grup składających się z kolei na funkcjonowanie organizacji jako całości.

#### 1.4.2. Klasyfikacja strategii badawczych

Odpowiednio do celu badań oraz do przedmiotu badań wyróżnić można sposoby postępowania badawczego, które nazwiemy **strategiami badawczymi**, gdyż składają się na nie główne etapy postępowania badawczego:

- planowanie (projektowanie) procedury badawczej,
- sposoby opracowywania wyników,
- sposoby wykorzystania wyników.

Tak np. niektóre metody badań są jednocześnie strategiami badawczymi, podczas gdy inne nie są. Do strategii badawczych można zaliczyć tzw. badania longitudinalne, eksperyment laboratoryjny i naturalny (zarówno *ex post*, jak i *ex ante*), trening laboratoryjny, analizę czynnikową oraz analizę korelacyjną. Najbardziej typowym przykładem strategii badawczej będą badania typu *survey* oraz typu *action research*. Tabela 2 zawiera przyporządkowanie strategii badawczych odpowiednio do przedmiotu badań oraz celu badań.

Z tabeli 2 można wysunąć następujące wnioski:

- pewne strategie badawcze są użyteczne i znajdują zastosowanie zarówno w badaniach nad zachowaniem się jednostki, jak i grupy (organizacji);

Strategie badawcze stosowane w psychologii organizacji

Przedmiot badań Cel badań	Jednostka	Organizacja
Opis	badania podłużne analiza czynnikowa	analiza czynnikowa <i>survey</i> badania podłużne
Predykcja	analiza korelacyjna* analiza czynnikowa eksperyment naturalny	quasi-eksperyment analiza korelacyjna
Przekształcenie	trening laboratoryjny	<i>action research</i> <i>survey</i> ze zwrotną informacją

\* Oprócz analizy korelacyjnej istnieją także techniki statystyczne do opracowywania tak uzyskanych wyników.

— niektóre strategie badawcze są użyteczne w opisie i w predykcji (np. analiza czynnikowa) oraz w opisie organizacji i w jej przekształcaniu, np. w badaniach typu *survey*.

Najbardziej uniwersalną strategią wydaje się być **analiza czynnikowa**. Popularność tej strategii wzrosła głównie dlatego, że w badaniach nad zachowaniem się człowieka w organizacji mamy z reguły do czynienia z dużymi agregatami zmiennych. W badaniach tych symbolem S oznacza się zazwyczaj kilka zmiennych sytuacyjnych, symbolem O — znaczną liczbę zmiennych, dotyczących uczestnika organizacji lub grupy, a symbolem R — złożone zachowanie, na którego charakterystykę składa się wiele wskaźników obserwowalnych. Jeszcze większą wartość ma analiza czynnikowa w badaniu „zachowania się” organizacji, np. przy sprawdzaniu efektów planowanej interwencji. Pozwala ona bowiem na sprawdzenie spójności (ang. *congruence*) izolowanych struktur pochodzących z tego samego zbioru danych poprzez użycie alternatywnych technik czynnikowych. Szczególnie użyteczna może być ona w estymacji spójności między izolowanymi strukturami przez jakąś technikę czynnikową użytą do tej samej populacji w kilku oddzielnych punktach w czasie. Wówczas mamy prawo podejrzewać, że istnieje określony wpływ wprowadzanych przez nas zmian. Szczegółowe informacje na ten temat można znaleźć w pracach R. Golembiewskiego i jego współpracowników<sup>6</sup>, podręcznikową wiedzę — w pracy J. Okonia pt. *Analiza czynnikowa*<sup>7</sup>.

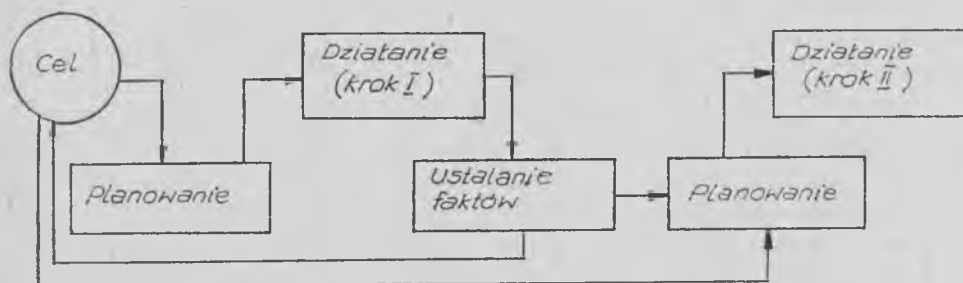
<sup>6</sup> R. Golembiewski, S. Yeager, R. Hills: *Factor analysis of some flexitime effects: attitudinal and behavioral consequences of a structural intervention*, „Academy of Management Journal” 1975, v. 18, nr 3.

<sup>7</sup> J. Okoń: *Analiza czynnikowa*, Warszawa 1963.

Inną bardzo popularną strategią badawczą jest strategia **action research**. Polega ona na współpracy między badaczem a praktykiem w procesie diagnozowania oraz oceny istniejących w organizacji problemów. Diagnoza ma dostarczyć systemowi klienta, którym jest organizacja, informacji zgromadzonych w sposób charakterystyczny dla badań naukowych. Informacje te będą następnie przydatne do samooceny dokonanej przez zainteresowanego. Celami takich badań są najczęściej:

- diagnoza stanu organizacji,
- umożliwienie partycypacji w badaniach przedstawicielom organizacji (uczenie ich posługiwania się wynikami badań naukowych w celu ulepszania organizacji),
- eksperymentowanie w organizacji z zapewnieniem kontroli skutków interwencji.

Model badawczy typu *action research* przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Model badań typu *action research* (wg. J. Frencha, D. Bella)

Badania typu *action research* stanowią połączenie dwu celów jednocześnie: **przekształcania** rzeczywistości badanej w procesie jej **poznawania**, np. badania nad skutecznością systemu ocen pracowniczych mogą spowodować wzrost tej skuteczności (badania nad uczeniem się prowadzą jednocześnie do uczenia się określonych treści). Wiele technik diagnozy organizacyjnej to jednocześnie techniki o charakterze „terapeutycznym”. Terapia organizacji jest oparta na założeniu, że interwencja w sprawy organizacji jest potrzebna nie tylko wtedy, gdy pojawiają się w niej zjawiska patologiczne; potrzebna jest ona także w celach profilaktycznych lub do wykrycia potencjalnych możliwości rozwoju organizacji. Całość metod składających się na technologię przekształcania i zmiany nosi nazwę zmiany planowanej (*Organizational Development*).

**Badania podłużne** służą poznaniu układów i sekwencji zmiany — zachodzącej w przedmiocie badań — jako funkcji czasu. Stosowane są przy analizie skutków zmiany planowanej, procesów dyfuzji innowacji w różnych społecznościach (przy czym jednostkami przyswajania innowacji mogą być zarówno jednostki, jak i organizacje), przy badaniu trendu przyszłych potrzeb w zakresie kształcenia i doksztalcania kadr itp.

Badania typu *survey* polegają na zbieraniu danych — dotyczących różnych aspektów funkcjonowania organizacji — za pośrednictwem kwestionariuszy zawierających pytania lub list zawierających stwierdzenia. Są one wypełniane z reguły przez duże grupy uczestników organizacji, a następnie — po ich opracowaniu — są przekazywane tymże uczestnikom w celu przedyskutowania wyników. Typowym przykładem dokumentu będącego wynikiem opracowania typu *survey* jest tabela 3<sup>8</sup>.

Tabela 3

Numer grupy poddanej badaniu 9999  
(według D. Bowersa)

Stwierdzenie	Rozkład procentowy					Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	N
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
7 Mój współpracownik stosuje nowe metody pracy	0	8	17	42	25	3,84	1,11	11
8 Mój współpracownik zabiega o świadczenia socjalne	8	8	17	25	33	3,73	1,29	11
22 Rozbieżności zdań są usuwane polubownie	0	8	50	17	8	3,30	0,78	10
38 Cele ustalane są wspólnie	17	8	25	17	17	3,10	1,37	10

Dokument taki wręcza się wszystkim członkom badanej grupy i prowokuje się dyskusję nad wynikami badań typu *survey*. Jest to strategia zmierzająca nie tylko do poznania badanej rzeczywistości, lecz jednocześnie do jej przekształcenia, gdyż uczestnicy dyskusji są w jej rezultacie realizatorami zmiany, którą sami uchwalili.

**Eksperyment naturalny** ma na celu ustalenie możliwych związków przyczynowych. Oddziaływania na jedną lub więcej zmiennych jakimś czynnikiem dokonuje się poprzez dobór odpowiednich grup eksperymentalnych i porównywanie rezultatów z wynikami grupy kontrolnej, nie poddanej działaniu tego czynnika, np. badanie efektywności trzech metod nauczania języka obcego, z zastosowaniem losowego przyporządkowania uczących się i nauczycieli do odpowiednich grup i odpowiednich metod. Innym przykładem (nie z zakresu badań nad organizacją) będzie badanie wpływu środków uspokajających na przebieg uczenia się dzieci nadpobud-

<sup>8</sup> Pochodzi ona z badań D.G. Bowersa: *OD techniques and their results in 23 organizations: the Michigan ICL Study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1974, nr 4.

liwych poprzez losowe przyporządkowanie grupom badanych dzieci trzech dawek leku o różnym natężeniu. Jednej z dwu grup kontrolnych podaje się placebo, a drugiej nie.

**Quasi-eksperyment** może być stosowany do określenia warunków, w których prawdziwy eksperyment nie może być przeprowadzony, gdyż warunki nie pozwalają na kontrolę i manipulację wszystkimi istotnymi zmiennymi; słowem, gdy trzeba wpierw ustalić, jakie kompromisy są niezbędne odnośnie do trafności zewnętrznej (możliwość uogólnień) oraz w stosunku do trafności wewnętrznej (pewność, że bada się to zjawisko, o które chodzi w badaniach). Eksperymentem nazywa się tę część badań, w której odbywa się manipulacja zmiennymi oraz obserwacja zmian występujących w zmiennych zależnych. Badacz stosujący strategię quasi-eksperymentu musi wiedzieć (jest to wymaganie typu imperatywnego), **które** zmienne w eksperymencie nie są poddane kontroli. Musi, innymi słowy, poznać listę źródeł zakłócających trafność wewnętrzną. W prawdziwym eksperymencie nie eksperyment powierza lub obala teorię, lecz teoria wychodzi obronną ręką z próby testowej, nie zostaje ona po prostu obalona (falsyfikacja teorii). Eksperyment nie jest **dowodem teorii**, lecz jej potwierdzeniem.

W badaniach społecznych prowadzonych w naturalnych warunkach (tzw. *field study*) projekty badawcze oparte na zasadzie grup kontrolnych dominują i wielu badaczy trwa w przekonaniu, że ich badania mają charakter eksperymentu naturalnego, gdy tymczasem są to badania typu quasi-eksperymentu. Badania quasi-eksperymentalne można prowadzić na jednej grupie osób, przy zachowaniu rygoru logiki eksperymentu oraz właściwej wyników badań eksperymentalnym interpretacji. Na przykład nauczyciel we własnej klasie może eksperymentować właśnie na grupie uczniów tej klasy, dyrektor przedsiębiorstwa w swoim zakładzie (jeśli zechce wejść w rolę badacza) może badać pracowników — ich zadowolenie z pracy — bez porównywania z wynikami badań uzyskanych w innych grupach i zakładach pracy.

**Analiza korelacyjna** stosowana jest do ustalania stopnia zmian zachodzących w jednym czynniku odpowiednio do zmian w innym czynniku lub czynnikach. Analizę prowadzi się, wykorzystując korelacyjne techniki statystyczne. Przykładem jest badanie związku między ocenami czytania a zainteresowaniami ucznia, korelacja między wynikami różnych testów pewnej grupy pracowników, korelacja między wynikami uzyskanymi w szkole a powodzeniem w pracy lub na studiach itp.

**Badania przyczynowo-skutkowe** typu *ex post facto* mają na celu ustalenie związku przyczynowego poprzez obserwację aktualnych skutków i ustalenie, czy zjawiska, których skutki obserwujemy, rzeczywiście występowały w przeszłości. Jako przykłady można podać identyfikację czynników „odsiewu” w danej szkole poprzez analizę uczniów badanych przez ostatnie 10 lat, badanie różnic

i podobieństw między grupami osób palących i niepalących czy też grup przestępców i osobników normalnych na podstawie analizy dokumentacji personalnej.

**Trening laboratoryjny** może być traktowany dwojako: jako technika interwencyjna oraz jako strategia badawcza, służąca do kontroli wpływu oddziaływań na wewnętrzną sferę jednostek — uczestników organizacji. Jako technika interwencyjna może dotyczyć sfery stosunków interpersonalnych oraz procesów wewnętrznych (techniki terapeutyczne) lub spraw związanych z indywidualnym rozwojem jednostki w organizacji. Polega ona wówczas na tworzeniu tzw. „grup rodzinnych”, składających się z pewnej liczby pracowników (od 5 do 10), które spędzają wspólnie pewien okres czasu (od 3 dni do 2 tygodni) poza miejscem pracy. Rozwiązują oni w tym czasie wspólnie wiele problemów. Zajęcia typu ćwiczeniowego noszą nazwę *T — Group Training, Team Development Training* lub krótko *Team Training*. Prowadzone są przez doświadczonych instruktorów-badaczy (zwanym też rzecznikami zmian), którzy zmieniając sposób funkcjonowania interpersonalnego oraz dokonując oceny rezultatów takiego treningu, uzyskują jednocześnie wgląd w sprawę toczącą się w organizacji.

Krytyka kierunku opartego na strategii treningu laboratoryjnego spowodowana była dwoma spostrzeżeniami:

a. Nawet jeśli założymy, że w wyniku oddziaływań interpersonalnych w czasie ćwiczeń poszczególne jednostki zmieniają się, nie znaczy to, że organizacja jako całość pozwoli na ujawnienie się przyswojonych świeżo nawyków i orientacji u „przeobrażanych” pod wpływem treningu osobników. Indywidualistyczne podejście do zmiany organizacyjnej nie jest skuteczne.

b. Trudno oczekiwać, że przekształcona świadomość uczestnika treningu będzie funkcjonowała prawidłowo po powrocie do starych warunków pracy. Jeśli np. w czasie treningu rozbudowano w pracowniku aspiracje osobistego rozwoju oraz motywację osiągnięć i w związku z tym po powrocie zechce on przededefiniować swoją aktualną rolę w organizacji, nastąpi zakłócenie w relacjach między jego zachowaniem a zachowaniem jednostek, których role powiązane są z jego rolą. Pozytywne wyniki pozwalające sądzić o skuteczności tej strategii uzyskuje się, gdy treningom poddawane są jednostki stojące na czele organizacji, ale i wówczas wyniki te nie są znaczące w porównaniu z wynikami uzyskiwanymi za pomocą innych technik interwencyjnych w organizacji.

Tabela 4 przedstawia strategie badawcze sklasyfikowane według następujących kryteriów:

- rodzaj zmiennych (zmienne obserwowalne, zmienne nieobserwowalne — tzw. konstrukty),
- moc predykcyjna,
- zakres zastosowań,

Klasyfikacja strategii badań psychologii organizacji

Typ badań	Charakterystyka zmiennych	Rodzaj zmiennych		Moc predyktywna		Zakres zastosowań		Bezpośredniość zastosowań	
		obserwowalne	nieobserwowalne	duża	mała	duży	mały	pośredni	bezpośredni
Historyczne					×		×	×	
Opisowe		×			×		×		×
Rozwojowe		×			×	×			
Studium przypadku i badania terenowe		×			×		×	×	
Korelacyjne		×	×	×		×			×
Przyczynowo-porównawcze lub <i>ex post facto</i>		×		×		×		×	
Quasi-eksperyment		×	×	×		×		×	
Eksperyment laboratoryjny <i>ex ante</i>		×	×	×		×		×	
Action research		×				×		×	×

— bezpośredniość zastosowań wyników badań uzyskanych za pomocą danej metody.

Analiza danych zawartych w tabeli 4 pozwala się zorientować, które z istniejących metod badań w naukach społecznych są najczęściej stosowane w psychologii organizacji<sup>9</sup>. Wyszczególniono strategie najczęściej stosowane. Z tabeli wyłania się ponadto charakterystyka każdej z nich, a ich analiza skłania do pewnych wniosków odnośnie do ich statusu naukowego. Najczęściej stosowane są te strategie, które:

— zajmują się zmiennymi **obserwowalnymi**,

— mają większą moc **predyktywną** — na zasadzie wnioskowania o przyszłych zachowaniach na podstawie obserwacji zachowań aktualnych,

— dysponują względnie dużym **zakresem** zastosowań,

— znajdują **bezpośrednie** zastosowanie w praktyce.

Warto zaznaczyć, że strategie o dużej trafności zewnętrznej (prowadzące do uogólnień dotyczących dużej liczby faktów) wymagają opracowania reguł przekładu na dyrektywy i nie dają się zastosować bezpośrednio.

Problemem nowym w ramach socjologii i psychologii społecznej jest **miarę odpowiedniości** między zmiennymi niezależnymi, który można sprowadzić do pomiaru interakcji między nimi. Odpowiedniość można byłoby traktować jako nowy typ zmiennej nazywanej **moderatore**m, modyfikującej wpływ poszczególnych zmiennych niezależnych z osobna wziętych.

<sup>9</sup> Lista metod została zaczerpnięta z pracy: S. Isaak, W. Michael: *Handbook in research and evaluation for education and behavioral sciences*, San Diego 1976.

Jest również kwestią do rozstrzygnięcia, jakie zmienne niezależne powinny być dodatkowo wyodrębnione w badaniach nad zachowaniem się człowieka w organizacji. W latach 1920—1950 wyodrębniono wiele zmiennych, które w istotny sposób wzbogaciły wiedzę o zachowaniu człowieka. Były to: pozycja jednostki w zakresie bogactwa władzy i uznania, stosunek aspiracji do osiągnięć, poczucie zagrożenia, konflikt wymagań oraz stosunek obrazu własnej osoby do obrazu, jaki o niej mają inni. Nie jest to z pewnością pełny katalog zmiennych dotyczących człowieka w organizacji<sup>10</sup>.

Sumując ten fragment rozważań, warto zwrócić uwagę na fakt, że **zachowanie** się człowieka jest traktowane jako zmienna zależna w badaniach, gdy próbujemy określić naturę człowieka tkwiącego w organizacji, oraz jako zmienna niezależna, gdy chcemy wyjaśnić „zachowanie” organizacji jako całości złożonej z jednostek ludzkich działających w skoordynowany sposób przy realizacji celu stojącego przed całą organizacją.

#### 1.4.3. Techniki badań

Techniką badań nazywamy szczegółową procedurę postępowania badacza, która pozwala ustalić fakty odpowiednio do założeń badawczych oraz przyjętej strategii badawczej. Stąd np. jeśli przyjmujemy założenie, że człowiek jest istotą aktywną, rozumną i społeczną — tzn. potrafiącą werbalizować swoje ustosunkowania do otaczającego świata i własnej osoby — zastosujemy techniki kwestionariuszowe. Jeśli przyjmujemy dodatkowe założenie o ograniczeniach poznawczych — zastosujemy techniki projekcyjne; jeżeli przyjmujemy jako podstawową behawiorystyczną koncepcję człowieka — wybór padnie głównie na techniki obserwacyjne. Ich wartość może być również rozpatrywana z punktu widzenia kryteriów przyjętych w tabeli 5.

Techniki socjometryczne oparte są i na obserwacji, i na wypytywaniu, dlatego umieszczono je w tabeli pośrodku; podobnie techniki projekcyjne: są one również oparte na założeniu, że człowiek przekazuje pośrednie informacje o sobie samym, nie zdając sobie w pełni sprawy z tego, lecz jest on jednocześnie w sytuacji indagowania, wypytywania przez badającego.

##### **Techniki obserwacyjne:**

a. Metoda obserwacji interakcji społecznych w małych grupach. Przykładem jest metoda opracowana przez R. Balesa (SYMLOG — Systematic Multiple Level Observation of Group), przeznaczona do badania małych grup w naturalnym środowisku, przede wszystkim w sytuacji pracy. Pozwala ona na opis i interpretacje za-



Tabela 5

Klasyfikacja technik badawczych wykorzystywanych w psychologii organizacji

Techniki badań Ogólna charakterystyka natury człowieka	Obserwacyjne	Kwestionariuszowe	Projekcyjne
Istota aktywna stawiająca sobie określone cele	SYMLOG Balesa Obserwacja zachowań komunikatywnych Technika zdarzeń krytycznych Flanagara		
Istota rozumna i potrafiąca zdać relacje ze swoich wrażeń i spostrzeżeń		Dyferencjały semantyczne i inne skale postaw Technika <i>Q-sort</i> Kwestionariusze Ankiety	
Istota społeczna komunikująca się z innymi w procesie zbiorowego działania	Socjometria <i>Roster Study</i>		
Istota posiadająca ograniczenia poznawcze, nie umiejąca w pełni wyjaśnić rozbieżności między tym, co robi i tym, do czego dąży i czego pragnie			Testy niedokończonych zdań, TAT, Test Murraya, Test KIT Kilmanna

chowań i treści komunikowanych sobie nawzajem na kilku wybranych poziomach znaczeniowych<sup>11</sup>. Metoda ta dostarcza informacji osobom badanym o nich samych, pozwala także obserwatorom dostrzec zmiany, jakie zachodzą w procesie zbiorowego uczenia się lub rozwiązywania zadań. Jednocześnie obserwator uzyskuje wgląd w swoje subiektywne nastawienie (np. w uprzedzenia), może śledzić własne postępy w umiejętności prowadzenia obserwacji. Zaletą omawianej metody jest to, że wyniki obserwacji można opracowywać za pomocą komputera.

b. Opis zachowań pracownika przez tzw. kompetentnych sędziów, którymi mogą być współpracownicy, zwierzchnicy, koledzy

<sup>11</sup> R. Bales przedstawił szczegółowo teorię stanowiącą podstawę tej metody w książce: *Personality and interpersonal behavior*, New York 1970.

interesujących badacza pracowników. Metoda ta wymaga obliczenia współczynnika zgodności między rangowaniami poszczególnych „sędziów”.

**Techniki kwestionariuszowe.** Do najbardziej popularnych należą techniki polegające na wypytywaniu, a więc wywiad i kwestionariusz. Nie będziemy ich omawiać, gdyż są one dobrze znane z kursu metod badań psychologicznych. Podkreślić jedynie trzeba, że metody te są doskonałone nieustannie tak, aby spełniały wszystkie wymagania metodologiczne, stawiane metodom badań naukowych, a głównie odnośnie do trafności oraz rzetelności.

Pewną popularność zdobyła sobie także **technika Q-sort**, oparta na podobnych założeniach teoretycznych, jak wywiad kwestionariuszowy. Istota tej metody polega na zastosowaniu procedury sortowania kartek z wypisanymi na nich twierdzeniami do oddzielnych kategorii rozłożonych wzdłuż punktowego kontinuum. Krańce tego kontinuum oznaczają odpowiednio: pierwszy, o najniższej wadze — całkowity brak zgodności danego twierdzenia z zastosowanym kryterium sortowania, drugi — o najwyższej wadze — całkowitą zgodność. Kategoria środkowa (punkt centralny) ma wartość obojętną. Kryterium, według którego badany porządkuje kolejne stwierdzenie, wyznaczone jest przez określony przedmiot badania. Może to być własne zachowanie się, wówczas osoba badana określa stopień, w jakim dane stwierdzenie trafnie go charakteryzuje. Dokonuje tego poprzez przyporządkowanie danego stwierdzenia do odpowiedniej kategorii na kontinuum, uznanej przez niego za właściwą<sup>12</sup>.

**Dyferencjał semantyczny** służy najczęściej do badania znaczenia zdarzeń organizacyjnych, subiektywnego prawdopodobieństwa zdarzeń (np. zdarzeń, na których wystąpieniu zależy pracownikowi i które regulują jego zachowania w instytucji). Jest to metoda prosta w użyciu i niezbędna, gdy chcemy badać znaczenia pojęć opisujących zdarzenia **percypowane** przez pracowników. Problem percepcji nabiera coraz większej wagi w związku z tym, że jest to określona zmienna niezależna obiektywna, warunkująca zachowania<sup>13</sup>.

Najbardziej rozpowszechniona jest **technika dyferencjału semantycznego Osgooda**. Zakłada ona, że indywidualna ocena pojęć przez osobę badaną może być mierzona przez pozycję tej osoby na pewnej liczbie wymiarów tzw. przestrzeni semantycznej. Dyferencjał Osgooda składa się z 10 par przymiotników:

<sup>12</sup> Więcej na ten temat patrz: J. Brzeziński: *Metody kwestionariuszowe w badaniach motywacji w środowisku pracy*, „Prakseologia” 1974, nr 3—4.

<sup>13</sup> Szczegółowe dane na temat tej metody patrz: T. Nowcomb, R. Turner, E. Converse: *Psychologia społeczna*, Warszawa 1970; A. Strzałecki: *Kryteria oceny twórczych rozwiązań projektowych*, „Prakseologia” 1977, nr 1—2 oraz J.W. Dickson i D.P. Slevin: *The use of semantic differential scales in studying the innovation boundary*, „Academy of Management Journal” 1975, v. 18, nr 2.

przyjemny	bolesny
wysoki	niski
szczęśliwy	nieszczęśliwy
wartościowy	bezwartościowy
łagodny	groźny
przyjemny	nieprzyjemny
wygodny	niewygodny
harmonijny	nieharmonijny
dobry	zły
korzystny	szkodliwy.

Listę przymiotników podaje się osobom badanym w przypadkowym porządku, dla każdej wyróżnionej zmiennej (pojęcia lub przedmiotu) oddzielnie. W instrukcji zaznacza się, że celem badania jest pomiar znaczenia pewnych rzeczy dla różnych ludzi poprzez wydobycie od nich sądów zaznaczanych na serii opisowych skal. Każdy wydaje sąd w sprawie znaczenia, jakie dana rzecz ma dla **niego**. Na każdej stronie arkuśza testowego umieszczone jest inne pojęcie (nazwa rzeczy), o którym osoba badana wydaje sąd. Poniżej znajdują się skale. Na każdej z nich należy zaznaczyć miejsce najbardziej odpowiadające odczuciu każdej osoby badanej, np. jeśli czuje ona, że pojęcie jest najbliższe któregoś krańca skali, niech zaznaczy w następujący sposób:

dobry \_\_\_\_\_ V \_\_\_\_\_ zły

dobry  \_\_\_\_\_ zły

Jeśli czuje, że dane pojęcie jest bliższe jednego z dwu krańców skali, ale nie tak bardzo, jak poprzednie, należy zaznaczyć to w następujący sposób:

dobry  \_\_\_\_\_ zły

dobry \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ zły

Jeżeli osoba badana czuje, że dane pojęcie jest tylko w małym stopniu bliskie jednego z dwu krańców skali, ale nie jest też zupełnie obojętne, należy zaznaczyć to w następujący sposób:

dobry  \_\_\_\_\_ zły

dobry \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ zły

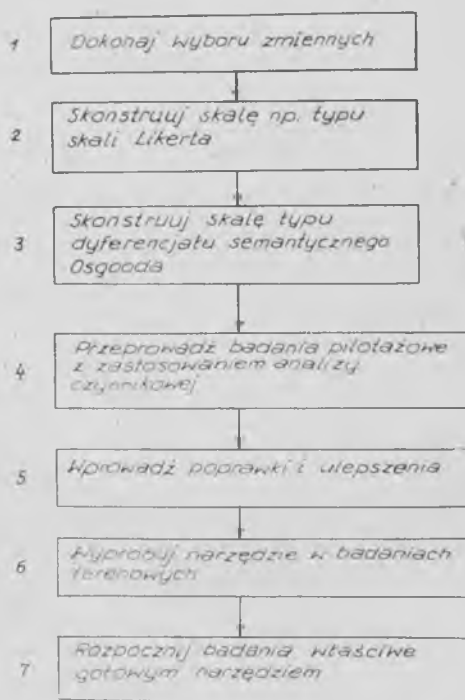
W przypadku, gdy dane pojęcie jest — w odczuciu badanej osoby — jednakowo odległe od obu krańców skali lub skala jest całkowicie nieistotna w odniesieniu do danego pojęcia, należy umieścić znaczek w samym środku skali:

dobry \_\_\_\_\_ V \_\_\_\_\_ zły

Wybór pojęcia (zmiennych) zależy od konkretnego problemu badawczego, np. ustalając ustosunkowania pracowników do innowacji wprowadzanej w określonym zakładzie, możemy wybrać następujące zmienne:

- szansa sukcesu organizacji, pod warunkiem że wprowadzi ona innowację,
- zaufanie do autorów innowacji,
- zmiany w sposobie podejmowania decyzji przez personel kierowniczy,
- zmiany w systemie komunikacji,
- ważność innowacji dla pracownika,
- znaczenie innowacji dla instytucji,
- ilość pracy, jaką trzeba dodatkowo wykonać w celu przyswojenia innowacji.

Technika ta jest odmianą metody badania postaw. Narzędzie badawcze, np. kwestionariusz, może się składać z kilku technik. Rysunek 3 przedstawia algorytm postępowania przy konstrukcji narzędzia składającego się z dyferencjału semantycznego Osgooda oraz skali Likerta.



Rys. 3. Algorytm konstrukcji narzędzia składającego się z dwu technik badawczych

Standardowa procedura przygotowania narzędzia badawczego składa się zatem z siedmiu kroków, przy czym analiza czynnikowa traktowana jest nie jako strategia badawcza, lecz jako tech-

nika statystyczna, pomagająca wyodrębnić czynniki istotne w danym badaniu.

**Techniki socjometryczne** można zaliczyć częściowo do obserwacyjnych i do kwestionariuszowych. Stają się one bardzo popularne, zwłaszcza wobec faktu, że procesy komunikacji w organizacjach są przedmiotem licznych badań. Techniki te są łatwe w stosowaniu oraz w opracowywaniu danych i w ich interpretacji. Nowością jest **zakres** obecnych zastosowań tej metody. Odmiana tej metody — tzw. *Roster Study* — polega na tym, że rozdaje się kwestionariusze wszystkim członkom organizacji, kryterium jest liczba kontaktów (aktów komunikacyjnych) między wszystkimi pracownikami, dane na ten temat zbiera się w różnych okresach czasu (np. ustala się liczbę kontaktów w ostatnim miesiącu, w ostatnim tygodniu, a następnie w ostatnim dniu). Dane analizuje się sporządzając tabelę socjometryczną, w której nanosi się wyniki oceny częstości kontaktów; i tak np.

- 0 — brak jakichkolwiek kontaktów,
- 1 — kontakt w ostatnim miesiącu,
- 2 — kontakt w ostatnim tygodniu,
- 3 — kontakt w ostatnim dniu.

Tabela socjometryczna pozwala się zorientować, czy najczęściej kontaktujące się ze sobą osoby tworzą grupy odpowiednio do grup przewidzianych w formalnym schemacie organizacji. Duża rozbieżność sugeruje istnienie grup nieformalnych, z czego wynika, że między tymi grupami musi stać łącznik, zwany ogniwem pośredniczącym. Osoba ta może dostarczyć wiele użytecznych informacji, gdyż zapewne wie najwięcej o sprawach toczących się w organizacji.

**Techniki projekcyjne.** Obok tzw. metod obiektywnych pewną popularność zdobywają na nowo niektóre metody subiektywne, które jako uzupełniające w pełni zdają egzamin. Są one niezbędne w sytuacji, gdy chcemy poznać nie tylko racjonalne i zrationalizowane poglądy, postawy, ustosunkowania pracowników, lecz również doznania wywoływane przez czynniki tkwiące w organizacji, które nie poddają się jasnej ocenie i werbalizacji, choć stają się **rzeczywistymi** czynnikami warunkującymi zachowania ludzi. Metody te są sprawdzane pod względem trafności i rzetelności poprzez zestawianie ich z wynikami badań za pomocą metod obiektywnych. Można tu wymienić metody projekcyjne, np. *Kilmann Insight Test* (KIT) służący do pomiaru wartości, jaką pracownicy przywiązują do wzajemnych stosunków interpersonalnych. Wartość ta jest zdefiniowana jako kategoria poznawcza, poprzez którą dana osoba spostrzega i interpretuje pożądane i niepożądane cechy zachowania interpersonalnego. Od osoby badanej wymaga się, aby zaznaczyła swoje ustosunkowanie w danej sprawie na 7-punktowej skali. Lista składa się z 18 stwierdzeń, opisujących wartość stosownie do tego, jak istotne się one wydają w zestawieniu z sześcioma

sytuacjami, przedstawionymi w sposób wieloznaczny na obrazkach (analogia do TAT Murraya). Wyniki tych badań opracowywane są z reguły za pomocą analizy czynnikowej. Porównuje się wyniki badań testem projekcyjnym z analizą odpowiedzi na pytania kwestionariusza w tej samej sprawie. Projekcja pozwala wytypować wymiary psychologiczne, natomiast nie potwierdza dokładnie danych, uzyskanych metodą kwestionariuszową, co wskazuje np. na istnienie odrębnych mechanizmów wartościowania.

Przegląd badań prowadzonych w ramach psychologii organizacji skłania ku przekonaniu, że najczęściej stosowane techniki charakteryzują się następującymi cechami:

- a. Są na ogół łatwe w stosowaniu (pod względem procedury badawczej na terenie organizacji).
- b. Nie są czasochłonne.
- c. Można je stosować na skalę masową.
- d. Wyniki badań uzyskane za ich pomocą są łatwe do przeliczenia i przetwarzania w komputerze.
- e. Mogą je stosować niepsychologowie (brak sporów kompetencyjnych itp.).
- f. Służą raczej do przekształcania rzeczywistości organizacyjnej niż do budowania teorii. Niemniej coraz częściej stawiane są pytania natury metodologicznej kwestionujące zarówno trafność i rzetelność tych metod, jak i zakres ich zastosowalności w praktyce.

#### 1.4.4. Niektóre trudności metodologiczne

Problematyczny jest status teoretyczny, na podstawie którego prowadzi się badania nad organizacjami. Najbardziej niepokojącym faktem jest brak stałości w narastającej lawinowo masie faktów empirycznych, dotyczących organizacji i zachowań jej uczestników. Czynniki, które w jednym badaniu mają duże znaczenie, w innym okazują się drugorzędne lub wręcz nieważne. Powstaje przypuszczenie, że dane te mogłyby uzyskać wartość, gdybyśmy potrafili znaleźć nowy, przejrzysty schemat ich analizy. Schemat taki stanowiłby podstawę adekwatnej teorii zachowania organizacyjnego. Najważniejszym zadaniem jest więc usunięcie przyczyny niestałości wyników badań.

Jedną z głównych przeszkód na tej drodze jest wieloznaczność pojęć: używa się np. tych samych terminów na oznaczenie innych treści empirycznych (pojęcie klimatu organizacyjnego, władzy, interesu, zadowolenia itp.). Jako drugą przeszkodę można wymienić zjawisko interakcji zmiennych niezależnych, bardzo trudne do ścisłego określenia. Trzecią przeszkodą jest niezbyt trafna operacjonalizacja zmiennych podlegających pomiarowi i wreszcie czwartą — nieuwzględnianie zasady odpowiedniości między zmiennymi niezależnymi. Zasada ta wymaga, aby przed przystąpieniem do formu-

lowania hipotez o zależności między zmiennymi dokonać ich adekwatnego wyboru, np. nie badać identyfikacji pracownika z celami organizacyjnymi (zmienna indywidualna dotycząca typu motywacji), gdy jego uczestnictwo oparte jest na zasadzie przymusu (zmienna organizacyjna dotycząca typu pobudzania przez organizację), lecz wcześniej tak dobrać cechy organizacji i cechy jednostki, by można było kontrolować wpływ poszczególnych zmiennych niezależnych rozpatrywanych oddzielnie. Konieczny jest taki sposób dopasowania do siebie zmiennych niezależnych, aby interakcja między nimi nie była dodatkowym źródłem zmienności zmiennej zależnej. Na przykład, gdy badamy zachowanie się człowieka (zmienna zależna), to zmienne niezależne — takie jak cechy człowieka oraz cechy sytuacji — powinny być **odpowiednio** dobrane (natężenie **stymulacji** będzie dopasowane do typu **reaktywności**, styl **kierowania** do **cech** podległych pracowników, struktura **zadań** do **kwalifikacji** pracownika itp.). Jedną z najważniejszych w sytuacji pracy i najtrudniejszych do osiągnięcia w badaniach rodzajów odpowiedniości zmiennych niezależnych jest odpowiedniość między systemem **wartości indywidualnych** a **normami społecznymi**, między motywacją i zdolnościami pracownika a wymaganiami stawianymi przez pracę. Problem ten jest godny szerszego rozważenia, gdyż ma zasadnicze znaczenie dla efektywności badań naukowych w naukach społecznych. Jak dotąd żadna z nauk społecznych nie dysponuje metodami pomiaru zjawiska odpowiedniości. Sądzi się, że pomiar taki umożliwiłby wzrost stabilności, spójności oraz efektywności badań naukowych.

Warto również wspomnieć o kwestii związanej z użyciem na wielką skalę technik komputerowych, czyli o problemie partnerstwa między badaczem a komputerem. Postuluje się, aby już w fazie przygotowania projektu badań badacz zdawał sobie sprawę z pojemności poznawczej komputera; to zaś związane jest z koniecznością **przełożenia** języka opisującego bogatą rzeczywistość społeczną na język programu, przejścia na język twierdzeń wyjaśniających lub w końcu na język dyrektyw działania. Mogą się pojawić straty informacji w procesie kolejnych przekładów. Istnieje też możliwość popełniania błędów zarówno przez człowieka, jak przez i komputer na każdym etapie opracowywania danych. Jest to problem niezawodności działania układu badacz — komputer.

Bardzo wyraźnie zasygnalizowaną bolączką jest również brak nowych metod **odpowiednich** do nowych problemów i zjawisk, z którymi nie miała dotychczas do czynienia ani psychologia, ani socjologia, ani inne nauki społeczne. Jednym z takich problemów jest pomiar zmiany. Wobec wzrostu interwencji nauki w sprawy organizacji jest rzeczą konieczną zdawanie sobie sprawy z rozmiaru skutków tej interwencji. Praktycy — przedstawiciele personelu zarządzającego — nie chcą się zadowolić obietnicą skutków odległych w czasie lub ostrożnie sformułowanymi wnioskami. Skutki wprowadzanych zmian chcą oni widzieć niejako „tu i teraz”.

Powstaje również problem wyboru strategii działania oraz etyki strategii działania, zalecanych organizacjom w celu ich uzdrowienia czy usunięcia negatywnych aspektów funkcjonowania; słowem — chodzi o odpowiedź na pytanie, czy udało się wprowadzić postulowaną zmianę (skutki terapii) i jakie są tego konsekwencje dla organizacji.

Na zakończenie rozważmy krótko problem będący przedmiotem refleksji metateoretycznej. W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie problematyką norm i kontrnorm, uznawanych przez badaczy w ich pracy naukowej. Rozważania na ten temat kwalifikują się do intensywnie rozwijającej się dziedziny zwanej naukoznawstwem. Zjawisko współistnienia norm i kontrnorm można również prześledzić w teorii i w praktyce badawczej nauk o zachowaniu się człowieka w organizacji. Przykładem takiej dialektycznej koegzystencji jest idea racjonalności i irracjonalności organizacji. Obok pytań „dlaczego?” stawia się pytania „po co?”; obok przyjętej w nauce zasady: „sposstrzegam, więc nabieram przekonania”, przyjmuje się jednocześnie jako niesprzeczną zasadę: „jestem przekonany, więc dostrzegam”. Zamiast poszukiwania dobrego rozwiązania niewłaściwego problemu, postuluje się poszukiwanie właściwego problemu od rozwiązania (diagnoza ważności problemów). Obok tendencji do wykrywania silnych i stałych związków między elementami w organizacji przejawia się tendencja do poszukiwania słabych powiązań między nimi oraz do ustalania ich specyficznego znaczenia dla organizacji — innego, niż mają dlań silne związki między jej elementami.

W problematyce *stricte* psychologicznej można odnotować pewne przesunięcie akcentów w kwestii dotyczących „ja” (z problematyki samorealizacji, samoakceptacji obrazu własnego „ja” itp. na problematykę „my”), np. badanie wzajemnego sposstrzegania się pracowników, percepcji zadań wykonywanych przez innych ludzi z bliższego i dalszego otoczenia społecznego danego pracownika, wzajemnego zrozumienia, kompetencji interpersonalnej itp. Nie znaczy to, że nastąpił zmierzch zainteresowania problematyką samopoznania, obserwujemy jednak wyraźne uświadamianie sobie ograniczeń, jakie kryły się w jej twierdzeniach. Udowodniono ponad wszelką wątpliwość, że obraz własnego „ja” nie jest wystarczającym mechanizmem regulacji zachowania człowieka w organizacji (jak zresztą w każdym otoczeniu); dopiero porównanie tego obrazu z obrazem odbitym w percepcji innych członków organizacji ma określone znaczenie regulacyjne<sup>14</sup>.

Obok problematyki sprawności, która dominowała w klasycznych teoriach i dominuje w rodzinnej prakseologii, podjęto również badania nad przyczynami niesprawności organizacji.

<sup>14</sup> Por. np. teorię niesprawiedliwości J. S. Adamsa [w:] *Advances in experimental social psychology*, ed. L. Berkowitz, New York 1965, s. 267—299.



Istotnym przeobrażeniem uległa także orientacja w zakresie strategii badań. Postuluje się mianowicie prowadzenie badań **porównawczych**, np. wykrywanie oraz porównywanie podobieństw i różnic w funkcjonowaniu organizacji różnych typów, a także różnic między organizacjami tego samego typu (szkół i szpitali lub dwu szkół, np. szkoły podstawowej i uczelni wyższej).

Drugim nie mniej ważnym postulatem jest prowadzenie badań **podłużnych**, tzn. analizowanie dynamiki zmian zachodzących w określonym czasie (mierzonym w latach) w organizacjach określonego typu (np. przemysłowych).

Ogólnie rzecz biorąc, z rozważań zamieszczonych w tym rozdziale można wysnuć następujące uogólnienia:

a. Wybór ogólnej strategii badawczej jest funkcją problemu oraz możliwości uzyskania użytecznych wyników w zastanych warunkach badań. Ostateczną decyzję podejmuje badacz na podstawie kompromisu między wymaganiami stawianymi przez naturę problemu oraz wymaganiami praktyki (dostępność źródeł, osób badanych, występowanie ograniczeń czasowych itp.). Udany kompromis prowadzi do podjęcia decyzji **optymalnej**.

b. Wybór technik badawczych jest w dużej mierze konsekwencją wyboru strategii badawczej. Techniki służą do zbierania danych, ustalania faktów przewidzianych w szczegółowym projekcie badań zawierającym ogólną strategię badawczą. Za pośrednictwem technik gromadzimy wyniki surowe, które następnie poddajemy obróbce statystycznej.

c. Ogół narzędzi badań, tzn. technik zbierania danych oraz ich opracowywania wraz ze strategiami badawczymi, służy do formułowania twierdzeń ogólnych, sprawdzania twierdzeń szczegółowych oraz sposobów budowania preskrypcji ułatwiających rozwiązywanie konkretnych problemów praktycznych i składa się na **metodologię** badań.

Istnieją ponadto preferencje badaczy co do strategii i co do technik badawczych. Pożądane są mianowicie techniki rzetelne, trafne, proste i użyteczne w praktyce. Są to jednocześnie postulaty skierowane do badaczy, którzy będą podejmować badania nad zachowaniem się organizacji i jednostki w przyszłości.

## 2. Przystosowanie wzajemne człowieka i organizacji

Dla psychologów problem przystosowania nie jest może interesujący sam w sobie. Interesują się oni raczej jego związkiem z regulacją i samoregulacją zachowania człowieka.

Potoczne rozumienie tego pojęcia można ująć następująco: jest to **dopasowanie** człowieka do wymagań, zapewniające **stosowne** w danej sytuacji zachowanie. Synonimem dopasowania jest pojęcie odpowiedniości. Pojęcie przystosowania jest pojęciem względnym, trzeba każdorazowo określić nie tylko wymagania podmiotu, ale i **kryteria**, ze względu na które owo dopasowanie czy też odpowiedność są rozpatrywane. Przystosowanie to dopasowanie czegoś **do czegoś** innego. Można też zapytać, w jakim celu (po co) oraz ze względu na co (jakie jest kryterium zewnętrzne wobec elementów dopasowujących się do siebie wzajemnie, np. kryterium efektywności działania tych elementów) odbywa się proces dopasowywania poszczególnych elementów do siebie.

Proces przystosowania człowieka polegać może albo na przekształceniu samego siebie, albo na przekształceniu otoczenia, albo na wprowadzeniu obu rodzajów zmian jednocześnie. To, czy proces zmian będzie dotyczył obu elementów układu uczestniczących w procesie przystosowywania się, czy tylko jednego z nich, zależy zarówno od natury elementów, jak i od rodzaju **wymagań** otoczenia. Mogą one być proste lub złożone. Wymaganie, aby człowiek przekształcił sam siebie poprzez odpowiednie oddziaływanie na swoje otoczenie, jest wymaganie bardzo złożonym (np. cele stawiane w procesie wychowania lub nauczania). Wymagania mogą być również sformułowane bardzo ogólnie lub bardzo szczegółowo. Człowiek twórczy w sposób oryginalny dopasowuje się do otoczenia, nawet gdy stawiane mu wymagania są najprostsze.

Przypomnijmy krótko, jak rozwijało się pojęcie przystosowania w innych naukach i jak zostało ono wykorzystane w psychologii.

Można wyróżnić pięć kontekstów rozważań, w których pojęcie przystosowania ma różną treść:

A. Przystosowanie, jako utrzymanie wnętrza organizmu w stanie **normy** niezależnie od tego, co dzieje się w jego otoczeniu. Chodzi tu o utrzymanie *status quo* organizmu (ujęcie biologiczne).

B. Utrzymanie systemu wartości w stanie niezmiennym, niezależnie od zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Głównym celem jest utrzymanie *status quo*, lecz tu mamy do czynienia z bardziej złożonym systemem wymagań, obejmującym zarówno wymagania wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jest to ujęcie socjologiczne na zasadzie analogii do ujęcia biologicznego. Normą jest utrzymanie systemu wartości, jakie uznaje jednostka w swym społecznym środowisku.

C. Regulacja stosunków człowieka z otoczeniem, tzn. wywieranie wpływu na rodzaj wymagań otoczenia. Taki proces nazywa się samoregulacją. W tej koncepcji znika pojęcie *status quo* i pojawia się pojęcie **zmiany**.

D. Koncepcja cybernetyczna przyjmuje, że każdy układ (zarówno żywy, jak i nieożywiony) dąży do stanu **równowagi**, który jest rozumiany nie jako *status quo*, lecz jako określony poziom różnorodności. W układzie znajduje się urządzenie „pilnujące”, aby różnorodność nie przekroczyła pewnego założonego z góry stanu; nazywa się ono regulatorem. A więc w tej koncepcji znów pojawia się pojęcie *status quo*, lecz jest ono inaczej rozumiane niż w pierwotnej koncepcji biologów, mianowicie jest to zmienne *status quo*.

E. Koncepcje psychologiczne przedstawione w rodzimej literaturze układają się w dwie grupy:

- a. Kładące nacisk na utrzymanie przez człowieka pewnego *status quo* wobec zmiennych wymagań otoczenia.
- b. Podkreślające ważność zmiany jako głównego procesu stanowiącego o istocie przystosowania. Omówimy je kolejno:
  - Andrzej Lewicki przyjął koncepcję termostatu. Cel działania jest w jego koncepcji standardem zachowania, a nadrzędnym celem organizmu jest przywrócenie stanu równowagi wewnętrznej (nerwowej)<sup>1</sup>.
  - Tadeusz Tomaszewski traktuje przystosowanie jako zmiany aktywności człowieka zmierzające do zapewnienia mu optymalnego układu stosunków z otoczeniem. A więc głównym pojęciem jest tu pojęcie zmiany, a przystosowanie to **regulacja** stosunków człowieka z otoczeniem. Ów optymalny układ rozumiany jest bardzo szeroko, jako stan dynamiczny, a skoro człowiek jest istotą aktywną — to stan ów może

<sup>1</sup> Por. A. Lewicki: *Niektóre problemy teorii zachowania*, [w:] *Psychologia kliniczna*, pod red. A. Lewickiego, Warszawa 1972, s. 35: „Homeostaza psychiczna nie jest jednak absolutną stałością, ponieważ człowiek nie może się całkowicie uniezależnić ani od wpływów biologicznych, ani od oddziaływań ze strony środowiska społecznego. Wiadomo, że przewlekła deprywacja potrzeb biologicznych prowadzi do zaburzeń samoregulacji społecznej, wiadomo też, że pod wpływem zmian zachodzących w systemie wartości akceptowanych w danej kulturze, w trybie życia, dostosowującym się do stałego postępu technicznego itd., zachodzą też zmiany w standardach regulacyjnych jednostek [...] Ta właśnie plastyczność samoregulacji społecznej jest podstawą, na której opiera się psycholog kliniczny w swojej działalności korekcyjnej w stosunku do jednostek z zaburzeniami zachowania.”

być osiągnięty zarówno w procesie przekształcania siebie, jak i wywoływania zmian w otoczeniu<sup>2</sup>.

- Janusz Reykowski rozumie przystosowanie jako dostosowanie się jednostronne, jako zmiany w człowieku typu adaptacyjnego i uważa, że pojęcie przystosowania ma w psychologii sens ograniczony, gdyż nie ujmuje twórczej działalności człowieka<sup>3</sup>.
- Kazimierz Obuchowski przystosowanie traktuje jako proces antysamoregulacji w celu opanowywania przyszłości za pomocą czynności twórczych. Przystosowanie może być także rozumiane w ujęciu tego autora jako ograniczenie potrzeb człowieka, a tym samym uniezależnienie się od otoczenia; mamy wówczas przykład prymitywizacji potrzeb oraz zubożenia osobowości człowieka. Człowiek może też tworzyć nowe sposoby zaspokajania potrzeb i wówczas jest on podmiotem samorozwoju. Przystosowanie jest tu dopasowaniem się do **przyszłości**<sup>4</sup>.
- Wielaw Łukaszewski nie przyjmuje *explicite* pojęcia przystosowania, choć je omawia i wyjaśnia, lecz pozwala — poprzez analizę tez wypowiedzianych na temat osobowości — pojęcie to zrekonstruować, np. gdy mówi o niej jako o metaorganizacji o stałej liczbie składników i stałości powiązań między nimi. Jest to jednak stałość względna. Zachodzą wszak zmiany w zawartości treściowej systemów informacji oraz zmiany w poziomie integracji wewnętrznej tych systemów. „Stażność ma swoje źródło w obronie »ja realnego«, zmienność — w dążeniu do realizacji »ja idealnego«.”<sup>5</sup> A więc jest to analogia do ujęcia cybernetycznego: stałość określonego zakresu różnorodności.

Sumując można powiedzieć, że w psychologii znajdują odbicie koncepcje przystosowania wypracowane na gruncie innych dyscyplin, analogie te jednak nie są jeszcze w pełni skonkretyzowane.

## 2.1. Organizacja i jednostka

Zanim przejdziemy do rozpatrzenia poszczególnych koncepcji uczestnictwa organizacyjnego, by wśród zmiennych niezależnych

<sup>2</sup> T. Tomaszewski: *Z zagadnień psychologii samodzielności*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, pod red. L. Wołoszynowej, S. I, t. 4, Warszawa 1971, s. 376; idem: *Wstęp do psychologii*, rozdz. IV, Warszawa 1969.

<sup>3</sup> J. Reykowski: *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966, s. 284: „Pojęcie przystosowania wydaje się mieć w stosunku do człowieka ograniczone zastosowanie”, chociaż dalej (s. 285) stwierdza: „Człowiek, podobnie jak inne istoty żywe, musi utrzymywać równowagę ze swym otoczeniem zarówno biologicznym, jak i społecznym.”

<sup>4</sup> K. Obuchowski: *Węzłowe problemy teorii osobowości*, „Studia Filozoficzne” 1974, nr 11.

<sup>5</sup> W. Łukaszewski: *Osobowość, struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974, s. 317, 318.

uwypuklić głównie cechy człowieka, poświęćmy nieco uwagi podstawowej grupie zmiennych niezależnych dotyczących cech organizacji.

Obecnie omówimy drugi człon relacji człowiek — organizacja: cechy organizacji. Jest to druga podstawowa grupa zmiennych niezależnych, tzw. zmienne S (sytuacyjne, środowiskowe).

Naturą organizacji zajmują się głównie teoretycy organizacji, inspirowani w dużym stopniu przez badania rozwijane w ramach socjologii organizacji i socjologii przemysłu.

Istotą każdej organizacji jest **koordynacja** wysiłku dwu lub więcej jednostek w realizacji wspólnego celu. Z niej wynikają kolejne tezy dotyczące istoty organizacji, a mianowicie:

— **podział zadań**, tzn. założenie, że różni ludzie uznający wspólne cele będą wykonywać różne zadania w skoordynowany sposób, bo łatwiej osiągać cele, gdy dokona się podziału zadań (funkcji) odpowiednio do kwalifikacji poszczególnych jednostek;

— **hierarchia władzy** — koordynacja wysiłku nie jest możliwa bez **kontroli** w sytuacji, gdy każda jednostka dba tylko o interes własny. Nie oznacza to konieczności istnienia władzy zwierzchniej. Równomierny podział władzy w organizacji nie oznacza bynajmniej, że władza przestała w niej odgrywać rolę;

— **racjonalność**, tzn. założenie, że koordynacja zbiorowego wysiłku poprzez podział pracy i władzy jest świadoma i oparta na znanych uprzednio rozumowych przesłankach.

Organizacja — istniejąc niezależnie od poszczególnych członków — stanowi układ funkcji i pozycji, sieć powiązań między nimi. Jeśli wzorce funkcji są zapisane w pamięci jej przywódców, organizacja może trwać nawet przez pokolenia. Organizacja przestanie istnieć lub zmieni się, jeśli funkcje, jakie ma do spełnienia, zostaną przedefiniowane.

W literaturze z zakresu teorii organizacji przyjęte jest rozróżnienie organizacji **formalnych**, tzn. takich, w których cele są racjonalne i wspólnie ustalone, a stanowiska, funkcje i pozycje uczestników skodyfikowane na piśmie, organizacji **nieformalnych**, czyli takich, w których układ wzajemnych powiązań między uczestnikami nie jest odzwierciedlony na piśmie, oraz organizacji **pozaformalnych**, w których układ koordynacji jest spontaniczny, bez racjonalnie ustalonego wspólnego celu.

Jest to klasyczny zbiór tez dotyczących natury organizacji. W praktyce okazało się, że wewnętrzna dynamika organizacji w rzeczywistości generuje siły, których ani przewidzieć, ani też opisać nie można za pomocą klasycznej wiedzy o organizacjach.

Przytoczymy kilka definicji organizacji. Autorzy tych definicji starają się wyjść poza tradycyjne, klasyczne ustalenia:

a. Organizacja stanowi kombinację technologii, tzn. zadań, narzędzi, otoczenia fizycznego, systemu społecznego, na który składają się wzajemne interakcje między wykonawcami zadań. Te dwa systemy są wzajemnie powiązane i jeden nie może istnieć bez drugiego. System interakcji uwarunkowany jest faktem, że wykonawcy zadań mają określone oczekiwania, wyznają określone normy i wartości, które wnoszą do organizacji, a następnie w procesie pracy stopniowo je zmieniają.

b. Każda organizacja społeczna (system) istnieje w obrębie trzech rodzajów środowiska: fizycznego (obszar geograficzny, klimat, położenie), społecznego (normy, wartości, cele społeczeństwa) oraz technologicznego (stan wiedzy technicznej i narzędzi służących do wykonywania zadań). Środowisko oddziałuje na ludzi wchodzących w skład danej organizacji w ten sposób, że wywołuje określone zachowania i interakcje między nimi; powstają również określone ustosunkowania, odczucia nawzajem do siebie i w stosunku do otoczenia. Im częstsze interakcje, tym bardziej pozytywne będą wzajemne uczucia między członkami systemu<sup>6</sup>.

c. Organizacja to system grup powiązanych przez jednostki zajmujące kluczowe pozycje tzw. podwójnego członkostwa. Osobnicy ci są najczęściej łącznikami między grupami<sup>7</sup>.

d. Organizacja jest systemem ról. Rolę traktuje się jako: formalną pozycję zajmowaną w organizacji oraz odpowiednie do tej pozycji zachowanie się członka organizacji. Każdy wykonawca roli jest uwikłany w procesie jej pełnienia we współdziałanie z innymi członkami organizacji. Zbiór osób (przełożonych, podwładnych, równych rangą itp.), z którymi dana jednostka jest związana w procesie pełnienia roli, tworzy zbiór ról dla danej jednostki. Organizacja jest więc zbiorem zbiorów ról, z których pewne wychodzą poza ramy organizacji do jej otoczenia zewnętrznego. Zachowania członków organizacji mogą być w związku z tym rozpatrywane w kategoriach konfliktu ról lub z punktu widzenia jasności bądź niejasności pełnionej roli dla jej wykonawcy, można też rozpatrywać procesy komunikacyjne w obrębie owego wyróżnionego zbioru ról dla danej jednostki<sup>8</sup>.

Pojęcie organizacji jest bardziej użyteczne, gdy posługujemy się takimi pojęciami, jak procesy odbioru surowców z otoczenia organizacyjnego, ich przetwarzania oraz przekazywania produktów do otoczenia, aniżeli za pomocą takich statycznych, tradycyjnych pojęć, jak wielkość, kształt, funkcja lub struktura<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> G. C. Homans: *The human group*, New York 1950.

<sup>7</sup> R. Likert: *The human organization*, New York, 1967, s. 3.

<sup>8</sup> D. Katz, R. Kahn: *The social psychology...*, s. 197.

<sup>9</sup> Por. definicję podaną przez J. Zieleniewskiego: „Organizacja jest to system, którego uporządkowanie polega na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części (gdzie powodzenie znaczy zbliżanie się do stanu ocenianego pozytywnie ze względu

Zajmiemy się teraz omówieniem procesów, które charakteryzują organizację jako system technologiczny i społeczny zarazem, starając się zrozumieć istotę tych cech organizacji, które warunkują zachowanie się w niej poszczególnych jednostek.

### 2.1.2. Technologia a struktura społeczna organizacji

Analiza organizacji jest możliwa dzięki przyjęciu określonych kryteriów klasyfikacyjnych, umożliwiających porównywanie różnych typów organizacji między sobą. Przyjmujemy za Ch. Perrowem<sup>10</sup> cztery podstawowe założenia odnośnie do natury organizacji:

a. Każda organizacja (nie tylko produkcyjna) ma określoną technologię lub zbiór zadań do wykonania. Organizacje zatem to systemy służące do wykonywania określonych zadań, stosujące określoną technikę do rozwiązywania problemów w procesie przetwarzania jakiegoś tworzywa w produkt. Tym tworzywem mogą być ludzie (np. uczniowie w szkołach) lub przedmioty (np. obrabiarki). Ludzie przetwarzający tworzywo (nauczyciele), jak i stanowiący owo tworzywo (uczniowie) mogą być rozpatrywani jako systemy współpracy i współdziałania (jak np. u Ch. Barnarda) lub jako systemy podejmowania decyzji (jak u H. Simona).

b. Technologia jest traktowana jako zmienna niezależna, natomiast struktura społeczna — to, jak ludzie dzielą się między sobą pracą — jest zmienną zależną.

c. Organizacja traktowana jest jako wyodrębniona całość, a nie jako zlepek oddzielnych procesów lub części.

d. Technologia jest lepszą podstawą do porównywania organizacji między sobą niż istniejące obecnie schematy analityczne, uwzględniające inne cechy organizacji jako podstawowe.

Technologia w tym kontekście oznacza działania, które wykonują uczestnicy organizacji na pewnych obiektach, stanowiących tworzywo, z pomocą lub bez pomocy narzędzi, w celu wywołania pewnej zmiany w obiektach. Tworzywem mogą być ludzie, materiały lub symbole.

Struktura organizacji to sposób, w jaki ludzie wchodzą w stosunki między sobą (interakcje), wykonując przydzielone im zadania. Zawiera ona ustalenia lub powiązania pozwalające koordynować i kontrolować przebieg pracy.

---

na wartość będącą podstawą oceny, a minimalistycznym postulatem powodzenia jest przetrwanie organizacji jako takiej)." *Współczesne problemy zarządzania*, pod red. R. Kulikowskiego, Warszawa 1974, s. 356. Jest to więc nieco odmienne rozumienie terminu organizacja od przytoczonych definicji nawiązujących do terminu system. W tym samym miejscu tenże autor podaje określenie instytucji: „Jest to organizacja, w skład której wchodzi ludzie i rzeczy potrzebne im do działania.”

<sup>10</sup> Ch. Perrow: *A framework for the comparative analysis of organizations*, „American Sociological Review” 1967, v. 32, nr 2.

Procesy poszukiwania rozwiązań  
Problemy nie poddające się analizie

Wyjątki Mało wyjątków	Przemysły oparte na pracy rzemieślniczej (np. huty szkła)	1	Nierutynowe Przemysł kosmetyczny	2	Dużo wyjątków
	Rutynowe (np. produkcja stali w tonach, ilości śrub, nitów itp).	4	3	Przemysł maszynowy (np. ciężkie obrabiarki)	

Problemy nadające się do analizy

Źródło: Ch. Perrow: A framework for the comparative analysis of organizations, „American Sociological Review” 1967, v. 32, nr 7.

Tabela 6 przedstawia związek technologiczny aspektów organizacji z jej strukturą. Są to:

a. Liczba przypadków wyjątkowych, jakie zdarzają się w procesie pracy (stopień, w jakim bodźce odbierane są przez uczestników jako nowe — takie, z którymi dotychczas nie mieli oni do czynienia). Skala wyjątkowych przypadków zmienia się od „niewiele” do „bardzo dużo” i stanowi rozpiętość rutynowości zadań.

b. Natura procesu poszukiwania rozwiązań, jaki musi być podjęty przez uczestników organizacji, gdy zdarza się ów wyjątkowy przypadek.

Charles Perrow rozróżnia następnie dwa typy procesu poszukiwania rozwiązań:

a. Oparty na logicznych podstawach typ o charakterze zdecydowanie nierutynowym obejmuje problemy, dla których nie ma jeszcze programów, a jeśli są — poszukiwanie rozwiązania polega po prostu na przełączeniu się — w momencie pojawienia się bodźca — z programu niewłaściwego na właściwy. Problemy takie powstają np. w dziale mechaniczno-technologicznym w fabryce produkującej ciężkie obrabiarki lub w sytuacji pisania programu dla uczniów o zmniejszonych zdolnościach czytania tekstów drukowanych, którzy uczą się w szkołach specjalnych.

b. Zachodzący wtedy, gdy problem o słabym stopniu konceptualizacji jest niejasno sformułowany, tak że w istocie nie poddaje się on analizie myślowej. Nie można tu zastosować żadnej znanej „formalnej” procedury, lecz raczej kierować się intuicją, zawierzyć przypadkowym rozwiązaniom lub po prostu zgadywać (np. obróbka nowego metalu lub użycie jako tworzywa rodzaju paliwa nuklearnego wymagać będzie niestandardowych zachowań oraz ciągłego dostosowywania się do wymagań zadania).



Organizacje starają się doprowadzić w miarę możliwości do maksymalnej standaryzacji tworzywa w celu zmniejszenia liczby owych sytuacji wyjątkowych. Ta tendencja jest jednym ze źródeł depersonalizacji i unifikacji zachowań ludzi uczestniczących w takich instytucjach, jak przedsiębiorstwa przemysłowe. Preferują one tworzywa sztuczne zamiast surowców naturalnych (np. zakłady obuwnicze wolą korfam niż skórę).

Wymienione charakterystyki procesów poszukiwania rozwiązań są ze sobą powiązane. Na przykład większy zasób wiedzy o naturze tworzywa może wzbogacić wiedzę o wynikach, jakie można uzyskać dzięki pracy, a to z kolei może się przyczynić do pogłębienia wiedzy o naturze tworzywa itd.

Gdy podzielimy dwa zaznaczone w tabeli 6 kontinua na dwa zakresy, uzyskamy cztery pola, w których będziemy mieli dwie wartości na skali: „występowanie sytuacji wyjątkowych” — „brak sytuacji wyjątkowych” oraz na drugim kontinuum, dotyczącym natury problemów do rozwiązania, otrzymamy: „problemy nadające się do rozwiązania” — „nie nadające się do rozwiązania za pomocą znanych sposobów”. Większość organizacji nadaje się do zaklasyfikowania w polach 2 i 4, a tylko nieliczne można umieścić w polach 1 i 3.

Tabela 7

Zmienna: TWORZYWO  
Percypowana natura tworzywa

ZMIENNOŚĆ TWORZYWA Percypowanie jako sta- bilne i jednolite	Instytucje specjalizujące się (np. pewne szkoły specjalne)	1	Elitarne zakłady psychiatryczne	Percypowanie jako sta- bilne i niejednolite
	Szkoly zawodowe	4	3 Szkoly z nauczaniem programowym	

Dobrze rozumiana natura przedmiotu obróbki (tworzywa)

Zródło: Ch. Perrow: A framework for the comparative analysis of organizations, „American Sociological Review” 1967, v. 32, nr 7.

Ważne miejsce w schemacie analizy opracowanym przez Perrowa zajmuje problem znajomości natury tworzywa. Znajomość ta pozwala na lepszą kontrolę, przewidywanie oraz sprawność w przetwarzaniu tworzywa w zamierzony produkt. Oczywiście, nie chodzi tu dosłownie o „esencję” tworzywa, lecz o sposób dostrzegania jego cech przez organizację. Ważne jest to, jak członkowie organizacji widzą swoje tworzywo.

Obok sposobu dostrzegania tworzywa drugą jego ważną charakterystyką jest wymiar: stałość — zmienność.

Rozważmy teraz sytuację, w której dana technologia ma tendencję przechodzenia z pola 2 do innych pól zaznaczonych na schemacie. Może się to zdarzyć albo poprzez redukcję zmienności tworzywa, a co za tym idzie poprzez zmniejszenie liczby wyjątkowych przypadków, albo poprzez wzrost wiedzy o tworzywie, pozwalającej na stosowanie bardziej standardowych technik analizy. Można będzie uzyskać to wreszcie poprzez zmianę obu czynników jednocześnie. Na przykład, przejście z pola 2 do 1 nastąpi wówczas, gdy zwiększy się:

- produkcja (np. długość serii produkowanych wyrobów),
- liczba klientów,
- liczba projektów badawczych o standardowych procedurach likwidujących liczbę bodźców dostrzeganych jako **nowe**.

Nie trzeba dodawać, że marzeniem większości organizacji jest stopniowe przechodzenie z pola 2 do 4.

Technologia jest głównym wyznacznikiem struktury zadań, a co za tym idzie — struktury społecznej organizacji. Strukturę zadań można rozpatrywać, biorąc pod uwagę dwa wymiary: wymiar **kontroli** oraz wymiar **koordynacji**. Kontrola jest tu rozumiana jako **niezależność** jednostki lub grupy w wykonywaniu przez nią zadań oraz jako **moc** do mobilizowania ograniczonych środków koniecznych do realizacji zadań (władza). Ważnym atrybutem władzy jest nadzór nad sposobami **definiowania** różnych sytuacji organizacyjnych, np. definicja natury tworzywa lub natury procesu poszukiwania rozwiązań (poddający się analizie formalnej czy też nie poddający się) itp. Swoboda czy zakres uprawnień dotyczących kontroli nie oznacza tu wyłamywania się spod nadzoru czy też dowolności w wykonywaniu zadań. Zarówno pierwszy, jak i drugi wymiar kontroli są **odpowiednie** (kompatybilne) do rutynowych czynności. Niektóre nierutynowe czynności muszą być również ściśle nadzorowane, ich wykonanie musi się odbywać w określonym porządku, miejscu i czasie właśnie ze względu na naturę tworzywa. Nie chodzi tu wyłącznie o ścisły reżim czasowy. W procesie kontroli ważny jest przede wszystkim **sąd o konieczności stosowania** nadzoru oraz decyzja, w jakim zakresie poszczególne czynności są zależne od wykonania innych czynności i innych zadań w danej organizacji.

Oczywiście zakres swobody działania oraz moc, jaką dysponuje jednostka w organizacji mogą być skorelowane, lecz trzeba pamiętać o tym, że moc wpływa bezpośrednio na wynik działania, gdyż wiąże się ona z wyborem podstawowych celów i strategii działania. Swoboda natomiast opiera się na wyborze **środków** oraz na formułowaniu sądów dotyczących istoty i współzależności zadań. Konsekwencje decyzji nie mają tu (mowa o swobodzie działania) bezpośredniego związku z celami oraz ze strategiami działania. Podejmuje się je zakładając, że cele nadrzędne organizacji i jej strategię są uprzednio stworzone i zaakceptowane.

**Koordynacja** natomiast może być osiągnięta poprzez planowanie lub ustalanie sprzężenia zwrotnego. **Planowanie** odnosi się do tworzenia interakcji zadaniowych (wynikających z powiązania zadań). Owe interakcje są wyznaczone przez przepisy, narzędzia, jakimi trzeba się posłużyć w procesie obróbki tworzywa, oraz przez samą logikę procesu przetwarzania tworzywa w produkt. **Sprzężenie zwrotne** odnosi się natomiast do zmiany możliwych alternatyw dotyczących bądź natury zadań, bądź też kolejności ich wykonywania przez różne jednostki. Do ośrodków kontroli musi po prostu napływać informacja o wynikach realizacji zadań w różnym czasie, tak aby w razie błędów, potknięć itp. trudności możliwa była interwencja usuwająca je.

W każdej niemal pracy dotyczącej procesów zarządzania wyróżniamy trzy rodzaje zadań:

a. Projektowanie lub planowanie (decyzje określające, jakie np. produkty lub usługi mają być dostarczone, jacy będą potencjalni użytkownicy itp.).

b. Kontrola techniczna i podtrzymywanie procesów, które przewidziano i zaplanowano (najczęściej są to procesy produkcyjne). W tym właśnie celu prowadzi się np. działy finansowe, działy sprzedaży, dział badania rynku itp.

c. Nadzór nad przebiegiem procesu produkcyjnego, głównie nad działalnością osób, które mają do czynienia bezpośrednio z tworzywem oraz bezpośrednio ze zbytem.

Tabela 8

**STRUKTURA ZADANIOWA**  
(interakcje wyznaczone przez zadania)

Swoboda	Moc (władza)	Koordynacja wewnątrz grupowa	Współzależność grupowa	Swoboda	Moc (władza)	Koordynacja wewnątrz grupowa	Współzależność grupowa
Mała	Mała	Plan		Duża	Duża	Sprzężenie zwrotne	
Mała	Mała	Sprzężenie zwrotne	Mała	Duża	Duża	Sprzężenie zwrotne	Duża
<b>ORGANIZACJE ZDECENTRALIZOWANE</b>				<b>ORGANIZACJE PLASTYCZNE Z WIELOMA OŚRODKAMI PODEJMOWANIA DECYZJI</b>			
1				2			
4				3			
Mała	Duża	Plan		Duża	Duża	Sprzężenie zwrotne	
Mała	Mała	Plan	Mała	Mała	Mała	Plan	Mała
<b>ORGANIZACJE FORMALNE SCENTRALIZOWANE</b>				<b>ORGANIZACJE PLASTYCZNE SCENTRALIZOWANE</b>			

Zródło: Ch. Perrow: A framework for the comparative analysis of organizations, „American Sociological Review” 1967, v. 32, nr 7.

Tabela 8 obrazuje cechy organizacji. Pole 2 grupuje organizacje o strukturach najbardziej przypominających tzw. struktury organiczne, pole 4 obejmuje organizacje o strukturach mechanicznych. W polu 2 mamy organizacje, które zajmują się przetwarzaniem tworzywa o charakterze niejednorodnym; nie jest ono jeszcze dobrze poznane i wymaga specjalnego obchodzenia się z nim.

Pole 1 zawiera organizacje, w których charakterystyczna jest decentralizacja władzy; pole 2 reprezentuje organizacje plastyczne z wieloma ośrodkami podejmowania decyzji (policentryzacja). Pole 3 grupuje organizacje, które — choć scentralizowane — wykazują duże zdolności przystosowywania się do zmian otoczenia (plastyczne), pole 4 reprezentuje organizacje o strukturach formalnych, sztywnych, o scentralizowanym sposobie podejmowania decyzji.

W przypadku, gdy organizacja napotyka wiele sytuacji wyjątkowych, podział na zadania techniczne oraz nadzór może nie być wyraźny, a zadania mogą być pełnione przez te same osoby, np. psycholog kliniczny lub inżynier z działu kontroli technicznej stoją niejako „w pierwszej linii”, jeśli chodzi o kontakt z twórczym. Psycholog kliniczny w instytucji służby zdrowia ma do czynienia ze skomplikowanym przypadkiem pacjenta, inżynier w przedsiębiorstwie produkcyjnym — z nietypowym metalem. Wówczas przedstawiciele tzw. nadzoru, formalnie uprawnieni do przeprowadzania kontroli, mają w zasadzie niższy status, gdyż właśnie ci „z pierwszej linii” wiedzą lepiej, jak powinien przebiegać proces przetwarzania „materiału”. Każdy z obu przedstawicieli pełniący określone role w organizacji będzie miał znaczną moc, nie umniejszając znaczenia partnera. Moc każdego z nich będzie bowiem miała inne źródła, raz będzie uwarunkowana przede wszystkim strukturą zadaniową skomplikowanego przypadku pacjenta (klinicysta) czy nietypowego metalu (inżynier), a raz hierarchią władzy ustaloną w sposób formalny (np. kierownik działu).

Tabela 9

STRUKTURA SPOŁECZNA  
(interakcje typu niezadaniowego)

Tożsamość społeczna	Identyfikacja z celami (np. zaszczytna misja, „charakter” organizacji, szacowny zawód itp.)
1	2
Identyfikacja instrumentalna	Identyfikacja z pracą lub zadaniami (satisfakcja typu „technicznego”)
4	3

Zródło: Ch. Perrow: A framework for the comparative analysis of organizations, „American Sociological Review” 1967, v. 32, nr 7.

łu, w którym pracuje klinicysta lub kierownik działu kontroli technicznej w przypadku inżyniera). Wtedy koordynacja działań zapewniona jest nie dzięki ustaleniom planu, lecz poprzez funkcjonowanie sprzężeń zwrotnych, umożliwiających serię wzajemnych subtelných przystosowań przedstawicieli obu grup pracowniczych, czyli wykonujących zadania związane z przetwarzaniem tworzywa oraz sprawdzających i nadzorujących wyniki działalności tych pierwszych.

Struktura społeczna organizacji uwarunkowana jest — jak wspomniano — strukturą zadaniową. Jednak w każdej organizacji zachodzą procesy społeczne uwarunkowane interakcjami nie tylko typu zadaniowego, lecz również zachowaniami nie związanymi z wykonywaniem zadań roboczych.

Tabela 9 wskazuje na istnienie rozmaitych źródeł powstawania interakcji typu pozazadaniowego. Pole 2 obejmuje organizacje, w których interakcje powstają w procesie współdziałania w realizacji perspektywicznych planów, związanych z rozwojem organizacji. Pole 1 zawiera organizacje, w których interakcje są wyni-

Tabela 10

Cele organizacji

Dotyczące:

Systemu	Produktu	Pochodne	Systemu	Produktu	Pochodne
Stabilność	jakość	cele konserwatywne	szybki wzrost	wysoka jakość	cele postępowe
Małe ryzyko	brak innowacji		duże ryzyko	innowacja	
Mały nacisk na zysk			mały nacisk na zysk		
Stabilność	ilość	cele konserwatywne	umiarkowany nacisk na zysk	niezawodność	cele postępowe
Małe ryzyko	brak innowacji		małe ryzyko	umiarkowana ilość innowacji	
Duży nacisk na zysk			umiarkowany nacisk na zysk		

kiem długiego wspólnego przebywania, wytwarzających się stosunków przyjaźni i oscylują wokół osobistych satysfakcji. Jest to szczególnie widoczne na poziomie nadzoru. Pola 3 i 4 grupują organizacje wymagające instrumentalnej identyfikacji z pracą lub z zadaniem. Interakcje mogą tu być przewidziane na podstawie znajomości procesu technologicznego.

W analizie organizacji i jej cech istotne znaczenie ma analiza celów. Analizując technologię jako główną zmienną niezależną, a organizację jako system jednostek wykonujących określone przez tę technologię zadania, dostrzeżemy, że jednym z najważniejszych zadań stojących przed organizacją jest formułowanie celów oraz ustalanie środków ich realizacji. Rozważmy zatem, jakie cele stawia sobie organizacja oraz jaki to ma wpływ na jej strukturę społeczną.

W tabeli 10 przedstawiono sposób analizy działania, przyjmując jako kryterium podziału rodzaj celów, jakie mogą postawić przed sobą organizacje. Cele te są trojakiemu rodzajowi:

- a) cele systemu jako całości;
- b) cele specyficzne, dotyczące produktu, do którego wytwarzania powołana jest organizacja;
- c) cele tzw. pochodne związane z wykorzystaniem możliwości, jakie ma organizacja niezależnie od celów systemu lub celów dotyczących produktu.

Analiza tabeli 10 pozwala przewidzieć, że organizacje o całkowicie rutynowej działalności będą kładły większy nacisk na cele „systemu”, będzie im zależało na utrzymaniu stabilności, na małym ryzyku oraz raczej na osiągnięciu zysku niż na zapewnieniu rozwoju organizacji. W sferze produkcyjnej będą one kładły nacisk na ilość raczej niż na jakość, będą się starały utrzymać w produkcji długie serie i zapewnić dyscyplinę wśród członków o skłonnościach do zachowań dewiacyjnych. Cele „pochodne” w organizacjach rutynowych będą dotyczyły popierania konserwatywnych zachowań i postaw członków. Podobne rozumowanie można przeprowadzić kolejno w odniesieniu do wszystkich pól tabeli. Związek między strukturą społeczną organizacji a jej celami jest uchwycony intuicyjnie, szczegółowe hipotezy należałoby starannie sformułować, a następnie zweryfikować w badaniach empirycznych.

Przedstawiona propozycja, jak podkreśla sam autor, ignoruje rolę społecznych i kulturowych pojęć: tworzywa, technologii, celów oraz struktur. Jedno wszakże zdaje się nie budzić wątpliwości: aby dokonać radykalnej zmiany w celach organizacji, trzeba dokonać zmian również w technologii oraz w strukturze społecznej. Inaczej zapłaci się zbyt wysoką cenę za brak dopasowania (*compatibility*) wymienionych zmiennych.

Zaproponowany przez Perrowa schemat teoretycznej analizy organizacji pozwala także porównywać różne typy organizacji między sobą, pozwala wyjaśnić zmienność i różnice między organiza-

ejami oraz odpowiedzieć na pytanie: Dlaczego organizacje tego samego typu różnią się czasami w tym samym stopniu, co dwa typy organizacji między sobą (dlaczego np. dwie szkoły specjalna i zawodowa bardziej różnią się niż szkoła zawodowa i bank)? Dlaczego pewne szkoły są zorganizowane na podobieństwo więzień, pewne więzienia przypominają organizacją klasztor, klasztor — fabryki, a niektóre fabryki przypominają uczelnie? Należy wobec tego poddać w wątpliwość sens badania takich cech organizacji, jak wielkość, kształt, historia, położenie geograficzne, kultura zawodowa itp. zanim nie wyjaśnimy kwestii związanych z podstawową zmienną, jaką jest **technologia**. Owszem, wyliczone zmienne są bardzo ważne i z pewnością warunkują zachowania członków organizacji, lecz są one wtórne wobec technologii (struktury zadaniowej organizacji). Nie ma np. sensu porównywać małego laboratorium badawczego z dużym bankiem, gdyż natura zadań tych organizacji jest tak odmienna, że wymaga zgoła odmiennych struktur organizacyjnych, a także liczby uczestników realizujących te zadania. Celowe jest natomiast porównanie dużego i małego laboratorium, dużego i małego banku itp., gdyż występuje tu zdecydowane podobieństwo zadań.

Odmienny będzie również repertuar zaleceń socjotechnicznych przy projektowaniu organizacji lub wprowadzaniu zmian typu interwencji, gdy dostrzeżemy objawy dysfunkcjonalności organizacji lub zdecydowanej patologii. Wysoce problematyczne mogą się wydać recepty wielu przedstawicieli nauk społecznych zalecające decentralizację, budowanie systemu partycypacji w podejmowaniu decyzji organizacyjnych lub też wprowadzenie innowacji za wszelką cenę. Na przykład Weberowski model analizy biurokracji nie jest błędny w ogóle, jako taki, lecz jest nieodpowiedni w sytuacji, gdy organizacja ma realizować zadania nierutynowe. Jest natomiast optymalny dla sytuacji rutynowych. Jak zauważa H. Simon, jedyną być może naprawdę pozytywną stroną organizacji biurokratycznej jest to, że pozwala na szybkie i sprawne wprowadzenie innowacji, gdyż jej podstawą jest dyscyplina, niezbędna przy każdym nowym przedsięwzięciu. Nie ma więc jednego idealnego wzorca badawczego dla analizy organizacji. Stąd wielkość propozycji teoretycznych i konieczność adekwatnego wyboru spośród nich określonej organizacji. Tak np. decyzyjna teoria H. Simona nie jest adekwatna do analizy rutynowych organizacji, model równowagi Ch. Barnarda nie jest dostosowany do organizacji funkcjonujących w niestabilnym otoczeniu, model Ch. Argyrisa nie jest odpowiedni do organizacji o rutynowych zadaniach.

Wynika z tego konieczność budowania teorii średniego zasięgu; teorii ogólnych jest już wystarczająco wiele. Tylko teorie średniego zasięgu będą w stanie zwiększyć moc przewidywania. W tym właśnie celu niezbędny jest adekwatny system klasyfikacyjny, tzn. taki, który by uwzględniał główne cechy wszystkich organizacji.

Jedną z teorii średniego zasięgu jest teoria traktująca organizacje jako tzw. **luźno powiązane systemy**. Pojęcie luźnego wiązania pojawiło się w naukach o organizacji już w latach siedemdziesiątych<sup>11</sup>, a szczegółowe hipotezy dotyczące funkcjonowania organizacji oraz jej struktury sformułował K. Weick<sup>12</sup>.

Wykład zasadniczych tez swojej koncepcji Weick rozpoczyna od analizy zachowania się tzw. racjonalnej organizacji. Realizuje ona swe cele w taki a nie inny sposób, gdyż sporządza plan, gromadzi odpowiednie środki, pozwalające ustalić wielkość celu, a następnie zrealizować go oraz osiąga to wszystko poprzez systematyczną analizę relacji koszty — zysk, przez podział pracy, przydział uprawnień i kompetencji, stosowanie nagród, kar itp. W praktyce okazuje się jednak, że opis organizacji ujęty w tych kategoriach jest rzadko zgodny z prawdą. W rzeczywistości mamy do czynienia bądź z jednostkami, które uważają swoją sytuację za zbyt trudną i poszukują uzasadnień tych racjonalnych procedur, bądź też z osobami starającymi się znaleźć racjonalne procedury, których zastosowanie przyniesie wyniki tak korzystne, jak to przewidziano. Faktem jest, że pewne części organizacji są skrajnie zrjonalizowane, lecz wiele z nich nie można zrozumieć poprzez stosowanie narzędzi wykorzystujących racjonalne założenia.

Karl Weick proponuje system pojęć, który może pomóc w zrozumieniu życia organizacji. Większość pojęć w dotychczasowych teoriach organizacji niewiele mówi o tym, że wiele delikatnych i niedostrzegalnych na pierwszy rzut oka powiązań między elementami organizacji rozwija się i umacnia, zachowując przy tym stale granice między elementami. Pojęcie **luźnego** powiązania jest owym czułym narzędziem, pozwalającym obserwatorowi dostrzec zjawiska organizacyjne, które dotąd były niewidoczne. Koncepcja racjonalnej, sprawnej, o ściśle i sztywno powiązanych (skoordynowanych) elementach organizacji przesłaniała dotychczas praktykom i badaczom pewne atrakcyjne i nieoczekiwane własności mniej racjonalnych zjawisk organizacyjnych (zdarzeń, elementów itp.).

Oczywiście, luźno powiązane systemy mogą mieć zarówno silne, jak i słabe strony, mogą się przyczyniać do sprawnego funkcjonowania organizacji, lecz mogą też produkować dysfunkcje, patologię organizacyjną itp. Pojęcia tzw. „luzu”, luźnego wiązania nie należy zatem traktować normatywnie, lecz z umiarkowaną afekcją.

<sup>11</sup> R. B. Glassman: *Persistence and loose coupling in living systems*, „Behavioral Science” 1973, nr 19; J. G. March, J. P. Olson: *Choice situation in loosely coupled worlds*, Stanford University 1975 [artykuł nie opublikowany].

<sup>12</sup> K. Weick: *Educational organizations as loosely coupled systems*, „Administrative Science Quarterly” 1976, v. 21, nr 2.



Przewiduje się, że luźne wiązania będą:

— bardziej reaktywne, tzn. będą szybciej reagowały na drobne zmiany otoczenia,

— czulszymi mechanizmami „sensorycznymi” organizacji.

Takie założenie wynika np. z sugestii Fritza Heidera (jego teoria percepcji rzeczy i środka — *perceptual theory of thing and medium*). Zgodnie z tą sugestią percepcja jest dokładniejsza, gdy środek służy do wyrażenia rzeczy i zawiera wiele niezależnych składników (tzn. oddziaływanie na każdy z tych składników jest niezależne). Gdy składników tych jest mniej lub też są one ściśle ze sobą związane, ich zdolność reprezentacji czegoś bardziej odległego maleje (np. piasek jest lepszym środkiem demonstracji, jaki był kierunek wiatru, niż zbiorowisko kamieni). Można powiedzieć, że piasek „wie” lepiej, jak wiał wiatr (tzn. piasek lepiej „zna” swoje środowisko).

Jeśli otoczenie organizacji jest przez nią lepiej znane — reakcje na zmiany otoczenia mogą być częstsze i adekwatniejsze, a więc można powiedzieć, że luźno powiązany system jest „inteligentniejszy” niż ściśle powiązany.

Luźne systemy mogą się okazać odpowiedniejsze w sytuacji, gdy konieczne jest dokonywanie lokalnych adaptacji. Składając się z wielu odrębnych, o wyraźnej specyfice i charakterze elementów, mogą zachować większą liczbę mutacji i nowych rozwiązań niż systemy składające się z elementów silnie powiązanych. Luźne systemy mogą stanowić bardziej eleganckie rozwiązanie wielu problemów, np. takie, żeby adaptacja zapobiegała potrzebie adaptatywności.

Pojęcie luźnego powiązania oznacza, że dwa lub więcej zdarzeń znajduje się w związku, ale każde z nich zachowuje w dalszym ciągu swoją tożsamość i odrębność, zawiera dowód na fizyczną lub logiczną oddzielność (ang. *separatness*). Na przykład w organizacji, jaką jest szkoła, dyrektor szkoły oraz doradca d.s. poradnictwa zawodowego będą stanowili przykład luźnego powiązania. Pojęcie luźnego związku oznacza też niestałość, brak ciągłości, subtelność relacji, lecz wszystko to jest na tyle wyraźne i na tyle mocne, że utrzymuje organizację w całości. Siłę związku proponuje się mierzyć liczbą zmiennych istniejących w obu elementach wiązania.

Nasuwa się teraz pytanie, jak określić złożoność organizacji: czy poprzez wyróżnienie jedynie silnych związków, czy też brać również pod uwagę związki słabe. Gdy określony system jest dopasowany do swego środowiska w sposób niemal idealny, wszelka zmiana w otoczeniu wywoła konieczność dopasowania się systemu, a to nowe przystosowanie może być bardzo kosztowne (np. może wyczerpywać zasoby otoczenia). Można przypuszczać, że luźno powiązane systemy reagują w bardziej zróżnicowany sposób na zmiany niż powiązania ściśle, a co za tym idzie mogą się adapto-

wać do szerokiego zakresu zmian w otoczeniu. Inną korzyścią wynikającą z luźnych powiązań jest to, że gdy wystąpi uszkodzenie jednej części systemu, jest ono szybko dostrzeżone i nie pociąga za sobą dalszych uszkodzeń. Luźno powiązane systemy mają więc zdolność do reagowania na lokalne nowości, pojawiające się w otoczeniu, oraz zdolność dostrzegania unikalnych problemów. Gdy w luźnym systemie nastąpi uszkodzenie jakiegoś elementu, łatwiej dokonać diagnozy, lecz trudniej się zdobyć na terapię. W luźno powiązanych systemach jest więcej miejsca na samokontrolę i samookreślanie się systemu. Efektywność działania — równie potrzebna — może być lepiej zaspokojona w systemach luźnych niż w zwartych, tzw. zintegrowanych (np. gdy konsekwencje jakiegoś działania są niejasne, deklarowane intencje działania służą jako namiastki wyników). Weźmy przykład z zakresu lektur szkolnych. W sytuacji, gdy nie wiemy, czy pewne lektury są dobre, czy złe dla dzieci w określonym wieku, fakt, że uważa się je w intencji jako dobre, staje się następnie podstawą oceny dzieci, które te lektury czytają.

Karl Weick uważa, że rozpatrywanie systemów jako luźno powiązanych elementów otwiera fascynujące wręcz perspektywy badawcze.

Dalszą konsekwencją luźnych powiązań między elementami systemu jest fakt, że powiązania te są względnie tanie, gdyż koordynacja (charakterystyczna dla systemów ściśle powiązanych) zawsze pochłania czas, energię i pieniądze. Redukcja potrzeby koordynacji sprawia, że w organizacji jest mniej konfliktów oraz mniej nielogiczności między poszczególnymi działaniami, mniej rozbieżności między zadaniami zlecanymi a realizowanymi. Luźny system natomiast jest nieracjonalny pod względem gospodarowania funduszami, a co za tym idzie, jest on nieodpowiedni np. jako środek wprowadzania zmian.

Należy się teraz zastanowić, jak badać owe luźno powiązane systemy. Jest to kwestia związana z metodologią badań. Empiryczna obserwacja braku predyktywności nie jest wystarczającym dowodem, że mamy do czynienia z owymi luźnymi powiązaniem. Kryje się tu istotne niebezpieczeństwo, że stwierdzenie istnienia związków słabych będzie niczym innym, jak zastosowaniem nieodpowiedniej metody do badania związków ścisłych (np. chronicznie sygnalizowana niemożność przewidywania zachowań na podstawie określenia postaw wynika raczej z błędu pomiaru, a nie z zasadniczej nieprzystawalności tych dwu wielkości psychologicznych). Mówi się niekiedy, że postawy są luźno powiązane z zachowaniami, lecz równie dobrze stwierdzenie to może być artefaktem, wynikającym z tego, że oceny postaw dokonuje się za pomocą miar niezależnych od **kontekstów sytuacyjnego i czasowego**; a przecież wiadomo, że zachowania zależne są od właśnie takiego kontekstu. Nie jest wykluczone, że zastosowanie narzędzi ba-

dawczych uwzględniających kontekst sytuacyjny i czasowy potwierdziłoby tezę o ścisłości powiązań między postawami a zachowaniami. Wynika z tego, że przed przystąpieniem do badań nad luźno powiązаныmi systemami należy rozwiązać wiele subtelných problemów metodologicznych.

W istocie, ukrytą ideą koncepcji Weicka jest przeświadczenie, że zetknięcie się ze zjawiskiem nadmiernej racjonalizacji jest łań, przywiązywania nadmiernego — w porównaniu z wymogami rzeczywistości — znaczenia do przewidywalności i związków między zmiennymi. Jeśli członkowie organizacji mają skłonność do superracjonalizacji — opis rzeczywistości przez nich dokonany nie pozwoli ustalić, które „porcje” aktywności są ściśle ze sobą powiązane, a które w sposób luźny. Można by w związku z tym uznać, że zetknięcie się ze zjawiskiem nadmiernej racjonalizacji jest wskazówką do poszukiwania luźnych powiązań między elementami systemu. James March twierdzi np., że aby dostrzec takie właśnie zjawiska, trzeba wypracować metodologię badania **kontekstu** sytuacyjnego, w którym przebiega działanie. W związku z tym należy postulować konieczność stworzenia **metodologii badań kontekstualnych**. Metodologia taka zakładałaby nałożenie na racjonalność ograniczeń poznawczych, wynikających głównie z tego, że człowiek jest jednokanałowym przewodnikiem informacji. Obserwator systemów luźno powiązanych musi patrzeć zarazem na to, co zachodzi w rzeczywistości, i na to, co powinno w niej zajść, a nie zachodzi (wynika to z faktu, że czas poświęcony na jedno działanie nie może być jednocześnie poświęcony na inne, bo możliwość wykonywania dwu lub więcej czynności równocześnie jest u człowieka mocno ograniczona).

Bardzo czułą metodą ujmującą zmienne kontekstu sytuacyjnego są **badania porównawcze**. Przy założeniu, że istnieje jedno możliwe „niewidoczne” źródło sprzężeń uwikłane w inny system, obserwując wskaźniki zmienności, można porównywać konteksty, które różnią się w widoczny i znaczący sposób.

Istnieje wiele przykładów luźno powiązanych elementów w działaniu poszczególnych jednostek, np. intencja i czyn, plan i działanie, środki i cele itp. Przystępując do badania luźno powiązanych systemów, należy więc wyróżnić liczbę elementów, ich rodzaj oraz siłę ich związków. Być może, w rzeczywistości głównym spoiwem organizacji jest zaledwie kilka luźno powiązanych par elementów.

Można zatem powiedzieć, że istnieje:

- a) wielkość poglądów dotyczących natury organizacji,
- b) potrzeba ujednoczenia schematów analizy organizacji, tak aby można było porównywać je między sobą, wyróżnić takie ogólne cechy, które mają wpływ zarówno na sprawność działania organizacji, jak i na motywacje o uczestnictwie poszczególnych jej członków.

W koncepcji Ch. Perrowa na szczególną uwagę zasługuje fakt uznania struktury technologicznej (zadaniowej) jako pierwotnej, warunkującej podstawowe zjawiska społeczne i interakcje uczestników. W jego propozycji brak natomiast rozważań dotyczących powiązań między elementami struktury. Taką właśnie koncepcję zaproponował K. Weick. Pozwala ona w istotny sposób zmodyfikować dotychczas stosowane metody badań zjawisk organizacyjnych oraz proponuje nowe ujęcie zjawisk patologii organizacyjnej. Warto się teraz zastanowić nad konsekwencjami wpływającymi z obu koncepcji dla badacza zainteresowanego zachowaniem człowieka w organizacji oraz zajmującego się poznaniem mechanizmów regulacji stosunków człowieka z otoczeniem, jakim w omawianym przypadku jest organizacja. Przyjęcie wspomnianych koncepcji pozwala:

a) lepiej określić warunki umowy psychologicznej (np. rodzaj zaangażowania wymaga odpowiedniego sposobu pobudzania; inny sposób pobudzania będzie stosowany w odniesieniu do uczestnika organizacji rutynowej, a innego będzie wymagała organizacja, w której jest wiele wyjątkowych i niemożliwych do przewidzenia sytuacji);

b) wzbogacić model predykcji zachowań jednostki w organizacji, z uwzględnieniem nie tylko zachowań racjonalnych, zgodnych z planem, standardowych itp., lecz również zachowań niezupełnie racjonalnych chybionych, przypadkowych itp.;

c) podjąć analizę zachowania w sytuacjach **zmieniających się** zadań, struktur społecznych oraz celów organizacji (np. gdy do rutynowanych zadań włącza się zadania nowe, wymagające niestandardowych zachowań);

d) lepiej określić wyjściowe warunki wzajemnego przystosowania człowieka do organizacji zanim jeszcze podejmie on decyzję o uczestnictwie.

Klasyczne teorie organizacji traktowały przedmiot swej analizy czysto instrumentalnie, tzn. jako środek do sprawnego osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zbiorowy i skoordynowany wysiłek jej członków. Teorie nowoczesne traktują organizacje jako otwarte systemy. Sprawność systemów zależy od tego, **jacy** ludzie wstąpią do organizacji i **co** w niej będą robić. Trzeba pamiętać jednak, że organizacje mogą sprzyjać awansowi, wzmacniać motywację sukcesu, lecz mogą również zamykać perspektywę awansu, nawet degradować uczestnika, a wszystko to w imię własnego interesu. Zależność człowieka — jako ogniwa hierarchicznej struktury organizacyjnej — od innych ogniwi jest ściśle określona, ale tylko częściowo: tzn. człowiek godzi się na uwikłania w system zależności i hierarchii organizacyjnej, gdy podejmuje decyzję o uczestnictwie, lecz po wstąpieniu do organizacji stopniowo rozwija aspiracje odnośnie do kontroli organizacyjnej niezależności. Nieprzypadkowo analiza przyczyn zadowolenia lub niezadowolenia z pracy wyka-

zuje, że samodzielna i odpowiedzialna, tzn. oparta na samokontroli praca, są wymieniane jako jeden z najważniejszych, poza czynnikiem płacowym, przyczyn zadowolenia i trwania w organizacji.

## 2.2.

### Uczestnictwo organizacyjne

W rozdziale przedstawiono wybrane tezy sformułowane przez różnych autorów, dotyczące uwarunkowań zachowania się człowieka w organizacji. Zachowanie się człowieka w organizacji zależy od tego, jaki jest człowiek, jaka jest organizacja, oraz od tego, jakie zachodzą powiązania między nim a organizacją. Jest to znana w psychologii teza wyrażona za pomocą formuły:

$$R = f(S, O, S \times O),$$

gdzie

S — bodziec (lub sytuacja, lub środowisko),

O — jednostka, (organizm, osobowość itp.),

S×O — wzajemne oddziaływania, powiązania między jednostką i jej otoczeniem,

R — reakcja, zachowanie.

Przez **mechanizm uczestnictwa** rozumiemy też procesy i zjawiska, które warunkują wystąpienie pewnego systemu zachowań (specyficznego syndromu) od momentu wstąpienia jednostki do organizacji do momentu jej odejścia. Podzielimy w związku z tym czasowe ramy tych procesów i zjawisk na trzy etapy:

- inicjację,
- uczestnictwo właściwe (trwanie),
- rezygnację.

Każdy z tych etapów różni się nie tylko charakterystyką czasową, lecz przede wszystkim rodzajem procesów psychicznych, organizacyjnych oraz relacji między dwiema stronami układu człowiek — organizacja. Rozróżnienie to pozwala nam rozpatrywać wpływ, jaki ma sposób **nawiązywania** dialogu między organizacją a jej członkiem na dalszy przebieg interakcji; umożliwia ono wprowadzenie pojęcia uczestnika-nowicjusza i zestawienie jego zachowania z zachowaniem uczestnika dojrzałego. Pozwala ono również porównywać organizacje różnych typów oraz wyodrębniać różne rodzaje uczestnictwa. Tak np. w momencie wstępowania do organizacji należy badać głównie oczekiwania pracowników co do możliwości zaspokojenia ich potrzeb, w momencie odchodzenia (bez względu na to, czy jest to inicjatywa wypływająca ze strony pracownika, czy ze strony instytucji) powinniśmy się interesować raczej relacją oczekiwań i rzeczywistych sposobów zaspokajania potrzeb, natomiast w okresie uczestnictwa organizacyjnego jednostki ważniejsze będzie badanie warunków właściwego podejmowania decyzji o uczestnictwie w wytwarzaniu. Badania przyczyn decyzji o odejściu mają ważne znaczenie praktycz-

ne, gdyż mogą one dostarczyć informacji nadających się do wykorzystania w procesie korekcji działań, których celem jest przyjmowanie i wprowadzanie następnych jednostek do pracy w danej instytucji.

Uwzględnienie rozwojowego aspektu zastosowań psychologii w praktyce, rozwoju teorii organizacji oraz rzeczywistych zapotrzebowań na wiedzę o czynniku ludzkim pozwoli lepiej zrozumieć mechanizm uczestnictwa organizacyjnego.

Zarówno rozwój zastosowań psychologii, jak i rozwój teorii organizacji można podzielić na etapy (por. tab. 11):

- etap tzw. naukowego zarządzania (taylorizm),
- etap stosunków międzyludzkich,
- etap nowoczesnej teorii organizacji.

Na rozwój tej ostatniej poważny wpływ miała teoria socjologiczna zajmująca się badaniem strukturalnych i funkcjonalnych cech organizacji. Na psychologię pracy — podobnie jak na socjologię pracy — można spojrzeć jak na racjonalizację zapotrzebowań praktyki w kolejnych fazach rozwoju organizacji.

Tabela 11

Powiązania między teoriami organizacji, teoriami socjologicznymi i zastosowaniami psychologii w praktyce

Teorie organizacji	Teorie socjologiczne	Zastosowania psychologii w praktyce
Taloryzm (naukowe zarządzanie)	—	badania: przydatności do pracy, uzdolnień zawodowych, zmęczenia, zdolności do uczenia się prostych czynności manualnych
Klasykne teorie organizacji: a) biurokratyczne b) administracyjne	szkoła stosunków międzyludzkich (E. Mayo i D. Roethlisberger) M. Weber, A. Gouldner, P. Selznick	badanie morale, postaw wobec pracy, więzi relacji zwierzchnik — podwładny, zadowolenia jako postawy wobec pracy, potrzeb, w tym głównie potrzeby przynależności
Nowoczesne teorie organizacji: a) systemowe b) organiczne	teoria systemu społecznego (T. Parsons, G. Homans)	badanie motywacji osiągnięć, sytuacyjnych uwarunkowań zachowania się, zadowolenia jako wyniku interakcji wielu zmiennych, klimatu organizacyjnego, badanie wyższych potrzeb oraz wartości z zewnątrz organizacji

W tabeli 11 porównano rozwój trzech dyscyplin oraz ich wzajemne powiązania. Psychologia rozwijała się odpowiednio do tego, jak kształtowała się wizja pracownika wypracowana przez nauki pokrewne, a także uwarunkowana była rozwojem psychologii

jako nauki: od teorii różnic indywidualnych w zakresie zdolności zawodowych do badania osobowości i poszukiwania wspólnych wszystkim ludziom cech (typologie).

Zachowanie się człowieka w organizacji zależy — jak wspomniano — od tego, jakie są: człowiek, organizacja oraz ich wzajemne relacje.

Zajmiemy się teraz określeniem zmiennej niezależnej, zwanej człowiekiem. W aspekcie historycznym koncepcje człowieka zmieniły się odpowiednio do zmian, jakie zachodziły w poglądach na użyteczność psychologii jako nauki. Koncepcje te można rozpatrywać wzdłuż swego rodzaju kontinuum: od nasycenia pierwiastkiem manipulatorstwa do nasycenia elementami humanizmu.

W okresie rozwoju ruchu naukowego zarządzania dominował obraz człowieka jako organizmu zdolnego do wykonywania ściśle określonych, prostych czynności fizycznych. Przedstawiciele tego nurtu opisywali człowieka jako organizm w sposób, w jaki opisuje się prostą i nieskomplikowaną maszynę przeznaczoną do nieskomplikowanych zadań<sup>13</sup>. Pracodawcom oraz technikom naukowego zarządzania chodziło o przekształcenie wszechstronnego mechanizmu, jakim był człowiek, w prostą i wyspecjalizowaną maszynę a więc bardziej wydajną. Podkreśla się, że praktyki te prowadziły do skrajnego zubożenia czynności, a w konsekwencji także ich wykonawcy — człowieka. Jeśli chodzi o motywacje związane z uczestnictwem — człowiek kieruje się głównie korzyścią własną, aby więc zachęcić go do wydajniejszej pracy, należy stosować odpowiedni system bodźców finansowych. Przedstawiciele tego nurtu sformułowali wiele szczegółowych zaleceń dotyczących kierowania ludźmi oraz nauczania ich racjonalnych, zaprojektowanych uprzednio czynności. Taki stan rzeczy był uwarunkowany w pewnej mierze czynnikami obiektywnymi. Rozwój taylorizmu przypada na okres niezwykle szybkiego rozwoju amerykańskiego przemysłu, napływu imigracji oraz braku rozeznania pracodawców co do fizjologicznych i sprawnościowych możliwości robotnika<sup>14</sup>.

Taki oto wizerunek człowieka — uczestnika organizacji przemysłowej — stworzono w tym czasie:

- Człowiek jest z gruntu leniwy.
- Dąży do maksymalizacji korzyści osobistych.
- Pracuje po to, by zarobić; dąży do zapewnienia maksymalnego zysku przy minimalnym wysiłku.
- Lęka się o utratę uzyskanych korzyści.
- Jest niezdolny do twórczego działania i trzeba nim kierować.

Stąd na podstawową dyrektywę oddziaływania na robotnika składały się: przymus, zachęta oraz groźba, jaką było bezrobocie.

<sup>13</sup> G. March, H. Simon: *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 31.

<sup>14</sup> W. Morawski: *Konflikt przemysłowy w Ameryce*, Warszawa 1970, s. 67.

Aby nagroda mogła być rzeczywistym stymulatorem wydajniejszej pracy, winna być łatwo obliczalna dla przeciętnego robotnika.

Wizerunek kierownika był zgoła odmienny. Jego głównym zadaniem było rozwijanie wiedzy o poszczególnych elementach pracy w kierunku wyeliminowania metod przypadkowych, a ponadto:

- selekcja pracowników, kształtowanie i dbałość o robotników, nadzorowanie ich, gdyż są niesamodzielnymi;
- zapewnienie sobie takiej współpracy z robotnikami, by możliwa była realizacja naukowych zasad pracy;
- sprawiedliwy podział pracy i odpowiedzialności między kierownictwem a robotnikami.

Wśród przyczyn rozwoju naukowego zarządzania wymienia się rzeczywiste kłopoty z niewykwalifikowaną siłą roboczą, **przystosowanie** robotnika wybijało się wówczas na czoło. Specjalizacja pracy traktowana była nie tylko jako chęć przystosowania człowieka do organizacji, ale w pewnym stopniu także organizacji do człowieka. Ważne jest także uświadomienie sobie faktu, że traktowanie robotnika oraz całej organizacji przemysłowej jako mechanizmu na kształt maszyny było — w rozwoju amerykańskiego przemysłu — odbiciem realnie oddziaływającego splotu okoliczności<sup>15</sup>. W tym okresie interesowano się głównie naturalnymi, fizjologicznymi właściwościami człowieka oraz dość prostymi typami zadań organizacyjnych.

Tabela 12

Zmienne pozwalające przewidywać zachowania uczestników na różnych etapach uczestnictwa

Etap uczestnictwa	Rodzaj zmiennych
<p>Inicjacja (wstępowanie do organizacji, ustalanie warunków wzajemnych świadczeń i wymiany)</p>	oczekiwania pracowników
<p>Uczestnictwo właściwe (trwanie, wymiana rzeczywistych świadczeń, realizacja umowy)</p>	rodzaj i liczba zaspokajanych potrzeb
<p>Rezygnacja (zerwanie umowy, porzucenie organizacji)</p>	relacja oczekiwań do rzeczywistości

Ostatecznym jednak celem ustalania relacji jest wzajemne **dopasowanie się** — stan, który by można nazwać **równowagą** między cechami jednostki a cechami organizacji. O ile w organizacjach mechanicznych równowaga ta miała charakter względnie stabilny, to w miarę dalszego rozwoju organizacji przemysłowych stan owej

<sup>15</sup> Ibidem, s. 73.



równowagi osiągany był za cenę dodatkowych zabiegów. Przedstawiciele menedżmentu uświadamiają sobie stopniowo, że w im większym stopniu zapewnią sobie owo dopasowanie z chwilą przystąpienia pracownika do organizacji, tym mniejszy będzie margines niepewności odnośnie do zachowania się pracownika w okresie po jego przystąpieniu do organizacji (etap II w tabeli 12). Klasycy naukowego zarządzania zajmowali się głównie etapem II — trwaniem. Zarządcy wymuszali decyzje robotnika o uczestnictwie i produkcji na jak najwyższym poziomie, zbliżającym się do granic możliwości organizmu robotnika. Wyjściowy stan dopasowania uzyskiwali poprzez stosowanie metod selekcyjnych. Selekcja była tym skuteczniejsza, że ówczesny rynek pracy obfitował w niewykwalifikowaną siłę roboczą — w napływających imigrantów (mowa tu o Stanach Zjednoczonych, gdyż w tym właśnie kraju powstał ruch naukowego zarządzania).

W okresie szkoły *human relation* większą uwagę zwrócono na mechanizmy uczestnictwa właściwego (etap II w tabeli 12), wnosząc nowe pojęcia wyjaśniające, które wzbogaciły wiedzę o procesach organizacyjnych, o wzajemnych powiązaniach między ludźmi, prowadzących do spontanicznych i dobrowolnych decyzji o uczestnictwie i wytwarzaniu. Tymi procesami były:

— identyfikacja członka organizacji z celami małej grupy roboczej,

— akceptacja kierownika jako przywódcy grupy roboczej.

Zaznaczył się również wzrost zainteresowania problematyką dotyczącą przyczyn **odchodzenia** z organizacji (etap III w tabeli 12). W tym właśnie okresie nastąpił rozkwit badań nad zadowoleniem z pracy i nad morale pracowniczym oraz nad procesami zachodzącymi w tzw. małych grupach (*group dynamics*).

Zauważmy, że problematyka ta rozwinęła się jako odpowiedź na zapotrzebowanie praktyki, tzn. przedstawiciele menedżmentu zaczęli się niepokoić faktem, że wiele niekorzystnych zjawisk, takich jak: fluktuacja, absencja oraz konflikty międzyludzkie w przedsiębiorstwach, przybiera na sile.

Nie ulega też wątpliwości, że przedstawiciele szkoły *human relation*, choć głosili hasła istotnie ważne dla uczynienia stosunków pracy bardziej ludzkimi, w rzeczywistości przyczyniali się do tego, że technokratyczna formuła przybrała formę bardziej ukrytą i subtelną w porównaniu do drastycznie jawnej pod tym względem formuły z okresu taylorizmu.

Jeszcze mniej widoczne, a przez to bardziej niepokojące, jest ukrywanie prawdziwych celów tzw. ideologii humanizacyjnej w nowoczesnych teoriach organizacji. Teorie te zawierają postulaty dotyczące stworzenia warunków pracy takich, w których decyzje uczestników o produkcji byłyby zgodne z ich tendencjami do samorozwoju. Jednak hasło „uczynmy ludzi szczęśliwymi w pracy, zapewnimy im wzrost jakości życia w pracy” ma dwuznaczną

wymowę w sytuacji, gdy istnieje rażąca dysproporcja między tymi, którzy pracują, a tymi, którzy mają z tego zysk. Wydaje się, że obiektywną przyczyną tego rodzaju „wysubtelniania się” ideologii technokratycznej jest pochodzący z liberalnych kół elity intelektualnej nacisk na grupy amerykańskiego biznesu, jak i wzrastająca rola amerykańskich związków zawodowych jako partnera w przetargu również o humanistyczne oblicze pracy ludzkiej, a nie tylko o ekonomiczne kwestie podziału zysków i o stałość pracy, stanowiące tradycyjny przedmiot przetargów z przedstawicielami menedżmentu.

W nowoczesnych teoriach organizacji chodzi o uwzględnienie jak największej liczby cech człowieka, potencjalnie decydujących o dobrowolnej i spontanicznej współpracy na rzecz organizacji. Eliminacja przymusu ekonomicznego z repertuaru środków oddziaływania na robotnika spowodowała konieczność ustalenia relacji między pracownikiem i organizacją na zasadzie zachęty i współpracy dobrowolnej. W związku z tym w nowoczesnych teoriach organizacji przejawiają się dwie tendencje do ujmowania człowieka:

a. Każdy człowiek jest indywidualnością, tzn. nie jest on podobny do żadnego innego człowieka, a więc jego rozwój w organizacji (awans, kariera itp.) wymaga indywidualizacji. Należy w związku z tym nasilić zabiegi socjotechniczne typu planowanej interwencji w indywidualny rozwój pracownika (*career planning*). Zabieg ten pozwoli silniej i na dłuższy czas związać pracownika z organizacją. Jest to zatem ewolucja zasady: „zapewnijmy sobie maksymalny stopień dopasowania pracownika do instytucji, w której pracuje, pozwoli to zmniejszyć zakres niepewności odnośnie do potencjalnie możliwej decyzji pracownika o odejściu z instytucji”. Obiektywną podstawą takiej socjotechniki jest dążenie ze strony organizacji do zapewnienia sobie stałości w jednym z najważniejszych rodzajów zasobów, jakim jest czynnik ludzki w organizacji.

W zapewnianiu sobie pewności i możliwości przewidywania zachowań członków organizacji na I etapie uczestnictwa (tzn. przyjmowania do organizacji) tradycyjne metody doboru do pracy i rekrutacji, polegające na testowaniu zdolności zawodowych pracowników niższego szczebla wykonawczego, zostały uzupełnione doborem personelu kierowniczego średniego i najwyższego szczebla zarządzania. Wzrosła w związku z tym rola wywiadu głębokiego oraz metod treningu interpersonalnego jako narzędzi **selekcyjnych**. Wyszła na czoło problem opisu jednostki jako indywidualium, a jako że do tego celu nadają się najbardziej metody klinicystyczne, są one stosowane obok innych metod testowych opartych na pomiarze testowym. Być może, w potrzebach dokonywania subtelnej diagnozy do celów selekcyjnych należy upatrywać źródło przenikania metod klinicystycznych do praktyki przemysłowej.

b. Obok zasygnalizowanej już tendencji do ujmowania członka

organizacji jako jednostki niestereotypowej i niepodobnej do innych zaznacza się również skłonność do tworzenia modelu tzw. „człowieka w ogóle”, normalnego, przeciętnego. Zwraca się jednocześnie uwagę, że ów średniak jest istotą wysoce skomplikowaną z psychologicznego punktu widzenia. O ile obraz człowieka przeciętnego prezentowany przez szkołę klasyków teorii organizacji jest skrajnie uproszczony — tu jest on przesadny pod względem przypisywania cech właściwych przedstawicielom górnych klas średnich. Próba stworzenia obrazu człowieka organizacji (*organizational man*) jest reakcją na ograniczenia dwu poprzedzających grup teorii organizacji i socjologii przemysłowej. Wizerunek człowieka fizjologicznego oraz społecznego okazał się niewystarczający do wyjaśnienia w sposób dostatecznie pełny mechanizmu uczestnictwa organizacyjnego, a zwłaszcza przyczyn odchodzenia z organizacji ludzi o stosunkowo wysokich zarobkach, szanowanych przez kolegów i przełożonych. Interesująca i odpowiedzialna praca, wymagająca samodzielności, zapewniająca perspektywę własnego rozwoju nie tylko w sensie awansu zawodowego, lecz osobistych kompetencji — oto czynniki, które okazały się w niektórych badaniach znaczące jako przesłanki decyzji pracownika o pozostaniu lub opuszczeniu organizacji.

Teza ta nie znajduje jednak powszechnej akceptacji. Jej antytezę stanowi przekonanie o licznych organiczeniach i strukturalnych defektach człowieka, np. w zakresie prawidłowego odzwierciedlenia związków między różnymi obiektami i zdarzeniami świata otaczającego, o ograniczeniach w zakresie możliwości poznawczych i motywacyjnych, o sprzecznościach rządzących motywacją pracowniczą, o trudnościach, jakie powstają, gdy dokonuje on wyboru jednej z licznych alternatyw, o trudnościach w ustalaniu hierarchii własnych potrzeb itp. Należy sobie zatem uświadomić, że człowiek jest w dużej mierze istotą<sup>16</sup> zawodną i że organizacja powinna brać pod uwagę ten fakt.

Przegląd koncepcji człowieka i jego dostosowania do wymagań organizacji miał na celu uzmysłowienie, że na pozór odrębnie rozwijające się dyscypliny mają wiele wspólnych cech, a także pokazanie, że z chwilą, gdy rzeczywisty rozwój organizacji przemysłowych zgłosił zapotrzebowanie na usługi ze strony nauk społecznych, idea dopasowania tych dwu stron w układzie człowiek — organizacja stanowiła *leit-motiv* w dialogu między praktyką przemysłową a przedstawicielami socjologii i psychologii przemysłowej. Obecnie wzrosła znacznie liczba rodzajów organizacji, które zgłaszają zapotrzebowanie na usługi nauk społecznych: są obok przedsiębiorstw przemysłowych organizacje usługowe, instytucje

<sup>16</sup> Oto co mówi na ten temat znany psycholog i teoretyk organizacji H. Simon: „Jest to obraz organizmu zdolnego do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, ale mogącego wykonywać tylko jedną parę rzeczy naraz i obejmować jedynie niewielką część informacji zapisanych w jego pamięci, a przekazanych przez środowisko.” (cyt. za: *Organizacje...*, s. 53).

administracji państwowej, stowarzyszenia itp. W związku z tym znacznie powiększyła się liczba i zakres wątpliwości stawianych przez praktykę i wzrosła odpowiedzialność dyscyplin stosowanych za skutki masowej już niemal interwencji w rzeczywisty bieg spraw w organizacji. Ale jest to już problem wykraczający poza ramy głównego tematu naszych rozważań.

Sumując te rozważania, powiemy, że idea przystosowania podlegała ewolucji w miarę rozwoju rzeczywistych organizacji oraz rozwoju naukowej refleksji nad ich funkcjonowaniem. Analiza tego procesu pozwala wysnuć następujące wnioski:

a. Wzajemne procesy przystosowawcze człowieka i organizacji występowały w różnym nasileniu i dotyczyły różnych aspektów ich „natury” (różnych cech) oraz odbywały się za pomocą różnych procedur (selekcji, szkolenia, wzbogacania treści zadań pracy itp.).

b. Wymagania związane z wzajemnym dopasowywaniem się wzrastały (coraz większa liczba cech człowieka musiała być uwzględniana w podejmowaniu decyzji w organizacji: od wąsko rozumianych cech sprawnościowych do wysoce skomplikowanych cech osobowościowych, a zwłaszcza struktury potrzeb wyższych).

c. Dążenie do równowagi we wzajemnych świadczeniach umożliwiających dopasowanie (nacisk bądź na organizację, bądź na jednostkę), konieczność kontroli nad niezawodnością tych świadczeń, wzrost nacisku na niezawodność zachowania się w organizacji.

d. Ewolucja poglądów na przystosowanie: od rozumienia bardziej statycznego do rozumienia bardziej dynamicznego, tzn. od dopasowania (ang. *fitness*) do pojęcia przystosowywania się jako nieustannego powracania do zaburzonej równowagi, gdzie konflikt jest zjawiskiem naturalnym, a niekiedy nawet pożądanym. Pożądanym — gdy prowadzi do rozwoju, niepożądanym — gdy powoduje szkody w stanie posiadania którejś ze stron: jednostki albo organizacji. Pojęcie przystosowania wymaga spojrzenia na organizację i człowieka jako na dwa wyodrębnione elementy układu, co jest zabiegiem uprawnionym choć sztucznym. Sztucznym, gdyż człowiek jest elementem wewnętrznej struktury organizacji, i z nią powiązany złożonymi relacjami; uprawnionym — gdyż tylko abstrakcyjne wyodrębnienie jednostki analizy pozwala zrozumieć mechanizm uczestnictwa organizacyjnego. Zapewnienie wyjściowego stanu odpowiedniości między człowiekiem i organizacją oraz rozwijanie zdolności sprostania zmieniającym się wymaganiom, jakie stawiają sobie obie strony, jest nadrzędnym, podstawowym celem każdej instytucji społecznej.

e. Wzrost liczby członków organizacji, którzy są objęci koniecznością dopasowywania się oraz wobec których organizacja musi więcej świadczyć, aby zaspokoić ich wymagania względem owego dopasowania. Początkowo żądano od robotnika odpowiednich kwalifikacji („właściwy człowiek na właściwym miejscu”), obecnie takich kwalifikacji wymaga się od przedstawicieli wszystkich szczebli

zarządzania, a może nawet bardziej od stanowiących „górze” w hierarchii organizacyjnej niż od tych ze średniego i niższego szczebla zarządzania.

f. Coraz precyzyjniejsze ustalanie wzajemnych wymagań i warunków wymiany świadczeń w zakresie zdolności do wzajemnego przystosowywania się. Oznacza to, że organizacja coraz bardziej musi się liczyć z naturą człowieka w ogóle, choć chciałaby się wywiązywać ze zobowiązań wynikających tylko z jego roli zawodowej.

### 2.2.1. Wybrane koncepcje uczestnictwa organizacyjnego

Jakkolwiek na temat rozmaitych aspektów zachowania się człowieka w organizacji oraz uwarunkowań tego zachowania napisano wiele — poruszano z reguły jednostronnie aspekty związane albo z motywacją jednostek, albo ze sposobami oddziaływania na nie ze strony organizacji. W związku z tym mamy bogatą literaturę na temat motywacji do pracy, lecz w znikomym stopniu można zastosować tę wiedzę w praktyce zarządzania<sup>17</sup>, gdyż brak wyraźnych reguł przekładu twierdzeń na dyrektywy. Dysponujemy też literaturą na temat organizacji i zarządzania przepełnioną wskazówkami, jak postępować wobec pracownika, jak koordynować, zlecać, kontrolować i sankcjonować jego zachowania; wskazówkami nie uwzględniającymi jednak ani złożonej natury przedmiotu oddziaływania kierowniczego, jakim jest człowiek, ani złożonych powiązań natury społecznej, w jakie zostaje on uwikłany w procesie pracy. Zalecenia te są wynikiem uogólnienia doświadczeń zdobytych w praktyce kierowania, a nie wynikiem badań, wykonanych zgodnie z rygorem metody naukowej.

Badania nad uczestnictwem organizacyjnym są ważne nie tylko dlatego, że mogą się przyczynić do odpowiedzi na najważniejsze pytania praktyki (np. dlaczego ludzie podejmują zadania, albo rezygnują z ich wykonania, dlaczego czynią to z maksymalnym zaangażowaniem albo cicho sabotują wykonywanie zadań, dlaczego odchodzą lub uciekają w chorobę itp.). Odpowiedzi na te pytania umożliwiłyby stworzenie systemu zapobiegającego negatywnym, ubocznym skutkom funkcjonowania organizacji, pozwoliłyby również na diagnozę stanu organizacji oraz byłyby pomocne przy ustalaniu środków terapii. Mechanizm uczestnictwa organizacyjnego jest tym właśnie czułym punktem, gdyż wiąże on w sposób nierozzerwalny najbardziej znaczące elementy struktury organizacyjnej oraz najważniejsze cechy człowieka. Można również dostrzec wyraźne profity teoretyczne z badań nad uczestnictwem, mające wartość zarówno dla teoretyków organizacji, jak i dla przedstawicieli

<sup>17</sup> Wyjątkiem jest próba przełożenia niektórych twierdzeń teorii motywacji na wskazówki socjotechniczne, uczyniona przez J. Rejkowskiego w pracy: *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1976.

nauk społecznych. Właściwie jest to wspólny przedmiot badań, mający moc scalania rozproszonych wyników badań oraz wyznaczający drogę rozwojową nowym metodom badań — np. konieczność stworzenia metod pomiaru odpowiedniości (*compatibility*) między cechami organizacji a cechami jednostki.

Mając na uwadze dwa rodzaje korzyści — praktyczne i teoretyczne — jakie wynikają z badań nad uczestnictwem, rozważmy w pierwszej kolejności próby całościowego opisu jego mechanizmów, a następnie wytypujmy te ze znanych już osiągnięć empirycznych i teoretycznych, które można wykorzystać bądź do rekonstrukcji takiego mechanizmu, bądź też do stworzenia ulepszonej wersji jego opisu. Pozwoliłoby to zapewne na lepszą orientację w rozmiarach przyszłego przedsięwzięcia badawczego nad mechanizmami uczestnictwa człowieka w organizacji.

W zachodniej literaturze znajdujemy kilka koncepcji proponujących wyjaśnienie, czym jest uczestnictwo w organizacji. Jedną z nich jest propozycja J. Marcha i H. Simona (1964, H. Simon 1976), drugą — koncepcja D. Katza i R. Kahna (1966). Z rodzimych prac na uwagę zasługuje propozycja Z. Zimnego (1970) wzajemnego motywowania się stron. Jest ona próbą formalizacji dialogu między jednostką a organizacją (zakładem pracy). Bardzo ważnym pojęciem wyjaśniającym jest pojęcie kontroli motywowania się stron.

S. Kwiatkowski i L. Szczerba rozwinęli (1972) koncepcję Simona, M. Dobrzyński (1973) zarysował sytuacyjną koncepcję uczestnictwa przy okazji charakteryzowania organizacji jako systemu probabilistycznego. Można mieć nadzieję, że problematyka ta będzie się dalej rozwijała nie tylko w aspekcie teoretycznym, lecz że nastąpi okres empirycznej weryfikacji intuicyjnie sformułowanych hipotez. Mielibyśmy wówczas podstawę do stworzenia całościowej teorii zachowania się organizacyjnego pracownika.

#### 2.2.1.1. Koncepcja uczestnictwa organizacyjnego Jamesa Marcha i Herberta Simona

James March i H. Simon wprowadzają ważne rozróżnienie: decyzje pracownika o uczestnictwie oraz decyzje pracownika o produkcji. Decyzja o uczestnictwie — to chęć wstąpienia do danej organizacji czy instytucji (odpowiadałaby ona zaznaczonemu w tab. 11 etapowi I). Natomiast decyzja o produkcji odpowiadałaby zaznaczonemu w tejże tabeli etapowi II. Wychodzą oni od pojęcia „równowagi organizacyjnej”, która stanowi warunek trwania organizacji. Jej członkowie są uczestnikami gry, po której następuje w regularnych odstępach czasu moment wypłaty. Równowaga oznacza tu, że wynagrodzenie skłania uczestników do dalszego trwania w organizacji. Teoria określa warunki niezbędne do tego, aby organizacja mogła zachęcić swych członków do dalszego uczestnictwa i w ten sposób zapewnić trwanie organizacji. W zakres tej teorii wchodzi następujące postulaty:

a. Organizacja jest systemem powiązanych między sobą zachowań społecznych pewnej liczby osób zwanych uczestnikami organizacji.

b. Każdy uczestnik i każda grupa otrzymują od organizacji **zachętę** w zamian za co dają organizacji określony **wkład**.

c. Każdy uczestnik będzie tylko tak długo należał do organizacji, dopóki otrzymywana zachęta będzie równa lub większa od otrzymywanego wkładu (biorąc pod uwagę własne możliwości oraz możliwości wyboru innych alternatyw).

d. Wkłady dokonywane przez różne grupy uczestników są źródłem, z którego organizacja czerpie środki zachęty oferowane innym uczestnikom.

e. Organizacja jest „wypłacalna” i będzie istnieć tylko tak długo, dopóki środki są dostateczne, aby zapewnić zachętę wystarczającą do przyciągnięcia tych wkładów.

Autorzy ci odróżniają pracownicze decyzje uczestnictwa od innych rodzajów uczestnictwa, takich np. jak decyzje klientów o zakupach (uczestników w procesach zbytu wyprodukowanych towarów).

Empiryczne sprawdzenie tej teorii wymaga obserwacji uczestników wstępujących do organizacji i opuszczających ją, co jest na ogół łatwe. Trudniej natomiast ocenić bilans zachęt i wkładów każdego uczestnika organizacji z punktu widzenia jego oceny użyteczności.

Zachęta jest zapłatą dokonywaną przez organizację, użyteczność zachęty — to określona wartość użytkowa, wkład — to rodzaj wpłaty, jaką wnosi uczestnik do organizacji (np. robotnik daje pracę). Użyteczność wkładu jest to wartość alternatyw, które uczestnik odrzuca, aby dokonać wpłaty.

Do bezpośredniej oceny bilansu użyteczności relacji zachęta — wkład najbardziej logicznym rodzajem miernika jest odmiana osobistego **zadowolenia**. Przyjmuje się założenie, że im większa jest różnica między zachętą i wkładem, tym większe jest zadowolenie. Punkt zerowy zadowolenia jest to punkt, w którym zainteresowany zaczyna mówić o stopniu niezadowolenia raczej niż zadowolenia. Jest on więc ściśle związany z poziomem **aspiracji**. Punkt zerowy na skali jest punktem, w którym opuszczenie organizacji jest dla zainteresowanego obojętne. Dzieje się tak dlatego, że spośród zadowolonych tylko nieliczni opuszczają organizację, natomiast spośród niezadowolonych — opuszczają nie wszyscy. Niezadowolenie bowiem jest podniętą do szukania nowych alternatyw. Jeśli poszukiwanie nie daje rezultatów — poziom aspiracji zostaje stopniowo obniżony.

Teoria równowagi zakłada istnienie struktury organizacji, na której opiera się równowaga, w szczególności — systemu społecznego, który obejmuje uczestników i wskazuje na wysoki stopień wzajemnego oddziaływania, jak również wykazuje zasadnicze różni-

ce w porównaniu z innymi systemami w ogólnych ramach środowiska społecznego.

Bardzo ważnym zabiegiem metodologicznym w koncepcji J. Marcha i H. Simona jest wyodrębnienie kryteriów uczestnictwa. Kryteria te są następujące:

a) ilość produkcji (jeśli to jest zakład pracy) lub innych wyników mierzalnych w jakiś sposób,

b) absencja oraz krańcowo — skreślenie z listy płac,

c) płynność (fakt wpisania lub niewpisania na listę płac).

Wybór kryterium uczestnictwa wpływa na treść tez formułowanych przez cytowanych badaczy. Uważa się, że kryterium płynności ma obok kryterium wydajności największe znaczenie.

Relacja zachęta — wkład jest funkcją dwóch składników: **uświadomionej chęci** opuszczenia organizacji i **uświadomionej łatwości** porzucenia organizacji, tzn. użyteczności alternatyw odrzuconych. Autorzy wymieniają następnie czynniki wpływające na uświadomienie chęci odejścia oraz łatwości odejścia. Czynnikiem wpływającym na uświadomienie sobie chęci odejścia z organizacji jest **niezadowolenie** z wykonywanej pracy. Im bardziej człowiek jest zadowolony, tym mniej odczuwa potrzebę odejścia. Należy zatem wyjaśnić mechanizmy psychologiczne powodujące zadowolenie z pracy. Tu znajdujemy trzy twierdzenia:

a. Im większa jest zgodność właściwości pracy z własną opinią człowieka o sobie samym, tym wyższy jest poziom zadowolenia. Niezadowolenie jest wynikiem rozbieżności pomiędzy rzeczywistością a ideałem, który każdy kształtuje dla siebie. Im ta rozbieżność jest większa, tym silniejsze jest pragnienie zmiany dotychczasowego położenia.

b. Im większa jest możliwość przewidywania konkretnych stosunków w pracy, tym wyższy stopień zadowolenia.

c. Im bardziej wymagania pracy są zgodne z wymaganiami innych ról, tym wyższy jest poziom zadowolenia. Można przewidzieć, że uczestnik organizacji będzie się starał tak wybrać grupę, do której ma należeć, aby konflikty między stawianymi mu wymaganiami były jak najmniejsze. Dalej autorzy rozpatrują doświadczalne dane potwierdzające wysunięte tezy. W przypadku tezy pierwszej — zgodności rodzaju pracy z cechami, jakie pracownik sobie przypisuje — można wyróżnić trzy typy ocen:

— ocenę własnej niezależności,

— ocenę własnej wartości,

— ocenę własnej specjalnej kompetencji lub zainteresowania.

Im bardziej kierownictwo godzi się z uznaniem niezależności pracownika, tym mniejszy jest konflikt między rodzajem zajęcia a własnym wizerunkiem człowieka. Jeśli człowiek pragnie niezależności, to autorytarny styl kierowania spowoduje niezadowolenie i chęć odejścia z organizacji.

Im większe wynagrodzenie (w postaci pozycji społecznej lub



pieniędzy) oferuje organizacja, tym słabszy jest konflikt między rodzajem pracy a własnym wizerunkiem człowieka.

Im pełniej człowiek uczestniczy w wyborze przydzielonej mu pracy, tym mniejszy jest konflikt pomiędzy rodzajem pracy a własnym jego wizerunkiem. Jeżeli przystępując do organizacji człowiek uważa, że każde zadanie przyniesie mu korzystną relację zachęta — wkład, to później, gdy nabierze rozeznania, nie traktuje jednakowo wszystkich alternatyw, lecz jedne z nich przedkłada nad inne.

Pojęcie o sobie samym zmienia się, zmianom ulega przede wszystkim poziom aspiracji w zakresie pozycji społecznej, płacy, rodzaju zatrudnienia itp.; jest ono funkcją **doświadczenia i porównywania** się z tymi, którym człowiek czuje się równy. Im wyższy poziom wykształcenia na danym szczeblu zawodowym, tym większy konflikt pomiędzy rodzajem zajęcia a własnym wizerunkiem człowieka. Poszczególni uczestnicy oceniają swoją wartość na podstawie poprzednich osiągnięć. Na przykład, gdy awans i wzrost uposażenia następują regularnie, pracownik oczekuje podobnego wzrostu w przyszłości. Jeśli to się nie sprawdzi, wzrasta niezadowolenie i chęć odejścia.

Omówimy teraz czynniki wpływające na uświadomienie sobie **łatwości** odejścia z organizacji.

Zakłada się, że uświadomienie sobie łatwości zależy od dostępności zajęcia, do którego człowiek posiada kwalifikacje<sup>18</sup>.

Im więcej alternatyw dostrzega pracownik poza organizacją, tym wyraźniej uświadamia sobie łatwość zmiany miejsca pracy. Uświadomienie sobie istnienia zewnętrznych alternatyw jest funkcją takich czynników, jak: płeć, wiek, pozycja społeczna oraz technologia (np. zmiany w technologii przyczyniają się do podniesienia stanowisk kobiet i pracowników umysłowych, gdyż zwiększają listę zajęć, które mogą oni wykonywać).

Ogólnie można powiedzieć, że zakres alternatyw organizacyjnych dostrzeganych przez poszczególnego potencjalnego uczestnika zmienia się w zależności od człowieka, od organizacji, od sytuacji. Człowiek przyzwyczajony do danego zajęcia lub organizacji ma mniejszą skłonność do poszukiwania alternatyw. Przyzwyczajenie powoduje znaczne zawężenie rozważanych alternatyw, usuwa poszczególne decyzje ze sfer oceny i wyboru, tak że zajęcie zaczyna być traktowane nie tyle jako zmienna pozostająca pod kontrolą danego człowieka, lecz jako stała jemu wyznaczona.

Tak więc, H. Simon i J. March stworzyli zarys teorii uczestnictwa, przeformułując stare tezy zawarte w dziele Ch. Barnarda pt. *The function of the executives*<sup>19</sup> tak, aby nadawały się one do sprawdzenia. Ten sposób postępowania może być wzorem do naśladowania. Zaletą tego postępowania jest właściwie określenie zmien-

<sup>18</sup> Uświadomienie sobie chęci odejścia wiąże się z czynnikami motywacyjnymi, natomiast uświadomienie sobie łatwości odejścia — z możliwościami.

<sup>19</sup> Ch. Barnard: *The functions of the executive*, Cambridge 1938.

nych oraz wskazanie odpowiedniego i wykonalnego sposobu ich sprawdzenia. Najważniejszym osiągnięciem jest tu odkrycie, że tezy na temat organizacji dotyczą zarazem zachowania się człowieka.

Do teorii tej krytycznie i jednocześnie w sposób twórczy ustosunkowali się S. Kwiatkowski i L. Szczerba w artykule: *Czynniki określające decyzje o uczestnictwie i wytwarzaniu*<sup>20</sup>.

#### 2.2.1.2. Rozwinięcie koncepcji Jamesa Marcha i Herberta Simona

Autorzy ci podważają przede wszystkim założenie o racjonalności działania rozumianego jako kierowanie się przez jednostkę uświadomionymi celami i podporządkowanie działania ich realizacji. Działania takie nie zachodzą w rzeczywistości, a można jedynie rozpatrywać je w odniesieniu do tzw. typu idealnego. Nie ma poza tym w pracach H. Simona formalnego opisu owej racjonalności. Opisu takiego dokonują polscy autorzy. Jest to próba operacyjnego opisu zachowania racjonalnego w odniesieniu do podejmowania decyzji o uczestnictwie i wytwarzaniu.

Według autorów tej koncepcji zasada działania formalnie konsekwentnego ma umożliwić jednostce uczestnictwo w zespole oferującym jej najodpowiedniejszą kombinację korzyści i wkładów. Zbiór możliwości, jakie dana jednostka dostrzega, przystępując do organizacji, oznaczony symbolem  $A$ , składa się z możliwości lepszych i gorszych, tzn. zapewniających wyższy poziom korzyści i niższy poziom wkładów. Przy założeniu, że  $a$  jest lepsze, a przynajmniej nie gorsze od  $b$ , mamy do czynienia z relacją preferencji  $a \succeq b$ . Przesłanką chęci uczestnictwa w organizacji (autorzy używają terminu „zespół pracowniczy” zamiast „organizacja”, co nie ma zasadniczego znaczenia dla toku przyjętych rozważań), jest dążenie jednostki do zaspokojenia odczuwanych przez nią potrzeb, które zostają przekształcone w uświadomione cele działania. Jednostka zdaje sobie sprawę, że w zamian za zaspokojenie przez organizację jej potrzeb musi ona świadczyć w określony sposób: wносить swój wkład. Każda jednostka odczuwa potrzebę minimalizowania wkładu. Autorzy nazywają wkłady **środkami** realizacji celów cząstkowych jednostki. Cele te stanowią pożądane przez jednostkę korzyści i wobec tego w przypadku racjonalnego działania powinny być maksymalizowane. Nakłady poniesione przez jednostkę w celu przystąpienia do organizacji mogą mieć charakter nakładów materialnych (np. konieczność przeniesienia się na własny koszt), jak również innego rodzaju nakładów (np. rozterki psychicznej, nakładów czasu itp.). Każdy cel cząstkowy stanowi liniowo uporządkowany zbiór wielkości (np. zarobienie pieniędzy). Infor-

<sup>20</sup> S. Kwiatkowski i L. Szczerba: *Czynniki określające decyzje o uczestnictwie i wytwarzaniu*, [w:] *Motywy i bodźce ludzkiego działania*, pod red. J. Reykowskiego, Warszawa 1972.

macje o możliwościach realizacji celów cząstkowych mogą być bardzo różne — wówczas można je kombinować ze sobą lub nie, porównywać lub nie — oraz niewspółmierne.

**Kombinowalne** informacje to takie, które dadzą się wspólnie wymierzyć. Pogorszenie jednej z nich daje się zrównoważyć polepszeniem innej. **Nieporównywalne** informacje charakteryzują się tym, że żadne polepszenie jednej nie może zrekompensować pogorszenia innej. W przypadku informacji **niewspółmiernych** każde polepszenie jednej z nich rekompensuje każde pogorszenie drugiej, tzn. pierwsza jest niewspółmiernie ważniejsza od drugiej. Na przykład czas pracy i zarobek mogą być w pewnych granicach kombinowalne, w pewnych nieporównywalne, a w pewnych niewspółmierne. Trzeba je wówczas traktować jako różne informacje elementarne (np. jako informacje o podstawowym czasie pracy, godzinach nadliczbowych, wynagrodzeniu, premii czasowej i jednostkowej itp.).

Autorzy omawiają sytuację, w której nie ma żadnych informacji elementarnych, kombinowalnych. Jeśli wszystkie są niewspółmierne, wówczas cel jednostki można ułożyć w ciąg

$$C = C_1, C_2, C_3 \dots C_n,$$

w którym każdy wyraz wcześniejszy jest niewspółmiernie ważniejszy od wyrazów późniejszych. Oznacza to, że poszczególne informacje dadzą się wyrazić jako ciągi  $n$  liczb, przy czym informacja

$$a = a_1, a_2, a_3 \dots a_n$$

jest lepsza od informacji

$$b = b_1, b_2, b_3 \dots b_n$$

wówczas, gdy na pierwszym różniącym się miejscu w ciągu  $a$  wystąpi liczba większa niż w ciągu  $b$ . Oznacza to, że ze względu na skończoność informacji istnieje możliwość wyboru najlepszej informacji.

Podobnie ciągi informacji elementarnych nieporównywalnych można zapisać w postaci macierzy. Informacja

$$a = \begin{matrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots \\ a_{k1} & & a_{kn} \end{matrix}$$

jest lepsza od informacji

$$b = \begin{matrix} b_{11} & \dots & b_{1n} \\ \vdots & & \vdots \\ b_{k1} & & b_{kn} \end{matrix}$$

wówczas, gdy wszystkie wiersze macierzy  $a$  będą leksykograficznie większe od odpowiednich wierszy macierzy  $b$  (leksykograficzny porządek liniowy, tzn. taki, w którym na pierwszym różniącym się miejscu w ciągu  $a$  wystąpi liczba większa niż w ciągu  $b$ ). Jeśli w tej sytuacji istnieje element najlepszy, zasada dzia-

łania formalnie konsekwentnego prowadzi do wyboru tego właśnie elementu.

Biorąc pod uwagę decyzje pracownika (uczestnika zespołu) o wytwarzaniu (gdy jest on przyjęty do zespołu), należy wprowadzić pojęcie kwalifikacji rozumianych jako możliwości i umiejętności jednostki wykonywania powierzonych przez organizację zadań na oczekiwanym przez organizację poziomie oraz zgodnego z intencjami organizacji ich **spostrzegania**. Decyzja o uczestnictwie jest funkcją oceny przez jednostkę stopnia zgodności oczekiwań żywionych w momencie podejmowania decyzji o uczestnictwie z rzeczywistością zastaną w organizacji sytuacją. Dopiero udział w zespole (w organizacji) umożliwia jednostce orientację w stopniu rzetelności informacji, która leżała u podstaw jej decyzji o uczestnictwie. Decyzja o uczestnictwie w organizacji jest równoznaczna z gotowością jednostki do wykonywania powierzonych jej zadań na poziomie oczekiwanym przez organizację. Dalsze decyzje o wytwarzaniu stanowią funkcję stale analizowanej przez jednostkę zgodności oczekiwań z rzeczywistością. Gdy jednostka zorientuje się, że panująca w zespole sytuacja całkowicie odpowiada oczekiwanej, jej oczekiwania zostają zrealizowane, a wobec utrzymania tego samego celu racjonalność działania może się teraz wyrazić jedynie minimalizacją wkładu. Jednostka może np. obniżyć poziom wykonywania zadań aż do chwili, w której napotka przeciwdziałanie organizacji wyrażające się w postaci kar. Jest to granica tolerancji zespołu, do którego należy dany pracownik. Kary polegają na utrudnianiu jednostce realizacji jej celów cząstkowych. Groźba kar umożliwia organizacji utrzymanie wykonywania powierzonych zadań na odpowiednim poziomie. Taka sytuacja zachodzi jednak tylko w przypadku zgodności warunków zastanych z warunkami oczekiwanymi. Polepszenie warunków powinno wywołać dążenie jednostki do wykonywania zadań na poziomie jak najwyższym, a co najmniej na poziomie oczekiwanym przez organizację. Mogą też nastąpić próby podniesienia własnych kwalifikacji lub przyjęcia bardziej odpowiedzialnych zadań.

Z przeprowadzonego wywodu wynika, że tylko stała poprawa sytuacji panującej w organizacji może zapewnić utrzymanie pożądanego poziomu wykonywania powierzonych jednostce zadań. Wniosek ten nie może być punktem wyjścia formułowania dyrektyw socjotechnicznych, gdyż opiera się on na racjonalnych przesłankach, a więc stanowi uproszczenie rzeczywistości. Analiza ta może być natomiast punktem wyjścia bardziej systematycznych badań; może służyć jako podstawa porównywania rzeczywistych zachowań jednostek z idealnymi typami zachowań.

Sumując dotychczasowe rozważania można powiedzieć, że zarówno te, jak i inne koncepcje uczestnictwa, wykorzystują pojęcie równowagi, ale ich użyteczność praktyczna jest jeszcze wciąż ograniczona, a teoretyczne podstawy powinny być uzupełnione nad-

rzędną teorią dialogu<sup>21</sup>. Nie wystarczy wiedza o elementach wewnętrznej (podmiotowej) równowagi uczestnika organizacji ani też wiedza o tym, jak elementy decyzji organizacyjnych są zrównoważone, lecz potrzebna jest również wiedza o sposobach wymiany informacji, o stanie wymiany, tzn. o środkach i celach obu stron relacji: jednostki i organizacji. Znacząca jest nie tyle równowaga, lecz **odpowiedniość** środków, jakie posiada organizacja do realizacji jej własnych celów i celów jednostek. Być może okaże się wówczas, że decyzje o uczestnictwie i wytwarzaniu mają bardziej skomplikowane uwarunkowania niż to wynika z założeń teorii równowagi. Dialektyka środków i celów obu stron oraz ich wzajemne dopasowywanie — oto domena wymagająca dalszych wysiłków badawczych. Wyłania się również pytanie o to, jakie elementy sytuacji, w której uczestniczy pracownik, są w zasięgu jego kontroli, a jakie są poza jej obrębem. Z rozważań wynika że najczęściej występującym procesem psychicznym jest nie proces kolejnych wyborów, lecz proces porównywania rozmaitych elementów sytuacji między sobą. W konstrukcji narzędzi badawczych powinniśmy w związku z tym więcej uwagi zwracać na zdolność człowieka do porównywania informacji jako głównej operacji w przetwarzaniu informacji oraz na ograniczenia człowieka w tym zakresie. Ograniczenia te mogą być bowiem źródłem zafałszowań i błędnych rachub, składających się na uzasadnione przyczyny obniżające niezawodność przewidywań zachowania się uczestników organizacji.

Ważne jest również poznanie źródeł informacji zwrotnej o relacji zachęty i wkładu oraz sposobu przekazywania sobie opinii o zachętach i wkładach. Organizacja powinna np. troszczyć się o to, by nie rozbudzać i nie dopuszczać do wzrostu aspiracji pracowników w sytuacji, gdy środki składające się na zachętę nie są wystarczające, oraz umiejętnie podwyższać aspiracje uczestników, gdy są one niskie w porównaniu do liczby środków zachęty, jakimi rozporządza organizacja. Subiektywna ocena każdego czynnika — zarówno zachęty, jak i wkładu — spowodowana jest różnicą w poziomie **aspiracji**, **uprzednich doświadczeń** oraz **aktualnych oczekiwań** pracownika.

### 2.2.1.3. Mechanizm uczestnictwa organizacyjnego według Davida Katza i Roberta Kahna

David Katz i Robert Kahn — amerykańscy psychologowie społeczni — starali się wykorzystać dorobek tej dyscypliny w celu zbudowania modelu analizy procesów i struktur organizacyjnych. Podstawowym pojęciem w koncepcji uczestnictwa organizacyjne-

<sup>21</sup> Formalną teorię dialogu przedstawiła M. Nowakowska w pracach: *Toward the formal theory of dialog*, „Semiotics” 1976, nr 17 oraz *idem: Dialog jako system*, „Prakseologia” 1976, nr 3.

go jest pojęcie **roli**. Rolę tworzy zbiór czynności, wymaganych od jednostki podejmującej pracę na określonym stanowisku. Wymagania stawiane przez rolę mogą być dla pracownika oczywiste, np. gdy zna on dobrze naturę procesu technologicznego, planowane zadania swego wydziału czy też nadrzędne cele całej organizacji. Wymagania mogą też być komunikowane przez innych członków organizacji, np. przez podwładnych, gdy ich zadania zależą od decyzji i kompetencji danej jednostki, zajmującej kierownicze stanowisko. Organizację jako całość można wobec tego rozpatrywać jako system układów ról (zbiór zbiorów ról), przenikających się nawzajem. Grupy osób odgrywających sprecyzowane, wzajemnie powiązane role oraz poszczególni członkowie grup żywią określone wymagania (oczekiwania) wobec określonego nosiciela roli (np. głównego technologa, naczelnego dyrektora, głównego księgowego itp.).

System ról jest układem względnie stabilnym. Istnieją dwa rodzaje sił, które zapewniają spójność oraz względną stałość systemu ról. Są to:

a) wymagania tkwiące w **zadaniach** pracy,

b) normy (*rules*) organizacyjne, w których odzwierciedla się formalny stosunek władzy w aspekcie sankcjonowania zachowań niezgodnych z przepisami ról, przy czym imperatyw moralny nakazujący jednostce podporządkowanie się organizacyjnej hierarchii władzy zastąpiony został nakazem racjonalnego postępowania, którego wzorce wypracowano w toku zespołowego działania, jako najbardziej efektywne sposoby osiągnięcia zamierzonych celów.

Trzeba by się jednak zastanowić, jakie typy zachowań członków organizacji zapewniają jej efektywne funkcjonowanie. Od każdego członka organizacji wymaga się nie jednego, ściśle określonego zbioru zachowań, lecz wielu rodzajów zachowań. A skoro tak, to można przypuszczać, że zachowania te są w różny sposób motywowane. Autorzy tej koncepcji wymieniają następujące wzory zachowań wymaganych przez organizację, wzory warunkujące jej efektywność funkcjonowania:

a) przystąpienie do zakładu pracy i pozostanie w nim na czas dłuższy, a w szczególności niski poziom absencji;

b) wykonywanie powierzonych zadań zgodnie z wymaganym standardem wielkości i jakości wkładów;

c) spontaniczny i twórczy wkład ponad to, czego wymaga organizacja, a w szczególności: chęć współpracy z innymi członkami zespołu, dodatkowe przedsięwzięcia, mające na celu ochronę interesu instytucji, twórcza inicjatywa przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, dodatkowy wysiłek poświęcony na samokształcenie i tendencja do przyjmowania na siebie odpowiedzialności za organizacyjne sprawy oraz starania o stworzenie sprzyjającego klimatu w otoczeniu organizacji.

W celu pełnego wyjaśnienia mechanizmu uczestnictwa organizacyjnego trzeba jednak odpowiedzieć na dwa inne pytania, a mianowicie:

a. Jakie sposoby pobudzania pracowników są, a jakie mogłyby być stosowane, aby wywołać pożądane dla organizacji zachowania, a zwłaszcza jakie są organizacyjne konsekwencje stosowania różnych sposobów pobudzania do pracy? Może się przecież zdarzyć, że jeden typ pobudzania jest skuteczny w odniesieniu do pewnych zachowań, natomiast mało skuteczny w odniesieniu do innych.

b. Jakie są warunki uaktywnienia określonych sposobów pobudzania pracowników? Może się np. okazać, że potrafimy ustalić, jaki typ pobudzenia jest najodpowiedniejszy w danych warunkach do wywołaniażądanego zachowania, lecz nie będziemy wiedzieli tym samym, jaki wywiera on wpływ na organizację.

Sposoby pobudzania pracowników tkwią przede wszystkim w umowie prawnej. Ich pożądane zachowania są zagwarantowane przez akceptację formalnych zasad, jakimi kieruje się organizacja, uznanie, że jest ona uprawniona do stosowania sankcji w przypadku, gdy pracownik nie podporządkuje się jej zasadom. Drugim ważnym sposobem pobudzania organizacyjnego jest stosowanie systemu nagród, umożliwianie pracownikom korzystnej wymiany, dzięki której mogą oni zaspokoić różnorodne potrzeby własne. W szczególności należy im zapewnić różnorodne świadczenia (nie tylko za pracę, lecz za wysługę lat) i organizacyjną lojalność, system awansowania pracowników oraz dostarczanie satysfakcji z obcowania z interesującymi ludźmi i z obcowania koleżeńkiego w grupie pracowniczej. Organizacja pobudza także do zachowań pożądanych, stwarzając sytuacje mające dla pracownika szczególnie sens dzięki oferowaniu mu zadań interesujących, przy których wykonywaniu może on wykazać się uzdolnieniami i talentem. Wreszcie, co jest zadaniem niełatwym, organizacja może dążyć, aby jej cele i wartości stały się istotnymi celami i wartościami jednostki. Wówczas w miejsce kontroli organizacyjnej pojawia się samokontrola, znika konieczność stosowania sankcji, znikają źródła wielu konfliktów.

Wymienione sposoby pobudzania zachowań pożądanych przez organizację są możliwe dzięki temu, że uczestnicy są skłonni poddać się organizacyjnym rygorom, że mogą zaspokajać potrzeby własne, ujawniać swoje potencjalne możliwości oraz że kierują się w swym postępowaniu zinternalizowanymi wartościami.

Zreferowana po krótkce koncepcja uczestnictwa organizacyjnego wywarła znaczny wpływ na rozwój teorii i badań nad zachowaniem się człowieka w organizacji, gdyż w sposób udany połączono w niej indywidualny i organizacyjny poziom analizy.

W przedstawionych koncepcjach funkcjonowania człowieka w organizacji główny nacisk położono na sposób **wymiany** określonych dóbr między nim a organizacją. W szczególności podkreślano rolę percepcji treści umowy zawartej z instytucją w podejmowaniu przez jednostkę decyzji o uczestnictwie. Trudno nie zauważyć, że niemal we wszystkich koncepcjach człowiek jawi się jako istota **kalkulująca**, dokonująca nieustannych porównań między wkładem a wielkością uzyskiwanych świadczeń, między wkładem, jaki sama wnosi, a tym, jaki wnoszą inni członkowie organizacji. Ważne jest także porównanie wkładu wnoszonego w przeszłości przez jednostkę z wkładem obecnym i przyszłym (przy ewentualnej zmianie warunków umowy).

Kalkulowanie to rodzaj swoistego behawioru wewnętrznego, potwierdzającego zasadę głoszącą, że człowiek dąży do **maksymalizacji korzyści osobistych**. Ten rodzaj zachowania wewnętrznego nazwiemy **mechanizmem kalkulacji**. Jest on pośrednio opisany w literaturze psychologicznej i znajduje potwierdzenie w podstawowych prawach sformułowanych w ramach teorii zachowania i uczenia się. Pojęcie korzyści osobistej można interpretować jako pojęcie nagrody w teorii uczenia się (zwłaszcza poprzez model uczenia się instrumentalnego). Wizerunek takiego człowieka został stworzony i utrwalony w pracach ekonomistów, na nim oparto znaczną liczbę twierdzeń teorii ekonomicznych. Zachowania człowieka „ekonomicznego” wyjaśnia się jego dążeniem do maksymalizacji korzyści własnej, a jako najbardziej skuteczny sposób pobudzania go do wysiłku uznaje się na gruncie tej dyscypliny wytworzenie takich związków między pożądanym przez organizację zachowaniem jednostki a świadczeniem za pracę, aby były one:

- a) zgodne z zasadą maksymalizacji korzyści,
- b) łatwe do spostrzeżenia przez jednostkę (oraz do wyuczenia się).

Jednakże, jak wykazały badania psychologów (głównie społecznych), człowiek nie tylko kalkuluje. Kieruje się on w swych zachowaniach wieloma innymi racjami i można przypuszczać, że obok mechanizmu kalkulacji jest zachowaniami i wyborami rządzą również inne mechanizmy. Zajmiemy się nimi, podejmując jednocześnie próbę scalenia wiedzy psychologicznej, pozwalającej zrozumieć ogół psychologicznych uwarunkowań zachowania się człowieka w organizacji.

Psychologia pozwala spojrzeć na mechanizm uczestnictwa organizacyjnego w sposób bardziej pogłębiony i różniący się od sposobu reprezentowanego przez teoretyków organizacji i ekonomistów. Przypomnijmy raz jeszcze, jak ważne jest uwzględnianie relacji odpowiedniości między cechami człowieka a cechami organizacji w analizie zachowania człowieka. I tak, jeśli rozpatrujemy



dominujący typ zachowania wewnętrznego (np. ową wewnętrzną kalkulację), to musimy zapytać, jakie cechy organizacji uruchamiają ten mechanizm i potęgują jego działanie. Można wskazać bez trudu, co w organizacji pobudza pracownika do rozważań dotyczących relacji korzyści i wkładów, do formowania systemów preferencji i dokonywania wyborów. Są to przede wszystkim bodźce ekonomiczne, systemy wynagradzania i nagradzania za pracę, których podstawę stanowią taryfikatory i siatki płac. Jest również prawdą powszechnie uznawaną, że ludzie pracują nie tylko dla pieniędzy i rządzi nimi nie tylko dążenie do zapewnienia sobie maksymalnej korzyści. Zastanówmy się więc, **jakie** są te inne racje, w **jakim** celu człowiek uczestniczy w organizacji i w **jaki sposób** osiąga zamierzony cel.

Odpowiedź na pierwsze pytanie jest w kontekście tych rozważań ważniejsza, choć ma ona wyraźny związek również z odpowiedzią na drugie pytanie, dotyczące tych cech człowieka, które nazwalibyśmy **kompetencjami** w zakresie uczestnictwa organizacyjnego. Zajmiemy się jednak głównie motywacyjną stroną uwarunkowań zachowania się człowieka w organizacji, gdyż jest ona słabiej opracowana w literaturze.

Tabela 13

Psychologiczne mechanizmy uczestnictwa organizacyjnego i typy pobudzania pożądanych zachowań

Typ pobudzania organizacyjnego / Typ mecha- nizmu mo- tywacyjnego	Przymus	Bodźcowanie	Gratyfikowanie moralne
Lęk	1	2	3
Kalkulacja	4	5	6
Lojalność	7	8	9

Tabela 13 ujmuje podstawowe pojęcia opisowe, pozwalające dokonać psychologicznej analizy uczestnictwa człowieka w organizacji. W tabeli uszeregowano trzy mechanizmy motywacyjne człowieka (odpowiedzi na pytanie, dlaczego człowiek tak a tak zachowuje się w organizacji) i odpowiadające im trzy typy pobudzania ze strony organizacji. Pobudzanie do pożądanych zachowań odbywa się w każdym przypadku **poprzez** owe mechanizmy motywacyjne (zmienna pośrednicząca, gdy zmienną zależną jest zachowanie, a zmienną niezależną — typ pobudzania).

Omówimy kolejno typy mechanizmów motywacyjnych oraz typy pobudzania uczestników do zachowań pożądanych przez organizację.

**LEK** jako mechanizm motywacyjny. Człowiek zapytany, dlaczego robi coś w taki a taki sposób, może odpowiedzieć: bo się

obawiam, lękam, niepokoję, odczuwam strach na myśl, że mógłbym tego nie zrobić itp. Lęk jest formą motywacji usuwającej zagrożenie zaburzeń homeostatycznych i dodatnich stosunków z ludźmi<sup>22</sup>. Lęk definiuje się też jako szczególną formę strachu, gdy sygnały niebezpieczeństwa są niewyraźne, lub też jako **reakcję** na sygnał bodźca awersyjnego.

Wielu autorów wyraża przekonanie, że mechanizm ten rzeczywiście reguluje zachowanie człowieka w konkretnych sytuacjach pracy oraz że organizacja w różnych okolicznościach wzmacnia i pobudza jednostkę do działania zgodnego z celami organizacji właśnie poprzez uruchamianie motywacji lękowej. Najbardziej typowym sposobem pobudzania jest **przymus** w sytuacji autokratycznego układu nakazów i posłuszeństwa. Powstrzymajmy się na razie od wartościowania tego typu strategii organizacyjnego podporządkowania jednostki i spróbujmy się zastanowić, jakie są przyczyny oraz okoliczności, w których lęk staje się dominującym mechanizmem motywacyjnym.

Lęk jest uczuciem związanym z możliwością utraty czegoś cennego bądź niezbędnego do istnienia i normalnego funkcjonowania jednostki. Występuje on wówczas, gdy jej orientacja w świecie jest ograniczona lub gdy dane zachowanie (lub jego brak) jest surowo karane. Objawami lęku są: nieśmiałość, wycofywanie się, niepewność, niepokój, złośliwość, irytacja, agresywność, gniewność, podejrzliwość oraz nieufność. Źródła lęku mogą być wewnętrzne — tkwiące w jednostce, lub zewnętrzne — pochodzące ze środowiska organizacyjnego. W sytuacji pracy interesują nas głównie zewnętrzne źródła lęku, do których można zaliczyć przykładowo: pozbawienie pracownika premii, przeniesienie go na gorsze stanowisko, przydzielenie gorszej roboty, udzielenie nagany lub usunięcie z zajmowanego stanowiska.

Jeśli weźmiemy pod uwagę zadania jako ważny element sytuacji pobudzającej człowieka do działania, to dostrzeżemy w nich wszystkie trzy rodzaje pobudzenia: przymus, bodźcowanie i gratyfikowanie moralne. W każdym zadaniu mogą być takie elementy, które wywołują obawę, gdyż ich wykonanie przekracza możliwości pracownika. Wie on, że wówczas łatwo narazi się na kary. Mogą też być w zadaniu elementy wskazujące, jakie wynagrodzenie otrzyma on po jego wykonaniu (np. zadania wykonywane w systemie akordowym). Może się też zdarzyć, że w zadaniu będzie widoczna relacja do innych zadań oraz ich znaczenie w urzeczywistnianiu głównego celu organizacji. Innymi słowy, pracownik będzie mógł wówczas dostrzec nie tylko karę bądź nagrodę zewnętrzną, lecz również sens zadań pracy. Dostrzeżenie przez pracownika sensu zadania i zaakceptowanie go stanowi podstawę **gratyfikacji wewnętrznej**, statysfakcji z tego tylko, że wykonuje ważne zadanie

w określonej organizacji. Nagrodą wewnętrzną będzie fakt podjęcia takiego zadania, karą wewnętrzną — jego niepodjęcie.

Gdy zachowaniem jednostki kieruje lęk, traci ona z reguły kontrolę nad sytuacją wyrażającą się brakiem dostępu do informacji, która mogłaby obniżyć poziom niepokoju. Tym samym orientacja jednostki w tym, co się dzieje w organizacji, zostaje ograniczona. Jest to jeden z rodzajów następstw działania mechanizmu lęku. Skutki lęku można podzielić na:

a) chwilowe — sprawdzające się do wzrostu gotowości jednostki do działania zgodnego z celem organizacji w momencie zagrożenia lub do reakcji negatywnych;

b) długotrwałe — polegające na tym, że jednostka traci zdrowie, stopniowo ubywa jej sił psychicznych, maleje aktywność, z coraz większym wysiłkiem realizuje swoje normalne zadania — słowem traci ona stopniowo zdolność do pracy.

Zapytajmy teraz, jak przedstawiają się warunki uczestnictwa w organizacji osoby systematycznie kierującej się (i kierowanej) mechanizmem lęku. Pozostanie ona w organizacji, gdy spełnione będą następujące warunki:

a) ścisły nadzór,

b) surowe represje (kary),

c) brak w najbliższym otoczeniu innego miejsca pracy.

W zakładach pracy i w innych instytucjach jedną z najczęściej stosowanych form wymuszania zachowań pożądaných dla organizacji jest stosowanie kar, w mniejszym zaś stopniu ścisły nadzór; rzadziej też zdarza się sytuacja braku innego miejsca pracy, zwłaszcza w krajach uprzemysłowionych i w ośrodkach zurbanizowanych. W krajach o większej podaży siły roboczej jest to jedna z najdrastyczniejszych form przymusu ekonomicznego.

Psychologia dostarcza wielu szczegółowych informacji na temat kar, jako środków pobudzania oraz kształtowania zachowań pożądaných ze społecznego punktu widzenia<sup>23</sup>.

Karą w sytuacji pracy jest groźba, zapowiedź kary oraz wszystkie przykre bodźce znajdujące się w repertuarze organizacyjnych sankcji. Kary są najczęściej zachowaniami intencjonalnymi innych osób w organizacji (z reguły zwierzchników). Ważne jest rozróżnienie kary jako bodźca awersyjnego i kary jako braku nagrody. Brak nagrody w sytuacji, gdy inni ją dostali, wynika z faktu porównywania swoich wkładów i korzyści z wkładami i korzyściami innych członków organizacji. Z praktycznego punktu widzenia istotne znaczenie ma poznanie sposobu reagowania na karę oraz przewidywanie oporu jednostki w odpowiedzi na groźbę kary. Kara może bowiem budzić opór wobec samego faktu karania, na który osoba karana może zareagować wewnętrznym odwetem, zignoro-

<sup>23</sup> S. Mika: *Skuteczność kar w wychowaniu*, Warszawa 1969, s. 29; J. Grzełak: *Empiryczne przesłanki skuteczności karania*, Wrocław 1974, s. 13.

waniem karzącego lub okazaniem swego gniewu. Zdarzenia takie są przejawem konfliktów organizacyjnych.

Zastanówmy się nad kilkoma problemami związanymi z praktycznym zastosowaniem wiedzy o mechanizmie lęku oraz o przynusie. Jeśli w praktyce najczęściej stosuje się kary, które nie wywołują zmian w zachowaniu lub powodują zmiany krótkotrwałe (a więc nieskuteczne), to czy warto je stosować; albo inaczej: w jakich warunkach są one skuteczne, a w jakich nie.

Jeśli kary są efektywnym sposobem zmian zachowania i wywołują trwałe i pożądane w nim zmiany, to oczywiście należy je stosować. Jednakże nawet w takim wypadku istnieje niebezpieczeństwo wywołania trwałych zmian w człowieku w postaci np. wzmożenia ogólnego poziomu lęklivosti czy też wzrostu dogmatyzmu, jako środka pozwalającego jednostce zmniejszyć lęk, a to z kolei może doprowadzić do obniżenia ogólnego poziomu efektywności działania.

Jeżeli wreszcie kary wywołują różne skutki — w zależności np. od cech: kary, karanego, sytuacji, w której występuje karanie — to należy szczegółowo określać w każdym konkretnym przypadku strategię karania. Obecnie brak w praktyce systemu reguł socjotechnicznych, pozwalających uwzględniać wszystkie wymienione elementy karania.

W pewnych zatem sytuacjach organizacja może się posługiwać formami przymusu, stosować kary oraz zagrożenia, w pewnych zaś jest to absolutnie niedopuszczalne ze względów etycznych oraz z uwagi na zbyt wielkie koszty psychiczne, jakie płaci jednostka za fakt podporządkowania się wymaganiom organizacji. Przymus organizacyjny w postaci ścisłego nadzoru, kar oraz groźby utraty pracy byłby więc usprawiedliwiony tylko wówczas, gdyby inne środki pobudzania pracowników okazały się absolutnie nieskuteczne, a zadania stojące przed organizacją miały duże znaczenie społeczne i musiały być zrealizowane za wszelką cenę. Organizacja musi włączyć do repertuaru strategii oddziaływania na pracowników takie, które pomagałyby likwidować i zapobiegać obawom, niepokojom, reakcjom nerwicowym itp. Jedną z form takiej profilaktyki byłoby zapewnienie dostępu do informacji jak największej liczbie pracowników. Strach przed władzą i autorytetem powstaje bowiem w sytuacji, gdy związki między zachowaniami a sankcjami są niejasne, a zasady ich stosowania — niekonsekwentne. Zachodzi to najczęściej, gdy brak jest właściwego systemu informacji.

**KALKULACJA.** Mechanizm ten częściowo omówiony został w pierwszej części rozdziału 2. Tu zwróćmy uwagę, w jaki sposób mechanizm ten funkcjonuje u człowieka w konkretnej sytuacji pracy. Jak wspomniano, „człowiekowi ekonomicznemu” przypisywana jest wszechstronna racjonalność (utożsamiana niesłusznie z wszechwiedzą) oraz dążenie do maksymalizacji swojej korzyści. Oznacza to, że wybiera on zawsze najlepszą alternatywę, dostrze-

ga elementy korzyści własnej zarówno w stosunkach z instytucjami, jak i z osobami prywatnymi.

Do najbardziej przekonujących dowodów istnienia i funkcjonowania tego mechanizmu należą oprócz dowodów „ekonomicznych” wyniki badań psychologów społecznych, psychologów pracy<sup>24</sup>.

Teorie uczenia się również w sposób bezpośredni potwierdzają tezy formułowane w ramach teorii wymiany i teorii niesprawiedliwości. Dotyczą one także mechanizmu kalkulacji. W procesie uczenia się korzyścią będzie np. przyrost wprawy, nakładem — wysiłek związany z powtarzaniem czynności uczącego się.

Zastanówmy się teraz, jakie są **przyczyny** powstawania i funkcjonowania mechanizmu kalkulacji. Jedną z najbardziej naturalnych przyczyn jest występowanie potrzeb jednostkowych oraz konieczność zaspokajania ich w pewnej kolejności w określonym czasie. To determinuje z kolei konieczność tworzenia hierarchii środków ich zaspokajania. Człowiek jest zmuszony do dokonywania nieustannej selekcji własnych potrzeb, ich szeregowania, ważenia itp. Wiedząc, że środki ich zaspokojenia uzyskuje się poprzez czynne uczestnictwo (czyli pracę) w określonej organizacji, człowiek właśnie w procesie pracy dokonuje zestawień między własnymi nakładami a uzyskiwanymi korzyściami, które staną się z kolei przedmiotem wymiany poza terenem pracy.

To, co wyznacza kierunek działania powodowanego korzyścią własną i wynikające konsekwencje zależy od trzech czynników:

- a) **norm**, które warunkują uznanie i szacunek w organizacji;
- b) specyficznych kierunków działania związanych z **przyjemnością**;
- c) elementów uznanych w organizacji za symbole **prestżu i statusu**<sup>25</sup>.

W sytuacji pracy korzyścią jest poziom zaspokajania potrzeb jednostki, poczucie własnej wartości dzięki otrzymanym świadczeniom, uznanie i wysoka pozycja w grupie zawodowej oraz dochody jako symbole statusu i prestiżu.

Nakładami, jakie ponosi jednostka (wkładem), będą wydatkowana na realizację zadań energia i wysiłek włożony w uczenie się nowych czynności, ryzyko nieotrzymania upragnionych świadczeń oraz stopień napięcia, towarzyszącego załatwianiu różnych spraw osobistych. Zadania przydzielone pracownikowi zostaną wykonanego zgodnie z założeniami, gdy stosunek pomiędzy niezbędnym do

<sup>24</sup> Badania takie były prowadzone przez G. Katonę oraz V. Vrooma. Por. np. G. Katona: *Marketing and behavioral sciences*, New York 1964; V. H. Vroom i P. W. Yetton: *Leadership and decision-making*, Pittsburgh 1975. Por. także L. Porter i E. Lawler: *Managerial attitudes and performance*, Homewood 1968. Na ten temat pisali też socjologowie; por.: T. Parsons: *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 49 i 507 oraz G. Homans: *Social behavior. Its elementary forms*, New York 1961.

<sup>25</sup> T. Parsons: *Struktura społeczna a osobowość*, Warszawa 1969 s. 126 i nast.

tego wkładem pracy a wymiarem uzyskanych w jego wyniku nagród zostanie uznany przez niego za dostatecznie korzystny. Charakter poszukiwanych nagród zależy jednak od systemu norm i wartości uznanych przez pracowników<sup>26</sup>.

Nasze zadanie sprowadza się teraz do ustalenia skutków, jakie wynikną z faktu rozbieżności między nakładami jednostki a uzyskiwanymi przez nią korzyściami.

Można przypuszczać, że gdy korzyści będą większe niż wkłady, jednostka pozostanie w organizacji i jest prawdopodobne, że asymetria tego stosunku będzie miała tendencję wzrostową (postawy roszczeniowe). Gdy natomiast jej nakłady przewyższą korzyści, a w organizacji nie stosuje się form przymusu, jest bardzo prawdopodobne, że jednostka podejmie decyzję odejścia. W obu przypadkach nastąpi umocnienie mechanizmów kalkulacji, a tendencja do bezinteresownej identyfikacji z celami organizacyjnymi zostanie poważnie zahamowana.

Postawy kalkulacyjne utrwalane są również poprzez istnienie rynku i wzory konsumpcyjne panujące w danym środowisku społecznym i kulturowym poza pracą, gdyż ludzie zdobywają środki zaspokajania potrzeb w procesie pracy, lecz ich zaspokajanie odbywa się poza pracą. Istnienie rynku jest najbardziej pogładowym przykładem wymiany, która uruchamia mechanizm kalkulacji jako najbardziej naturalną formę regulacji zachowania człowieka w sytuacji społecznej.

Nasuwa się w związku z tym następujący wniosek: W sytuacji, gdy dominującym rodzajem regulacji wewnętrznej jest kalkulacja — aby zapewnić uczestnictwo jednostki w organizacji — zarówno zadania, jak i inne strukturalne cechy organizacji powinny być tak zaprojektowane, by korzyści osobiste uczestników były wyraźnie widoczne oraz by relacja między wkładem a korzyścią była dla każdego pracownika relacją względnie symetryczną, nie zniekształcaną ani w kierunku nadmiernych wkładów (eksploatacja), ani nadmiernych, nieuzasadnionych korzyści (instrumentalne traktowanie organizacji).

Ostatnim z wymienionych mechanizmów motywacyjnych jest **LOJALNOŚĆ**. Wybór przez jednostkę nadrzędnych celów, nadających się do operacjonalizacji (tzn. celów umożliwiających dostarczenie własnego wkładu w realizację celów całej organizacji) stanowi specyficzny rodzaju identyfikacji pracownika z instytucją, zwany mechanizmem lojalności<sup>27</sup>. Jak wiadomo, identyfikacja polega na utożsamianiu się nas samych z jakąś rzeczą, ideą lub wartością i traktowaniu faktu utożsamiania się jako nadrzędnej wartości typu moralnego. Nauki społeczne dostarczają jednak niewiele informacji na temat procesów psychicznych, które zapewniają ten wyższy stopień integracji człowieka z instytucją, nie

<sup>26</sup> A. Koźmiński: *Technokraci i humaniści*, Warszawa 1977, s. 209.

<sup>27</sup> H. Simon: *Działanie administracji*, Warszawa 1976, s. 25—38.

oparty na wymianie dóbr wymiernych. Wiadomo tyle przynajmniej, że motywety rzetelnego wykonywania pracy funkcjonują tu niezależnie od wynagrodzenia. Charakterystycznym rodzajem poczucia jest poczucie bezinteresowności, uwarunkowane motywacją prospołeczną, gwarantujące zgodność zachowań jednostki z wzorami instytucjonalnymi<sup>28</sup>.

O tym, że jednostka kieruje się w swym zachowaniu lojalnością, wiemy stąd, że cokolwiek robi ona w organizacji (a zwłaszcza, gdy wykonuje przydzielone jej ważne zadania, których realizację traktuje jako przymus moralny), robi to z ochotą; mimo trudności znajduje upodobanie w tym, co robi, oraz chce być traktowaną jak osoba mająca większą wartość niż praca, którą wykonuje. Człowiek identyfikujący się z zadaniem bądź organizacją, która je przydzieliła, gotów jest dać z siebie więcej niż wymaga tego formalna i nieformalna umowa.

Mechanizm lojalności tworzy się przez wychowanie i socjalizację, a na terenie zakładu pracy — poprzez uczestnictwo jednostki w grupie, w której lojalność wobec organizacji i jej celów jest normą postępowania, traktowaną przez członków grupy jako wartość sama w sobie.

Jednym z ważnych źródeł identyfikacji jest sens zadań i ich znaczenie dla organizacji. Formułowanie takich zadań oraz przekazywanie informacji o tym, jakie mają one znaczenie dla szerszej społeczności, to zarazem stwarzanie pracownikom okazji do czerpania gratyfikacji moralnych, satysfakcji nie związanych bezpośrednio z uzyskiwaniem korzyści własnych. Mechanizm lojalności — choć tak bardzo jest poszukiwany społecznie — tworzy się z wielkim trudem, gdyż cele wyższego rzędu (te ważne społecznie i perspektywiczne) mają niewielki wpływ na działanie jednostki. Wśród ludzi dominuje na ogół tendencja do podejmowania tych celów nadrzędnych, które poddają się operacjonalizacji i które są podstawą mierzenia osiągnięć w danej dziedzinie<sup>29</sup>.

Po stronie bezinteresowności uczestnictwa stoją według T. Parsonsa dwa czynniki<sup>30</sup>.

- bezinteresowne oddanie się dobrej robocie,
- bezinteresowna akceptacja wzorów moralnych.

Prześledźmy obecnie proces powstawania skutków działania mechanizmu lojalności. Pamiętamy, że zarówno nagrody, jak i kary mają charakter uwewnętrzniony. Jednostka sama je sobie wymierza, kierując się zinternalizowaną normą grupową, którą uznaje za własną. Niewykonanie zadania będzie tu karą bez względu na to, czy fakt ten zostanie zarejestrowany przez kontrolę zewnętrzną, czy też nie. Jeśli organizacja nie zmieni swych celów głównych, mechanizm lojalności zapewnia trwałe uczestnictwo jedno-

<sup>28</sup> T. Parsons: *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 508.

<sup>29</sup> H. Simon: *Działanie administracji...*

<sup>30</sup> T. Parsons: *Szkice z teorii ...*, s. 53.

stki w ich realizacji; jeśli cele zostaną przeddefiniowane — być może — mechanizm lojalności przestanie działać. Zmieniając cele, organizacja może utracić swą tożsamość, a jednostka może wówczas podjąć decyzję o odejściu. Podobnie, gdy organizacja nie wyjaśni **znaczenia** wykonywanych przez jednostkę zadań, jest prawdopodobne, że jednostka podejmie decyzję o jej opuszczeniu. Może się to również zdarzyć, gdy osoba, wyznaczająca zadania w organizacji, będzie miała niski autorytet moralny.

Zapytajmy na koniec, co pozwala i pomaga pracownikowi identyfikować się z organizacją (zakładem pracy)? Z pewnością nie doprowadzi do powstania mechanizmu identyfikacji pozorne czy też pozorowane zainteresowanie pracownikiem (tak często zarzucane ekspertom z dziedziny zmiany planowanej w krajach kapitalistycznych).

Na lojalności pracowników, tj. utożsamianiu się z celami organizacji, bardzo zależy każdemu kierownictwu. Łatwiej jest bowiem kierować osobami akceptującymi cele organizacji. Odejście pracownika lojalnego jest jednak znacznie większą stratą dla organizacji niż odejście jednostki wyrachowanej czy też osoby o nadmiernie rozwiniętym mechanizmie lęku. Lojalność pracownika ulega jednak załamaniu, gdy jego obserwacje nie potwierdzą oczekiwanego związku między własnym wysiłkiem a realizacją celów ogólnospołecznych. W świadomości pracowników lojalnych dominuje interes **wspólny**, podczas gdy u przedstawicieli „kalkulatorów” dominuje pojęcie interesu **wzajemnego**. Uczestnictwo organizacyjne jednostki kierującej się lojalnością wobec organizacji świadczy o jej dojrzałości społecznej i rozwoju wewnętrznym.

## 2.2.2. Umowa pisana i niepisana między jednostką a organizacją

Przyjęcie pracownika do pracy odbywa się pod warunkiem, że ma on odpowiednie **kwalifikacje** i że podejmie część zadań wynikających ze społecznego podziału pracy w organizacji. Istnieje dobrze usystematyzowana wiedza praktyczna dotycząca tego, w jaki sposób nawiązuje się dialog między jednostką a organizacją dotyczący kwalifikacji pracownika, skąd organizacja czerpie informacje o pracowniku i w jaki sposób z nich korzysta. Wiadomo także, w jaki sposób kształtować i rozwijać kwalifikacje pracowników już zatrudnionych oraz jak tworzyć zbiór danych (bank informacji) pozwalających na kontynuację dialogu i uszczegółowienie treści umowy zarówno formalnej, jak i nieformalnej<sup>31</sup>.

Wszystkie referowane uprzednio koncepcje uczestnictwa podkreślały moment **wymiany** wkładów i korzyści. Wymiana świadczeń w konkretnych warunkach instytucji, zwanych zakładami



pracy, odbywa się na podstawie umowy pisanej i niepisanej. Rozważymy teraz kolejno, jaka jest konkretna treść umowy pisanej między pracownikiem a instytucją, wyjaśnijmy, na czym polega jej funkcja regulująca zachowania jednostki oraz działanie organizacji.

W realnych warunkach podział pracy i świadczeń przybiera postać umowy o pracę, poprzez którą odzwierciedlony zostaje stosunek pracy.

#### 2.2.2.1. Stosunek pracy

Stosunek pracy jest formalnym odzwierciedleniem długofalowej wymiany świadczeń między pracownikiem a zatrudniającą go instytucją. Pracownik, podpisując umowę o pracę, zobowiązuje się do świadczenia na rzecz instytucji i wie, że instytucja w zamian za to zobowiązana jest przekazać mu zakres uprawnień do korzystania z ogólnospołecznych działań jako środków zaspokojenia jego potrzeb osobistych.

Przyjmowanie zakresu obowiązków wiąże się z wstępną orientacją obu stron dialogu co do tego, jaki rodzaj kontroli będzie zastosowany w procesie realizacji umowy. Z chwilą podpisania umowy następuje też konfrontacja możliwości pracownika z wymaganiami stawianymi mu przez pracę. Jest to bardzo ważny moment, decydujący o tym, czy pracownik zostanie w organizacji na dłużej, czy też szybko z niej zrezygnuje. Podkreśla się również wagę wprowadzania pracowników do pracy, w trakcie którego następuje rzetelniesze rozeznanie w warunkach zawartych w umowie o pracę.

Ponieważ rozważamy tu formalną treść umowy, zwaną stosunkiem pracy, warto kilka słów poświęcić prawnym aspektom tego zagadnienia. Organizacja będzie traktowana jako zakład pracy. „Zakładem pracy jest zatrudniająca pracowników jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej.”<sup>32</sup>

Jednostka taka wyposażona jest w zdolność do zatrudniania pracowników, zmiany lub rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy. Ważną cechą zakładu pracy jest wyposażenie w środki finansowe niezbędne do wykonywania obowiązków w zakresie wynagradzania pracowników za wykonaną pracę oraz do przyznawania innych świadczeń związanych z pracą (samodzielny fundusz plac, zakładowy fundusz nagród, zakładowy fundusz mieszkaniowy itp.), w środki na spełnienie przysługujących pracownikom świadczeń oraz w środki przeznaczone na zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ostatnią ważną cechą zakładu pracy jest zdolność do ustalania regulaminów pracy, określających

<sup>32</sup> J. Pietrzykowski: *Pojęcie zakładu pracy według kodeksu pracy*, „Państwo i Prawo” 1976, z. 6.

porządek wewnętrzny w zakładzie pracy, oraz związanych z procesem pracy obowiązków zakładu i pracowników. Tak więc, zakład pracy jest pojęciem prawa pracy, które określa jego strukturę, obowiązki i prawa w sferze stosunków pracy oraz sposób reprezentowania go wobec załogi i działania w jego imieniu.

Wyróżnia się trzy zasadnicze elementy treści stosunku pracy:

- rodzaj pracy,
- miejsce pracy,
- czas pracy.

Te elementy mają dla większości pracowników życiowe znaczenie i dlatego na ich tle — gdy oczekiwania nie zostaną zrealizowane, a treść umowy naruszona — powstają w praktyce konflikty.

Trzeba tu przypomnieć, że realizacja stosunku pracy przebiega w warunkach zależności pracownika od podmiotu zatrudniającego, którym jest zakład pracy. To zakład pracy **wyznacza** pracownikowi zadania, określa **sposób** ich realizacji, **miejsce** i **czas** ich wykonywania. Jest to prawo konkretyzacji treści obowiązków pracownika oraz dysponowania pracownikiem w procesie pracy. Tak więc, prawo ma zapewnić: racjonalną organizację pracy zespołowej, będącej podstawą prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i instytucji, oraz ochronę praw i interesów pracowników. Granice uprawnień wytycza umowa o pracę stanowiąca podstawę stosunku pracy i określająca jego treść. W każdej umowie o pracę jest uwidocznione to, co daje pracownikowi zakład, tzn.:

— wynagrodzenie mimo braku ze strony pracownika świadczenia wzajemnego (np. gdy pobiera on naukę w zakładzie kształcenia),

— przepis o udzielaniu płatnych zwolnień,

— obowiązek udzielania mu pomocy przy ubieganiu się o rentę lub emeryturę,

— dbałość o osobę pracownika — o jego życie, zdrowie, godność osobistą i interesy poza pracą (np. mieszkanie, dogodny transport).

Ponieważ kierownik jest reprezentantem zakładu pracy, jego uprawnienia i kompetencje można rozpatrywać jako źródło korzyści pracownika. Kierownik ma prawo przyznawania nagrody, podwyższania wynagrodzenia, awansowania pracownika, powierzenia mu lepszych robót, ułatwienia pracy itp. Trzeba jednak pamiętać, że jednym z niepisanych obowiązków kierownika jest obowiązek **równego** traktowania pracowników znajdujących się w jednakowych warunkach. W zakładzie pracy nie może zaistnieć sytuacja, w której jeden z pracowników byłby uprzywilejowany kosztem innych. Te uprawnienia kierownika nie stanowią jednak składowej części stosunku pracy i choć są one źródłem dóbr nie figurujących w formalnej umowie o pracę, stanowią część umowy psychologicznej (niepisanej). Kierownik ma poza tym wiele uprawnień nie wchodzących w skład stosunku pracy, jak np. uprawnienia **prawodaw-**

cze, pozwalające na ustalanie regulaminów pracy, uprawnienia **dyrektywne**, wyrażające się w kierowaniu poprzez wydanie poleceń, oraz uprawnienia **dyscyplinarne**, sprowadzające się do wymuszania posłuszeństwa pracowników, zgodności ich zachowania z dyrektywami, przepisami i poleceniami (są to nakazy, zakazy, wskazania, zarządzenia oraz instrukcje). Uprawnienia dyrektywne służą do spożytkowania siły roboczej, jaką w ramach umowy i przepisów pracownik stawia do dyspozycji zakładu pracy<sup>33</sup>. W procesie interakcji inicjującej współdziałania między pracownikiem a zakładem pracy następuje zatem ustalenie stopnia wzajemnego zainteresowania i określenie tym samym najkorzystniejszej formy współdziałania. Realizacja umowy o pracę stanowi warunek wzajemnego motywowania się stron, ciągłości (trwałości) wymiany świadczeń między jednostką a organizacją.

#### 2.2.2.2

#### Kontrakt psychologiczny

Kontrakt psychologiczny to niepisana umowa między jednostką a organizacją, między zakładem pracy a pracownikiem — między stronami określonej sytuacji wymiany społecznej. W wymianie świadczeń oraz w treści umowy psychologicznej bardzo ważne znaczenie ma pojęcie **płacy sprawiedliwej**. Aby określić płacę sprawiedliwą — trzeba określić wpierw warunki, jakie muszą być spełnione wewnątrz zakładu pracy, aby środki, jakie państwo daje mu do dyspozycji, były przeznaczone na godziwe wynagrodzenie. Nie chodzi tu tylko o wysokość otrzymywanych zarobków „na rękę”, o formalne przepisy regulujące zasady opłacenia pracy, lecz o to, aby każdy, kto **gotów** jest dobrze pracować i **chce** dobrze zarabiać, miał szanse na zrealizowanie takich aspiracji.

W praktyce rzadko się zdarza, by wynagrodzenie za pracę było zgodne z oczekiwaniami pracowników i ich wyobrażeniami o płacę sprawiedliwej. Większość ludzi podejmujących pracę chce wiedzieć, co i w jakich warunkach ma wykonać i jakie za swą pracę otrzyma wynagrodzenie. Nie wszystko jednak co pracownik ma zrobić i co w zamian za to otrzyma, wyszczególnione jest w umowie o pracę.

Potoczne obserwacje, wyniki sondaży oraz badań ankietowych wskazują, że pracownik ponadto interesuje się tym, jak będzie **zorganizowana** praca, czy będzie spędzał czas oczekując na surowce, narzędzia, transport, czy też będzie mógł spokojnie wypełniać przyjęte obowiązki.

Bardzo ważne dla przystępującego do pracy jest to, czy organizacja zapewni mu realne możliwości zaprezentowania swej **wartości** i przydatności do pracy na danym stanowisku. Poza wyso-

<sup>33</sup> H. Lewandowski: *Uprawnienia kierownicze w umownym stosunku pracy*, Warszawa 1977.

kością zarobków pracownika interesuje również to, kiedy i na jakich warunkach dostanie mieszkanie, czy będzie miejsce w żłobku i przedszkolu dla jego dzieci oraz jakie zakład pracy stworzy mu zabezpieczenia na wypadek kalectwa lub nieszczęśliwego wypadku.

Płaca sprawiedliwa opiera się na rzetelnym wywiązywaniu się stron umowy (pracodawcy i pracobiorcy) ze swoich zobowiązań nie tylko w zakresie świadczeń, lecz — jak już wspomniano — w zakresie ułatwiania pracownikom wywiązywania się z ich obowiązków. Pracownik ma wydajnie pracować, zakład pracy — zagwarantować wszystko, co jest potrzebne do wydajnej pracy. Wtedy istnieje jasny i czytelny związek między otrzymywanym przez pracownika wynagrodzeniem a jego stosunkiem pracy. W ten sposób tworzy się **naturalny obraz** związku między ilością i jakością wykonywanej pracy a wynagrodzeniem za pracę. Z chwilą, gdy zakład pracy nie wywiązuje się z przypadającej na niego części obowiązków, gdy nie zapewnia pracownikowi warunków do użytkowania jego własnej gotowości do pracy, związek między ilością i jakością pracy a płacą zostaje naruszony. Ludzie przestają zarabiać nie z tego powodu, że **nie chcą** dobrze pracować, lecz dlatego, że **nie mają możliwości**, by dobrze pracować<sup>34</sup>. W związku z tym, bardzo ważnym zadaniem dla kierownictwa każdego zakładu pracy, a także dla służb pracowniczych i komórek psychologiczno-socjologicznych przy zakładach pracy jest stworzenie zachęty i odpowiedniego klimatu sprzyjającego wypracowaniu wzorców sprawiedliwego wynagradzania za pracę. Jednym z warunków tego jest nieobciążanie płacy innymi funkcjami niż pobudzanie do bardziej wydajnej i lepszej jakościowo pracy. Tylko w ten sposób uda się podtrzymać atrakcyjność płacy jako funkcji pracy, a nie jako funkcji potrzeb. Świadczenia socjalne należą się tym pracownikom, którzy odczuwają potrzeby, a nie mają szans konkurowania ze zdrowymi i zdolniejszymi od siebie. Świadczenia takie nie należą się natomiast tym, którzy mają możliwości zaspokajania potrzeb poprzez wydajniejszą pracę, lecz hołdują zasadom i wzorom zachowań charakterystycznym dla cwaniaków i kombinatorów, gotowych do wykorzystania każdej sytuacji organizacyjnej w celu zaspokojenia egoistycznych aspiracji.

### 2.3. Procesy grupowe w organizacji

Formowanie się poszczególnych mechanizmów regulujących zachowania jednostki w organizacji oraz sposób, w jaki się one manifestują, odbywa się zazwyczaj w grupie. Dla wielu pracowników instytucja, w której podejmują pracę, konkretyzuje się w procesie ich obcowania w zespole roboczym, do którego zostają włączeni.

W grupie przede wszystkim uczą się oni wzorców zachowań i norm grupowych, poznają sposoby porozumiewania się, tu uzyskują najbardziej dostrzegalną „porcję” krytyki, uznania, szacunku i zrozumienia. Tu także uczą się — bardziej niż gdzie indziej — reagowania zgodnego z wzorami **lojalności**, a gratyfikacje moralne płyną niejako „tu i teraz”, nie zmuszając do czekania na formy bardziej odświętne i sztywne, ufundowane przez „górną” organizację.

W grupie bezpośrednich współpracowników i towarzyszy pracy tkwi źródło lojalności wobec całego zakładu pracy. Dlatego problematyka ta cieszy się zainteresowaniem praktyków. Myślą oni, że poznanie wpływu grupy na jednostkę zapewni oddziaływanie na grupę, strają się określić zbiorowego ducha grupy (tzw. morale), doskonalić procesy interakcji między członkami grupy, kształtować umiejętność zespołowego działania. Wszystko to ma wpłynąć na trwałe przywiązanie pracownika do zakładu pracy.

Tak można by w sposób najbardziej ogólny scharakteryzować ideę kierowniczego oddziaływania na jednostkę za pośrednictwem grupy. Można także spojrzeć na ten problem niezależnie od kontekstu problemów zarządzania, gdyż jest to problem psychologiczny, sam w sobie godny uznania i uwagi badacza.

Oczekiwania i potrzeby społeczne pracowników są modyfikowane przez małe grupy społeczne — jest to fakt na ogół nie kwestionowany. Trzeba jednak dodać, że modyfikacja ta może przebiegać zarówno w pożądanym ze społecznego punktu widzenia kierunku, jak i w niepożądanym, np. demoralizacja jednostki, jej przyłączanie się do działań nielegalnych i grup przestępczych lub klik. Społeczne środowisko pracy to w dużej mierze środowisko formowane przez małe grupy i procesy w nich przebiegające.

Identyfikacja jednostki z zakładem pracy odbywa się w różny sposób. Nie wszystkie sposoby są poznane, a wiedza o nich wykorzystana w praktyce, jednak najbardziej niezawodną drogą jest przyswajanie sobie przez jednostkę norm grupowych. Działanie normy zinternalizowanej to jeden z ważnych efektów socjalizacji i wpływu społecznego, jakiemu poddawana jest jednostka w organizacji będącej zakładem pracy.

### 2.3.1. Kierowanie jako proces grupowy

W kontekście tych rozważań problem kierowania będziemy rozważać w dwojaki sposób: jako formę stosunku między kierującym i kierowanym, jako specyficzne źródło satysfakcji czerpanej przez jednostkę pełniącą funkcję kierowniczą.

Ten pierwszy aspekt procesu kierowania jest ważny dlatego, że stosunek między podmiotem i przedmiotem kierowania jest sposobem konkretyzacji zarówno umowy formalnej między pracownikiem i zakładem pracy, jak i umowy psychologicznej. Aspekt

drugi zwraca uwagę na strukturę zadań kierowniczych w związku z miejscem, jakie zajmuje dane stanowisko w hierarchii stanowisk organizacyjnych. Na każdym szczeblu organizacyjnej hierarchii, gdzie krzyżują się drogi przepływu informacji, dostrzec można zbiór relacji między pracownikami, z których jeden ma nieco więcej uprawnień, odpowiedzialności i kompetencji, a drugi nieco mniej. Ten pierwszy przekazuje informację o zadaniach, środkach i sposobach działania, przyjmuje wiadomości o tym, jak zostały one zrealizowane, ten drugi odbiera informacje o zadaniach i przesyła „w górę” meldunki o ich realizacji.

Informacja nadana przez kierownika może stać się nakazem wewnętrznym (internalizacja rozkazu) lub być zignorowana przez niego, jeśli nie ma ona znaczenia dla pracownika osobiście, tzn. nie wiąże się z żadnymi ujemnymi konsekwencjami ani nie przynosi korzyści (kalkulacja). W relacjach między przełożonym a podwładnym następuje konfrontacja wzajemnych oczekiwań. Przekazując kierownikowi obowiązek kierowania pracą zespołu, organizacja przekazuje mu odpowiedni zakres uprawnień pozwalających kontrolować pracownika i wymierzać mu sankcje. Pracownik ze swej strony w osobie kierownika widzi często głównego reprezentanta instytucji i jej rzecznika. Dlatego też można powiedzieć, że kontakty między zwierzchnikiem i podwładnym stanowią kontynuację dialogu z instytucją, zapoczątkowanego w momencie podjęcia pracy.

Źródło satysfakcji z pracy kierowniczej płynie z faktu, że jednostka ma możliwość sprawdzenia siebie w trudnej sytuacji oczekiwań płynących „z góry” oraz oczekiwań płynących „z dołu”. Rozwiązywanie konfliktu własnej roli może być rzecz jasna, źródłem niezadowolenia, gdy rozbieżność między owymi rodzajami oczekiwań jest zbyt wielka, a zdolność do rozwiązywania konfliktów zbyt ograniczona. Faktem jest jednak, że większość ludzi zajmujących kierownicze stanowiska (np. dyrektorów przedsiębiorstw) uważa je za atrakcyjne, a pracę za satysfakcjonującą mimo trudności, kłopotów, napięć i niepowodzeń<sup>35</sup>.

Pierwszym, powiedzilibyśmy „interakcyjnym” aspektem problemu kierowania, zajmuje się głównie psychologia społeczna, koncentrująca swoją uwagę na procesach funkcjonowania tzw. małych grup (nie tylko w środowisku pracy); drugim — psychologii pracy oraz menedżerowie odpowiedzialni za politykę kadrową i w skali przedsiębiorstwa i w skali całej gospodarki. Ci pierwsi dokonali analizy procesu wyłaniania się kierownika (lidera) z grupy początkowo nie ustrukturyzowanej, którą łączy wspólny cel (zadanie, problem itp.)<sup>36</sup>, drudzy natomiast przyjęli założenie, że skoro dobór na stanowiska wykonawcze i do zawodów niekierow-

<sup>35</sup> Por. A. Sarapata: *Dyrektor jako kierownik zespołu*, Warszawa 1972.

<sup>36</sup> Patrz eksperymenty A. Bavelasa: *A mathematical model for group structures*, „Applied Anthropology” 1948, v. 7.

niczych okazał się użytecznym sposobem prawidłowej alokacji kadr (dobór i rozmieszczanie na stanowiskach pracy), można go rozszerzyć również na stanowiska kierownicze. Jeśli różnice indywidualne decydują o stopniu przydatności do pracy wykonawczej, z pewnością decydują one również o sukcesie w pracy typu kierowniczego. To słuszne w zasadzie rozumowanie stało się źródłem wielkich nadziei na zrealizowanie idealnego systemu alokacji kadr pracowniczych i pociągnęło za sobą lawinę wynalazczości w zakresie testów mierzących zdolności i uzdolnienia kierownicze. Gdy praktyka nie potwierdziła słuszności założeń — stało się ono źródłem rozczarowania. Okazało się bowiem, że o ile dobór pracowników na stanowiska wykonawcze (np. operatorskie) oraz metody poradnictwa zawodowego zdały praktyczny egzamin, to problem doboru pracowników na stanowiska kierownicze na podstawie teorii cech nie został uwieńczony pełnym powodzeniem<sup>37</sup>. Wprawdzie udało się wyodrębnić zestawy cech o różnej ich liczbie i składzie, jednak okazały się one słabymi predyktorami powodzenia kierowniczego. Stało się tak z dwu powodów: badaczom nie udało się wyodrębnić takiego zestawu cech, które w każdej sytuacji pozwoliłyby przewidywać powodzenie w pracy z zespołami. Okazało się ponadto, że praca kierownicza zawiera w sobie tak wiele elementów zmiennych i zmieniających się nieustannie, że uniemożliwiają one uprzednie dopasowanie cech człowieka do wymagań stanowiska kierowniczego.

Mimo ograniczonej użyteczności teorii cech predestynujących pewne osoby na stanowiska kierownicze w odróżnieniu od tych, które lepiej funkcjonują, gdy powierzy się im pracę typu wykonawczego — badania nad stworzeniem predyktorów — tzn. testów mierzących cechy ludzi — nie ustają. Dalsze próby mają na celu znalezienie konfiguracji cech jako struktury a nie mozaiki. Przykładem mogą być prace B. Bassa i liczne zestawy jego testów stosowane w wielu krajach świata. Teoria cech okazała się po prostu zbyt słaba, by stać się podstawą uniwersalnej strategii doboru na stanowiska kierownicze we wszystkich typach organizacji i instytucji.

W miarę postępów w badaniach psychologów społecznych nad dynamiką małych grup (problematyka liderstwa i komunikacji wewnątrzgrupowej) ustalono, jakie kwalifikacje wyrażane w terminach obserwowalnych (zachowania poszczególnych członków zespołu) musi posiadać osoba, aby została zaakceptowana przez grupę jako kierownik. Wiele badań eksperymentalnych potwierdziło tezę, że osoba kierująca grupą musi mieć nie tylko wysokie kwalifikacje fachowe (wiedza o problemie, który rozwiązuje grupa), lecz również kompetencje psychologiczne, takie jak: umiejętność traf-

<sup>37</sup> Teoria cech rozwijała się głównie po I wojnie światowej. Badania polegały na stwierdzeniu i określeniu cech, jakie charakteryzują przełożonych i podwładnych.

nej oceny potrzeb i możliwości każdego podwładnego, zdolność dostrzegania istotnych różnic między nimi oraz łatwość przystosowania własnego zachowania do zmiennych i zmieniających się sytuacji zewnętrznych. Kierunek badań zainicjowany przez psychologów społecznych koncentrował się nie tylko na cechach (statyczne ujęcie), lecz na procesach zachodzących między członkami grupy, z której wyłaniał się lider (ujęcie dynamiczne)<sup>38</sup>.

Ujęcie statyczne proponuje jako dyrektywę dobór na zasadzie **mianowania** z góry na stanowisko kierownicze, ujęcie dynamiczne sugeruje konieczność uwzględniania życzeń bezpośrednich współpracowników; jest to proces **delegowania** na stanowisko kierownicze lub do objęcia roli kierowniczej. Na ważność tego drugiego ujęcia warto zwrócić uwagę z tego względu, że w bezpośrednich stosunkach między zwierzchnikiem i podwładnym powstaje największa liczba konfliktów. Są one nie tylko wynikiem braku kompetencji fachowych kierownika, lecz przede wszystkim kompetencji interpersonalnych<sup>39</sup>. Wydaje się, że wyłanianie się kierownika grupy jest lepszym, bardziej „zweryfikowanym” przez praktykę sposobem dobierania pracowników na stanowiska kierownicze.

Jednakże problem grupowego typowania kierownika na lidera to nie tylko odpowiedź na pytanie, w jaki sposób następuje proces **wyłaniania** się osoby predestynowanej następnie do odgrywania określonej roli w zespole. Ważna jest również odpowiedź na pytanie, w jaki sposób dokonuje się proces **identyfikacji** samego kierownika z poszczególnymi członkami zespołu i z celami grupy jako całości. Trzecim ważnym pytaniem jest, w jaki sposób formuje się **styl** kierowania jako wypadkowa cech grupy oraz cech kierownika.

Jeśli zespół chce osiągać szeroko rozumiane cele produkcyjne (wysoki poziom osiągnięć celu), chętniej zaakceptuje „rządy silnej ręki” (styl autokratyczny), gdyż będzie to zgodne z zasadą efektywności działań. Zgodnie z oczekiwaniami grupy kierownik ma w takiej sytuacji organizować pracę, dbać o przydział środków, kontrolować te zachowania, które mają związek z celem realizowanym przez grupę. Jednakże może się zdarzyć, że — niezależnie od chęci osiągnięcia sukcesu zadaniowego — zespół lub któryś z jego członków będzie odczuwał potrzebę afiliacji bardziej niż potrzebę osiągnięć. Wówczas będzie mu zależało zarówno na tym, by kierownik sprawnie organizował pracę zespołu, jak i na tym, by kierownik okazywał dowody uznania, sympatii, stwarzał miłą atmosferę w zespole, stał się oparciem i źródłem psychologicznego komfortu pracownika.

Tak więc proces wyłaniania się lidera z grupy polega na tym, że osoba, wnosząca najwięcej energii do zespołowego rozwiązywa-

<sup>38</sup> M. Dobrzyński: *Organizacyjne zachowanie pracownika*, Warszawa 1973, s. 38.

<sup>39</sup> Por. M. Holstein-Beck: *Konflikty*, Warszawa 1977, s. 208. Autorka podaje, że 63,4% konfliktów w zakładach pracy (426 przypadków) — to konflikty między przełożonymi i podwładnymi.



nia zadań, staje się stopniowo jej liderem. Osoba ta ma następnie większe szanse na uzyskanie delegacji uprawnień kierowniczych, ma swego rodzaju mandat z „dołu”. Grupa i problem, jaki ma ona do rozwiązania — oto dwie główne determinanty sytuacyjnej roli kierowniczej.

Mianowanie osoby na stanowisko kierownicze odbywa się natomiast na podstawie wiedzy, jaką ma zwierzchnik o **doświadczeniu kierowniczym** danej jednostki. Zakłada się tu, że główną determinantą sukcesu kierowniczego i jego predyktorem jest jego własne doświadczenie wyniesione z pracy na stanowiskach kierowniczych<sup>40</sup>.

Lapidarna konkluzja wynikająca z analizy badań psychologów społecznych nad liderstwem jest następująca: Nastawienia kierownika na podległych sobie pracowników nie tylko jako na podwładnych — tzn. ułożonych niżej w hierarchii organizacyjnej — lecz jednocześnie jak na osoby, nie tylko jako na środki służące do realizacji organizacyjnych celów, lecz jak na cele same w sobie, prowadzą do zwiększenia spójności grupy i wzrostu satysfakcji z uczestnictwa w niej.

Zespół zachowań kierowniczych świadczących o identyfikacji kierownika z grupą nazywano, używając różnych terminów, stylem demokratycznym kierowania, stylem partycypacyjnym, facylitacją, inicjowaniem struktury zadaniowej grupy, nastawieniem do ludzi itp. Zespół zachowań świadczących o braku takiej identyfikacji lub o słabym jej występowaniu, o nastawieniu kierownika na traktowanie członków kierowanego zespołu jako środków do realizacji organizacyjnych celów, pomijaniu ich głosu przy podejmowaniu decyzji itp., nazywano odpowiednio: stylem autokratycznym, nastawieniem na zadania, inicjowaniem struktury zadaniowej itp. Najtrafniej znaczenie to oddaje termin: nastawienia na ludzi oraz termin: nastawienia na zadania. Zostały one wprowadzone przez R. Balesa<sup>41</sup>.

Badania F. Fiedlera i jego współpracowników dowiodły, że nie można rozstrzygająco twierdzić, który typ nastawienia i zespół zachowań jest właściwszy<sup>42</sup>. Gdyby bowiem istniały jednoznaczne powiązania między nastawieniem kierownika a sukcesem jego grupy, można byłoby nie tylko udoskonalić istniejące narzędzia predykcji powodzenia kierowniczego, lecz również opracować metody szkolenia kierowników. Ponieważ żadne z nastawień nie jest efektywne we wszystkich typach sytuacji, postanowiono dokonać nie

<sup>40</sup> Próbę konstrukcji takiego narzędzia (*Kwestionariusz doświadczenia zawodowego*) podjął J. Ceglarski w Zakładzie Psychologii Pracy Uniwersytetu Śląskiego, patrz także: M. Adamiec, J. Ceglarski, G. Kurzak: *Kryteria doboru pracowników na stanowiska mistrzów w świetle teorii kierowania*, [w:] *Prace psychologiczne VII*, pod red. Z. Ratajczak, Katowice 1975.

<sup>41</sup> R. Bales: *Interaction process analysis*, Massachusetts 1951, Adison-Wesley.

<sup>42</sup> F. Fiedler, M. Chemers: *Leadership and management*, [w:] *Contemporary management*, ed. J. McGuire Englewood-Cliffs 1974, Prentice-Hall.

typologii ludzi, lecz zająć się charakterystyką sytuacji, w których wypada działać kierownikowi.

Stwierdzono, że tzw. chłodny, opanowany, zadaniowo nastawiony kierownik zespołu prowadzi grupę do sukcesu w sytuacjach bardzo łatwych albo bardzo trudnych. Natomiast „ciepły”, nastawiony na ludzi i dbający o dobrą atmosferę w zespole kierownik ma osiągnięcia wówczas, gdy problem do rozwiązania jest umiarkowanie trudny. W tym kontekście kierowanie jest rozumiane jako proces inicjowania i podtrzymywania struktury oczekiwań i interakcji członków zespołu. Oczekiwanie i interakcje — oto dwie główne determinanty roli kierowniczej. Uważa się w związku z tym, że zadania kierownika są rzeczywiście bardzo złożone, gdyż są one realizowane w sytuacjach sprzecznych wymagań wynikających zarówno z faktu różnic indywidualnych podwładnych, z wymagań zawodowych, jak i z wywieranych nacisków organizacyjnych pochodzących z zewnątrz grupy<sup>43</sup>.

Wynikiem tych skrótowych rozważań jest następujący wniosek: Najbardziej efektywny w swym działaniu kierownik prezentuje wszechstronność i plastyczność. Cechy te zapewniają mu przystosowanie do zmiennych i zmieniających się wymagań sytuacji kierowniczej. Jeśli uznamy pewną wartość teorii cech, to musimy przyjąć, że cechy te mają charakter globalny, a jeśli przyjmiemy teorię sytuacyjną — musimy uznać, że sytuacje to bardzo złożone determinanty zachowania się człowieka na stanowisku kierowniczym.

### 2.3.2. Pojęcie zaufania wzajemnego jako kategoria empiryczna

Robert Golembiewski i M. McConkie<sup>44</sup> przedstawiają koncepcję zaufania wzajemnego jako kategorię analityczną w badaniu procesów grupowych oraz w analizie zachowania się jednostki w organizacji. Zaufanie traktowane jest przez nich jako czynnik odgrywający ważną rolę w formowaniu się zdrowych stosunków interpersonalnych między ludźmi we wszystkich sytuacjach współpracy, współdziałania czy po prostu obcowania. Wydaje się, że stanowi ono podwalinę kształtowania się i rozwoju tzw. zdrowych osobowości. Coraz częściej wymienia się zaufanie jako jeden z doniosłych czynników ułatwiających rozwiązywanie problemów kierowniczych, a nawet całości procesów zarządzania. Elementarną jednostką analizy sytuacji społecznych są zazwyczaj diady, tzn. stosunki między dwiema osobami (np. stosunek między rodzicem a dzieckiem w procesie wychowania, stosunek między terapeutą a pacjentem w sytuacji terapeutycznej, między zwierzchnikiem

<sup>43</sup> R. M. Stogdill: *Historical trends in leadership theory and research*, „Journal of Contemporary Business” 1974, Autumn.

<sup>44</sup> R. Golembiewski, M. McConkie: *The centrality of interpersonal trust in group processes*, University of Georgia [w druku].

a podwładnym w sytuacji pracy). Skoro tak, to należy się spodziewać, że facylitujący wpływ zaufania ujawni się również w wielu innych sytuacjach życia i pracy jednostki. Szczególnie wyraziście problem ten rysuje się wówczas, gdy jedna ze stron stosunku interpersonalnego upoważniona jest (lub zmuszona) do wymierzania kary.

Rozważmy teraz główne fakty i przeświadczenia dotyczące roli zaufania w regulacji zachowań stron stosunku interpersonalnego. Uważa się, że niski poziom zaufania, indukując zachowania defensywne, stanowi poważną przeszkodę w uczeniu się, gdyż uczenie się oraz rozwój własnych możliwości zależą od zrozumienia i akceptacji zarówno własnej osoby, jak i tych, z którymi się obcuje w grupie. Postawa defensywna hamuje oba te procesy. Stąd też wczesne doświadczenia jednostki wypływające ze „stosunków zaufania” mogą determinować na całe życie zdolność uczenia się i przystosowywania się do otoczenia społecznego.

Empiryczne określenie zaufania interpersonalnego oraz jego konsekwencji w zachowaniu człowieka jest zadaniem bardzo trudnym. A jednak — jeśli ma ono rzeczywiście wyjaśniać zachowania ludzi w organizacji — trzeba określić w miarę precyzyjnie zakres tego pojęcia, a następnie podać możliwe sposoby jego pomiaru (dokonać operacjonalizacji).

Zastanówmy się wpieryw nad treścią tego pojęcia. Zaufanie to poczucie jednostki wobec osób, zdarzeń bądź procesów, polegające na tym, że może ona liczyć na oparcie i pomoc w rozwiązywaniu własnych spraw. Zaufanie jest odzwierciedleniem przewidywania dokonanego na podstawie spostrzeżeń oraz własnych doświadczeń jednostki. Decyzje jednostki odnośnie do tego, czy coś w jej otoczeniu (osoba lub przedmiot) zasługuje na zaufanie, są funkcją zgodności między rzeczywistością wewnętrzną i zewnętrzną. Oznacza to także, że osoba mająca zaufanie ryzykuje coś w oczekiwaniu na pewien rodzaj korzyści (np. oparcia, pomocy). Obdarzona zaufaniem osoba spełniając żywione wobec niej oczekiwania, zyskuje w naszych oczach specyficzną wartość, większą niż gdyby tej osoby nie darzono zaufaniem. Uczucie zawodu wpływa na wyolbrzymienie poniesionych strat; większa jest też emocjonalna cena, jaką płaci jednostka w takiej sytuacji.

W przypadku, gdy istnieją trudności w zdefiniowaniu pojęć o nieuchwytnym zakresie znaczeniowym, podejmuje się próbę definiowania poprzez określenie czym dane pojęcie nie jest, aby wyostrzyć granicę jego znaczenia. Spróbujmy więc zastanowić się, czym zaufanie **nie** jest. Autorzy omawianego tu artykułu twierdzą, że **zaufanie nie jest:**

— desperacją — gdy trzeba wybierać między dwiema niekorzystnymi alternatywami;

— społecznym konformizmem — tzn. okazywaniem zaufania pod wpływem przymusu, dla chwilowej wygody itp.;

— naiwnością — tzn. okazywaniem braku oceny ewentualnych skutków zaufania;

— impulsywną reakcją, zawierzeniem drugiej osobie pod wpływem chwilowego kaprysu i nadaniem nieodpowiedniej wagi konsekwencjom tego zawierzenia;

— samoponiżaniem się, ujawnieniem własnych słabości lub okazywaniem tendencji masochistycznych;

— bezkrytyczną wiarą w kogoś, gdy negatywne konsekwencje jego działań są niedostrzegalne, jakby z góry usunięte poza nawias świadomej oceny, gdy ślepo wierzy się w to, że sytuacja jest ostatecznie zdeterminowana i nie ma z niej wyjścia;

— hazardem, gdy człowiek gotów jest trwać przy swoim z uporem maniaka i z przekonaniem, że określone wydarzenia zajdą z pewnością, podczas gdy prawdopodobieństwo ich zajścia jest znikome.

Gdy odrzucimy wszystkie rodzaje pseudozaufania — a więc desperację, społeczny konformizm, naiwność, impulsywność, masochizm, ślepą wiarę i hazard, a pozostawimy resztę tego, co intuicyjnie rozumiemy jako zaufanie — otrzymamy definicję zaufania. W konkretnych badaniach należy uwzględniać wielowymiarowość tego pojęcia, a przede wszystkim takie jego aspekty, jak: własną intencję darzenia kogoś zaufaniem, rzeczywiste zachowanie zgodne z tą intencją, oczekiwania innych osób co do tego, czy oni sami są godni, by ich darzono zaufaniem, percepcja przez innych ludzi danej jednostki jako godnej zaufania, kontekst sytuacyjny, w jakim przebiega interakcja bądź współdziałanie ludzi, oraz hipotetyczne konsekwencje niskiego lub wysokiego zaufania.

Zaufanie jest zmienną psychologiczną niedostępną bezpośrednio obserwacji, należy więc szukać jej wskaźników. Przyjmuje się przy tym, że w warunkach zaufania obcowanie jest bardziej otwarte i bezpośrednio, łatwiejsza staje się komunikacja, wzrasta zadowolenie z wspólnie rozwiązywanych problemów. Mniej w związku z tym pojawia się konfliktów, a każdy członek grupy, której członkowie darzą się wzajemnym zaufaniem, ma bardziej adekwatną samoocenę, gdyż w grupie wszyscy mogą obserwować skutki własnej kompetencji interpersonalnej, akceptować motywacje innych uczestników w przekonaniu, że ich motywacje znajdują zrozumienie u innych.

Zaufanie oznacza więc nie tylko wzajemną akceptację i serdeczność, lecz również wskazuje na gotowość do podjęcia pewnego ryzyka, związanego z poddaniem się kontroli innej osoby. Autorzy omawianej pracy zakładają, że im większa gotowość do podejmowania ryzyka — tym pełniejsze będzie zaufanie. Tak więc, między gotowością do ryzyka a zaufaniem istnieje bardzo ścisła zależność. Udane ryzyko podwyższa stopień zaufania, a „wzmocnione” pozytywne doświadczenie wzmaga gotowość do podjęcia dalszego ryzyka w zawierzeniu drugiej osobie. Autorzy oparli

na tym założeniu skalę *Ryzyka interpersonalnego* lub też test gry o sumie niezerowej. W ten sposób można wyróżnioną zmienną, jaką jest zaufanie, badać jako cechę człowieka pozwalającą przewidywać zachowania w sytuacjach społecznych. Zaufanie jest rozumiane jako **względnie stała i wynikająca z życiowych doświadczeń tendencja do ryzyka w interakcjach z innymi osobami.**

Szczególnie cenne zarówno z praktycznego, jak i z teoretycznego punktu widzenia byłyby badania nad zależnością między zaufaniem a sposobem komunikowania się, zaufaniem a współpracą, między zaufaniem a osiągnięciami zawodowymi jednostki itp. Zaufanie, zmniejszając lęk przed kontrolą innych ludzi i przed przymusem z tego wynikającym, wzmaga chęć do współpracy typu partnerskiego, do dzielenia pracy i otrzymywanych korzyści z uwzględnieniem zasady sprawiedliwości.

Tak więc, można powiedzieć, że na poziom zaufania decydujący wpływ mają cechy osobowości nabyte w procesie socjalizacji w rodzinie, w szkole, w zakładzie pracy. „Scenariusz” tworzenia się tej cechy pisze najczęściej życie: złożone sytuacje, w jakich człowiek przebywa, a zwłaszcza normy grupowe.

Nietrudno się domyślić, jak ważną rolę odgrywa zaufanie w sytuacji wprowadzania innowacji do instytucji, gdzie widmo zmiany zaburza dotychczasowe schematy myślenia i działania, budzi lęk i opór wobec zmian. Badanie wyjściowego stanu zaufania, jakie żywią w stosunku do siebie pracownicy, byłoby ważnym wskaźnikiem przyszłych zachowań i cenną wskazówką socjotechniczną, jakich błędów przy wprowadzaniu zmiany jej rzecznikom popełniać nie wolno.

#### 24. Kontrola w organizacji. Motywacyjna i korelacyjna funkcja kontroli

Kontrola to porównanie wykonania ze standardem, stanu faktycznego ze stanem wymaganym, wyniku z celem i w przypadku rozbieżności między nimi wymierzenie sankcji dla sprawcy owego rozejścia. Znaczenie kontroli w działaniu organizacji jest ogromne, od niej zależy byt i funkcjonowanie organizacji. Kontrola umożliwia bowiem utrzymanie **stałości** wielu parametrów funkcjonowania organizacji w zmiennych i zmieniających się warunkach jej otoczenia.

Zasadniczo wprowadza się pojęcie kontroli na oznaczenie procesów regulacji, przebiegających w obiektach natury fizycznej oraz pojęcie kontroli na oznaczenie procesu regulacji funkcjonowania układów społecznych. W pierwszym znaczeniu jest to proces **sterowania** w układach otwartych, z zastosowaniem sprzężeń prostych i zwrotnych, a procesy przekazywania informacji z jednego ogniwa do drugiego mają naturę stochastyczną (układy probabilistyczne). W drugim znaczeniu jest to **nadzór** nad procesami przebiegający-

mi w układach zamkniętych. Procesy te mają charakter zdeterminowany. Nie występuje tu jednak pełny determinizm, gdyż w organizacjach społecznych poszczególne elementy (ludzie) są układami celowościowymi o bardziej złożonych mechanizmach ukierunkowujących ich zachowania niż mechanizmy ukierunkowujące organizację jako całość. Kontrola to, innymi słowy, nadawanie kierunku zdarzeniom, tak aby były one zgodne z wzorcami.

Organizacja, wprowadza kontrolę, gdyż nie może prawidłowości działań pozostawić samokontroli pracowników. Nie wszystko może się opierać na zaufaniu do jednostki, a organizacja nie ma prawa obciążać dodatkowo pracownika czynnościami kontroli, gdy pochłaniają one dodatkowo czas i uwagę. Brak zaufania organizacji do jednostki wypływa z trzech faktów:

— jednostka postępując nawet według najlepszej swojej woli i rozeznania, może się mylić, popełniać błędy, uchybienia wynikające z ograniczeń poznawczych, nie pozwalających na prawidłowe działanie;

— może ona **nie chcieć** wykonywać zadań zgodnie z poleceniami, gdyż ma inną ich wizję i inaczej rozumie dobry interes organizacji;

— jednostka może świadomie przeciwdziałać celom organizacyjnym, gdy uzna, że jest to sposób uzyskania korzyści osobistych. Jednostka musi zatem być kontrolowana ze względu na fakt jej zawodności, na fakt różnic w rozumieniu interesu organizacyjnego, powodującego brak chęci współdziałania oraz ze względu na fakt, że może ona **przeciwdziałać** realizacji organizacyjnych celów (traktowanie uczestnictwa w organizacji wyłącznie instrumentalnie). Z tych względów organizacja nie może polegać wyłącznie na kompetencjach samoregulacyjnych poszczególnych swoich uczestników.

Kontrola jest jednym z najważniejszych procesów organizacyjnych bezpośrednio wpływających na zachowanie się pracowników w procesie wykonywania zadań, gdyż determinuje ich decyzje o **sposobie** uczestnictwa w organizacji. Kontrola to proces, który sprawia, że to, co powinno być zrobione — będzie zrobione. U podstaw tego pojęcia leży — jak widać — poczucie powinności. A ponieważ to, co powinno być zrobione, zależy w dużym stopniu od sytuacji, należy się zastanowić nad zagadnieniem etyki sytuacyjnej, określić, jak dalece sytuacja uprawnia kontrolera do stosowania środków kontroli i sankcji w przypadku stwierdzenia niezgodności działania kontrolowanej osoby ze standardem. W zależności od sytuacji kontrola może być ścisła lub luźna. Może respektować fakt zgodności celów organizacji z wartościami osobistymi jej członków bądź ignorować ten fakt.

Russel Ackoff wprowadza rozróżnienie kontroli przebiegającej w organizmach i kontroli charakterystycznej dla organizacji. Różnica, jego zdaniem, polega na tym, że organizacja jako całość składająca się z elementów, które mają własne cele, utożsamiana jest

z autorytetem i wpływem, jaki wywiera wyróżniony element organizacji, np. osoba kierująca i oddziałująca na innych ludzi musi przekazywać im informacje. Natomiast w organizmie stanowiącym całość, która składa się z elementów nie stawiających sobie odrębnych celów, kontrola odbywa się w sposób zautomatyzowany. Stąd kontrola nad zachowaniami poszczególnych jednostek w organizacji ma dwa aspekty:

— **motywacyjny** — skłonienie jednostki do akceptowania celów organizacji,

— **informacyjny** — kształtowanie umiejętności regulowania ich zachowań w odpowiedzi na rozbieżności między wynikiem a celem działania.

W każdej organizacji kontrola i wykonywanie zadań są w różnym stopniu oddzielone od siebie. Oznacza to, że pewne osoby mają prawo (legalność uprawnień do kontrolowania innych ludzi) porównywać zachowania innych osób z określonym standardem, wzorem i sankcjonować stwierdzony fakt rozbieżności. Muszą one zatem znać ów standard i umieć legalnie sankcjonować te rozbieżności.

Jest wiele rodzajów prac wymagających kontroli, lecz ani wykonawca, ani osoba kontrolująca nie znają dokładnie standardu (wyniku), ku któremu zmierza dane działanie. Bywa też, że standard ten jest sformułowany w sposób tak wieloznaczny, iż porównywanie pracy ze standardem nie ma sensu.

Takie sytuacje mogą prowadzić do konfliktów między zleceniodawcą zadań, uprawnionym do kontroli, a zleceniobiorcą, lecz mogą też prowadzić do twórczych rozwiązań w procesie realizacji przydzielonych zadań. Faktem jest, że nie wszystkie zadania i czynności w jednakowym stopniu nadają się do tego, aby je kontrolować. Ważne jest wobec tego przekonanie obu stron: kontrolowanej i kontrolującej o możliwości skontrolowania czynności lub jej wyniku i określenie stopnia kontroli. Dlatego do repertuaru zadań psychologów pracy należałoby włączyć badanie **percepcji** zadań pracy z punktu widzenia ich kontrolowalności, jasności i przewidywalności wyniku. Poznanie tych właściwości zadań przyczyniłoby się do lepszego projektowania systemu kontroli i komunikacji w zakładach pracy.

Z kontroli roztoczonej nad sprawnością przebiegu realizacji zadań zbiorowych wynika oczywiście kontrola warunków, w jakich przebiegają realizacja oraz kontrola wzajemnej wymiany świadczeń między jednostką a organizacją. To właśnie wkład jednostki jest kontrolowany przez organizację i pozwala się zorientować jej przedstawicielom co do zasadności tych świadczeń, które figurują w umowie pisanej i niepisanej.

Wspomnieliśmy o subiektywnych czynnikach, które tkwią w jednostce determinując konieczność uruchomienia mechanizmów organizacyjnej kontroli. Ale kontrola jest w równym, jeśli nie

w większym, stopniu uwarunkowana ograniczeniami strukturalnymi samej organizacji. Konieczność kontroli może wynikać np. z wadliwej struktury organizacyjnej, z jej nadmiernej wielkości, braku odpowiednich sprzężeń, z nadmiernej centralizacji władzy itp. B. Kuc<sup>45</sup> podaje przykład paradoksu organizacyjnego, gdy wzrost kontroli organizacyjnej powoduje zaburzenia w jej funkcjonowaniu. Na przykład wzrost liczby kontrolerów pociąga za sobą konieczność kontrolowania ich działalności. Można by sobie łatwo wyobrazić sytuację, w której wzrost liczby kontrolerów przewyższyłby liczbę kontrolowanych.

Jednym z najbardziej efektywnych sposobów ograniczenia kontroli wspomnianego rodzaju jest ustalenie **typowych** sposobów zachowania się uczestników oraz wyznaczenia odpowiednich nagród i kar organizacyjnych. Wprowadzenie standardów zachowania się w organizacji oraz ustalenie sankcji wiążą się ściśle z systemem informacji, a zwłaszcza z systemem symboli niosących informację o kontrolowanych zdarzeniach do „urządzeń” kontrolnych, którymi w organizacji są najczęściej kierownicy poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej.

Na różnych etapach uczestnictwa organizacyjnego kontrola zachowania jednostki przebiega w różny sposób i dotyczy rozmaitych aspektów działania. Uważa się, że im większa porcja kontroli została „założona” w etapie planowania (I etap uczestnictwa) tym łatwiej obu stronom — jednostce i organizacji — regulować wymianę w jej dalszych etapach. Na pierwszym etapie — przystępowania do organizacji — kontrola jednostki i jej potencjalnego działania (kompetencji oraz częściowo motywacji) odbywa się za pomocą metod doboru pracowników do stanowisk pracy. Im trudniejsze zadania powierzy się pracownikowi na danym stanowisku, tym większej będzie on potrzebował kontroli i tym trudniej będzie kontrolować jego pracę. Organizacja bowiem kontroli w sposób **bezpośredni** proces wykonywania zadań na stanowisku pracy, natomiast w sposób **pośredni** — szeroko rozumiane kompetencje, motywację pracownika oraz ogólny styl jego uczestnictwa w realizacji celów organizacji.

Legalny charakter kontroli, jakiej poddana jest jednostka, wiąże się ściśle z władzą posiadaną przez przedstawicieli organizacji, którzy reprezentują jej interesy. Istnieje pogląd, że kontrola jest formą sprawowania władzy, kontroler bowiem dysponuje sankcjami i uprawnieniami do ich stosowania. Najwyraźniejszym przejawem tego związku jest represyjna forma działania kontroli w postaci gróźb i sankcji negatywnych. W związku z tym w każdej organizacji toczy się cichy przetarg o stopień podporządkowania i niezależności. Większość uczestników organizacji bez względu na rodzaj zadań przedkłada kontrolę **wyników** nad kontrolę **zacho-**



wań. Kontrola zachowań uważana jest za szczególnie dolegliwy rodzaj nadzoru.

Zajmijmy się teraz nieco bliżej rozróżnieniem dwu rodzajów kontroli: kontrolą **wyników** pracy oraz kontrolą **procesu** pracy<sup>46</sup>.

Nadzoru i oceny zarówno procesu, jak i wyników dokonuje się poprzez porównywanie ich do jakiegoś standardu. Kontrola wymaga także, by informacja zwrotna o wyniku tego porównania została dostarczona podmiotowi działającemu tak, aby mógł on dostosować swoje zachowanie do wymagań standardu, naprawić błędy, wprowadzić do swej pracy ulepszenia oraz uświadomić sobie konsekwencje działania niezgodnego ze standardem.

Kontrola wyników wymaga znajomości miary indywidualnej wydajności: kontrola ta jest szczególnie efektywna w organizacji o strukturze hierarchicznej, gdyż informację o wydajności łatwiej rozumieją przedstawiciele wszystkich szczebli organizacji i łatwiej ją przekazać wszystkim jednostkom organizacyjnym. Najmniejsze są też różnice w interpretacji komunikatów dotyczących mierzalnych wyników działania, a także bardziej prawdopodobne jest, że straty informacji przekazywanej z góry w dół i w odwrotnym kierunku będą mniejsze. Mniejsze też będą rozbieżności w rozumieniu organizacyjnych celów niż w przypadku, gdy system kontroli oparty będzie na subiektywnych wskaźnikach oceny procesu pracy (wskaźniki behawioralne, np. „wkładał dużo wysiłku”, „sprawnie wykonywał zadania”, „posługiwał się rozległymi wiadomościami” itp.). Kontrola wyników jest szczególnie cenna w organizacjach złożonych, gdzie kierownictwo nie może mieć dogłębnej znajomości procesu pracy w poszczególnych wydziałach. Ten rodzaj kontroli prowadzi jednak nie tylko do szybszej i sprawniejszej transmisji informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza jej obrębem, lecz także do większej rywalizacji w pracy. Kontrola wyników ma tylko wtedy sens, gdy istnieją ogólnie akceptowane miary wydajności działania.

Kontrola procesu pozwala natomiast objąć więcej obszarów (celów) działania organizacyjnego — m.in. cele, które są niewymierne i nie można ich oceniać w sposób wynikowy (pod kątem wydajności). Podczas gdy kontrola wyników może dostarczać dokładnych informacji o niewłaściwie wyznaczonych i realizowanych celach, kontrola procesu pozwala uniknąć takiego błędu, określić cel z punktu widzenia **jakości** procesu, który doń prowadzi. Warto podkreślić, że obie formy kontroli nie są konkurencyjne w stosunku do siebie i nie są w stanie zastąpić jedna drugiej. Mogą się one wzajemnie uzupełniać. Kontrola wyników jest łatwiej przekazywalna poprzez system komunikacji „zainstalowany” w hierarchicznie zbudowanej organizacji. Kontrola procesu może być natomiast

stosowana z większym pożytkiem, gdy proces przekształcania środków w cele (proces technologiczny) jest dobrze znany.

W miarę wzrostu organizacji i stopnia jej złożoności pojawiają się siły, które zwiększają zakres kontroli procesu i wyniku działania oraz autonomizację jednostek sprawujących kontrolę. Należy wówczas uruchomić siły przeciwdziałające temu zjawisku, hamujące proces nadmiernego rozrastania się mechanizmów kontroli organizacyjnej. Negatywne skutki nadmiernej kontroli świadczą o dysfunkcjonalności procesu, którego głównym celem było przyczynianie się do wzrostu efektywności działania organizacji. Na temat dysfunkcji kontroli można sformułować następujące uwagi.

a. W działalności kontrolnej mamy do czynienia z pomijaniem kryteriów sprawnościowych oceny: skuteczności i ekonomiczności funkcjonowania jednostek kontrolowanych, a zwracaniem uwagi przede wszystkim na kryteria legalności.

b. Nadmiar kontroli nastawionej na ujawnienie negatywnych zjawisk, a więc uruchomienie mechanizmu lęku, który zgodnie z prawami uczenia się jest stopniowo eliminowany (człowiek stopniowo przyzwyczaja się do zagrożenia sankcjami), ostatecznie prowadzi do „znieczulenia” osób kontrolowanych i nieprzejmowania się skutkami wadliwej pracy.

c. Im ściślej próbujemy określić, czego pracownikom nie wolno, tym lepiej orientują się oni w tym, co mogą robić bez obawy<sup>47</sup>.

Dużą część spraw, wymagających kontroli, organizacja załatwia już w chwili przyjmowania do pracy. Im mniej przypadkowy jest dobór pracowników — tym formy kontroli w procesie dalszego uczestnictwa pracowników w organizacji mają mniej restryktywny charakter, mniej jest okazji do wytykania błędów pracownikowi, gdyż człowiek i praca znajdują się wówczas w stanie odpowiedniości. Wymagania nie przewyższają kompetencji pracownika, prawdopodobieństwo popełnienia uchybień w pracy jest mniejsze, a tym samym maleje konieczność kontroli. Dlatego tak duży nacisk w polityce zatrudnienia kładzie się obecnie na przydział pracy zgodnej z kwalifikacjami kandydatów. Warto także zwrócić uwagę na konieczność różnicowania form kontroli w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników.

Kontrola zachowania pracownika w organizacji po przyjęciu go do pracy może być właściwa na jednym poziomie zarządzania organizacją, a niewłaściwa na innym. Na przykład sprawdzanie obecności (przychodzenia w porę) w odniesieniu do pracowników administracyjnych w placówkach naukowo-badawczych jest łatwo akceptowane. Budzi ono opory wśród pracowników naukowych, którzy ostatecznie rozliczani są z wyników, jakości pracy badawczej, a nie z harmonogramów godzin (tzn. nie jest tu ważne, czy opracowanie metody lub przeprowadzenie badań przebiegało

w ustalonej przez pracodawcę porze urzędowania, czy też w dowolnej porze dnia i tygodnia).

W przemyśle wydziały o niskiej i wysokiej wydajności pracy nie różnią się stopniem kontroli, jaka jest roztaczana nad zachowaniami pracowników. Nie różnią się one także ilością informacji przesyłanej innym szczeblom, różnią się natomiast strukturą zmiennych, które determinują podkreślanie **znaczenia**, jakie ma kontrola zachowania pracowników.

Kontrola wyników — jako że jest łatwiej komunikowalna — bardziej prawidłowo rozumiana jest przez przedstawicieli odpowiednich szczebli organizacyjnej struktury. Opiera się ona na danych obiektywnych, szybciej się rozprzestrzenia (nie ma powodów do ukrywania faktów, które każdy łatwo może stwierdzić). Ten rodzaj kontroli daleki jest jednak od ideału. Bynajmniej nie stanowi on podstawy do podejmowania wszystkich decyzji organizacyjnych, a na pewno nie pozwala trafnie i sprawiedliwie oceniać pracowników, gdyż w każdej pracy istnieje margines wymagań dotyczący ich wkładu, który nie jest mierzalny. Ocena wyników nie obejmuje wszystkich wymiarów, lecz tylko te, które mają ilościową ocenę. Dlatego też kontrola procesów (zachowań pracowników) odgrywa w wielu organizacjach wciąż jeszcze dominującą rolę, choć jest ona jednocześnie źródłem zafałszowań oceny, nieporozumień, błędów subiektywizmu, kontrowersji i konfliktów pracowniczych.

Oprócz kontroli zaprojektowanej niejako przez twórców organizacji i wynikającej z konieczności koordynowania działań zbiorowych przy realizacji wspólnych celów istnieją spontaniczne formy kontroli, zachodzące w procesie socjalizacji jednostki w zespole roboczym, a także pod wpływem nacisków grupowych. Normy i wzorce zachowania obowiązujące w grupie stanowią podstawę samokontroli i przyrównywania się jednostki do innych ludzi. Uważa się, że tego rodzaju kontrola w poważnym stopniu uzupełnia, a czasem nawet zastępuje formalną kontrolę organizacyjną i prowadzi do identyfikacji jednostki z celami organizacji jako całości.

Tak więc nasuwa się tu uogólnienie łatwo dla psychologów zrozumiałe. Model procesów kontroli przypomina model uczenia się. Efektem systematycznie wzmacnianych zachowań ludzkich jest nowe, wyuczone zachowanie zgodne ze standardem. W tym wypadku trzeba stosować raczej wskaźniki obiektywne (informacja zwrotna o wynikach). Gdy natomiast wyniki trudno opisać lub zmierzyć (np. w przypadku zadań wymagających twórczych rozwiązań), ocena wyników powinna zdecydowanie ustąpić miejsca ocenie procesu lub zniknąć zupełnie jako środek wzmocnienia. Ważniejszym i bardziej efektywnym rodzajem wzmocnień będą wtedy normy obowiązujące w danym środowisku. Jedną z norm ogólnie respektowanych w środowiskach twórczych oraz w insty-

tuczach naukowo-badawczych jest nieszablonowe podejście do rozwiązywania zadań.

Sumując ten fragment rozważań warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

a. Kontrola jest reakcją organizacji na rozbieżność, niejasność, potencjalną i rzeczywistą niekompetencję lub złą wolę swoich uczestników, pełni regulacyjną funkcję, pozwalającą organizacji osiągać wyznaczone cele oraz stwierdzać odchylenia od planowanego efektu końcowego.

b. Problemem praktycznym do rozwiązania w każdej organizacji jest zbudowanie system kontroli **odpowiedniego** do dominującego w określonych grupach uczestników typu motywacji. Przy doborze pracowników do pracy kładzie się bowiem główny nacisk na ich kwalifikacje, a więc potencjalnie eliminuje się te formy kontroli, które nastawione są na wykrywanie błędów, uchybień, braków itp. W procesie uczestnictwa należałoby w sposób bardziej przemyślany i taktowny stosować system kontroli nad zachowaniami pracowników bądź nad wynikami ich pracy. Łatwiej byłoby wówczas podtrzymać ich decyzję o kontynuowaniu uczestnictwa na zasadzie lojalności wobec organizacji. Chodziłoby więc o to, by w każdym przypadku eliminować te formy kontroli, które deformują osobowość pracownika, utrwalając w nim nerwicowe formy reagowania, bądź też prowadzą do znieczulicy wobec wszelkich form kontroli: zarówno formalnej, jak i opartej na normach grupowych. Należałoby natomiast dążyć do stworzenia jak najbardziej dojrzałych form kontroli, jakimi są sposoby samodzielnego kierowania własnym postępowaniem zwane **samokontrolą**.

c. Ważnym praktycznym problemem jest również podnoszenie kwalifikacji osób pełniących w organizacji rolę kontrolerów. Jeśli ich rola jest ważna w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji, muszą oni poznać tajniki swego rzemiosła, a podstawą ich kompetencji w tym przypadku byłaby znajomość standardów, do których mają przyrównywać wyniki bądź procesy składające się na działalność osób przez siebie kontrolowanych. Praktyka mówi, że nie zawsze kontrolerzy znają owe standardy, a nawet gdy je znają, mają tendencję do kierowania się głównie zasadą legalności działań, tzn. ustalenia, czy wszystko jest zgodne z przepisami. Natomiast standardy sprawności i efektywności działania pozostają na marginesie ich uwagi. W jeszcze trudniejszej sytuacji są osoby kontrolujące, gdy standardów w ogóle nie ma lub są one ogólne i niejasne.

d. Wzajemnie powiązane zagadnienia, interesujące psychologów pracy, w każdej organizacji będą miały zapewne różne rozwiązania. Pierwszy problem dotyczy obszaru jednostkowych zachowań znajdujących się pod kontrolą organizacji, drugi — obszaru spraw toczących się w organizacji, na które wpływ ma jednostka. Chodzi zatem o rozstrzygnięcie, czy możliwa jest równowaga między wpły-

wem organizacji na jednostkę a wpływem jednostki na bieg spraw w organizacji. Nie jest bowiem obojętne, czy kontrola organizacyjna wypacza osobowość pracownika. Rozsądny kompromis między zasadą sprawności organizacyjnej i zasadą humanizacji pracy polegałby więc na uwzględnieniu faktu, że kontrola, będąc obiektywną potrzebą organizacji, jest subiektywnie dolegliwa dla większości jej członków i tę dolegliwość trzeba łagodzić w imię ideałów humanizmu.

Metody kontroli mogą być deterministyczne i stochastyczne w zależności od stopnia precyzji, z jakim kontroluje się dany proces (np. statystyczna kontrola jakości jest kontrolą typu stochastycznego, termostat — przykładem kontroli deterministycznej). System kontroli może być otwarty i zamknięty. W otwartym — nie ma sprzężeń zwrotnych między elementami lub etapami procesu. W zamkniętym — wszystkie urządzenia kontrolne są jednocześnie częściami systemu kontrolowanego. Gdy cele organizacji ulegają zmianom — należy stosować otwarty system kontroli, jeśli natomiast są stałe (np. w szkole głównym, stałym celem jest przekazywanie wiedzy uczniom, zmiennym — treść przekazywanej wiedzy) — system kontroli powinien być raczej zamknięty.

## 2.5.

### Konflikt w organizacji

Konflikt oznacza pewien typ stosunków między przynajmniej dwiema stronami, a relacja konfliktowa może mieć różne stopnie ostrości, jawności i aktywności. Stronami konfliktu w organizacji są ludzie lub grupy<sup>48</sup>.

Zjawisko konfliktu w organizacji ma złożone uwarunkowania i prowadzi do rozmaitych skutków, ocenianych pozytywnie bądź negatywnie w zależności od przyjętych kryteriów oceny i celów analizy funkcjonowania organizacji. O konfliktach wypowiada się sprzeczne twierdzenia; twierdzi się np., że konflikt jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż jego rozwiązanie prowadzi często do ulepszenia stanu organizacji i przyczynia się do jej rozwoju, oraz negatywnym — gdyż powoduje marnotrawstwo sił i środków organizacyjnych. Daremna walka, będąca wskaźnikiem ostrości konfliktu, obniża bowiem efektywność działania organizacji. Konflikt w obu przypadkach jest zjawiskiem naturalnym, a jego naturalność tkwi w następujących obiektywnych faktach:

a. W każdej organizacji istnieją rozmaite grupy ludzi, mające różne, niezgodne ze sobą interesy, wynikające z **podziału** pracy. Podział pracy prowadzi nieuchronnie do partykularyzacji interesów.

b. Każda organizacja ma ograniczoną liczbę środków wymiany — świadczeń w zamian za wkład, jaki wnoszą jej uczestnicy.

<sup>48</sup> W marksistowskiej metodologii sprzeczność i konflikt traktowane są jako integralne elementy procesów społecznych.

c. Członkowie organizacji mają często wygórowane aspiracje, nieodpowiednie zarówno do ich możliwości, jak i do możliwości organizacji.

d. Organizacje czasami stawiają nadmierne, nieuzasadnione wymagania swoim uczestnikom (np. system eksploatacji robotników we wczesnej fazie kapitalizmu).

e. Otaczające organizację środowisko wywiera na nią naciski w kierunku zwiększenia efektywności działania przy ograniczonych środkach, zmuszając ją do akceptowania sprzecznych celów lub wyboru spośród celów jednakowo ważnych dla jej bytu i rozwoju.

Obiektywne źródła konfliktów w organizacji można podzielić na tkwiące w relacji między jednostką i organizacją jako stronami umowy (formalnej i psychologicznej) oraz te, które tkwią w organizacji jako całości. Te pierwsze nazywa się konfliktami **jednostkowymi**, a drugie organizacyjnymi. Wiedza psychologiczna jest użyteczna w wyjaśnianiu i rozwiązywaniu obu rodzajów konfliktów: jednostkowych i organizacyjnych.

W analizie zachowania jednostki prowadzonej z punktu widzenia jej uwikłania w sytuację konfliktową bierze się pod uwagę konflikt potrzeb, celów bądź wartości. Analiza jej zachowania jako reprezentanta grupy będącej w konflikcie z inną grupą wymaga uwzględnienia konfliktu norm, ról i interesów.

Intensywność konfliktów jednostkowych i grupowych zależy od znaczenia, jakie dla jednostek i grup mają dobra, których konflikt dotyczy, od sposobów uczestniczenia w organizacyjnych i pozaorganizacyjnych wartościach. Konflikty przybierają dwie główne formy: ukrytą i jawną. Forma ukryta sprowadza się do manifestowania postawy wobec partnera konfliktu (strony) i nazywa się **antagonizmem**. Forma jawna przybiera najczęściej postać **walki**, a więc konfliktowego działania.

Konflikt **potrzeb** występuje wówczas, gdy jednostka odczuwa występowanie dwu potrzeb, których jednoczesne zaspokojenie jest niemożliwe, lub też gdy potrzeby te jednocześnie prowokują i hamują dane działanie. Częściową przyczyną tego stanowią ograniczenia poznawcze człowieka zmniejszające trafność przewidywania wszystkich skutków własnego zachowania oraz sprzeczne informacje o sytuacji.

Konflikt **ról** jest pochodną nadmiernych i sprzecznych wymagań stawianych uczestnikowi organizacji przez jej ogniwa. Typowym przykładem sytuacji konfliktowej dla pracownika jest jego funkcjonowanie w roli podwładnego oraz w roli zwierzchnika jednocześnie, zmuszające do przyjmowania sprzecznych sygnałów w zakresie pełnienia swojej roli od zwierzchników i podwładnych. Uważa się, że konflikt ról jest zarazem rezultatem i wskaźnikiem integracji organizacyjnej. Przypomnijmy: integracja może być osiągnięta, gdy wszyscy członkowie organizacji postępują właściwie,

we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Gdy wystąpią różnice interesów, okaże się, że nie wszyscy członkowie organizacji będą zachowywać się w taki właśnie sposób.

Konflikt **interesów** wiąże się z odmiennym rozumieniem systemu dystrybucji **dóbr**, będących środkami zachęty, i zaspokajania potrzeb wyrażanych przez poszczególne jednostki i grupy.

Najbardziej aktywną, ostrą i jawną formą konfliktu jest konflikt **władzy**, jako rezultat konfliktu interesów grupowych. Walka o władzę nie jest jednoznacznie negatywnym zjawiskiem; stanowi ona doniosły składnik stosunków międzyludzkich w każdej organizacji. Władza bowiem jest mocą legalnie przydzieloną jednostce lub grupie, opierającą się na wielu czynnikach, takich jak formalna pozycja w organizacji, wyższe kompetencje, dostęp do informacji, do cenionych dóbr itp. Przydzielana jest ona legalnie ze względu na konieczność wywierania wpływu na czyny innych ludzi, tak aby prowadziły one do realizacji wspólnego celu stojącego przed organizacją.

Skoro, jak już powiedzieliśmy, konflikty mogą odgrywać zarówno pozytywną, jak i negatywną rolę w organizacji, ważne jest diagnozowanie ich charakteru, ustalanie przyczyn oraz ich rozwiązywanie zgodne z interesami jednostki i organizacji. Pozytywne strony konfliktów — to rozładowywanie frustracji oraz fakt, że stanowią one załączek procesów innowacyjnych. Ukrywanie konfliktów może być symptomem słabości.

W każdej działalności diagnostycznej ważne jest ustalenie **symptomów** badanego zjawiska. Do najczęściej wymienianych symptomów konfliktu należą:

- a) występowanie niezadowolenia wśród pracowników;
- b) wysuwanie roszczeń pod adresem organizacji (zarówno uzasadnionych, jak i nieuzasadnionych);
- c) skargi i zażalenia pracowników, zgłaszane poprzez organa przedstawicielskie (np. związki zawodowe, sądy koleżeńskie i sądy pracy);
- d) anonimy i donosy przekazywane wyższym instancjom;
- e) złośliwe uwagi i utarczki słowne wygłaszane na forum publicznym i w grupach koleżeńskich;
- f) wywoływanie awantur i publicznych skandali;
- g) akty gwałtu, pobicia itp. rękoczyn, jako najbardziej drastyczne i niecywilizowane formy walki.

Utrzymywanie „optymalnego” poziomu konfliktów polegałoby na kontroli i czuwaniu, aby aspekt zadaniowy działalności jednostki lub grupy nie został zdominowany przez pozazadaniowe cele, np. przez osiągnięcie wpływowej pozycji, zagarnięcie władzy dla niej samej, słowem, przez dążenie do zaspokojenia wybujałych indywidualistycznych roszczeń jednostki, nie mających związku z interesem ogólnym organizacji.

Przejdźmy teraz do bardziej szczegółowego omówienia strategii

rozwiązywania konfliktów. Jedną z użytecznych strategii jest tzw. profilaktyka konfliktowa — usuwanie źródeł konfliktów, niedopuszczanie do ich wystąpienia. Proces rozwiązywania konfliktu zaczyna się od realistycznej analizy obiektywnej sytuacji, tzn. od opisu zarówno tego, co się dzieje we wnętrzu jednostki, jak i tego, co zachodzi w jej otoczeniu. Należy więc określić zewnętrzne okoliczności, które spowodowały konflikt.

Najbardziej dramatyczną formą samodzielnego rozwiązania konfliktu osobistego jest ucieczka z sytuacji, która zrodziła konflikt. Gdy stan konfliktu przechodzi w stan chroniczny — mogą się pojawić chorobliwe mechanizmy ochronne w działalności jednostki zajmującej pozycję kierowniczą, do której przypisana jest władza w organizacji. Interes osobisty osoby obdzielonej władzą jest wówczas zaspokajany kosztem instytucji, a w jej działaniach pojawiają się następujące zjawiska niekorzystne dla funkcjonowania organizacji:

a) blokada informacji poddających w wątpliwość kompetencje i moc osoby posiadającej władzę;

b) dobieranie współpracowników na zasadzie kumoterstwa, tak aby nie zagrażali oni osobie uprawnionej do sprawowania władzy, a także by nie mogli ze względu na swoją nieudolność i niskie kompetencje;

c) chęć unikania wszelkich kontaktów z osobami mogącymi wnieść nowe idee i pomysły z obawy, aby nie zakłóciły one równowagi władzy;

d) aktywne zwalczanie osób posądzonych o niechętny stosunek do osoby obdzielonej władzą (mogą to być deformacje percepcji wynikające z ograniczeń poznawczych osoby sprawującej władzę, z urojeń wyolbrzymiających znaczenie drobnych utarczek słownych lub odmiennych poglądów, zastrzeżeń, sprzeciwów itp.).

Janusz Reykowski omawia skutki działania owych mechanizmów obronnych w sferze organizacyjnej. Działania kierownika przeżywającego poczucie zagrożenia swojej pozycji prowadzą do zakłóceń komunikacji wewnętrznej w organizacji, gdyż kierownik nie chce dopuścić innych do informacji i sam nie chce przyjmować informacji sprzecznych z własnym wyobrażeniem o sobie. Odcięcie siebie i innych od dopływu ważnych informacji przyczynia się z kolei do zatrucia ogólnej atmosfery w kierowanym zespole lub instytucji, gdyż otwiera drogę plotce, pozwala się szerzyć domysłom i nierzetelnym opiniom. Najbardziej globalnym i niekorzystnym rezultatem owego pozornego rozwiązania konfliktu jest deformacja polityki kadrowej instytucji<sup>49</sup>.

Opracowanie sposobów rozwiązywania konfliktów jest więc bardzo pożądanym rodzajem wiedzy praktycznej w organizacji. Opanowanie tej wiedzy przez samych kierowników jak też psychologów pracy to jedna z ważnych dróg usprawnienia funkcjonowania

<sup>49</sup> J. Reykowski: *Szefowie i ich problemy*, „Polityka” 1977, nr 1.



organizacji jako całości. Koncepcję strategii rozwiązywania konfliktów przedstawili R. Kilmann i K. Thomas<sup>50</sup>. Autorzy ci opracowali schemat analizy istniejącej wiedzy na temat natury człowieka i przyczyn konfliktów. Proponują oni dwa rozróżnienia:

- procesu i struktury,
- zewnętrznego bądź wewnętrznego umiejscowienia kontroli sterującej zachowaniem człowieka w organizacji.

Tabela 14 przedstawia klasyfikację uwarunkowań zachowania się człowieka w sytuacji konfliktowej. Zachowanie jednostki można rozpatrywać jako proces i wówczas zobowiązani jesteśmy do rejestracji zdarzeń jako przyczyn jego zachowania. Zachowanie można też analizować jako pewną strukturę i wówczas przedmiotem obserwacji będą warunki decydujące o ukształtowaniu się takiej właśnie struktury. Można również przyjąć, że zachowanie może być kontrolowane poprzez dwa rodzaje zdarzeń bądź warunków: wewnętrzne oraz zewnętrzne.

Tabela 14

Przyczyny konfliktów — perspektywy badawcze

zdarzenia (proces)	warunki (struktura)
-----------------------	------------------------

Wewnętrzne i zewnętrzne umiejscowienie kontroli

<p style="text-align: center;">zewnętrzne</p> <p>1. Proces zewnętrzny</p> <p>Przyszłe zachowanie kształtowane jest przez zdarzenia zewnętrzne wobec jednostki, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— pogróżki słowne</li> <li>— negatywne oceny</li> <li>— agresywne zachowania</li> </ul>	<p>2. Struktura zewnętrzna</p> <p>Przyszłe zachowania kształtowane przez warunki niezależne od jednostki, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— naciski społeczne</li> <li>— konflikty interesów</li> <li>— zasady negocjacyjne, np. częstość porozumiewania się, formalizacja kontaktów, otwartość itp.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">wewnętrzne</p> <p>3. Proces wewnętrzny</p> <p>Przyszłe zachowania kształtowane przez zdarzenia zachodzące wewnątrz człowieka np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— frustracja</li> <li>— konceptualizacja</li> <li>— strategie postępowania</li> <li>— mechanizmy obronne</li> </ul>	<p>4. Struktura wewnętrzna</p> <p>Przyszłe zachowania kształtowane przez warunki wewnętrzne (podmiotowe), np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— nawyki</li> <li>— umiejętności autodiagnozy</li> <li>— motywacje</li> <li>— wartości</li> </ul>

Z r ó d ł o: R. Kilmann, K. Thomas: Four perspectives on conflict management, Pittsburgh 1974.

Każda z czterech perspektyw badawczych zawiera nie tylko cztery możliwe sposoby interpretowania przyczyn konfliktów, lecz zakłada również cztery różne rodzaje strategii rozwiązywania konfliktów w praktyce organizacyjnej. Są to kolejno:

<sup>50</sup> R. Kilmann, T. Thomas: Four perspectives on conflict management, Pittsburgh 1974 [maszynopis].

a) trening w zakresie kompetencji interpersonalnych (proces, zewnętrzna kontrola),

b) modyfikacja zachowania w określonych kontekstach sytuacyjnych (struktura, zewnętrzna kontrola),

c) oddziaływanie na świadomość uczestników konfliktu (proces, wewnętrzna struktura),

d) procedury selekcyjne oraz rodzaje szkolenia (struktura, zewnętrzna kontrola).

Przedstawiony model badawczy pozwala się zorientować, jak bardzo różne będą sposoby interpretacji oraz poszczególne procedury rozwiązywania konfliktów w konkretnych sytuacjach. Proces rozwiązywania każdego niemal konfliktu składa się z następujących etapów:

a) dostrzeżenia istniejącego konfliktu,

,Tabela 15

Proces uczenia się jednostki w organizacji  
Model I

Główne motywy działania	Główne strategie działania w otoczeniu	Konsekwencje dla jednostki i otoczenia	Sposoby uczenia się	Efektywność
Osiąganie celów widzianych oczami jednostki	Kierowanie otoczeniem zapewniające panowanie nad czynnikami o istotnym znaczeniu dla podwładnego	podwładny traktowany jako istota lękliwa skłonna do zachowań obronnych	samopotwierdzenie	<b>Obniżenie efektywności</b>
Maksymalizacja korzyści, minimalizacja strat	wyznaczanie zadań i kontrola ich wykonania	zachowania i stosunki w grupie mają charakter obronny	uczenie się na zasadzie pojedynczego sprzężenia	
Niedopuszczanie do powstawania negatywnych przeżyć	jednostronne ochranianie siebie	normy grupowe o charakterze obronnym	słaba weryfikacja teorii poprzez publiczną prezentację	
Postępowanie racjonalne za wszelką cenę ograniczenie emocjonalnych reakcji	jednostronne ochranianie innych (nadmierne opiekuńcza postawa)	niski poziom swobody wyboru, brak skłonności do ryzyka		

b) diagnozy rzeczywistych jego przyczyn i opisu sytuacji konfliktowej,

c) zabiegów „terapeutycznych” — planowanej interwencji,

d) oceny wyników oddziaływania terapeutycznego.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy powinni być świadomi istnienia wszystkich czterech perspektyw badawczych oraz czterech etapów procesu rozwiązywania konfliktów. Rzeczywistość, która składa się na sytuację konfliktową, może być bowiem rozpatrywana ze wszystkich czterech punktów widzenia jednocześnie. Jeśli można sobie na to pozwolić — warto powoływać zespoły interdyscyplinarne, które zajęłyby się tym wszechstronnie. W konkretnych badaniach trzeba określić związki między grupami zmiennych, które mogą odgrywać pierwszoplanową rolę.

Model I (tab. 15) uwzględnia perspektywę zdarzeń przebiegających jako sekwencje w pewnym odcinku czasu. Zachowanie jest analizowane jako skutek pewnych zdarzeń oraz jako antycypacja kolejnych przyszłych zdarzeń. W odróżnieniu od modelu I (proces) strukturalne podejście pozwala spojrzeć na zachowanie człowieka w sposób bardziej abstrakcyjny jako na skutek pewnych, względnie stałych warunków które rozpatrywane są poza kontekstem czasowym. Podczas gdy model „procesu” pozwala ująć zachowanie człowieka w kontekście sekwencji czasowej zdarzeń, model „struktury” lokuje go w przestrzeni wielowymiarowej, w której działają określone siły, zdarzeniami są np. pogrożki słowne, zachowania agresywne w postaci rękoczynów, uszczypliwe uwagi itp. Obserwację zachowań lub rozważanie wyobrażeń innych ludzi, dotyczących przyczyn konfliktów zachowania jednostki „należy traktować jako procesy. Podobnie, gdy obserwujemy konflikt interesów, motywów, norm itp. czynniki warunkujące zachowanie człowieka w określonym miejscu i czasie, mamy do czynienia ze „strukturami”.

Drugie rozróżnienie to umiejscowienie kontroli sterującej zachowaniem człowieka: wewnętrzne bądź zewnętrzne. Model „wewnętrzny” podkreśla wagę tych zdarzeń i warunków, które zachodzą i tkwią w człowieku, determinując jego zachowanie. Człowiek jest tu rozpatrywany jako **podmiot** procesu podejmowania decyzji, znający wszystkie alternatywy i dokonujący samodzielnie wyboru tych, które uzna za najbardziej dla siebie odpowiednie. Zmienność zachowania jest wynikiem różnic w procesach i w strukturze podejmowania decyzji. Przeciwnie — model „zewnętrzny”: koncentruje się na tych zdarzeniach i warunkach, które pozostają poza jednostką, a które również determinują jej zachowanie.

G. Bugiel (1969) i J. B. Rotter (1966) ustalili w badaniach empirycznych, że ludzie różnią się zasadniczo poczuciem umiejscowienia kontroli rozumianej jako suma przyczyn warunkujących ich zachowanie. Pewne grupy ludzi są bardziej skłonne przypisywać swoje zachowanie przyczynom zewnętrznym, inne natomiast mają poczucie, że ich zachowanie jest kierowane przez nich samych. Tak np.

przekonania, spostrzeżenia, motywy, wgląd w siebie, style podejmowania decyzji oraz przewidywanie reakcji drugiego człowieka odnoszą się do zjawisk, które zachodzą w psychice jednostki. Natomiast konflikt interesów, norm, groźby wyrażane przez antagonistę, ustępstwa w walce lub w przetargu, a także interwencje stron trzecich odnoszą się do zjawisk tkwiących poza jednostką. Określając je, używamy terminów „zewnętrznych” — obiektywnych.

Uwzględnienie procesów zewnętrznych w badaniach jest równoważne ze stosowaniem **ściślej kontroli i nadzoru** nad cudzą pracą. Nastawienie badacza na procesy wewnętrzne jako przyczyny konfliktów implikuje stosowanie **metod doradztwa i pomocy osobom** przeżywającym lub uwikłanym w konflikt w zdefiniowaniu przez nich samych przyczyny konfliktu, co jest podstawą tzw. zarządzania przez cele. Podejście podkreślające badanie struktury zewnętrznej zakłada zarządzanie poprzez **stosowanie bodźców pozytywnych**, nagród, zasad oraz systemów kontroli typowych dla organizacji gospodarczych. Zwrócenie uwagi na wewnętrzną strukturę jako determinantę zachowania człowieka opiera się na stosowaniu metod doboru psychologicznego, odpowiednim rozmieszczaniu pracowników oraz na ich szkoleniu. Na przykład, można dokonać wyboru najbardziej motywowanych kandydatów do pracy oraz zastosować trening pobudzający ich motywację osiągnięć. Proponowany model badania konfliktów uwzględnia zatem jednocześnie cztery stosowane w aktualnej praktyce style zarządzania, odzwierciedlające sposób, w jaki ludzie na kierowniczych stanowiskach rozumieją źródła motywacji zachowania innych ludzi i jak mogą je interpretować jako wskaźniki konfliktów osobistych oraz organizacyjnych w kierowanych przez siebie instytucjach. W przedstawionym modelu zawarte są również możliwości zastosowania wiedzy z zakresu teorii zachowania, np. teorii X i teorii Y Mc Gregora, doradztwa i formułowania celów grupowych, teorii zarządzania, kładącej nacisk na system kontroli i nagród, a także wiedzy ustalonej w ramach psychologii przemysłowej, kładącej nacisk na stosowanie procedur selekcyjnych i szkolenia wewnątrzzakładowego.

Badania wstępne prowadzone przez ekspertów oraz psychologów pracy za pomocą metod projekcyjnych mogą się okazać dobrym sposobem diagnozy preferowanego przez nich stylu rozwiązywania konfliktów, gdy ich głównym zadaniem jest terapia prowadząca do integracji organizacyjnej.

## 2.6.

### Procesy komunikacji

Problematyka komunikacji wyrasta bezpośrednio z rozważań nad koordynacją, kontrolą oraz konfliktem organizacyjnym. W tym rozdziale komunikację będziemy traktować jako **wymianę** oraz **transformację** znaczeń (informacji). Taka definicja jest zbliżona do defi-

nicji systemu społecznego, co wskazuje pośrednio na ważność problematyki komunikacji w rozumieniu funkcjonowania człowieka w organizacji jako systemie społecznym.

Większość zachowań ludzkich ma wyraźne aspekty zachowań komunikacyjnych, bez względu na to, czy ludzie porozumiewają się za pomocą mowy, czy też używają pozawerbalnych form przekazu informacji. Każdy akt przekazu — odbioru informacji ma wyraźnie dwa aspekty: energetyczny i semantyczny, co oznacza, że aby przekazać określoną informację niezbędna jest energia, jednakże energetyczne aspekty informacji ustępują wadze aspektów semantycznych. Nośnikami informacji są bowiem symbole i znaki. Sposób ich łączenia zawarty w swego rodzaju regułach gramatycznych tworzy język, którym posługują się członkowie organizacji.

Główną tezę zawartą w socjologicznych rozważaniach na temat komunikacji w systemie społecznym jest teza o istnieniu współzależności pozycji, jaką zajmuje jednostka w strukturze organizacyjnej, i ilości informacji, do jakiej ma ona dostęp i możliwość manipulacji. Manipulacja polega na odpowiednim preparowaniu komunikatów, filtrowaniu informacji, zatrzymywaniu, selekcjonowaniu itp. Stąd właśnie wywodzi się pojęcie *gateskeepera* — osoby zajmującej kluczowe stanowisko w systemie komunikacyjnym organizacji.

Z organizacyjnego punktu widzenia istotny jest problem odpowiedzialności systemu komunikacji do zadań i celów organizacji. Szczególna uwaga koncentruje się na naturalnych ograniczeniach człowieka jako odbiornika, przetwornika i nadajnika informacji. Wskazuje się przy tym na konieczność respektowania naturalnych ograniczeń człowieka w zakresie przyjmowania, przetwarzania i nadawania informacji i na groźbę przeciążenia informacyjnego.

Dawid Katz i Robert Kahn wymieniają następujące „wymiarzy” charakteryzujące każdy system informacyjny w organizacji<sup>51</sup>:

— wielkość obwodu komunikacyjnego (pętli) zakreślającego kreśloną przestrzeń w organizacji (liczbę jednostek powiązanych ze sobą, liczbę działów itp.);

— natura obwodu, tzn. rodzaj środków porozumiewania się;

— otwartość bądź zamkniętość obwodu w sensie możliwości modyfikowania komunikatów „po drodze” od nadajnika do odbiornika;

— efektywność obwodu w procesie realizacji zadań roboczych polegająca na szybkości i dokładności komunikatów niezbędnych do wykonania pracy;

— odpowiedzialność systemu komunikacji do systemu społecznego organizacji.

Inni badacze procesów komunikacji (a są ich obecnie tysiące) zwracają uwagę na fakt, że informacja jest głównym środkiem redukcji niepewności przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych.

<sup>51</sup> D. Katz, R. Kahn: *The social psychology...*, s. 247—258.

Niektóre definicje informacji zawierają pojęcie niepewności jako wyjaśniające istotę informacji. Aby informacja mogła skutecznie wpływać na jakość podejmowanych decyzji, musi spełniać dwa warunki: musi mieć odpowiednią treść (aspekt semantyczny) oraz musi być przekazana za pomocą **odpowiednich** środków (aspekt techniczny). Dodajmy także, że konieczne jest również odpowiednie ułożenie ogniw pośredniczących w obiegu informacji. W związku z tym wyróżnić można semantyczną, techniczną i organizacyjną stronę każdego systemu komunikacji. Strona organizacyjna wiąże się ściśle z systemem władzy.

Jak wspomniano, semantyczny aspekt informacji dotyczy treści komunikatów, a te ostatnie najczęściej dotyczą zadań przekazywanych w formie rozkazów, nakazów, poleceń, wskazówek, zaleceń, uwag itp. Komunikaty niosą również informację o środkach działania (narzędziach, urządzeniach, o tworzywie, standardach, o metodach itp.); za pomocą systemu symboli odbywa się dalej konstatowanie zgodności bądź rozbieżności między wymaganymi standardami a uzyskiwanymi wynikami, a to z kolei prowadzi do oceny działania jednostki, grupy, organizacji itp.

Psychologiczne aspekty zagadnienia komunikacji można ująć następująco. Jednostka uwikłana w system organizacyjnych zależności i powiązań może przyjmować, przetwarzać oraz nadawać komunikaty przez pryzmat własnych mechanizmów motywacyjnych i kompetencji, jakie posiada ona jako odbiornik informacji. Wybija się tu na plan pierwszy konieczność uwzględniania charakterystyki procesów poznawczych człowieka i informacji w aspekcie ich wzajemnego dopasowania. Mowa tu najczęściej o tzw. zdolności przepustowej narządów percepcyjnych jako odbiorników informacji.

Ważna jest także analiza wpływu mechanizmów motywacyjnych jednostki na procesy przetwarzania informacji. Można przypuszczać, że zarówno odbiór informacji, jak i jej przetwarzanie mogą być zakłócone przez lęk, obawę czy niepokój (por. znane przysłowie: „Strach ma wielkie oczy”). Może nastąpić zjawisko wyolbrzymiania informacji wiążących się z rzekomym zagrożeniem, karą, szykaną itp., a niedoceniać informacji mającej związek np. z dobrem instytucji.

Mechanizm, u którego podstaw znajduje się poczucie interesu osobistego i korzyści własnej (mechanizm kalkulacji), może prowadzić z kolei do bardzo wybiórczego odbioru tylko tych informacji, które np. dotyczą możliwości dodatkowych zarobków, lepiej płatnej roboty, premii, nagrody itp., a pomijania czy lekceważenia informacji związanej z dobrem grupy, wydziału czy przedsiębiorstwa. Wydaje się, że głównym źródłem zniekształceń poznawczych w odbiorze i przetwarzaniu informacji jest zróżnicowanie interesów jako pochodna podziału pracy i stratyfikacji społeczno-zawodowej.

Mechanizm lojalności może natomiast powodować myślenie „życzeniowe” i prowadzić do produkowania informacji przesadnie

gorliwej, a równocześnie mało rzetelnej. Hipotetyczne przykłady zniekształceń informacyjnych są tu tylko ilustracją tezy o możliwych związkach między mechanizmami motywacyjnymi człowieka a „obróbką” informacji w procesie komunikowania się w organizacji.

Informacja przekazywana w ramach systemu komunikacyjnego organizacji ma jeszcze jedną cechę, pomijaną przez socjologów i teoretyków organizacji. Jest nią psychologiczna wartość informacji. Faktem ogólnie znanym jest, że otrzymanie informacji oraz jej posiadanie zwiększa poczucie własnej wartości człowieka, stąd psychologiczny walor „bycia poinformowanym”<sup>52</sup>. Z faktu tego wypływa następująca dyrektywa socjologiczna: „Informuj o tym, co pracownik powinien i chce wiedzieć.” Jego uczestnictwo w procesie krążenia informacji nie powinno dotyczyć spraw marginesowych. Informacja staje się często automatyczną wartością wymienną na inne wartości, a manipulowanie informacją uważa się za formę sprawowania władzy przez manipulację. Aby zręcznie to uprawiać, należy poznać reakcje ludzi na informacje fałszywe, i niepełne oraz określić, jakie będą skutki poinformowania tylko jednej ze stron stosunku władzy. Wiadomo np. że informacje neutralne są przyjmowane niechętnie, informacje niepełne wywołują niepokój, informacje znane tylko jednej ze stron przyczyniają się do wzmocnienia jej pozycji w organizacji. Monopol informowania może być podstawą organizacyjnego autorytetu.

Ponieważ możliwości odbiorcze człowieka są ograniczone, powstaje praktyczny problem ochrony człowieka przed nadmiarem informacji, a zwłaszcza przed informacją niepotrzebną, afunkcjonalną oraz dysfunkcjonalną. Informacja zbędna — to inaczej „szum”, informację afunkcjonalną próbuje się w praktyce sprowadzić do form odpowiednich do struktury zadań i cech człowieka, informację dysfunkcjonalną próbuje się usunąć jako źródło potencjalnych napięć i organizacyjnej patologii.

Przechodząc do konkluzji, powiemy: za pośrednictwem procesów komunikacji dokonuje się regulacja działania całej organizacji, a w bezpośrednich aktach wzajemnego komunikowania treści dotyczących zadań pracy, jak i innych ważnych zdarzeń składających się na treść społecznego życia każdej organizacji konkretyzuje się treść umowy zarówno formalnej, jak psychologicznej między pracownikiem a instytucją. Poprzez analizę zachowań komunikacyjnych można dotrzeć najgłębiej do istoty życia społecznego organizacji i poznać dynamikę indywidualnego uczestnictwa w tym życiu.

<sup>52</sup> R. Likert: *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, ed. M. Haire, Warszawa 1965, s. 310.

Otoczenie organizacji to inne instytucje i organizacje, od których zależy jej byt, funkcjonowanie, wywierające określony wpływ na to, co się dzieje w jej obrębie. Odbywa się to przez wyrażenie **oczekiwań**, żywionych przez poszczególne instytucje i grupy wobec danej organizacji, przez **rozdział** środków niezbędnych do działania (np. surowców, środków finansowych, informacji itp.) oraz przez stosowanie ustalonych sposobów **rozliczania** z efektów.

W krajach o ustroju socjalistycznym wszystkie organizacje, a zwłaszcza organizacje przemysłowe (zakłady i kombinaty produkcyjne), wchodzą w układ relacji z następującymi elementami otoczenia:

- kontrahentami (odbiorcami towarów i usług),
- kooperantami,
- organizacjami centralnie kierującymi, którymi są zjednoczenia, resorty oraz organizacje partyjne.

Każda organizacja czy instytucja stopniowo tworzy instytucje satelitarne, z którymi stara się utrzymać kontakty formalne i pozaformalne. W ten sposób kształtują się mechanizmy regulacyjne zapewniające funkcjonowanie i rozwój organizacji, a przede wszystkim umożliwiające proces jej adaptacji do środowiska.

Organizacje centralnie kierujące formułują nakazy, określają parametry planów produkcyjnych i wskaźniki, formułują wzorce kontroli działania oraz oceniają wyniki, wpływając na zachowania poszczególnych jednostek oraz ich decyzje o pozostaniu w organizacji (uczestnictwie) bądź o jej opuszczeniu. Jeśli w otoczeniu jest wiele podobnych instytucji, w których jednostka może podjąć pracę, nie ulega wątpliwości, że w sytuacji pierwszego konfliktu lub naruszenia wzajemnej umowy będzie jej łatwiej podjąć decyzje o odejściu niż wtedy, gdy instytucja, w której pracuje, jest jedyną. Sytuacja ta staje się często źródłem dodatkowych trudności dla organizacji; musi ona podjąć dodatkowe kroki w celu zatrzymania pracownika. Jeśli w danym środowisku brak rąk do pracy — organizacja musi się liczyć z tym, że pracownik może podnosić swoją „cenę” wiedząc, że jego odejście jest niekorzystne dla instytucji. Gdy instytucji jest kilka, a wielu potencjalnych kandydatów do pracy, mechanizm lęku będzie pobudzony wizją utraty stanowiska pracy, mechanizm kalkulacji zostanie osłabiony, mechanizm lojalności — wzmocniony, jeśli ta jedyna w otoczeniu organizacja będzie sobie stawiała godne i atrakcyjne dla jej uczestników cele działania.

Uzależnienia organizacji pod pewnymi specyficznymi względami, tzn. pozostawanie w określonej relacji do potrzeb otoczenia, nazywa się **domeną**<sup>53</sup>. Każda organizacja ma specyficzny zestaw potrzeb, które powinna zaspokoić w swoim otoczeniu i w tym sensie

<sup>53</sup> J. W. Thompson: *Organizations in action*, New York 1967.



i ona podporządkowuje sobie część otoczenia. Poprzez określenie potrzeb otoczenia uzależnia je częściowo od siebie. To, w jaki sposób ten sam typ organizacji zaspokaja potrzeby otoczenia, zależy od szeroko rozumianych kulturowych i demograficznych jego cech. Na przykład szpital ulokowany na terenie odległym od większych ośrodków naukowych, działający w prowincjonalnym środowisku będzie miał do czynienia ze specyficznym rodzajem pacjentów, być może jakimś szczególnym zestawem chorób do leczenia, w odróżnieniu od szpitala położonego w centrum uprzemysłowionego regionu kraju, w pobliżu ważnych ośrodków naukowo-badawczych.

Problem w jaki sposób organizacja przystosowuje się do swego otoczenia i w jakich z nim pozostaje stosunkach, staje się coraz poważniejszy w miarę wzrostu złożoności zjawisk życia społecznego toczonego się poza organizacją.

Istnieje pięć mechanizmów adaptacji organizacyjnej do środowiska<sup>54</sup>.

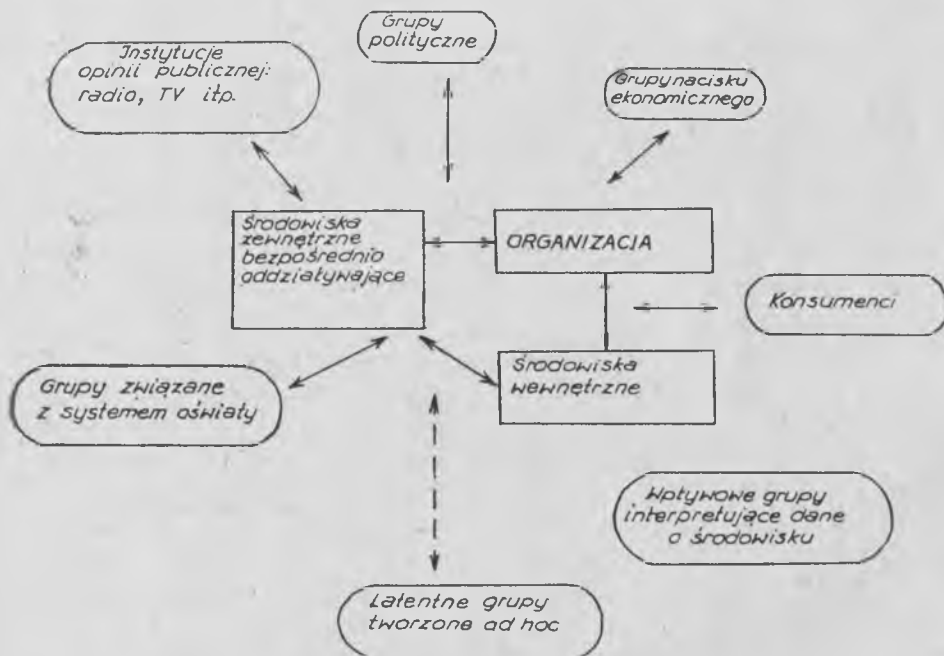
a. **Technika buforów** — tworzenia dodatkowych zespołów zapewniających utrzymanie ruchu w sytuacjach awaryjnych, zbudowanie dodatkowych elementów technicznych systemu zapewniającego działanie ważnych obiektów nawet w razie awarii (np. budowa własnej stacji), szkolenie odpowiednich grup pracowników gotowych do przyjęcia innowacji bez oporów i niechęci itp. Do najbardziej skutecznych sposobów owego buforowania zalicza się system planowania, wprowadzania standardów jakości oraz koordynację za pomocą sprzężeń zwrotnych.

b. **Technika alokacji środków** — odpowiednio do ustalonej listy zadań priorytetowych (np. urzędy pocztowe na pierwszym miejscu stawiają wysyłkę listów poleconych, potem zwykłych, szpitale przyjmują przede wszystkim ciężko chorych i osoby po wypadku, szkoły jako pierwszoplanowe traktują sprawy dydaktyczne itp.).

c. **Technika dominacji** — tendencja do opanowania i kontroli pewnych zdarzeń w otoczeniu organizacji, redukcji własnej zależności od otoczenia. Może też mieć postać wymiany wzajemnej poprzez zawarcie wyraźnej umowy o współdziałaniu i wymianie świadczeń. Współpraca i współdziałanie z otoczeniem mogą przybierać postać subtelnego przekonywania o wypływających ze współpracy wzajemnych korzyściach lub wyraźnego nacisku.

d. **Technika zmiany otoczenia** — polega na tym, że w przypadku braku odpowiednich relacji z określoną instytucją lub brakiem instytucji organizacja sama tworzy dla siebie nowy dział i staje się samowystarczalna. W ten sposób np. wiele organizacji przemysłowych z powodu niewywiązywania się kooperantów ze swych zobowiązań podejmował produkcję części na własny użytek. Takie postępowanie przedsiębiorstw spotykało się jednak z krytyką środowiska gospodarczego oraz władz kierowniczych.

e. **Technika przewidywania** — najlepsza technika polegająca na tym, że kontrola organizacji nad otoczeniem, w którym funkcjonuje, odbywa się jakby z wyprzedzeniem zdarzeń. Prognoza pozwala bowiem na takie działania, które zmniejszają fluktuację otoczenia. Szczególnie użyteczne są tu badania typu rozwojowego, umożliwiające wytypowanie tych obszarów przyszłych zdarzeń, które mogą wywrzeć najbardziej znaczący wpływ na jej trwanie i rozwój. Dlatego wyodrębnia się w organizacji specjalne role dla osób znajdujących się w obszarach granicznych między organizacją i jej otoczeniem. Ich zadaniem jest zestawianie tendencji do zmian zachodzących w organizacji z tendencjami do zmian w ich otoczeniu (tzw. *boundary role person*), osoby te występują w roli ekspertów, którzy potrafią stosować wszystkie wymienione techniki adaptacyjne, identyfikując się w pełni z celami i interesem organizacji, na rzecz której pracują.



Rys. 4. Środowiska wewnętrzne i zewnętrzne organizacji (wg A. Elbinga)

Rysunek 4 przedstawia model organizacji w otoczeniu, przy czym wyróżniono tzw. środowiska wewnętrzne organizacji oraz środowiska, z którymi wchodzi ona w bezpośrednie relacje. W otoczeniu organizacji znajdują się także tzw. latentne grupy, formalnie nie związane z organizacją, lecz poprzez formowanie opinii publicznej mające wpływ na jej funkcjonowanie. Tzw. grupy ekologiczne odnoszą się do grup wpływowych osób tworzących i interpretujących wiedzę o otoczeniu organizacji (np. grupy naukowców zajmujących się zanieczyszczeniem środowiska przez określone przedsiębiorstwa przemysłowe).

### 3. Zastosowanie wiedzy o zachowaniu się człowieka w organizacji

#### 3.1. Modernizacja osobowości uczestnika organizacji

W analizach prowadzonych przez teoretyków organizacji spotykamy się z pojęciami rozwoju i zmiany jako centralnymi dla zrozumienia istoty przystosowania się organizacji do otoczenia. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że problematyka zastosowań wiedzy o organizacjach do praktyki stanowi już wyodrębniającą się dziedzinę, zwaną rozwojem organizacyjnym (ang. *organizational development*, w skrócie OD). W polskiej literaturze obok terminu rozwój organizacyjny proponuje się używanie terminu teoria zmieniania<sup>1</sup>.

Dziedzina ta stawia sobie za cel doprowadzenie do sprawnego działania organizacji w specyficznych warunkach określonych jako **sytuacja innowacyjna**, tzn. w warunkach podejmowania niezrutynizowanych decyzji. Jej przedmiotem jest badanie przekształceń, jakie zachodzą w układach sił występujących w społecznym systemie organizacji. W związku z tym uwaga badaczy koncentruje się na:

- analizie liczby i rodzajów sił i nacisków organizacyjnych,
- analizie napięć między poszczególnymi elementami organizacji (jednostkami lub grupami),
- sposobie kontrolowania w sposób zamierzony napięć (interwencja w sytuacjach konfliktowych).

Jest to więc analiza procesów organizacyjnych, które mają znaczenie dla dalszego sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Lecz badanie funkcjonalnych aspektów systemu społecznego organizacji jest poniekąd wtórne wobec struktury (staraliśmy się to wykazać w rozdziale 2.1.2., charakteryzując organizację jako całość).

Rozpatrując aspekty strukturalne, badacze skupiają się głównie na zmianach w następujących dziedzinach:

- w technologii (technika, narzędzia, produkcja itp.),
- w odpowiednich systemach regulujących działalność organizacji, np. planowanie czy finansowanie,

<sup>1</sup> E. Masłyk: *Prakseologiczny aspekt rozwoju organizacyjnego (OD)*, „Prakseologia” 1977, nr 1—2.

— w systemie organizacyjnym (struktury poszczególnych działów),

— w sferze kulturowej, w której zmiany odnoszą się do systemów wartości, wzorców osobowych, norm zachowań uczestników organizacji.

W związku z tym wyłania się kwestia **modyfikowania cech ludzi** uczestniczących w organizacjach. Zmiany w obrębie struktury i funkcji systemu społecznego organizacji wymagają zmian w sferze zachowań uczestników, zmiany zachowań są wskaźnikiem pewnych głębszych przekształceń w strukturze osobowości uczestników. O zmianach tych mówimy, że są one zmianami typu **mikro**. Natomiast zmiany większych jednostek organizacyjnych, tzw. megasyستمów, nazywamy zmianami **makro**.

Inny podział zmian wynika z przyjęcia kryterium jakościowego pozwalającego określić co uległo przekształceniu i jaka nowa jakość powstanie w wyniku pewnej liczby przekształceń. W związku z tym mówi się o zmianach **typu alfa**, **typu beta** i **typu gamma**. Zajmiemy się nimi bliżej.

Zmiany typu alfa mogą być mierzone znanymi narzędziami, są one łatwo dostrzegalne i możliwe do przewidzenia, obejmują zmienność w poziomie pewnego stanu istnienia, mają w sposób stały wykalibrowane narzędzie, związane ze stałą dziedziną pojęciową.

Zmiany typu beta obejmują zmianę w jakimś poziomie istnienia i są one o tyle trudne do mierzenia, że pewne odstępstwa (działki) w narzędziu pomiarowym, związane ze stałą dziedziną pojęciową zostają w międzyczasie przekalibrowane.

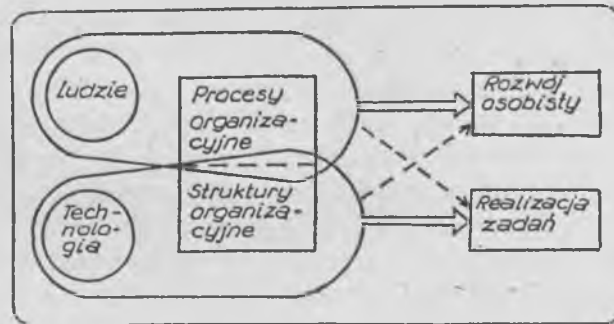
Zmiany typu gamma obejmują przekształcenia wymagające przededefiniowania określonej dziedziny pojęciowej. Są to zmiany istotne i jakościowo nowe w porównaniu do dwu poprzednich typów zmian, o poważnych konsekwencjach na przyszłość, w których obrębie dane zjawiska organizacyjne są dostrzegane i klasyfikowane jako istotne w analizie pewnego wycinka rzeczywistości organizacyjnej<sup>2</sup>.

Badacze „technologowie”, rzecznicy wprowadzania zmian, ich pomiaru i analizy skutków przywiązują szczególną wagę do analizy zachowania poszczególnych jednostek, interesując się przede wszystkim systemami wartości, celów i potrzeb, jakie odczuwają (są to pojęcia wzajemnie powiązane, lecz w badaniach przez różnych autorów wymieniane jako niezależne od siebie). Niektórzy teoretycy wątpią, czy teorie zajmujące się człowiekiem i jego zachowaniem są w stanie spełnić wyznaczoną im rolę w OD, tzn. czy mogą się stać podstawą planowania działań przekształcających całą organizację oraz częściowo jej otoczenie. Jednak większość dostę-

<sup>2</sup> R. T. Golembiewski, K. Billingsley, S. Yeager: *Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs*, „Journal of Applied Psychology” 1976, nr 1.

nych analiz dotyczących planowej interwencji w strukturę i w system społeczny organizacji wskazuje, że poza badaniami operacyjnymi wykorzystywana jest głównie wiedza metodologiczna nauk o zachowaniu się człowieka. Na przykład F. Friedlander i L. Brown<sup>3</sup> w swoim przeglądowym artykule wśród celów OD wymieniają następujące:

- szczerłość i otwartość uczestników organizacji w sytuacji rozwiązywania problemów;
- wzmocnienie autorytetu władzy wynikającego z zajmowanej pozycji, autorytetem wiedzy i kompetencji;
- lokowanie ośrodków podejmowania decyzji możliwie najbliższej źródeł informacji,
- rozwijanie systemu nagród tak, aby wzmacniały one zachowanie wskazujące na osobiste zaangażowanie i własny rozwój pracownika;
- kierowanie zgodne z wyznaczonymi celami organizacji a nie z uprzednio wypracowanym systemem nawyków i rutynowych zachowań;
- pobudzanie uczestników wszystkich szczebli organizacyjnych do **samokontroli**, tzn. przesunięcie akcentów z kontroli zewnętrznej wobec jednostki na kontrolę wewnętrzną, gdyż poczucie umiejscowienia kontroli odgrywa wielką rolę w ustalaniu wzajemnych stosunków między jednostką a organizacją i wpływa na jej decyzje o sposobie uczestnictwa w organizacji (zaangażowaniu, identyfikacji, lojalności itp.).



Rys. 5. Możliwe podejście w strategiach wprowadzania zmian organizacyjnych (wg F. Friedlandera i L. Browna)

Rysunek 5 pozwala zrozumieć główne podejścia badawcze stosowane przez przedstawicieli OD. Jak wspomniano, mamy dwa podejścia: bardziej strukturalistyczne lub strukturalno-technicyzyczne, zajmujące się **strukturą** organizacyjną traktowaną jako pochodną technologii, oraz bardziej humanizacyjne, zajmujące się głównie **procesami** organizacyjnymi, powstającymi w toku funk-

<sup>3</sup> F. Friedlander, L.D. Brown: *Organizational development*, „Annual Review of Psychology” 1974, v. 25, nr 1.

cjonowania systemu społecznego organizacji. A więc głównym przedmiotem zainteresowań są ludzie — uczestnicy organizacji. Odpowiednio do tego można zróżnicować cele **wprowadzanych zmian** w ramach tzw. planowanej interwencji: będą one odpowiednio dotyczyły bądź struktury, bądź też procesów. Technologią i strukturą organizacji zajmowali się i nadal się zajmują przedstawiciele tzw. kierunku badań operacyjnych, projektanci systemów technologicznych oraz przedstawiciele tzw. naukowego zarządzania. Na schemacie 5 zaznaczono wzajemne nakładanie się tych dwu rodzajów celów. Zmiana struktury wywoła zmiany w przebiegu i w charakterze procesów, natomiast przeobrażenia w sferze systemu społecznego i zachowań ludzkich będą wymagały zmiany struktury organizacyjnej. Zmiany w strukturze będą głównie wpływały na wykonywanie zadań pracy, natomiast zmiany w systemie społecznym będą warunkowały przede wszystkim rozwój osobisty, zadowolenie itp. zarówno w skali jednostek, jak i grup składających się na organizację (por. schemat 5: strzałki zaznaczone linią przerywaną oznaczają, że organizacja wpływa pośrednio na rozwój i zadowolenie uczestników, a procesy organizacyjne warunkują jednocześnie sposób wykonywania zadań).

Nie ulega wątpliwości fakt, że rozpatrując zmiany typu makro, a zwłaszcza planując tego typu zmiany zwane **reformami**, niezbędne jest rozważenie, jaką w nich rolę odegrają zmiany typu mikro, tzn. te na skalę jednostek, grup czy też poszczególnych typów organizacji (np. zmiany w obrębie jednostek gospodarczych, instytucji oświatowych czy służby zdrowia).

Niezależnie od rozwoju wyraźnie manipulatorskiej, technokratycznej koncepcji OD rozwijają się badania z zakresu socjologii ogólnej dotyczące procesów zmian zwanych **modernizacją**<sup>4</sup>. O ile rozwój organizacyjny obejmuje swym zasięgiem głównie organizacje typu instytucjonalnego i w większości przypadków przemysłowe, to badania nad modernizacją dotyczą szerszych zjawisk społecznych, np. całych społeczeństw, które po uzyskaniu niepodległości i państwowości wchodzą na drogę samodzielnego budowania instytucji życia społecznego i realizowania w sposób zamierzony programu rozwoju. Oczywiście, termin modernizacja lub spolszczone — nowoczesność ma wiele znaczeń i dotyczy wielu przedmiotów, można go zastosować przymiotnikowo do jednostki, narodu, systemu politycznego lub do polityki, ekonomii, miasta, do architektury, mieszkania, ubioru, do stylu życia itp. Jest to zatem termin oparty raczej na wyliczeniu niż nazwa pewnego obszaru rzeczywistości. Biorąc dosłownie, termin ten oznacza wszystko, co

<sup>4</sup> A. Inkeles: *A model of the modern man. Social science and the new societies: problems in cross-cultural research and theory building*, East Lansing 1973, Michigan University. Autor szczegółowo omawia koncepcje badań nad modernizacją oraz referuje wyniki własnych badań porównawczych. Patrz także: K. Varga: *Modernization: A hungarian view*, „Coexistence” 1973, t. 10; K. Varga: *The usefulness of modernity scales in a socialist society tested*, Budapeszt 1975, Węgierska Akademia Nauk [maszynopis].

jest współczesne i co ma cechy nowe w porównaniu do tych, które istniały w niedalekiej przeszłości, akceptowane jako standard i wzór dla większości grupy lub społeczności<sup>5</sup>.

W literaturze, głównie socjologicznej, znajdujemy dwa odrębne sposoby traktowania procesów nazywanych modernizacją. Pierwszy z nich kładzie nacisk na **formy** aktywności. Przymiotnik „nowoczesny” oznacza więc pewien sposób zachowania się, sposób wykonywania zadań. Na przykład mówimy o modernizacji szkolnictwa, mając na myśli nowe sposoby nauczania i uczenia się, o modernizacji budownictwa, rozumiejąc przez to nowe sposoby budowania miast i osiedli, uprzemysławiania, komunikowania się oraz przemieszczania. Bardzo często jednym z kryteriów owej nowoczesności jest czas. Nowoczesne komunikowanie się to szybkie komunikowanie się. To samo można powiedzieć o przemieszczaniu się, budowaniu osiedli itp.

O nowoczesnym lub unowocześniającym się społeczeństwie mówimy wtedy, gdy możemy zaobserwować nie jedno z wymienionych zjawisk, lecz cały ich układ. W tym ujęciu nowoczesność oznacza styl lub formę cywilizacji charakterystyczną dla czasów nam współczesnych. Drugi ze sposobów ujmowania pojęcia nowoczesność wydobywa kulturowe i psychologiczne aspekty funkcjonowania grup i społeczeństw. Podstawowe pytanie nie dotyczy sposobu działania, lecz sposobu myślenia i odczuwania. To pierwsze podejście w centrum uwagi stawia **instytucję**, to drugie — **jednostkę**; pierwsze ma zabarwienie socjologiczno-polityczne, drugie — socjopsychologiczne. A więc proces modernizacji może być rozumiany jako proces zmian w sposobach myślenia i odczuwania, wyrażania i wartościowania.

Wiedza o tym, jak modernizować instytucję, jest bogatsza niż wiedza na temat oddziaływań zmierzających do uformowania nowej osobowości człowieka. Jak podaje A. Inkeles, jest to proporcja jak 1 : 20 na korzyść instytucji. Potrzeba poznania od strony psychologicznej kulturowych aspektów modernizacji manifestuje się coraz wyraźniej z dwu co najmniej względów: kultura ma ścisły związek z modernizacją dotyczącą instytucjonalnego życia społeczności ludzkich i ich aktywnością na wielu polach. Na przykład rozbieżność między wysiłkami w kierunku zmodernizowania działalności ekonomicznej (gospodarowania) a wysiłkami w kierunku zmian kulturowych stanowi źródło patologii społecznej i ogranicza wartość takiego działania, zwiększając tym samym koszty społeczne i ludzkie modernizacji pojętej technokratycznie.

Rozbieżność między modernizacją w sferze działania (instytucji) oraz w sferze kulturowej nie jest bynajmniej nieunikniona. Więcej na ten temat sformułowano pejoratywnych sądów i prokurator-

<sup>5</sup> O modernizacji jako zespole zmian rozwojowych społeczeństw tradycyjnych z punktu widzenia antropologii społecznej i socjologii pisze A. K. Paluch: *Konflikt, modernizacja i zmiana społeczna*, Warszawa 1976.

skich oskarżeń niż by do tego upoważniały fakty uzyskane w badaniach naukowych. Co więcej, modernizacja w sferze działania wymaga modernizacji cech ludzi, polegającej na uczynieniu ich świadomymi **uczestnikami** procesu modernizacji, jej **podmiotami**, nie tylko przedmiotami oddziaływania, celami, nie tylko środkami modernizacji.

Sumując można powiedzieć, że modernizacja oznacza świadome przekształcanie mające na celu rozwój zgodny z przyjętymi uprzednio kryteriami dobroci skutków takich zmian. Problem modernizacji pojawił się, gdy okazało się, że **przystosowanie** człowieka do nowych warunków jest albo niewystarczające, albo niemożliwe (np. gdy szybko zmienia się jego otoczenie, lub gdy *status quo* niemożliwe jest dłużej do utrzymania).

Przechodząc na płaszczyznę rozważań organizacyjnych i rozpatrując człowieka w kontekście jego zadań w organizacji, będziemy się starali traktować człowieka jako potencjalny obiekt zabiegów modernizacyjnych, człowieka, którego najważniejszą zdolnością kwalifikującą do przyjęcia i awansu jest zdolność do uczenia się, a jedną z najważniejszych funkcji systemu społecznego — działanie nastawione na rozwój indywidualny maksymalnie dużej liczby uczestników<sup>6</sup>.

W polskiej literaturze psychologicznej omawiana tu problematyka modernizacji znalazła odzwierciedlenie w artykule Tomaszewskiego<sup>7</sup>. Przytoczymy główne tezy zawarte w tej pracy.

Rozwój odbywa się nie tylko przez wzrost, ale przede wszystkim przez zmianę organizacji systemów i podnoszenia się ich poziomu organizacyjnego. Prowadzi to do przyjęcia zmian jakościowych w rozwoju człowieka i pojawienia się u niego cech jakościowo nowych. Uznanie możliwości rozwoju jakościowego pozwala na nowo spojrzeć na tradycyjne rozumienie rozwoju. Nasuwa się konieczność rewizji poglądu, że najlepiej byłoby, gdyby u człowieka w maksymalnym stopniu rozwijały się jedynie cechy pozytywne. Z tego wynika, że niektóre wady człowieka mogą w pewnych układach cech być elementem pożądanym, podnoszącym wartość człowieka. Psychologowie pracy w badaniach przydatności kandydatów do pracy dochodzą stopniowo do przekonania, że najlepszym pracownikiem będzie niekoniecznie ten, kto osiągnął maksymalne wskaźniki we wszystkich testach.

W kontekście rozważań dotyczących modernizacji rozwiązania wymaga problem praktyczny: co we wzajemnym związku między człowiekiem a jego otoczeniem jest elementem pierwotnym, a co wtórnym. Formułując odpowiedź na to pytanie, przyjmujemy jako układ odniesienia określony model otoczenia, a człowieka będzie-

<sup>6</sup> Więcej na ten temat, a zwłaszcza na temat modernizacji osobowości w krajach rozwijających się patrz: A. Inkeles: *Becoming modern: individual change in six developing countries*, „Ethos” 1975, v. 3, nr 2.

<sup>7</sup> T. Tomaszewski: *Rozwój wszechstronny i ukierunkowany*, „Problemy” 1976, nr 5.



my traktować jako istotę, którą należy doń przystosować. Postulatem rozwojowym i dyrektywą wychowawczą jest pojęcie **przystosowania**. Człowiek powinien mieć odpowiedni stosunek do właściwości świata, który go otacza. Nieprzystosowanie jest skutkiem błędów wychowania lub zjawiskiem patologicznym.

Według drugiej koncepcji układem odniesienia powinien być człowiek, jego ludzka natura. Trzeba więc najpierw wypracować model człowieka, a następnie skonstruować **odpowiedni model** świata. Takim uznawanym powszechnie układem odniesienia jest model człowieka „wszechstronnie rozwiniętego”.

Spór o to, która z przedstawionych koncepcji jest słuszna, przybierał różne formy. Powstał dylemat, czy należy przystosowywać człowieka do pracy, czy też pracę do cech i możliwości człowieka. Spór ten jest aktualny obecnie; także niniejsza publikacja przyjęła jako ogólne założenie ideę **przystosowania** człowieka do organizacji i organizacji do człowieka. Idea ta pozwala analizować i wyjaśnić rozwój naukowej refleksji oraz praktycznych zastosowań wiedzy o zachowaniu. Odpowiedź na to pytanie jest również oczywista: należy rozpatrywać oba elementy układu jako wzajemnie przystosowujące się do siebie. Nie łatwe jest jednak spowodowanie procesu wzajemnego przystosowywania się. „Dobrze jest przystosowywać do siebie dwa procesy, ale tylko wtedy, jeśli mają one wspólny cel, który określa wspólny kierunek.”<sup>8</sup> Właśnie w związku z tym postuluje się takie rodzaje oddziaływań na pracowników, które umożliwiają zrozumienie i zaakceptowanie celu organizacji, co więcej, takie, które prowadzą do internalizacji tego celu, tzn. do traktowania celów organizacji na równi z celami własnymi.

Trzecim układem odniesienia, pozwalającym budować procesy kształtowania zarówno człowieka, jak i świata, w którym żyje, jest **jakość ludzkiego życia**. Problem ten stał się w ostatnich czasach jednym z centralnych problemów współczesności i znalazł się w centrum światowej dyskusji. Jakość życia człowieka uwzględnia zarówno jakość człowieka, jak i jakość świata, ze względu na wspólny cel, jakim jest jakość życia człowieka. Wszelkie programy doskonalenia świata i wychowania człowieka (modernizacji) powinny uwzględniać tę właśnie zależność. Wyłania się w związku z tym konieczność ustalenia kryteriów jakości życia niezależnie od sytuacji. Tadeusz Tomaszewski wymienia pięć takich kryteriów:

- poziom subiektywnych przeżyć,
- świadomość,
- aktywność,
- produktywność,
- współuczestnictwo.

Oznacza to np., że jakość życia człowieka wiąże się najczęściej z poziomem jego subiektywnych przeżyć (życie pełne doznań emocjonalnych i wrażeń jest lepsze niż monotonne). Jako istota świa-

doma człowiek potrafi nie tylko przeżywać, lecz również tworzyć obraz świata, co jest związane u niego z silną potrzebą **rozumienia**. „Życie człowieka, który wiele wie i wiele rozumie i który w swoim postępowaniu kieruje się świadomością celów i środków, ceni się wyżej niż życie człowieka o słabym rozeznaniu, który niewiele wie i niewiele rozumie, a w postępowaniu kieruje się raczej impulsami lub automatyzmami.”<sup>9</sup> Aktywność zaś jako kryterium jakości życia jest oznaką rozwoju i zdrowia. Wolność, której istotą są szerokie możliwości rozwijania aktywności, ceniona jest jako jedna z największych wartości w życiu ludzi, zaś ograniczenie aktywności jest jedną z największych uciążliwości i źródłem poważnego zagrożenia zdrowia i rozwoju. Następnym przejawem życia człowieka i kryterium jakości jego życia to produktywność, stwarzanie nowych stanów rzeczy, nowych przedmiotów, idei i innych wartości, od produktywności biologicznej do najważniejszych form ludzkiego geniuszu. W związku z tym np. jakość życia człowieka pracującego jest ceniona wyżej niż jakość życia spędzonego bezproduktywnie. Szczególnie wysoko cenione jest życie twórcze.

Ostatnim z wymienionych przejawów ludzkiego życia oraz kryterium tego życia jest **współżycie człowieka z innymi ludźmi**. Człowiek bowiem jest istotą społeczną, a życie samotne, w izolacji od ludzi jest mniej cenione niż życie wśród nich.

Stworzenie warunków optymalnej jakości życia nie jest procesem samoczynnym. Dla uzyskania tej optymalnej jakości życia rozwój człowieka i rozwój świata muszą iść w tym samym kierunku i dlatego w **nowoczesnym** pojęciu rozwoju wszechstronnego muszą być zawarte i uczestnictwo w doskonaleniu warunków życia, i umiejętność życia w tych warunkach.

W koncepcji rozwoju wszechstronnego T. Tomaszewski podkreśla posiadanie wspólnego celu, ukierunkowującego wzajemny proces przystosowania się obu elementów układu: człowiek — świat. Przechodząc z tej najogólniejszej płaszczyzny analizy do konkretnych powiązań człowieka z jego otoczeniem w organizacji, gdy wykonuje on przydzielone zadania, musimy ustalić, co konkretnie podlega rozwojowi oraz w jaki sposób się to odbywa. Przejdziemy obecnie do rozpatrzenia roli, jaką odgrywają pewne — ważne z punktu widzenia sprawności działania — ogniwa struktury organizacyjnej oraz procesy organizacyjne. Zajmiemy się w szczególności **kierowaniem i uczeniem się** jako podstawowymi procesami w organizacji, decydującymi zarazem o rozwoju organizacji i o rozwoju jej uczestników.

### 3.2.

#### Czynniki warunkujące proces zmian w organizacji

Jeśli przyjmiemy za R. Kahnem, że organizacja to społeczny system układów ról, zapytamy zaraz, jakie to są układy i jakie

<sup>9</sup> Ibidem, s. 11.

role. Bez wątplenia każdy uczestnik organizacji jak i jej badacz odpowie na to pytanie w sposób dość jednoznaczny, że najważniejsze role, to role kierownicze. Gdy przystąpimy do obserwacji tego, co naprawdę się dzieje w organizacji, jednostkowe fakty ułożą się w obraz odzwierciedlający **procesy**, dynamiczne zdarzenia i interakcje, które po przyjęciu schematu klasyfikacyjnego będziemy mogli przyporządkować do odpowiednich pól. Dostrzeżemy wówczas, że pewne zachowania i interakcje między pracownikami są dowodem na istnienie **władzy**, a osobnik, który ją sprawuje, odbierany jest przez innych głównie jako **dystrybutor sankcji**, że pewne interakcje mają charakter bardziej komunikacyjny, tzn. celem interakcji jest przekazanie lub zatrzymanie informacji (zarówno zadaniowej, jak i okołozadaniowej). Prowadząc dalej nasze obserwacje ustalimy, że pewne zachowania ponad wszelką wątpliwość mają charakter niejako obojętny, jeśli rozpatrywać sankcje i egzekutywność, natomiast zależy od nich wybór problemów do rozwiązania. W zależności od szczebla hierarchii organizacyjnej podejmowanie decyzji dotyczy spraw o różnym znaczeniu dla organizacji. Zauważymy, że formułowanie i ustalanie hierarchii celów należeć będzie do kierowników najwyższego szczebla. Dostrzeżemy również, że znaczna liczba zachowań i interakcji stanowi dowód na istnienie **konfliktów** między jednostkami oraz grupami. Odpowiednio do tego — oprócz roli zawodowej, związanej z wykonywaniem określonych zadań uwarunkowanych technologią — każdy członek organizacji pełni również następujące funkcje w systemie społecznym organizacji:

- dystrybutora sankcji,
- elementu hamującego dopływ informacji do innych ogniw (*gateskeepera*),
- decydenta,
- stratega,
- mediatora.

Można przewidywać, że kierownicy najwyższych szczebli pełnią wszystkie te role jednocześnie w zależności od sytuacji, eksponując zachowania świadczące o odgrywaniu określonej roli, lecz można również założyć, że w procesie rozwoju organizacji role te są rozdane lub zawłaszczane przez poszczególnych członków. Osobnicy zdolniejsi lub bardziej motywowani do odgrywania danej roli będą dążyć do jej **monopolizacji**, gdyż wówczas wzrośnie ich znaczenie dla organizacji, prestiż oraz możliwość kontroli nad organizacją — wzmocni się ich pozycja. Zmiany w organizacji będą więc zależały od kwalifikacji i systemu wartości osób pełniących w niej kluczowe role. Do podstawowych kwalifikacji zaliczymy zdolność **uczenia się** jako odzwierciedlenie bardziej globalnej cechy człowieka — plastyczności. Oczywiście, chodzi tu o kompetencje w zakresie działania (wykonywania zadań) oraz współdziałania.

Kompetencje te są szczególnie potrzebne osobom pełniącym funkcje kierownicze.

Aby wprowadzić zmiany do organizacji trzeba zwrócić uwagę na to, jakimi teoriami działania ludzie **rzeczywiście** kierują się w praktyce oraz jak dalece zdają sobie oni z tego sprawę, że kierują się określonymi, świadomie obranymi teoriami.

Chris Argyris i D. Shon podjęli analizę zachowania się przedstawicieli personelu kierowniczego<sup>10</sup>. Autorzy ci w wyniku wieloletnich badań i doświadczenia zdobytego podczas sprawowania funkcji konsultantów amerykańskich przedsiębiorstw doszli do przekonania, że obecne społeczeństwo, posługując się stworzonym przez siebie systemem szkolnym, dostarcza jednostkom nieproduktywnych teorii działania (ang. *counterproductive*), tzn. takich, które nie sprzyjają ich indywidualnemu rozwojowi oraz obniżają efektywność działania organizacji. Co więcej, często te właśnie teorie stosowane są do projektowania nowych organizacji. A jeśli tak, to łatwo przewidzieć, że stagnacja, konflikt i patologia organizacyjna będą przejawiać się jako zjawiska nieuchronne i poniekąd prawidłowe.

Przyjmując, że kierowanie to efektywne wywieranie wpływu na innych, musimy uznać, że przywódca kierujący grupą odczuwa przede wszystkim potrzebę uzyskiwania informacji zwrotnej o skutkach tego wpływu. Jest to zasadniczym rodzajem **wzmocnienia**, a więc można uznać, że kierowanie i uczenie się są w subtelny, ale nierozzerwalny sposób powiązane ze sobą. Metody badań powinny uchwycić ten właśnie fakt, gdyż występuje on w rzeczywistości, tymczasem prace na temat kierowania opisują głównie co **robi** kierownik, a nie — jak **kieruje**.

Chris Argyris wprowadza następujący podział teorii działania:

- uznawane,
- powiązane (*espoused*),
- stosowane (*in use*).

Przyjmuje on, że ludzie w organizacjach utrzymują dwa rodzaje teorii działania: uświadamiane oraz takie, z których nie zdają sobie sprawy. Można je odczytać poprzez obserwację zachowań. Właśnie te teorie nazywa się stosowanymi. Teorii uznawanych jest ogromnie dużo i są rozmaite, natomiast teorii stosowanych jest niewiele.

Wyobraźmy sobie teraz istotę ludzką, która postanawia kierować się w zachowaniu następującymi czterema zasadami:

- a. Osiągnąć stawiane przez siebie cele,
- b. Wygrać, nie przegrać, gdy znajdzie się w sytuacji gry,
- c. Zlikwidować lub przynajmniej zmniejszyć do minimum negatywne przeżycia,

d. Podkreślać, że kieruje się w swym postępowaniu zasadą racjonalności.

Można przyjąć, że w każdej sytuacji zachowanie ludzkie jest reprezentacją najbardziej zadowalającego w danej sytuacji rozwiązania, uznawanego przez człowieka za **zgodne** z jego naczelnymi wartościami. Autor formułuje hipotezę, że ludzkie istoty uczą się strategii behawioralnych, które są **odpowiednie** do ich naczelných wartości ukierunkowujących. Główną z nich jest jednostronna kontrola istotnych elementów środowiska, a zwłaszcza tych, które są związane z przydziałem zadań, oraz ochrona siebie, zabezpieczenie sobie środków jednostronnie (*unilaterally*). Obserwacje świadczą o tym, że ludzie różnią się znacznie co do wyznawanych sposobów kontrolowania innych ludzi, ale tylko nieliczni spośród nich rzeczywiście kontrolują innych i ich środowisko. Te strategie kontrolowania wywierają z kolei wpływ nie tylko na osobników rzeczywiście uzyskujących kontrolę nad otoczeniem, lecz również na tych, którzy są kontrolowani. (Jest to równoznaczne ze sprawowaniem władzy, kontrola w tym znaczeniu to raczej władza nad innymi niż kontrola typu inspekcji, jakkolwiek te dwa znaczenia słowa „kontrola” mają ze sobą związek). W wyniku tak rozciągniętej kontroli powstają mechanizmy **obronne** u osobników, wobec których ta kontrola jest stosowana. Jednostronna kontrola nie sprzyja bowiem powstawaniu sprzężeń zwrotnych. Zamiast otwartości i szczerości powoduje zamkniętość i brak zaufania. Pojęcie zaufania (por. rozdz. 2.3.1) między członkami organizacji nabiera coraz większego znaczenia.

Zaufanie traktowane jest jako istotny czynnik, warunkujący centralne procesy (*central dynamics*) w całym systemie społecznym organizacji: w stosunkach interpersonalnych, w grupach i w organizacjach. Oczywiście, należy odróżniać zaufanie od pseudozaufania. Jest to najpoważniejszy problem metodologiczny przy próbie stworzenia typologii procesów zaufania. W związku z tym:

a) należałoby rozbudować program badań podstawowych, które pozwoliłyby wyspecyfikować ukierunkowanie ludzkiego rozwoju, zawierającego pojęcie zaufania,

b) konieczne jest stworzenie dobrej teorii rozwoju lub uczenia się, pozwalającej zrozumieć ludzkie potrzeby i cele. Zaufanie wydaje się jedną z fundamentalnych podstaw, na której oparte są najbardziej podstawowe interakcje między ludźmi. Na przykład wszystkie zbadane w laboratorium czynniki, takie jak: zdolność do uczenia się, do komunikowania, do współpracy, do obcowania, do nawiązywania przyjaźni, poczucia pewności i ufności wobec współtowarzyszy okazały się mieć bardzo istotne powiązania z wzajemnym zaufaniem. Wynika z tego, że istnieje prawdopodobnie ogólny związek między zaufaniem a takimi zmiennymi, jak podejmowanie decyzji i komunikowanie się (np. zaufanie do informacji partnera, poleganie na jego słowie, przekonanie o jego niezawodności). Jednostronnie kontrolujące zachowania mogą być odczytywane przez innych

jako zachowania obronne. Konsekwencje tego stanu rzeczy będą wytworzały szczególnie rodzaj uczenia się. Nie wystąpi tu zbyt wyraźnie publiczna ocena pomysłów i problemów (a już na pewno nie tych, które mogą być ważne dla organizacji lub stanowić groźbę dla jej istnienia). Osobnik jednostronnie kontrolujący innych nie będzie ani poszukiwał, ani też nie otrzyma informacji dotyczących skuteczności działania podwładnych. Podwładni będą się starali zachowywać obronnie, aby nie naruszyć swych wartości naczelnych, tzn. nie denerwować innych, a zwłaszcza tych, którzy mają władzę. Uczący się osobnik w takiej sytuacji będzie się starał wszystko, czego się nauczył, wtłoczyć w ramy tego, co jest akceptowane. Taki rodzaj uczenia się Ch. Argyris nazywa uczeniem się według zasady pojedynczego sprzężenia zwrotnego (*single-loop learning*). Działa tu zatem zasada termostatu: osobnik uczy się tylko tego, co potwierdza jego program. Podobnie jak w termostacie, można się jedynie dowiedzieć, że założone cele zostały osiągnięte (np. utrzymanie założonej temperatury). Zawsze jednak zdarza się, że pewne jednostki w takiej sytuacji podejmą konfrontację celów i wartości (a tego termostat nie robi, nie stawia pytań itp.). Taka konfrontacja stwarza warunki do uczenia się na zasadzie tzw. podwójnego sprzężenia zwrotnego (*double-loop learning*). Na przykład nauczyciel w klasie może zwyczajnie zadawać uczniom pytania sprawdzające przyswojenie przekazanej im wiedzy (pojedyncze sprzężenie), lecz może także osłabiać potrzebę takiej właśnie kontroli wśród uczniów (podwójne sprzężenie), pozwalając im samym stawiać sobie pytania, na które będą chcieli sami sobie odpowiedzieć.

W odniesieniu do większości ludzi można powiedzieć, że postępują oni niezgodnie z teoriami, które uznają. Słowem — istnieje rozbieżność między teoriami uznawanymi i stosowanymi w działaniu, gdyż większość teorii głoszonych zawiera niepisane założenia, które można sparafrazować w następujący sposób: Gdy masz do czynienia z kimś, kto ma poglądy niezgodne z zachowaniami, nie mów mu o tym, bo go zmartwisz, dostarczysz nieprzyjemnych przeżyć, a sam narazisz się na odtrącenie i wrogość. Ludzie, których zachowanie opisuje tab. 15, są bardzo zajęci kontrolowaniem innych i obroną pozycji własnych, a ponadto robią to w sposób, który nie może być publicznie ujawniony i poddany diagnozie. Są przekonani, że nie ma innego wyjścia, jak tylko samopotwierdzenie własnej działalności. Inni (najczęściej podwładni) są zbyt zajęci, aby rozwinąć szyki przeciwdziałające kontroli. Oni też chcą wygrać, bronić się, kontrolować innych itp. W takiej sytuacji mało jest miejsca na nagrody, na wysiłek zmierzający do pomocy innym w uczeniu się i w rozwoju, zwłaszcza, że pomoc ta mogłaby się przyczynić do wzmocnienia pozycji podwładnych, a nie kierujących.

Przejdźmy teraz do omówienia modelu drugiego, wskazując wartości naczelne:

- a) użyteczna, rzetelna informacja,

Proces uczenia się jednostki w organizacji  
Model II

Główne motyw działania	Główne strategie działania	Konsekwencje dla jednostki i otoczenia	Skutki uczenia się	Efektywność
Wartościowa informacja	<p>sytuacje lub spotkania są organizowane jako pomoc dla uczestników, tak by mieli oni poczucie wpływu na bieg spraw</p> <p>wykonanie zadań kontrolowane jest wspólnie</p> <p>ochrona siebie jest wspólnym przedsięwzięciem</p> <p>ochrona innych jest obopólna i nie ma cech opiekuńczości</p>	<p>jednostka ma doświadczenie w neutralizowaniu zachowań lękowych</p> <p>zachowania i stosunki w grupie nie są zbiorem cech charakterystycznych dla lęku i obrony</p> <p>normy grupowe ukierunkowane na uczenie się</p> <p>duża swoboda wyboru, wewnętrzne przekonanie o słuszności wyboru, łatwość podejmowania ryzyka</p>	<p>obalanie przyjętych hipotez</p> <p>podwójne sprzężenie zwrotne</p> <p>częste wystawianie teorii na publiczny osąd</p>	<p>wzrastająca efektywność działania</p>

Zródło: Ch. Argyris: Leadership, learning and changing the status quo, „Organizational Dynamics” 1976, v. 4, nr 3.

- b) swoboda wyboru bez uprzedzeń i obaw (zaufanie),
- c) wewnętrzne zaangażowanie.

Model II, podobnie jak I zakłada, że osobnik głośno wyraża własne cele, lecz odrzuca on jednostronną kontrolę, która z reguły pociąga za sobą stronniczość, a celem zachowań stronniczych jest **wygranie** za wszelką cenę.

Model II (tab. 16) łączy kwestię ujawnienia celów i stronniczości, by skonfrontować własne poglądy z poglądami innych uczestników organizacji i ewentualnie odrzucić własne, gdy okażą się mniej wartościowe. Wybór najwartościowszej z możliwych informacji,

tak aby każdy, kto podejmie zadania w organizacji był do niej wewnętrznie i dobrowolnie przywiązany. Osobnik opisany w tabeli 16 jest w stanie przyswoić sobie metody uczenia się opartego na sprzężeniu podwójnym.

Wyniki działania zgodnego z przedstawionym w tabeli 16 są oceniane w kategoriach stopnia, w jakim działanie pomaga człowiekowi w tworzeniu istotnej i użytecznej informacji, w najbardziej efektywnym rozwiązywaniu problemów.

Strategie działań opisane w tabeli 16 uwzględniają możliwości i kompetencje wszystkich uczestników, a zwłaszcza tych, którzy odgrywają kluczową rolę w organizacji. Zarówno określenie zadań, jak i kontrola nad środowiskiem są równomiernie rozdzielone między wszystkich członków. Ukrywanie własnego zdania jest odrzucone, gdyż ma ono charakter obronny, a nie jest związane z uczeniem się. A jeśli takie właśnie obronne zachowanie okaże się w jakiejś sytuacji niezbędne — jest planowe i przez wszystkich uświadamiane. W tego typu warunkach istnieje małe prawdopodobieństwo ujawnienia się tendencji walki, konkurencji, autorytarnego stylu podejmowania decyzji, niezdrowych autogratyfikacji itp.

Osobnicy uwzględnieni w tabeli 16 będą poszukiwać najbardziej kompetentnych ludzi do podejmowania wspólnych decyzji, tworząc grupę działaniową będą się starali maksymalizować wkład każdego uczestnika, aby synteza była wynikiem maksymalnie głębokiej analizy. Jeśli tak, to stopień obronności oraz wewnętrzny lęk będzie malał, wzrośnie natomiast poczucie wewnętrznej zgodności oraz łatwość utożsamiania się z celami grupy. Oczywiście, uczenie się w tej sytuacji będzie oparte na podwójnym sprzężeniu zwrotnym.

Chris Argyris przewiduje na podstawie założeń, przedstawionych w tabeli 16, że w rezultacie nastąpi wzrost efektywności procesu decyzyjnego oraz wzrost prawdopodobieństwa, że błędy i potknięcia będą ogłaszane publicznie bez poszukiwania „winnych”, po prostu jako rodzaj wzmocnienia w procesie uczenia się. Wyniki pięcioletnich badań eksperymentalnych, jakie przeprowadził autor wskazują, że wiele tez zaproponowanych w tabeli 16 rzeczywiście trafnie opisuje zachowania uczestników oraz formy uczenia się (podwójne sprzężenia).

### 3.2.1. Charakter organizacji a rodzaj proponowanej interwencji

Celem tego rozdziału jest omówienie pewnych elementów wiedzy o zastosowaniu nauki o zachowaniu się człowieka w organizacji do praktyki, a w szczególności przedstawienie niektórych schematów ułatwiających poruszanie po obszernym już obecnie terenie zastosowań technik i strategii modernizacyjnych w różnych sytuacjach organizacyjnego funkcjonowania. Jeżeli zmiany organizacyjne, będące wynikiem planowanych zamierzeń, mają spełnić oczeki-



wania praktyki, muszą się one opierać na dobrej diagnozie dysfunkcji i przyszłych potrzeb, a także muszą być **odpowiednie** do typu organizacji i charakterystycznych dla niej problemów.

Wspólnymi elementami większości strategii interwencyjnych są:

a) całościowy charakter proponowanych zmian, nakierowanych na ulepszenie pracy organizacji we wszystkich kierunkach jej działania i we wszystkich jej podsystemach<sup>11</sup>;

b) wielowymiarowość analiz organizacyjnych, obejmujących technologię, strukturę społeczną i procesy organizacyjne. Analizy uwzględniają takie zmienne, jak: normy i wartości uczestników organizacji, procesy grupowe, sposób porozumiewania się oraz zmienne dotyczące struktury organizacji, takie jak wzrost, podział, wyłanianie się i zanikanie poszczególnych działów i stanowisk pracy;

c) wielopoziomowość proponowanych interwencji, które obejmują działania zmierzające do wywołania zmian w postawach poszczególnych jednostek i grup;

d) upowszechnianie nowych wartości, stylów zachowania, nowych sposobów rozwiązywania problemów w sposób tak sugestywny, że są one przyswajane w stosunkowo krótkim czasie przez znaczną liczbę uczestników organizacji.

Wiele uwagi poświęcono w związku z tym rozważaniom na temat natury zmiany. Problem ten został częściowo omówiony w rozdziale poprzednim tej publikacji. Przypomnijmy znaną skądinąd tezę filozofii marksistowskiej na temat zmiany jako ruchu w wyniku dialektycznego przejścia jakiegoś elementu ze stanu stałości, bezruchu, homeostazy. Rozważmy proces przechodzenia ze stanu zdrowia w chorobę, np. w wypadku chwilowego uszkodzenia organizmu. Objawia się on wystąpieniem zaburzenia pod wpływem dwu zbiorów czynników:

— czynników sprawczych, skutków jakiegoś oddziaływania zewnętrznego (naświetlania, urazu, operacji itp.);

— czynników przyczynowych (wewnętrznych warunków organizmu, np. czynników strukturalnych, własności komórki itp.);  
Dokonując jakiegokolwiek interwencji, musimy zdać sobie sprawę z rodzaju czynników sprawczych oraz przyczynowych wchodzących w obszar zainteresowań badacza.

Dawid Bowers, J. Franklin oraz P. A. Pecorella<sup>12</sup> zaproponowali interesujący pod względem teoretycznym oraz użyteczny jak się wydaje dla praktyki badawczej schemat obrazujący te dwie grupy czynników jako podstawowych dla strategii wprowadzania zmian. Wyodrębnili oni trzy zasady wprowadzania zmian:

a) interwencję, mającą na celu korekcję zachowań kierowniczych, muszą być odpowiednie do cech całego systemu;

<sup>11</sup> Obszerne rozważania na ten temat zawiera artykuł E. Masłyk: *op. cit.*

<sup>12</sup> D. Bowers, J.L. Franklin, P.A. Pecorella: *Matching problems, precursors and interventions in OD: A systemic approach*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1976, v. 23, nr 2.

b) pewne obszary są bardziej niż inne predysponowane do wprowadzenia zmiany, tzn. dają większe szanse sukcesu. (np. młodzi pracownicy o krótkim stażu pracy, zatrudnieni na wydziałach ulokowanych niejako na obrzeżach organizacji, którzy często kontaktują się z otoczeniem organizacji wykazują znacznie mniejsze opory wobec zmian niż pracownicy starsi wiekiem, zatrudnieni na wydziałach produkcyjnych).

c) zmiany zachodzą nie jako bezpośredni wynik oddziaływań interwencyjnych, lecz stopniowo, przez serię zdarzeń typu przy czynowo-skutkowego, co oznacza, że zmiana wprowadzona tu i teraz może mieć skutki odległe w przestrzeni i czasie.

Tak więc, wprowadzanie zmian do organizacji jest tu traktowane jako zbiór działań zmierzających do prawidłowego określenia (zidentyfikowania) trzech rodzajów informacji:

a) danych, dotyczących zachowania stanowiącego pewien problem w organizacji (np. systematyczne spóźnianie się pewnej grupy pracowników do pracy, mało wydajna praca osób, które poddane były szkoleniu itp.) i nazywanego zachowaniem problemowym;

b) ewentualnych przyczyn tych zachowań nazwanych prekurSORAMI na oznaczenie wyprzedzającego charakteru pewnych cech człowieka i jego sytuacji składających się na wystąpienie owego problemowego zachowania;

c) danych dotyczących adekwatnych do podanych informacji technik interwencyjnych<sup>13</sup>.

Rzeczywista działalność ekspertów i badaczy zajmujących się usprawnianiem organizacji rozpocznie się zatem od określenia, które zachowania mają być przedmiotem obserwacji i pomiaru, w jaki sposób należy obliczać wyniki badań i pomiarów, za pomocą jakich kategorii opisowych będą określane stany i procesy składające się na funkcjonowanie organizacji. Czynności te mają na celu w rezultacie doprowadzić do stworzenia obrazu aktualnego stanu, w jakim znajduje się organizacja, oraz do porównania go ze stanem idealnym czy też pożądanym. Ważna jest tu diagnoza rozmiaru i zakresu zmian zachodzących aktualnie lub mających nastąpić w przyszłości. Należy przede wszystkim określić jej znaczenie dla uczestników organizacji.

Do najważniejszych procesów organizacyjnych zaliczane są procesy kierowania, gdyż uważa się, że determinują one zarówno przebieg procesów grupowych, jak i ostateczną wydajność całego systemu organizacyjnego. Każdy proces kierowania składa się z następujących czterech kategorii zachowań:

a) podtrzymania,

<sup>13</sup> Pomija się tu wartości, gdyż interwencja OD nie jest w stanie wprowadzić zmian polegających na przekształceniu podstawowych cech osobowości.

b) polegających na podkreślaniu znaczenia celu stojącego przed zespołem,

c) ułatwiających wykonywanie zadań poszczególnym członkom zespołu,

d) facylitujących porozumiewanie się w zespole.

Ponieważ organizacja jako system społeczny składa się ze złożonych konfiguracji zachowań swych uczestników, konieczne wydaje się wyodrębnienie czynników warunkujących poszczególne rodzaje zachowań. Czynnikiemami tymi są: informacja, jaką dysponują działające jednostki, nawyki niezbędne do wykonywania rutynowych zadań pracy, wartości, jakimi kierują się jednostki w pracy i w życiu oraz sytuacje, w jakich wypada im działać. To właśnie są swoiste „prekursory”, przyczyny zachowań zarówno pożądaných, jak niepożądanych. Autorzy podkreślają ich znaczenie dla funkcjonowania systemu organizacji. Obecność lub brak tych czynników, cechy zarówno ilościowe, jak i jakościowe decydują o tym, jaki typ problemów do rozwiązania pojawi się w organizacji, i w którym jej obszarze znajdzie konieczność interwencji. Rozważmy teraz bardziej szczegółowo czynniki, zwane prekursorami:

a) **Informacja** — jest niezbędnym warunkiem podejmowania decyzji organizacyjnych i wszelkiego działania. Ludzie zrzeszeni w organizacji, działając zgodnie z informacją oraz uwzględniając własne oczekiwania, zdobywają stopniowo orientację w tym, co jest, a co nie jest efektywnym i odpowiednim zachowaniem, słowem **poznają** stopniowo związek między własnym postępowaniem a jego skutkami dla organizacji i dla nich osobiście. Niewystarczająca lub fałszywa informacja o technicznych aspektach sytuacji pracy będzie się przyczyniała do niszczenia narzędzi pracy. Podobnie niewłaściwa informacja na temat społecznych aspektów pracy może wpłynąć na „uszkodzenie” zasobów ludzkich w organizacji.

Fałszywe modele dotyczące funkcjonowania organizacji, oparte na niekompletnych lub błędnych informacjach co do liczby i charakteru głównych zmiennych, brak zrozumienia faktu złożoności i wzajemnych powiązań między zmiennymi mogą prowadzić do niezwykle szkodliwych następstw dla organizacji; np. nacisk i sankcje niewspółmierne do przewinień mogą być skuteczne w danej chwili lecz bardzo szkodliwe w przyszłości.

b) **Nawyki** — techniczne oraz społeczne sprowadzają się do umiejętności współzycia i nawiązywania kontaktów międzyludzkich, np. nawyki kierowania, obcowania w grupie.

Długo panowało przekonanie, że nawyki techniczne są łatwe do opanowania, natomiast nawyki z zakresu obcowania i współzycia w grupie są raczej przedmiotem sztuki, wrodzonego daru itd. Obecnie coraz częściej uznaje się tę dziedzinę zachowania za zasadniczo poddającą się nauczaniu, przy czym nie wymaga się tu tajemniczego „otwierania się” przed partnerem lub współtowarzyszem lecz ele-

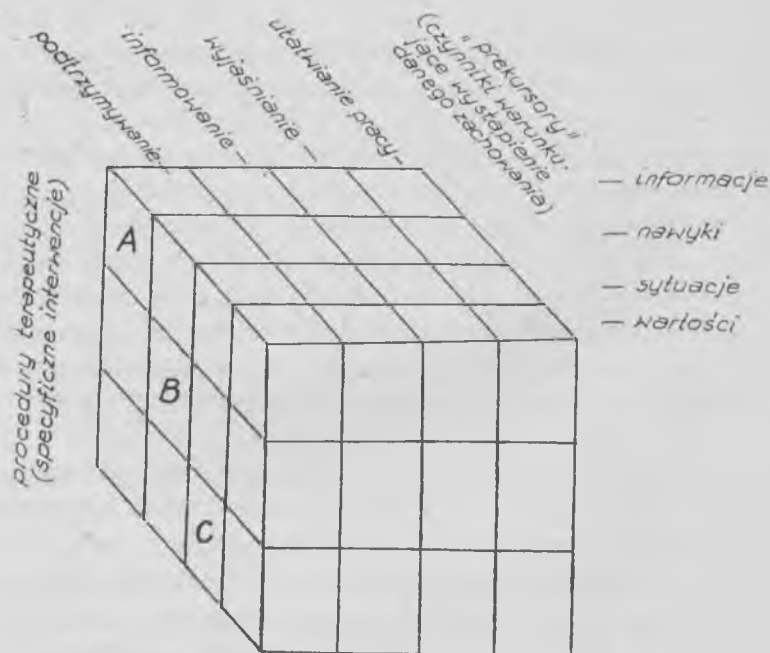
mentarnych nawyków dostrzegania stanów psychicznych i rozumienia stanowisk innych ludzi.

c) **Wartości** — każdy człowiek ma określony system wartości. Jeśli jest on niezgodny z celami lub wartościami organizacji, owa rozbieżność będzie zawsze źródłem negatywnych skutków dla funkcjonowania organizacji.

d) **Sytuacje** — zachowanie każdego niemal członka organizacji zależne jest częściowo od zachowania innych uczestników i grup, a także od warunków technicznych i fizycznych środowiska. Maszyny oraz standardowe procesy wymagają ograniczonego zestawu zachowań. Już sama konstrukcja maszyn pozwala przewidzieć, które zachowania wystąpią i w jakim porządku, np. operator kart perforowanych wykonuje następujące czynności: bierze kartę nie perforowaną, kładzie materiał na maszynę, usuwa się ze strefy niebezpiecznej, naciska na dźwignię perforatora, wyjmuje kartę perforowaną.

Podobnie struktura organizacji determinuje zachowania społeczne (częste lub sporadyczne kontakty) właśnie w związku z taką a nie inną strukturą zadań (interakcje zadaniowe), tzn. psychospołeczne aspekty funkcjonowania organizacji mogą wpływać na przekazywanie standardów zachowań ustalonych np. przez mistrza. Gdy cele są mało sensowne, nieracjonalne lub niejasne, mistrz jest

#### ZACHOWANIE ZWIĄZANE Z ROZWIĄZANIEM PROBLEMU



Rys. 6. Model strategii wprowadzania zmian organizacyjnych stosownie do zachowań ludzi oraz warunkujących je czynników (wg D. Bowersa i innych)

ograniczony w swoich usiłowaniach utrzymania wysokich standardów wykonania zadań przez podległych mu pracowników. W tej sytuacji mistrz, zamiast ułatwiać pracownikom wykonywanie zadań, odgrywa raczej rolę obrońcy celów organizacji. Tak więc, każdy z wymienionych „prekursorów” warunkuje efektywność indywidualnego zachowania. Najbardziej efektywne są te jednostki, które mają niezbędną **informację**, odpowiednie **nawyki** czy **sprawności** w zakresie wykonywania konkretnych zadań, którzy efektywną pracę traktują jako **wartość** oraz którzy znajdują się w **sytuacjach** pozwalających na efektywną pracę. Obecność lub brak któregoś z wymienionych czynników może mieć wpływ zarówno na działanie jednostki, jak i organizacji. Dla efektywności organizacji szczególne znaczenie ma rozbieżność między wymienionymi zmiennymi, np. duża informacja o zadaniach, lecz brak odpowiednich sprawności wykonawcy spowoduje wystąpienie dysfunkcji. Organizacja najbardziej cierpi, gdy:

a) uchybienia lub braki dotyczą kilku czynników („prekursorów”),

b) sytuacja dotyczy zachowań większej liczby osób w organizacji,

c) mamy do czynienia z wysokimi szczeblami hierarchii organizacyjnej.

Rysunek 6 przedstawia trójwymiarowy model zmiany kierowania (OD) stosowanej najczęściej w doradztwie organizacyjnym. Wymiar I: Zachowania kierownicze:

- podtrzymanie,
- interakcje facylitujące,
- podkreślanie wagi wspólnego celu,
- ułatwianie pracy.

Wymiar II: Czynniki wpływające na te zachowania („prekursory”):

- informacja,
- nawyki,
- sytuacje,
- wartości.

Wymiar III: Charakter możliwej do zastosowania procedury interwencyjnej odnośnie do:

- informacji,
- nawyków,
- sytuacji.

Zinterpretujmy przedstawiony model. Możliwe są trzy rodzaje interpretacji:

a. Procedura postępowania mającego na celu ulepszenie organizacji jest adekwatna do danego rodzaju „prekursora”, np. brak ułatwień ze strony kierownika wobec zespołu może wynikać z braku odpowiedniej informacji o tym, kto i co ma zrobić.

„Prekursor”	Przedmiot procedury interwencyjnej
informacja nawyki sytuacje	informacja nawyki sytuacje

b. Drugi rodzaj interpretacji jest następujący:

„Prekursor”	Przedmiot procedury interwencyjnej
informacja nawyki sytuacje	informacja lub sytuacja nawyki lub sytuacje informacje lub nawyki

Jeżeli np. za przyczynę braku czynności facylitujących u kierownika uznamy brak odpowiedniej informacji, można wówczas zmienić sytuację (np. inaczej rozlokować robotników, aby mogli się ze sobą porozumiewać) lub też uruchomić dodatkowe kanały informacyjne, dostarczające odpowiednią informację.

c. Trzeci rodzaj interpretacji obejmuje wszystkie trzy elementy modelu, a więc procedura interwencyjna (terapia organizacji) będzie miała charakter nie szeregowy, lecz wybiórczy (na schemacie nie „a”, lecz prostopadłością „A”). Będziemy więc mieli 48 stanów ( $4 \times 4 \times 3$ ), z którymi się zetkniemy, proponując środki ulepszające organizację. Każde z 48 pól ma swoją odrębną wartość.

Nietrudno zauważyć, że dwie pierwsze interpretacje wzajemnie się wykluczają, natomiast trzecia zawiera elementy zarówno pierwszej, jak i drugiej. Próba określenia stopnia rzetelności każdej z tych trzech interpretacji nie da jednoznacznych rezultatów. Można z góry założyć, że nie ma procedur i technik uniwersalnych, nadających się do każdej sytuacji oraz do każdego typu organizacji. Efektywność procedur zależy od typu zastosowanej techniki badawczej. Przed podjęciem decyzji, która z interpretacji jest w danym wypadku najbardziej odpowiednia, trzeba ustalić, jaka jest liczba problemów oraz „prekursorów”. Tak więc, w konkretnych sytuacjach przed dokonaniem ostatecznego wyboru należy wziąć pod uwagę czas (badania nie powinny ciągnąć się w nieskończoność) i koszty, jakie pociągnie za sobą terapia organizacyjna. Drugą wskazówką, ułatwiającą orientację co do charakteru możliwej terapii, jest ustalenie tzw. luki między stanem faktycznym a stanem idealnym. W procesie diagnozowania sytuacji (a to z reguły pochłania kilka miesięcy), gdy natkniemy się na problem trudny, luka okaże się bardziej wyrazista. Natomiast wybierając łatwiejszy problem do rozwiązania, można uruchomić motywację innych jednostek (bezpośrednio zainteresowanych) tak, że potrafią one same znaleźć rozwiązanie problemu poważniejszego.

Idea humanizacji pracy wyrasta z założeń ustrojowych socjalizmu, a jej przesłanki teoretyczne sformułował K. Marks w swych wczesnych pracach, przy okazji rozważań nad alienacją pracy. Obecne programy humanizacji pracy — jako konkretne propozycje ulepszeń — są inspirowane przez dwa źródła: rzeczników usprawniania pracy (zwiększania jej efektywności) oraz rzeczników uczynienia pracy wartością samą w sobie. Nawet gdyby zadowolenie z pracy nie zwiększało efektywności działania, należałoby dążyć do jego wzrostu tylko dlatego, że zwiększa ono poczucie jakości życia w pracy.

Oczywiste jest dla reprezentantów obu kierunków wprowadzania zmian do instytucji i organizacji, że praca prawidłowo zorganizowana, o jasno określonych zadaniach zapewnia poczucie zadowolenia wtedy, gdy każdy widzi jej sens i otrzymuje sprawiedliwe wynagrodzenie. W związku z tym trudno oddzielić w praktyce skutki wprowadzanych zmian mające na celu wzrost produkcyjnej sprawności od tych, które mają na celu wzrost zadowolenia pracowników.

Postulaty uczynienia pracy bardziej „ludzką” wysuwane są przez przedstawicieli nauk społecznych zarówno w krajach zachodnich, jak i w socjalistycznych. Warto jednak zwrócić uwagę na zasadniczą odmienną rezultatów obu strategii wprowadzania zmian i ulepszeń organizacyjnych. Ulepszenia i zmiany — nawet gdy prowadzą do zwiększenia komfortu i poczucia sensu pracy — w organizacjach będących prywatną własnością, w których naczelną zasadą jest zwiększenie zysku, przyczyniają się do pogłębienia nierówności. Zysk ostatecznie prowadzi do wzbogacenia właścicieli środków produkcji, a nie tych, którzy go wypracowują. Tak więc, za ideologią zmiany planowanej stoi stara zasada eksploatacji typowej dla ustroju kapitalistycznego, lecz w obecnych czasach występuje ona w formie znacznie bardziej zawaolowanej, niewidocznej gołym okiem. Pamiętając o tej zasadniczej różnicy między programami ulepszania pracy w krajach o odmiennych ustrojach społecznych i politycznych, warto wyzyskać konkretne doświadczenia nad usprawnianiem pracy i czynieniem jej bardziej interesującą dla pracowników. Podobieństwa między technikami OD, czyli tzw. zmiany planowanej, a programami humanizacji pracy polegają na tym, że w obu przypadkach kładzie się nacisk na wzrost liczby pracowników podejmujących decyzje w organizacji, na zmianę stylów kierowania wyrażającą się zmniejszeniem stopnia przymusu, restrykcji i podporządkowania pracowników szczebla wykonawczego oraz na podkreślaniu wagi ogólnego klimatu organizacyjnego sprzyjającego pozytywnym ustosunkowaniom się pracowników do celów organizacji jako całości.

Zasadniczą różnicą między strategią wprowadzania zmian a programami humanizacji pracy jest to, że w tych ostatnich kładzie się nacisk na efekty w subiektywnej sferze pracowników oraz na rozwiązywanie spraw socjalnych, podczas gdy w pierwszych — na poprawę klimatu organizacyjnego i na zmianę treści pracy.

W ciągu minionego dwudziestolecia polscy socjologowie i psychologowie pracy zrobili niemało w kierunku skonkretyzowania form działalności w ramach humanizacji pracy. W różnych okresach w zależności od lokalnego zapotrzebowania praktyki przemysłowej oraz aktualnych prądów w naukach społecznych podkreślano wagę usprawniania różnych aspektów życia zakładowego i pracy ludzkiej. W końcu lat pięćdziesiątych zwracano uwagę na usprawnianie pracy i integrację różnych grup pracowniczych wokół celów produkcyjnych przedsiębiorstw, we wczesnych latach sześćdziesiątych analizowano rolę samorządu robotniczego, w późnych latach sześćdziesiątych zwrócono uwagę na konieczność zmian i ulepszeń pracy typu kierowniczego, w początkowych latach siedemdziesiątych więcej uwagi poświęcono sprawom polityki socjalnej, jaką zakład pracy realizuje w ramach konstytucyjnej działalności państwa<sup>14</sup>.

Obecnie, w związku z wprowadzeniem w życie uchwały nr 250 Prezesa Rady Ministrów, powołane są komórki analiz społecznych w wielu zakładach pracy. Wiele zadań, jakie stawia się psychologom i socjologom pracy zatrudnionym w tych komórkach, dotyczy wprowadzania programów szeroko rozumianej humanizacji pracy. W rejestrze zadań znajdują się działania typu usługowego, do których psychologowie są przygotowani, oraz zadania typu badawczego, zakładające konieczność dokonywania diagnozy stanu organizacji oraz tworzenia użytecznych w praktyce zarządzania ekspertyz, do których psychologowie muszą zostać przygotowani.

We współczesnym przemyśle — mimo znacznego unowocześnienia wielu zakładów przemysłowych, wybudowania całkowicie nowych i nowoczesnych zakładów w ostatnich 10 latach — wiele prac przebiega nadal w uciążliwych i niebezpiecznych warunkach, w których człowiek narażony jest na działanie szkodliwych wpływów środowiska pracy (nadmierny hałas, wysoka temperatura, działanie substancji szkodliwych itp.). Jednym z zadań programu humanizacji pracy jest w związku z tym dążenie do zmniejszenia negatywnych skutków oddziaływania fizycznego środowiska pracy, a jednym z zadań psychologów pracy jest w tym kontekście analiza uciążliwości pracy. Analiza ta wymaga także udziału przedstawicieli fizjologii pracy lub medycyny pracy, a często także udziału techników. Dlatego najlepszym rozwiązaniem jest powoływanie

<sup>14</sup> Szczegółowym rozważaniem na ten temat poświęcony jest obszerny artykuł J. Kulpińskiej: *Planowanie społeczne a humanizacja pracy*, „Humanizm Pracy” 1977, nr 2—3. Patrz także: S. Kowalewska: *Humanizacja pracy*, Warszawa 1971; W. Jędrzycki: *Socjalistyczna humanizacja pracy*, pod red. W. Jędrzyckiego, Warszawa 1970.



zespołów interdyscyplinarnych. Postuluje się utworzenie specjalnej kadry ekspertów, którzy mogliby wykonywać następujące zadania:

— Opracowywać zasady sporządzania planów społecznych (integracja działalności wielu komórek społecznych i organizacyjnych);

— Samorządnie podejmować decyzje organizacyjne i realizować plany (uaktywnienie działalności samorządu robotniczego i konferencji samorządu robotniczego);

— Opracować metody wdrażania planów humanizacji pracy;

— Opracowywać kryteria oceny wprowadzanych zmian zarówno w sferze subiektywnych odczuć, jak i obiektywnych zachowań.

Planowanie społeczne w odróżnieniu od humanizacji pracy (choć jest z nią związane) obejmuje zagadnienia dynamiki i struktury demograficznej, dochodów i warunków bytu ludności, zabezpieczenia społecznego, oświaty i wychowania, kultury, rekreacji ochrony pracy i środowiska oraz ograniczania i zwalczania zjawisk patologii społecznej. Materialną podstawę planowania społecznego stanowią: infrastruktura społeczna oraz fundusze spożycia zbiorowego<sup>15</sup>. Plany socjalne przedsiębiorstw stanowią część ogólnych planów działalności przedsiębiorstw uspołecznionych zatwierdzanych przez konferencje samorządu robotniczego. Wynika z tego, że pewne poczynania w ramach programu humanizacji pracy są częścią polityki społecznej. Można do nich zaliczyć przede wszystkim przedsięwzięcia zmierzające do poprawy fizycznych warunków pracy oraz stosunków międzyludzkich panujących w zakładzie pracy. Humanizacja pracy ma utrwać wśród pracowników przekonanie, że człowiek pracy i jego sprawy są rzeczywiście najwyższym dobrem w socjalizmie, a poczucie to będzie się przyczyniać do autentycznej identyfikacji z celami, jakie stawia sobie socjalistyczne społeczeństwo i państwo.

Zapewnienie godziwych, ludzkich czy nawet komfortowych warunków pracy nie jest w stanie zastąpić satysfakcji płynących z uczestnictwa każdego członka w organizacji, każdego pracownika w podejmowaniu ważnych decyzji. Dlatego też w ostatnich 10 latach nastąpił we wszystkich krajach wzrost zainteresowania problematyką współzarządzania. W polskiej literaturze socjologicznej problematyka ta koncentruje się wokół samorządu robotniczego i została podjęta już na początku lat sześćdziesiątych. Obecnie, w związku z realizacją planów rozwoju gospodarczego i społecznego, znaczenie tej problematyki jeszcze bardziej wzrosło, gdyż nie do pomyślenia jest osiągnięcie sukcesów gospodarczych oraz wzrost poczucia jakości życia bez aktywnej współpracy wszystkich pracujących obywateli. Problem udziału załóg w zarządzaniu nie jest bowiem hasłem propagandowym, lecz stanowi złożone zagadnienie

<sup>15</sup> A. Rajkiewicz: *Humanizacja pracy w polityce społecznej*, „Humanizm pracy” 1977, nr 2—3.

nie ustrojowe<sup>16</sup>. Jest ono tak ważne z dwu przynajmniej względów:

a) gospodarczych — podniesienie efektywności gospodarowania jest niemożliwe bez szerokiego udziału załóg pracowniczych na wszystkich etapach podejmowania decyzji gospodarczych od planowania do kontroli,

b) społeczno-politycznych — udział w zarządzaniu jest bowiem prawem i obowiązkiem pracowników. Ustawa z 1958 roku o samorządzie robotniczym spowodowała, że 50% przedsiębiorstw państwowych (około 8 tys. przedsiębiorstw było objętych tą ustawą).

---

<sup>16</sup> Artykuł 13 Konstytucji PRL mówi: „Załogi uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, art. 65 określa konstytucyjne funkcje związków zawodowych w tym zakresie.

Punktem wyjścia rozważań przedstawionych w tej książce było założenie o wzajemnym oddziaływaniu człowieka i organizacji w procesie realizacji zadań, wynikających ze społecznego podziału pracy. W charakterystyce człowieka główny nacisk położono na wyjaśnienie natury mechanizmów motywacyjnych. Wyodrębniono i omówiono trzy rodzaje mechanizmów motywacyjnych: lęk, skłonność do zachowań kalkulacyjnych oraz lojalność wobec celów organizacyjnych (identyfikacja).

Z rozważań tych wynika, że analiza zachowania człowieka w organizacji może prowadzić do ważnych poznawczo i użytecznych w praktyce wyników pod warunkiem uwzględnienia każdorazowo relacji między cechami człowieka i cechami organizacji, np. między rodzajem dominującej motywacji a typem pobudzenia organizacyjnego, między kompetencjami pracownika a możliwościami oferowania mu ważnych i interesujących zadań, między wkładem pracy a sumą korzyści otrzymywanych w zamian. Diagnoza owego stanu odpowiedniości jest nieodzownym warunkiem poprawności metodologicznej badań, lecz jest to warunek niewystarczający. Wiedza o sytuacji, w jakiej się znajduje pracownik, i o tym, co oferuje mu organizacja, tylko częściowo wyjaśnia jego rzeczywiste zachowanie. Podkreślić należy ograniczony zakres wniosków i przewidywań opartych na diagnozie stanu aktualnego w sytuacji, gdy zachodzi potrzeba przekształcenia i zmiany istniejącego *status quo*. Ważnego znaczenia nabiera wówczas diagnoza potencjalnych możliwości zarówno jednostki, jak i organizacji. Polega ona na określeniu różnicy między tym, co się dzieje w danej chwili, a tym, co mogłoby się zdarzyć, między stanem aktualnym a wizją stanu doskonalszego, przy założeniu, że wizja ta nie jest mrzonką czy utopijnym ideałem. Celem jest w tym wypadku wykrycie tzw. luki sprawnościowej, prowadzące do sformułowania konkretnego programu usprawnień. Potrzebne są do tego dane będące wynikiem prognozowania społecznego i wiedza o głównych tendencjach rozwojowych w danej dziedzinie technologii. Przykładem takiego postępowania diagnostycznego w skali ogólnospołecznej był *Raport o stanie oświaty*, oparty na wiedzy

o aktualnym stanie oświaty oraz o zapotrzebowaniu kraju na wykwalifikowane kadry w przyszłości. Uwzględniono także potencjalne możliwości w zakresie doskonalenia procesu dydaktycznego (technologii w organizacjach oświatowych) poprzez zastosowanie środków audiowizualnych, maszyn uczących i innych pomocy dydaktycznych.

Tak więc diagnoza stanu aktualnego uzupełniona diagnozą owej luki sprawnościowej pozwala na zwiększenie niezawodności działania badawczego i rzetelności wnioskowania na temat przyszłych zachowań zarówno jednostki, jak i organizacji. Lecz i to nie wystarcza do pełnego i wszechstronnego wyjaśnienia zachowania organizacyjnego. Jest jeszcze jeden — godny uwagi badacz — rodzaj relacji odpowiedniości między człowiekiem i organizacją a mianowicie odpowiedniość między tym, czego **oczekuje jednostka** podejmując pracę w danej instytucji, a tym, do czego dąży i czego **oczekuje organizacja**. Chodzi tu mianowicie o diagnozę warunków **identyfikacji** pracownika z instytucją. Jeśli te dążenia, pragnienia i cele są sprzeczne — niewiele jest szans na to, by współdziałanie przy realizacji organizacyjnych celów ułożyło się harmonijnie.

Wywołanie przeświadczenia o ważności uwzględniania tych trzech rodzajów relacji odpowiedniości między człowiekiem a organizacją było jednym z głównych celów pracy. Uznanie tej konieczności w badaniach empirycznych przyczyniłoby się, jak sądzę, do lepszego planowania procedur badawczych i do wzrostu użyteczności wyników badań. Zbyt wiele jest bowiem empirii o charakterze przyczynkarskim, badań opisujących kilka wybranych zmiennych, podczas gdy w rzeczywistości działa ich kilkanaście, niekiedy kilkadziesiąt, a ich wpływ maskowany jest przez ich wzajemne oddziaływanie na siebie. Stąd biorą się sprzeczne, trudne do interpretacji i powiązania w całość wyniki badań. Naturalne laboratorium, jakim jest organizacja, stanowi bardzo odległą analogię do laboratorium w czterech ścianach gabinetu eksperymentatora. Trudno tu kontrolować izolowany wpływ wybranych zmiennych. Trzeba więc przyjąć, że rzeczywistość organizacyjna jest bardzo złożona, wymaga uprzedniego stworzenia teoretycznego schematu analizy, w którym zjawiska i procesy są odpowiednio nazwane, powiązane w struktury i nadające się do operacjonalizacji. Stąd tylko krok do planowania konkretnych przedsięwzięć badawczych. Taki schemat został zaproponowany w niniejszej pracy, lecz jego wartość empiryczna nie potwierdziła się jeszcze w konkretnej praktyce badawczej.

Następnym pośrednim celem pracy było utwierdzenie czytelnika w przekonaniu, że regulacja wzajemnych stosunków człowieka i organizacji odbywa się poprzez wzajemne komunikowanie sobie ustosunkowań do treści umowy zarówno formalnej, jak i psychologicznej. W treści umowy znajduje odzwierciedlenie relacja odpowiedniości cech człowieka oraz cech organizacji jako partnerów

umowy. Na przykład z treści umowy wynika, jaki wkład wnosi lub powinien wnieść pracownik i jakie otrzyma wynagrodzenie w porównaniu do innych, tzn., czy respektowana jest zasada sprawiedliwości wymiany, czy też tylko zasada korzyści.

Dla psychologa badacza nie jest obojętne, w jaki sposób odzwierciedlona zostaje treść umowy w świadomości pracownika. Mogą tu powstawać zniekształcenia i błędy percepcyjne, prowadzące do fałszywych przeświadczeń i przesadnych aspiracji. Jednakże obowiązkiem psychologa jest przypomnienie, że owe nieadekwatne odzwierciedlenia są rzeczywistym i bardzo ważnym czynnikiem regulującym zachowanie człowieka w organizacji. Zachowanie rozumiane jest jako podejmowanie decyzji o podjęciu działania w określonej organizacji, uczestnictwa w niej bądź rezygnacji. Psychologia współczesna zawiera wyraźną wskazówkę, by na równi traktować obiektywne warunki działania oraz ich subiektywne odzwierciedlenie, gdyż zarówno pierwsze, jak i drugie są **rzeczywistymi warunkami**<sup>1</sup>.

Eksploracja różnych typów rozbieżności między tym, co się dzieje w otoczeniu jednostki i w niej samej, a tym, co ona o tym **wie** (odzwierciedla) jest charakterystycznym rysem współczesnej psychologii (np. badania rozbieżności między postawami a zachowaniami, między ocenami innych a samooceną, między pragnieniami a możliwościami jednostki).

Regulacyjna funkcja umowy sprowadza się do tego, że jej treść staje się przedmiotem wzajemnej kontroli między człowiekiem a organizacją, a w pewnych warunkach może ona odgrywać rolę standardu umożliwiającego jednostce modyfikację własnych oczekiwań i aspiracji zarówno w kierunku wzrostu, jak i obniżenia, stosownie do zastanych okoliczności. Standard ten obudowywany jest stopniowo „wzmocnieniami pozytywnymi” (nagrody za zachowania zgodne ze standardem) oraz negatywnymi (kary za odstępstwa od standardu), tzn. pozwala on nie tylko na formowanie się oczekiwań, które mogą zajść w związku z jego uczestnictwem w organizacji, lecz także sprzyja formowaniu się związków między własnym zachowaniem a realizacją umowy zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Jest to proces instrumentalnego uczenia się.

Drugą ważną cechą standardu jest jego **zmiennosc**. Warto podkreślić, że w procesie zmian zachodzących w miarę upływu czasu zarówno w człowieku, jak i w jego otoczeniu następuje ich wzajemne dopasowywanie się, osiąganie nie tyle równowagi, lecz **właśnie** stanu odpowiedniości, harmonii po to, by **skuteczniej** realizować cele i spełniać wymagania stawiane przez zmienne i zmieniające się nieustannie otoczenie organizacji. Wzajemne dopasowywanie się cech człowieka i jego otoczenia w obrębie organizacji ma człowiekowi również przynieść zadowolenie z uświadamiania sobie

faktu, że nie jest on biernym przedmiotem oddziaływania, lecz sam wpływa na bieg zdarzeń zachodzących w organizacji, sam podejmuje decyzje o rozmiarach wysiłku wkładanego w realizację wspólnych celów; słowem — przekształcając siebie w procesie działania, wpływa na przekształcanie się organizacji, i odwrotnie — zmieniając swoje środowisko pracy, zmienia zarazem siebie.

W pracy tej zrezygnowano celowo z pojęcia równowagi, tak ważnego w wielu koncepcjach przystosowania. Na jego miejsce wprowadzono pojęcie odpowiedniości, jako bardziej trafne i użyteczne w badaniach empirycznych. Przez przystosowanie rozumie się w tej pracy wzajemne **dopasowywanie się** człowieka i jego otoczenia. Gdy otoczenie nakłada na człowieka konieczność zmian zachowania i zmian w zakresie podstawowych jego cech (np. osobowości) w tempie szybkim oraz gdy wymagania te są różnorodne — jego zdolność do przystosowywania się zostaje wystawiona na próbę. Powstaje wówczas dylemat: zmniejszyć wymagania, czy zwiększyć zdolność przystosowywania się człowieka do zmian i różnorodności. Wydaje się, że obie drogi są dobre i w obu przypadkach psychologowie mogą odegrać określoną rolę. Określenia wymagań, jakie stawia praca, dokonują oni wypracowanymi metodami analizy pracy. Należałoby zwiększyć ich repertuar i upowszechnić je. W dziedzinie diagnozy zdolności przystosowywania się człowieka nie tylko na zasadzie adaptacyjnej, lecz poprzez twórcze przekształcenie otoczenia metod diagnostycznych jest mniej, gdyż sama natura tej właściwości człowieka nie jest jeszcze gruntownie poznana.

Przedstawiona koncepcja, ujmująca styl uczestnictwa organizacyjnego jako funkcję motywacji oraz typu pobudzania, zawiera trzy nowe, w porównaniu z poprzednimi, momenty rozszerzające — jak się wydaje — możliwość jej zastosowania w praktyce.

a. Koncepcja ta ujmuje relację między człowiekiem a organizacją w taki sposób, że można na jej podstawie stworzyć typologię behawioru wewnętrznego (mechanizmów motywacyjnych) i na jej podstawie przewidywać przyszłe decyzje pracownika odnośnie do sposobu zachowania się w instytucji.

b. Uwzględnia wzajemny wpływ zmiennych niezależnych.

c. Podkreśla dynamikę zmian rozwojowych jednostki i organizacji.

Jeśli te idee zostały przekazane czytelnikowi — podstawowy cel niniejszej publikacji można uznać za osiągnięty. Zrozumienie związku między diagnozą stanu aktualnego i przyszłego organizacji i możliwością formułowania użytecznych w praktyce zarządzenia dyrektyw byłoby kolejnym profitem płynącym z tej pracy. Ubocznym zamierzeniem autora było także wywoływanie przeświadczenia, że choć logika wywodu na temat spraw toczących się w organizacji i logika, według której toczy się organizacyjne życie codzienne — to dwie różne logiki, to jednak — jeśli wykład jest

prawidłowo zbudowany — powinien on w jakiś sposób „przylegać” do rzeczywistości. Książka niniejsza nie jest lekturą zajmującą w potocznym znaczeniu słowa, nie stanowi ona także typowego podręcznika akademickiego. Za mało w niej przykładów opartych na bezpośredniej obserwacji, razić mogą także niektóre nazbyt ogólnie (a może nawet ogólnikowo) sformułowane tezy. Wiele tu pojęć, tez, koncepcji, orientacji itp., ale odzwierciedla to w pewnym stopniu stan faktyczny w jakim znajduje się psychologia organizacji. Jest to okres stapienia się wiedzy pochodzącej z różnych „laboratoriów” i szkół, wiele jest jeszcze wątpliwych generalizacji i intuicyjnie formułowanych hipotez. Jest to jednak zarazem okres niezmiernie interesujący dla obserwatora narodzin dyscypliny stosowanej. Stwarza on okazję do przesłedzenia prawidłowości rządzących rozwojem dyscypliny jako rodzaju odpowiedzi na zapotrzebowanie szeroko rozumianej praktyki.

Na zakończenie wypada się podzielić refleksją ogólniejszej natury. Zmienia się otoczenie człowieka, zmienia się on sam. Jednakże zmiany w człowieku są wolniejsze niż zmiany w jego otoczeniu. Warto się zastanowić nad tym faktem, gdyż mogą z niego wypływać określone konsekwencje dla człowieka jako podmiotu pracy i istoty świadomie dążącej do uczynienia swego życia godnym i sensownym. W szczególności warto pomyśleć nad tym, czy akceleracja zmian w otoczeniu człowieka nie jest zbyt gwałtowna, a zdolności przystosowawcze człowieka — zbyt ograniczone; czym kosztem następuje przystosowywanie się: kosztem otoczenia czy też człowieka. Są to pytania, na które muszą sobie odpowiedzieć psychologowie, jako przedstawiciele jednej z głównych nauk społecznych traktującej człowieka jako istotę aktywną, rozumną, świadomą i społeczną.

Druga część tej refleksji dotyczy przeświadczenia, że skoro wiedza o zachowaniu się człowieka w organizacjach narasta w bardzo szybkim tempie, to należy ją wykorzystać w konkretnych sytuacjach pracy: w zarządzaniu przemysłem, kierowaniu szkołą, w organizowaniu pracy personelu szpitalnego, w integrowaniu zespołów sportowych, w administrowaniu instytucji państwowych itp.

Sumując można powiedzieć, że istnieje potencjalna możliwość bardziej efektywnego wykorzystania nauk o zachowaniu do rozwiązywania problemów wyłaniających się w praktyce społecznej. Już teraz wiadomo, że warunkiem wzrostu użyteczności psychologii jako nauki jest nawiązywanie dialogu między reprezentantami tej dyscypliny a przedstawicielami praktyki społecznej. Drugim, nie mniej ważnym warunkiem, jest zapewnienie większego niż dotychczas rygoru metodologicznego w badaniach prowadzonych poza obrębem laboratoriów: w zakładach pracy, instytucjach i stowarzyszeniach, słowem — wszędzie tam, gdzie człowiek jest podmiotem uczestnictwa organizacyjnego.

Na zakończenie kilka informacji o działalności krajowych ośrod-

ków naukowych, podejmujących badania z zakresu psychologii organizacji.

Przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie działa Pracownia Psychologii Organizacji pod kierownictwem X. Gliszczyńskiej. Szeroko zakrojony program badań wymienionego zespołu obejmuje: psychologiczne i organizacyjne uwarunkowania motywacji do pracy, a w szczególności takie czynniki, jak sprawny przebieg procesu pracy, sprawiedliwa ocena, stopień zróżnicowania nagród. Podjęto również badania nad awansem zawodowym jako czynnikiem wzrostu motywacji (M. Pączkowska), nad korekcyjnymi i motywacyjnymi funkcjami znajomości wyników pracy (B. Głowińska), nad akceptacją i realizacją ról zawodowych (H. Dąbrowska), poczuciem umiejscowienia kontroli a motywacją do pracy (J. Gajerski) oraz nad przyczynami i skutkami poczucia alienacji w pracy (H. Duralska)<sup>2</sup>.

Na uwagę zasługują również badania podejmowane przez Zakład Problemów Organizacji i Zarządzania PAN w Bytomiu nad psychospołecznymi czynnikami warunkującymi procesy adaptacyjne i stabilizację załogi dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Badania te są ściśle powiązane z problematyką kształtowania się załogi nowo powstających kombinatów produkcyjnych.

W Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, podobnie jak w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, działają zespoły psychologów, których prace w sposób mniej lub bardziej pośredni wiążą się z zastosowaniem wiedzy psychologicznej do sterowania procesami organizacyjnymi, w których wiedza o zachowaniu człowieka służy rozwiązywaniu praktycznych problemów zarządzania.

W Zakładzie Psychologii Pracy Uniwersytetu Śląskiego prowadzi się badania nad psychologicznymi uwarunkowaniami zachowania pracowników w sytuacjach innowacyjnych. Ich celem jest sformułowanie dyrektyw socjotechnicznych pomocnych przy projektowaniu strategii wprowadzania zmian do organizacji.

<sup>2</sup> *Materiały XXIII Zjazdu Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Katowice 1977.*



## Bibliografia

- Aerni K.: *NiefORMALNA grupa pracownicza w zakładzie przemysłowym*, „Organizacja, Metody, Technika” 1959, t. II.
- Ackoff R.: *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973.
- Adams J.S.: *Inequity in social exchange* [in:] *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz, v. 2, New York 1965, Academic Press.
- Adams J.S.: *Toward an understanding of inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, t. 67, nr 5.
- Alderfer C.P.: *Change processes in organization*, [in:] M.D. Dunnette: *Handbok of industrial and organizational psychology*, Chicago 1975, Rand McNally.
- Allport E.W.: *The psychology of participation. Les aspects humains de la direction des entreprises*, Paris 1959, Hoslett.
- Applewhite P.B.: *Organizational behavior*, Englewood Cliffs 1965, Prentice-Hall.
- Argyris Ch.: *Personality and organization*, New York 1957, Harper and Row.
- Argyris Ch.: *Intervention theory and method. Readings*, Massachusetts, 1970, Addison-Wesley.
- Argyris Ch.: *Handbook of industrial and organizational psychology*, Cambridge 1974, Galley.
- Argyris Ch.: *Understanding organizational change*, Cambridge 1976, Harvard University (sprawozdanie z badań oznaczone nr 3M 9128).
- Argyris Ch.: *Leadership, learning and changing the status quo*, „Organizational Dynamics” 1976, v. 4, nr 3.
- A theory of achievement motivation*, ed. J.W. Atkinson, N.T. Feather, New York 1966, J. Wiley.
- Axelrod R.: *Conflict of interests*, Chicago 1970, Markham.
- Banaszkiewicz J.: *Z badań nad autorytetem w instytucjach*, „Studia Socjologiczno-Polityczne” 1961, nr 10.
- Barrett J.H.: *Individual goals and organizational objectives*, Ann Arbor 1970, CRUSK, ISR.
- Bass B.M.: *Organizational psychology*, Boston 1965, Allen nad Bacon.
- Beckhard R.: *Strategies of organizational development. Reading*, Massachusetts 1969, Addison-Wesley.
- Bem D.J., Allen A.: *On predicting some of the people of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior*, „Psychological Review” 1974, nr 81.
- Bennis W.G.: *Changing organizations*, New York 1966, McGraw Hill.
- Bennis W.G., Bennis K.D., Chain R.: *The planing of change*, New York 1969; Holt, Rinehart and Winston.

- Berelson B.: *Content analysis in communication research*, Glencoe 1972, Free Press.
- Borucki Z.: *Krytyczna analiza teorii przystosowania zawodowego R. V. Davisa, L. M. Lofquista, D. J. Weissa*, „Przegląd Psychologiczny” 1977, t. XX, nr 3.
- Blau B.M.: *Exchange and power in social life*, New York 1964, J. Wiley.
- Blum M.L.: *Industrial psychology and its social foundations*, New York 1949, Harper.
- Bonoma T., Tedeschi J., Lindskold S.: *A note regarding an expected value model of social power*, „Behavioral Science” 1972, nr 17.
- Brachacka T.: *Psychologia dla organizatorów przemysłu*, Gliwice 1976.
- Bramlette C.A., Mescon Jr M.H.: *Man and the future of organization*, Atlanta 1976, Georgia State University.
- Briggs G.E., Naylor J.: *Team versus individual training, training task fidelity and task organization effects on transfer performance by three—men teams*, „Journal of Applied Psychology” 1965, v. 49, nr 6.
- Brown J.A.C.: *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962.
- Brown M.: *On the theory and measurement of technological change*, Cambridge 1966, Harvard University Press.
- Brzeziński J.: *Metody kwestionariuszowe w badaniach motywacji w środowisku pracy*, „Prakseologia” 1974, nr 3—4.
- Bugiel J.: *Zakład pracy a oczekiwania młodych robotników [w:] Młodzi robotnicy: kwalifikacje, postawy, aspiracje*, pod red. W. Wesołowskiego, Warszawa 1975.
- Buchner-Jeziorska A., Wojciechowska-Cieślak A.: *Spoleczna sytuacja pracy w przemyśle*, Warszawa 1977.
- Campbell D.T., Fiske D.W.: *Convergent and discriminant validation by the multitrait matrix*, „Psychological Bulletin” 1956, nr 2.
- Campbell J.P.: *Individual versus group problem solving in an industrial sample*, „Journal of Applied Psychology” 1968, v. 52, nr 3.
- Cartwright D., Zander A.: *Group dynamics*, New York 1968, Harper and Row.
- Changing organizational behavior*, ed. A.C. Battlet, T.A. Kayser, Englewood Cliffs 1973, Prentice Hall.
- Cohen J., Lee E.: *Conflict, conformity and social status*, Amsterdam 1971, Elsevier.
- Cooper B.M., Bartlett A.F.: *Industrial Relations. A study of conflict*, London 1976, Heinemann.
- Contemporary management issues and viewpoints*, ed. McGuire J.W., Englewood Cliffs 1974, Prentice Hall.
- Crozier H.: *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967.
- Czapów C.: *Socjotechnika w zakładzie pracy*, Warszawa 1975.
- Dachler H.P., Mobley W.: *Construct validation of an instrumentality—expectancy—task model of work motivation and performance in two organizations*, „Journal of Applied Psychology” 1973, v. 58.
- Davis R.V., Lofquist L.H., Weiss D.J.: *A theory of work adjustment (A revision)*, University of Minnesota 1968.
- Dobrzyński M.: *O psychologicznych problemach teorii organizacji*, „Problemy Organizacji” 1968, nr 10.
- Dobrzyński M.: *Organizacyjne zachowanie pracownika*, Warszawa 1973.
- Dobrzyński M.: *Motywacyjne wzory uczestnictwa w instytucji*, „Prakseologia” 1971, nr 37.
- Dobrzyński M.: *Kierowanie kadrami*, Warszawa 1977.
- Dubin R.: *The world of work*, Englewood Cliffs 1959, Prentice Hall.
- Dunnette M.D.: *Personnel selection and placement*, b.m. 1966, Wardsworth Publishing Company California, Tavistock Publications London.

- DuBrin A.J.: *Fundamentals of organizational behavior*, New York, Toronto, Oxford 1974, Pergamon Press.
- Dzida J.: *Władza, prestiż i autorytet kierownika*, „Prakseologia” 1971, nr 39/40.
- Ehrlich S.: *Władza i interesy*, Warszawa 1974.
- Etzioni A.: *Leaders control and members compliance* [in:] *Organizations and human behavior*, ed. G.D. Bell, Englewood Cliffs 1964, Prentice Hall.
- Etzioni A.: *Modern organizations*, Englewood Cliffs, New York 1964, Prentice Hall.
- Evans M.G.: *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1970, nr 5.
- Eysenck H.J.: *The managers personality*, „Business Management” 1967, nr 11.
- Fayol H.: *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa 1926.
- Fogarty M.P.: *Personality and group relations in industry*, London 1956, Longmans and Green.
- Fiedler F.E.: *A theory of leadership effectiveness*, New York 1967, McGraw-Hill.
- Fleishman E.A.: *Management and motivation*, Ontario 1967, Dorsey Press.
- French W.L., Bell C.H. (Jr): *Organizational Development*, Englewood Cliffs 1973, Prentice Hall.
- Friedman G.: *Maszyna i człowiek*, Warszawa 1960.
- Friedlander F., Brown L.D.: *Organization development*, „Annual Review of Psychology” 1974, t. 25.
- Gabara W.: *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, Warszawa 1969.
- Gałdzicki Z., Mączyński J.: *Diagnoza przebiegu procesu adaptacji społeczno-zawodowej w Hucie Miedzi „Głogów”. Raport nr 48*, Wrocław 1974, IOiZ Politechniki Wrocławskiej.
- Gavin J.: *Self-esteem as a moderator of the relationship between expectancies and job performance*, „Journal of Applied Psychology” 1973, v. 58.
- Gliński B.: *Przedsiębiorstwa socjalistyczne lat siedemdziesiątych — nowe zjawiska i problemy*, „Przegląd Organizacji” 1976, nr 4—5.
- Gliński B.: *System funkcjonowania gospodarki, logika zmian*, Warszawa 1977.
- Gliszczyńska X.: *Zarys rozwoju psychologii pracy*, „Problemy Organizacji” 1977, nr 1.
- Gliszczyńska X.: *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy*, Warszawa 1971.
- Gliszczyńska X.: *The decisional model of worker's motivation*, Warszawa 1977 (referat na: „Six research conference on subjective probability, utility and decision making”).
- Golembiewski R.T., Billingsley K., Yeager S.: *Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD Designs*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1976.
- Grzelak J.: *Empiryczne przesłanki skuteczności karaniania*, Wrocław 1974.
- Gwisziani D.M.: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1973.
- Goodman P.: *Antecedent factors affecting valences, instrumentalities and expectancies*, Boston 1973 (referat prezentowany na konferencji: „Expectancy theory workshop”).
- Heider F.: *The psychology of interpersonal relations*, New York 1958, J. Wiley.

- Helson H.: *Adaptation level theory*, [in:] S. Koch: *Psychology: A study of a science*, t. I, New York 1959, McGraw-Hill.
- Hersey P., Blanchard K.H.: *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs 1969, Prentice Hall.
- Holsti O.R.: *Content analysis for the social sciences and humanities*, New York 1969, Addison-Wesley.
- Hovland C.I., Rosenberg M.J.: *Attitude, organization and change* [in:] *Yale studies in attitude and communication*, ed. C.J. Hovland, New Haven 1960, Yale University.
- Interdisciplinary relationships in the social sciences*, ed. M. Sherif, C.W. Sherif, Chicago 1969, Aldine Publishing Company.
- Izdebski Z., Tudrej J.: *Kierownicy przedsiębiorstw kapitalistycznych*, Łódź 1963.
- Jak pracuje człowiek. Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, Warszawa 1961.
- Jarosińska M.: *Niektóre problemy przystosowania do pracy* [w:] *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, pod red. A. Sarapata, Warszawa 1965.
- Jawność i partnerstwo*, „Życie Gospodarcze” 1978, nr 14, (rozmowa K. Kraussa z K. Raszkowskim).
- Jorgerson D., Dunnette M., Pritchard K.: *Effects of the manipulation of a performance-reward contingency on behavior in a simulated work setting*, „Journal of Applied Psychology” 1973, v. 57.
- Kamiński A.Z.: *Władza a racjonalność*, Warszawa 1976.
- Katz D., Kahn R.: *Social psychology of organizations*, New York 1973, J. Wiley.
- Katzell R.A., Barret R., Parker C.C.: *Job satisfaction, job performance and situational characteristics*, „Journal of Applied Psychology” 1961, v. 45, nr 2.
- Kajzerow N.M.: *Władza i autorytet. Krytyka burżazyjnych teorii*, Warszawa 1976.
- Kelly J.: *Organizational behavior*, Ontario 1969, Irwin and Dorsey Press.
- Kennedy J., O'Neill H.E.: *Job content and workers' opinions*, „Journal of Applied Psychology” 1956, v. 42, nr 6.
- Kieżun W.: *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977.
- Kilmann R.H., Rahim A.: *The management of conflict through effective organization design: the maps approach, working paper*, Pittsburgh 1976, University of Pittsburgh.
- Koontz H., O'Donnell C.: *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Warszawa 1969.
- Kornacki G.: *Jakość pracy i warunków życia*, Warszawa 1978.
- Korniłowicz M.: *Przełożeni i podwładni*, „Problemy Organizacji” 1965, nr 4.
- Kostelewitz R.: *Management of change and conflict*, New York 1972.
- Kowalewska S.: *Administracyjne i społeczne zarządzanie przedsiębiorstwem* [w:] *System społeczny przedsiębiorstwa*, pod red. J. Szczepańskiego Warszawa 1966.
- Kowalewska S.: *Przysposobienie do pracy w przemyśle*, Wrocław 1966.
- Kowalewska S.: *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1962.
- Kowalewska S.: *Socjologiczne uwarunkowania aktywności w pracy*, „Ideologia i Polityka” 1975, nr 11.
- Kowaliszyn A.: *Z doświadczeń nad wdrażaniem i realizacją programu adaptacji społeczno-zawodowej w WZM-2*, „Organizacja, Samorząd, Zarządzanie” 1969, nr 9.

- Kuc R.B.: *Kontrola organizacyjna — wybrane problemy*, „Prakseologia” 1975, nr 1.
- Kukułka K.: *Konflikt organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1977, nr 2.
- Kulpińska J.: *Spoleczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wrocław—Warszawa—Kraków 1969.
- Kurnal J.: *Integracja i dezintegracja w organizacji zakładów pracy*, „Problemy Organizacji”-1969, nr 1.
- Kuzmin E.S.: *Osnovy socjalnoj psichologii*, Leningrad 1967.
- Koźmiński A.K.: *Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy*, „Studia Socjologiczne” 1965, nr 2.
- Koźmiński A.: *Zarządzanie systemowe*, Warszawa 1971.
- Koźmiński A.: *Technokraci i humaniści*, Warszawa 1977.
- Kwiatkowski S.: *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*, Warszawa 1967.
- Kwiatkowski S.: *Organizacyjna rola kierownika. Studium stylów zarządzania*, Warszawa 1970.
- Kwiatkowski S., Szczerba L.: *Czynniki określające decyzje o uczestnictwie i wytwarzaniu. Motywy i bodźce ludzkiego działania* [w:] *Zeszyty naukowe Instytutu Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego*, z. 2, Warszawa 1972.
- Lange O.: *Człowiek i technika w produkcji*, Warszawa 1965.
- Lawler E.E.: *Job attitudes and employee motivation*, London 1970, Penquin.
- Lawler E.: *Pay and organizational effectiveness*, New York 1971, McGraw-Hill.
- Lawler E.: *Managers attitudes toward how their pay is and should be determined*, „Journal of Applied Psychology” 1966, v. 50.
- Lawrence P., Lorsch J.W.: *Developing organization diagnosis and action*, Massachusetts 1969, Addison-Wesley.
- Lawrence P., Lorsch J.: *Organizations and environment*, Cambridge 1967, Harvard University Press.
- Lawrie J.W.: *Convergent job expectations and ratings of industrial foremen*, „Journal of Applied Psychology” 1966, v. 50, nr 2.
- Lefkowitz J.: *Self-esteem of industrial workers*, „Journal of Applied Psychology” 1967, v. 51, nr 6.
- Leplat J.: *Testing hypotheses in situations not designed by the experimenter*, „Studia Psychologica” 1978, t. 18, nr 2.
- Lewandowski H.: *Uprawnienia kierownicze w umownym stosunku pracy*, Warszawa 1977.
- Likert R.: *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M. Haira, Warszawa 1965.
- Likert R.: *The human organization*, New York 1967, McGraw-Hill.
- Lippitt R., Watson J., Westley B.: *The dynamics of planned change*, New York 1958, Harcourt, Brace a World.
- Lippitt G.L.: *Organization renewal*, New York 1969, Appleton-Century-Crofts.
- Łukaszewski W.: *Oceny działania a wykonanie nowych zadań*, Wrocław 1973.
- Łukaszewski W.: *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974.
- Łypacewicz S.: *Kształtowanie stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1969.
- Madsen K.B.: *Theories of motivation*, Copenhagen 1964.
- Maier N.R.F., Hayes J.J.: *Creative management*, New York 1962, J. Wiley.
- Malewski A.: *O zastosowaniach teorii zachowania*, Warszawa 1964.

- March J., Simon A.: *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.
- Malewski A.: *O nowy kształt nauk społecznych*, Warszawa 1975.
- Marks K., Engels F.: *O zasadzie autorytetu [w:] Dzieła wybrane*, t. I, Warszawa 1949.
- Marks K.: *Kapitał*, Warszawa 1951.
- Maruszewski M., Reykowski J., Tomaszewski T.: *Psychologia jako nauka o człowieku*, Warszawa 1961.
- Maslow A.: *Deficiency motivation and growth motivation*, [in:] *Theories of motivation in personality and social psychology*, ed. A. Maslow, New York 1964, Van Nostrand.
- Masiyk E.: *Prakseologiczny aspekt rozwoju organizacyjnego (OD)*, „Prakseologia” 1977, nr 1—2.
- Mączyński J.: *Oczekiwania nowo przyjmowanych pracowników a ich przystosowanie społeczno-zawodowe*, Wrocław 1978, Uniwersytet Wrocławski (praca doktorska pod kierunkiem Z. Skornego).
- McClelland D.C.: *Studies in motivation*, New York 1955.
- McClelland D.C.: *The achieving society*, New York 1961, Princeton. Van Nostrand.
- McClelland D. C., Winter D. G.: *Motivating economic achievement*, New York 1969, The Free Press.
- McGregor D.: *The human side of enterprise*, New York 1960, McGraw-Hill.
- McGregor D.: *Leadership and motivation*, Cambridge 1966, Harvard University Press.
- Meltzer W., Ludwig D.: *Memory dynamics and work motivation*, „Journal of Applied Psychology” 1966 v. 52, nr 3.
- Mika S.: *Skuteczność kar w wychowaniu*, Warszawa 1969.
- Mika S.: *Spoleczne aspekty karania*, „Psychologia Wychowawcza” 1966, t. IX, nr 4.
- Mitroff I.I.: *Norms and counternorms in a select group of the Apollo moon scientists: A case study of the ambivalence of scientists*, „American Sociological Review” 1974, v. 39.
- Mitchell T., Biglan A.: *Instrumentality theories: Current uses in psychology*, „Psychological Bulletin” 1976, v. 76.
- Moor M.E.: *Social change*, New Jersey 1963, Englewood Cliffs.
- Morawski W.: *Konflikt przemysłowy w Ameryce*, Warszawa 1970.
- Morawski W.: *Nowe społeczeństwo przemysłowe. Analiza i krytyka koncepcji*, Warszawa 1975.
- Moreno J.L.: *Sociometry, experimental method and the science of society*, New York 1951, Beacon House.
- Murray J. V., Von der Embse T. J.: *Organizational behavior critical incidents and analysis*, Columbus 1973, Merrill Publishing Company.
- Nelson P.D.: *Supervisor esteem and personnel evaluation*, „Journal of Applied Psychology” 1964, v. 48, nr 2.
- Nettle J.P., Robertson R.: *International systems and the modernization of societies*, New York 1968, Basic Books.
- Newcomb T., Turner R., Converse E.: *Psychologia społeczna*, Warszawa 1970.
- Newell A., Simon H.: *Human problem solving*, Englewood Cliffs 1972, Prentice-Hall.
- Nord W.R.: *Concepts and controversy in organizational behavior*, California 1976, Goodyear Publishing Company, inc. Pacific Palisades.
- Nosal C.: *Psychologia pracy. Organizacja psychiki i działania człowieka*, Wrocław 1977.
- Nowakowska M.: *Formalna teoria działania: intuicje, podstawowe pojęcia, zastosowania*, „Prakseologia” 1977, nr 1—2.

- Nowakowska M.: *Zarys problematyki użyteczności i ryzyka*, „Organizacja i Kierowanie” 1976, nr 4.
- Nowakowska M.: *Dialog jako system działań*, „Prakseologia” 1976, nr 3.
- Nowoczesna teoria organizacji, pod red. M. Hairego, Warszawa 1965.
- Nuttin J.: *Przystosowanie a motywacja u człowieka*, „Psychologia Wychowawcza” 1966, nr 3.
- Obuchowski K.: *Model i typy przystosowania psychicznego* [w:] *Zeszyty naukowe UAM*, nr 5, Poznań 1961.
- Obuchowski K.: *Węzłowe problemy teorii osobowości*, „Studia Filozoficzne” 1974, nr 11.
- Organizacje, socjologia struktur, procesów, ról*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1976.
- Organizational development, values process and technology*, ed. N. Margulis, A. P. Raia, New York 1972, McGraw-Hill.
- Organizations and human behavior*, ed. G. D. Bell, Englewood Cliffs 1969, Prentice Hall.
- O sprawności i niesprawności organizacji*, pod red. J. Kurnala, Warszawa 1972.
- Otto W.: *Organizacja nowatorska*, „Przegląd Organizacji” 1974, nr 9.
- O'Shaughanessy J.: *Metodologia decyzji*, Warszawa 1975.
- Parsons T.: *Struktura społeczna a osobowość*, Warszawa 1969.
- Parsons T.: *On the concept of influence*, „Public Opinion Quarterly” 1966, nr 27.
- Pasieczny L.: *Kierownik a bodźce materialnego zainteresowania*, Warszawa 1963.
- Payne R., Pugh D.: *Organizations as psychological environments*, [in:] *Psychology at work*, ed. P. B. Warr, London 1971, Penquin Books.
- Payne R.: *Organizational climate: the concept and some research findings*, „Prakseologia” 1971, nr 39/40.
- Perrow Ch.: *A framework for the comparative analysis of organizations*, „American Sociological Review”, 1967, t. 32.
- Pennings J.: *Measures of organizational structures: A methodological note*, „American Journal of Sociology” 1975, v. 79, nr 3.
- Pettigrew A. M.: *The politics of organizational decision-making*, London 1973, Tavistock.
- Pietrasiński Z.: *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962.
- Pilejko K.: *Dialektyka organizacji*, „Prakseologia” 1970, nr 36.
- Podgórecki A.: *Zasady socjotechniki*, Warszawa 1966.
- Podgórecki A.: *Organizacje i instytucje*, „Prakseologia” 1977, nr 3.
- Psychologia licznosci i małych grup*, pod red. E. Kuzmina, I. Wołkowa, A. Jarmolenki, Leningrad 1977, Wydawnictwo Uniwersytetu Leningradzkiego.
- Psychologia*, pod red. T. Tomaszewskiego, Warszawa 1975.
- Psychologia przemysłowa*, pod red. J. Okonia, Warszawa 1971.
- Ratajczak Z.: *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*, Katowice 1977.
- Ratajczak Z.: *Stan i tendencje rozwojowe amerykańskiej psychologii pracy*, „Przegląd Psychologiczny” 1978, nr 1.
- Richmond A. H.: *Conflict and authority in industry*, „Occupational Psychology” 1954, t. 28.
- Reykowski J.: *Zadowolenie i niezadowolenie a wyniki pracy*, [w:] *Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy*, pod red. J. Reykowskiego, Warszawa 1973.
- Reykowski J.: *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975.
- Rotter J.: *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, „Psychological Monographs” 1966 nr 80.

- Schein E.: *Organizational psychology*, Englewood Cliffs 1965, Prentice-Hall.
- Schein E.H.: *Process consultation: Its role in organization development*, Menlo Park, California 1969, Addison-Wesley Publishing Company.
- Schmuck and Miles M.B.: *OD in schools*, ed. P. Alto, [b.m.] 1971, National Press.
- Seashore S., Yuchtman E.: *Factorial analysis of organizational performance*, „Administrative Science Quarterly” 1967, nr 12.
- Seashore S.E., Bowers D.G.: *Changing the structure and functioning*, Ann Arbor 1973, Institute for Social Research.
- Schneider B., Olson L.: *Effort as a correlate of organizational reward system and individual values*, „Personnel Psychology” 1970, nr 23.
- Schultz R., Slevin D.P.: *Implementing operations research management science*, Amsterdam 1975, Elsevier.
- Simon H.A.: *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Warszawa 1976.
- Simon W.: *Osobowość postindustrialna*, „Literatura” 1974, nr 37.
- Smith D.M., Inkeles A.: *The OM scale. A comparative socio-psychological measure of individual modernity*, „Sociometry” 1966, v. 29, nr 3.
- Socjalistyczna teoria organizacji. Koncepcje i kierunki*, pod. red. S. Kowalewskiego, Warszawa 1977.
- Socjologia organizacji*, pod red. K. Doktora, Wrocław 1975.
- Solarz J.: *Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich*, Warszawa 1976.
- Stanger R.: *Some problems in contemporary industrial psychology* [w:] idem: *Readings in human relations*, New York 1959, McGraw Hill.
- Staniszki J.: *Patologie struktur organizacyjnych*, Wrocław—Warszawa—Kraków 1972.
- Stonert H.: *W sprawie deficytu pojęcia kierowania*, „Prakseologia” 1971, nr 39/40.
- Sumiński J.: *Psychologia w zarządzaniu*, Warszawa 1978.
- Super D.E.: *The structure of work values in relation to status. Achievement interests and adjustment*, „Journal of Applied Psychology” v. 46, nr 4.
- Surańska W.: *Równość i korzyść jako kryteria psychologicznej oceny sytuacji wymiany*, Wrocław 1978, Politechnika Wrocławska (praca doktorska nie opublikowana).
- Syles L.R., Strauss G.: *Human behavior in organizations*, Englewood Cliffs 1966, Prentice Hall.
- Systems thinking*, ed. Emery F.E., London 1969, Penguin Books.
- Szczepański J.: *O motywach wydajności ludzkiej*, [w:] *Wiedza o pracy ludzkiej*, Warszawa 1959.
- Szczepański J.: *Spoteczne czynniki wydajności pracy*, „Przegląd Techniczny” 1959, nr 43.
- Szczepański J.: *Praca — konsumpcja — osobowość*, „Humanizm Pracy”, 1977, nr 2—3.
- Tedeschi J. T.: *Threats and promises*, [w:] *The structure of conflict*, ed. P. Swingle, New York 1970, Academic Press.
- Thibault J., Kelley H.: *The social psychology of groups*, New York 1959, J. Wiley.
- Tomaszewski T.: *Rozwój wszechstronny i ukierunkowany*, „Problemy” 1976 nr 8.
- Tomaszewski T.: *Srodowiskowe i sytuacyjne uwarunkowanie życia, rozwoju i działalności*, Warszawa 1977 (maszynopis).
- Wacławek J.: *Kształtowanie socjalistycznych stosunków międzyludzkich w zakładzie przemysłowym. Próby i doświadczenia*, Warszawa 1970.



- Walton R. E.: *Two strategies of social change and their dilemmas*, „Journal of Applied Behavioral Science”, nr 1.
- Wheelis A.: *How people change*, New York 1973, Harper and Row.
- Williams R., Blacker F.: *Motives and behavior at work*, [in:] *Psychology at work*, ed. P. B. Warr, London 1974, Penquin Books.
- Whyte W. H. Jr.: *The organization man*, New York 1956, Simon and Schuster.
- Viteles M. S.: *Industrial psychology*, London 1962, Jonathan Cape.
- Vroom V.: *Work and motivation*, New York 1964, J. Wiley.
- Zaborowski Z.: *Koncepcja wyrównywania postaw w stosunkach międzyosobniczych*, „Studia Socjologiczne” 1967, nr 3(26).
- Zagórski K.: *Psychologiczne aspekty potrzeb ludzkich*, „Studia Socjologiczne” 1966, nr 2.
- Zdrawomysłów A. G., Jadow W. A.: *Opyt konkretnowo issledowanija odnoszenia k trudu*, „Woprosy Filozofii” 1964, nr 4.
- Zdrawomysłów A. G., Jadow W. A.: *Stosunek do pracy a wartościujące orientacje osobowości*, [w:] *Socjologia pracy w ZSRR*, Warszawa 1966.
- Zieleniewski J.: *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964.
- Zimny Z.: *Teoria i technika doboru i kontroli motywowania pracowników*, Katowice 1970.
- Zimny Z.: *Podstawy psychosocjologii przemysłowej*, Katowice 1966.
- Zimny Z.: *Geneza i klasyfikacja potrzeb ludzkich*, [w:] *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego*, nr 9, Kraków 1967.
- Zimny Z.: *Racjonalność działań jednostkowych i społecznych. Studium teoretyczne*, Katowice 1977.
- Z zagadnień kultury pracy robotników przemysłowych*, Warszawa 1969.
- Yukl C., Wexley K., Seymore J.: *Effectiveness of pay incentives under variable ratio and continuous reinforcement schedules*, „Journal of Applied Psychology” 1972, v. 56.

Зоря Ратайчак

## ОЧЕРК ПСИХОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Содержание

Цель предлагаемой работы — представить новую отрасль прикладной психологии, занимающейся поведением человека на предприятиях. Представлены теоретические взгляды ряда видных ученых на механизмы отношений между человеком как участником процесса труда и организацией, в которой этот процесс протекает. Попытка обобщения результатов теоретических исследований заканчивается предложением рассматривать мотивационные механизмы, управляющие поведением индивида. В работе делается упор на необходимость рассматривать человека и предприятие как целое, в котором черты человека и характеристики предприятий находятся в соответствии друг с другом.

Поведение понимается как процесс принятия решения о вступлении в организацию, выполнении принятых задач согласно объективным требованиям или отказе.

В работе нашли отражение проблемы, возникающие в тех случаях, когда между человеком и предприятием наступает дисгармония, когда появляется необходимость контроля и рождается конфликт.

Третья часть работы посвящена целиком проблемам применения знаний о функционировании человека в разного типа организациях, в частности, о том, какими принципами надо руководствоваться в случае введения изменений в организацию. Обращается внимание на две концепции введения новых усовершенствований с точки зрения общественных наук: технократическую и гуманистическую.

## ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. AN OUTLINE

### Summary

The main purpose of this book was to outline the new applied discipline as organizational psychology is. The book consists of three parts. The first one contains the general remarks on the basic problems, trends and methodologies. The second one is devoted to the more specific ideas and concepts of a man as a participant of a given organization. He is called the organizational man, his behavior is regarded as organizational behavior. The main types of variables in the study of human behavior in the organization were discussed, namely: the man's characteristics and the features of organization as independent variables and the interrelations between them as well. The methodological importance of taking into account the compatibility between them was stressed.

The ideas in each particular case of theory were exemplified by the data obtained in the studies on the most typical kind of organizations, that is,

industrial settings. The relation between the employee and organization reflected in both the formal agreement and psychological contract is regarded as a basic explanatory concept. This part of the book deals also with the most influential theories of participation that are in use among theoreticians and practitioners as well. It is followed by the presentation of some ideas on the psychological mechanisms of organizational behavior.

Organizational behavior is defined as the decision making of employee regarding his entering, staying or leaving the organization. Also, the problems arising when there is a lack of compatibility between the individual and the organization, were discussed. Especially, the control mechanisms and conflict resolution strategies. The third part of this book is focused on the problems concerning the knowledge utilization. The processes of knowledge giving and knowledge getting were discussed in particular. Two different strategies of organizational and human development in industrial setting were compared: the technocratic and the humanistic one.



nr inv. 39601

Ostatnio  
w WYDAWNICTWIE  
UNIwersytetu Śląskiego  
z zakresu  
PSYCHOLOGII  
ukazały się:

Maria Bolechowska  
DIAGNOZA I REEDUKACJA TRUDNOŚCI W NAUCE DZIECI W MŁODSZYM  
WIEKU SZKOLNYM

METODOLOGIA BADAŃ PSYCHOLOGICZNYCH  
CZĘŚĆ I: WYBÓR TEKSTÓW  
Opracowały: Wilhelmina Wosińska, Edyta Gruszczyk, Barbara Grabarz

METODOLOGIA BADAŃ PSYCHOLOGICZNYCH  
CZĘŚĆ II i III: WYBÓR TEKSTÓW ORAZ ĆWICZENIA  
Opracowały: Wilhelmina Wosińska, Edyta Gruszczyk, Barbara Grabarz

Wilhelmina Wosińska  
PSYCHOLOGICZNE WYZNACZNIKI EFEKTYWNYCH ODDZIAŁYWAŃ  
PROPAGANDOWYCH W ZAKŁADZIE PRACY

Marek Wosiński  
WSPÓŁDZIAŁANIE NAUCZYCIELA Z UCZNIAMI  
(KSZTAŁTOWANIE SIĘ STRUKTURY INTERAKCJI MIĘDZY NAUCZYCIELEM A UCZNIAMI)

WARTOŚĆ PRACY ZAWODOWEJ  
pod redakcją Jadwigi Szefer-Timoszenko

w najbliższym czasie  
ukazą się:

PRACE PSYCHOLOGICZNE 9  
NIEKTÓRE PROBLEMY DYDAKTYKI PSYCHOLOGII PRACY  
pod redakcją Zofii Ratajczak



**ZOFIA RATAJCZAK**  
**PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI. ZARYS PROBLEMATYKI**  
**WYKAZ WAŻNIEJSZYCH BŁĘDÓW DOSTRZEŻONYCH W DRUKU**

Strona	Wiersz		Jest	Powinno być
	od góry	od dołu		
20	7		członków	człowieka
49		13	programowym	programowanym
59		6	wielkość	wiełość
115	14		tab. 15	tab. 14
128		1	nr 5.	nr 8.
154		24	Battlet	Bartlet