

25

Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu

(Aleksandra Spik)

25.1. Psychologia i jej związki z zarządzaniem

Zarządzanie jest dziedziną nauki, która czerpie z innych dyscyplin i przenika się z nimi. Wśród nich psychologia zajmuje poczesne miejsce. Psychologia jest nauką, która zajmuje się badaniem zachowania i procesów psychicznych ludzi. Opisuje współzależność stanów somatycznych, umysłowych, emocjonalnych i wpływu środowiska (Strelau, 2005, s. 76–98). Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie właściwych dla psychologii metod badań, koncepcji i zagadnień, które są najczęściej wykorzystywane w badaniach z zakresu zarządzania.

Psychologia jest nauką empiryczną, opierającą wnioski na wynikach pomiarów i interpretacjach, zwykle korzystających z analiz statystycznych. Do podstawowych technik badawczych stosowanych w psychologii należą: obserwacje sytuacyjne, wywiady, badania eksperymentalne, testy psychologiczne oraz techniki projekcyjne. Poniżej szerzej opisane zostaną dwie z wymienionych metod: badania eksperymentalne i testy psychologiczne.

Badania eksperymentalne zasługują na szczególną uwagę, ponieważ jako jedyne z przytoczonych metod badań pozwalają wnioskować o przyczynowo-skutkowej relacji pomiędzy badanymi zjawiskami. Poprawny schemat eksperymentalny zakłada istnienie co najmniej dwóch grup badawczych: **eksperymentalnej** i **kontrolnej**. Zakładając, że celem badania jest sprawdzenie, czy zmienna A jest przyczyną zmiany zmiennej B, w grupie eksperymentalnej badacz wprowadza zjawisko A i sprawdza wpływ na B. W grupie kontrolnej przeprowadzane jest takie samo badanie zmiennej B, w identycznych warunkach, tylko nie występuje w niej zjawisko A. Brak zmiany zmiennej B w grupie kontrolnej, przy wystąpieniu zmiany w grupie eksperymentalnej, wskazuje na rzeczywisty wpływ zmiennej A.

W naukach społecznych, w tym w nauce o zarządzaniu, znacznie łatwiejsze do zaprojektowania i nierzadko z tego względu częściej stosowane są **badania korelacyjne**. Są to badania, w wyniku których można stwierdzić współwystępowanie badanych zjawisk. O **korelacji pozytywnej** pomiędzy badanymi zmiennymi mówimy wtedy, gdy ze wzrostem poziomu zmiennej A współwystępuje wzrost poziomu zmiennej B. **Korelacja negatywna** oznacza współwystępowanie wzrostu A ze spadkiem poziomu B. **Korelacja pozorna** pomiędzy A i B zachodzi wtedy, jeśli obserwowane współwystępowanie zmian

w poziomach obu zmiennych jest spowodowane związkiem każdej z nich ze zmienną C. Badania korelacyjne bardzo często przeprowadzane są z wykorzystaniem **testów psychologicznych**. Nie każdy test czy kwestionariusz jest narzędziem psychologicznym. Aby test mógł być stosowany jako narzędzie badawcze, musi spełniać szereg kryteriów. Kryteria te przedstawiono w tabeli 24. Działem psychologii zajmującym się określaniem warunków, jakie powinny spełniać narzędzia wykorzystywane do pomiaru cech psychologicznych jest **psychometria**, nazywana też teorią testów psychologicznych.

Tabela 24. Kryteria poprawności testu psychologicznego

| | |
|--|---|
| Dopracowany językowo | Pozycje testowe powinny być tak sformułowane, aby nie prowokować badanych do pewnego typu błędnych odpowiedzi, np.: błędu tendencji centralnej (gdy test skłania do wyboru odpowiedzi ze środka skali) lub potakiwania (skłonności do wyboru tylko pozytywnych odpowiedzi). |
| Odporny na zniekształcenia związane z aprobatą społeczną (ang. <i>social desirability bias</i>) | Skłonność badanych do wyboru odpowiedzi, które są społecznie aprobowane, jest niwelowana poprzez odpowiednie przeformułowanie pozycji testowych i stosowanie dodatkowych pytań badających podatność na aprobatę społeczną. |
| Rzetelny (ang. <i>reliable</i>) | Rzetelność odnosi się do powtarzalności pomiaru. Jeśli wskaźnik rzetelności obliczony dla danego testu ma wysoką wartość, należy spodziewać się, że przy kolejnych pomiarach będzie zbliżony wynik. |
| Trafny (ang. <i>valid</i>) | Trafność dotyczy związków testu z podstawami teoretycznymi i empirycznymi, które pozwalają uznać, że test bada dokładnie to, co w założeniu powinien badać. |
| Obiektywny | Niezależnie od tego kto, gdzie i kiedy dokonuje oceny wyników tego samego testu, wypełnionego przez tego samego respondenta, powinien otrzymać takie same rezultaty. |
| Wystandaryzowany | Wyniki testu różnych osób można ze sobą porównywać tylko wtedy, jeżeli test zawsze jest przeprowadzany w identycznych warunkach. Standaryzacja obejmuje: czas trwania badania, kolejność prezentacji zadań lub pytań, możliwość (lub nie) powrotu do poprzednich zadań, zakres pomocy udzielanej badanemu, klucz wykorzystywany do oceny odpowiedzi, zasady oceny i interpretowania wyników. |
| Znormalizowany | „Surowe” wyniki testu (np. liczba poprawnych odpowiedzi) są pozbawione znaczenia psychologicznego. Aby ten wynik zinterpretować (określić, czy jest wysoki, czy niski), trzeba dysponować odpowiednim układem odniesienia. Każdy test psychologiczny ma stworzone tzw. normy dla określonych grup (np. dla reprezentantów tych samych płci, grupy wiekowej, poziomu wykształcenia, zawodu), pozwalające interpretować wyniki. |
| Dopasowany kulturowo | Adaptacja testu obcojęzycznego to znacznie więcej niż tłumaczenie. Niezbędne jest jego przystosowanie do specyfiki kultury i weryfikacja powstałego w wyniku adaptacji kulturowej narzędzia. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hornowska (2010).

25.2. Podejście behawioralne i poznawcze

Behawioryzm to podejście zaproponowane przez Johna Watsona w początkach XX w., które w centrum zainteresowania psychologii umieszcza to, co **obserwowalne**. Obserwacji podlegają **zachowania (reakcje)** oraz **bodźce ze środowiska** (określane jako „**wzmocnienia**”), które powodują utrwalanie bądź wygaszanie (eliminację) pewnych zachowań. Charakterystyczne dla podejścia behawioralnego jest wyłączenie z kręgu zainteresowania naukowego procesów wewnętrznych, takich jak np. myślenie, odczuwanie emocji, czy motywacji, ze względu na ich spekulatywny charakter. Behawioralna analiza psychologiczna opiera się więc na tzw. **modelu czarnej skrzynki**, skoncentrowanym na zachowaniach i wzmocnieniach, a rezygnującym z refleksji nad procesami psychicznymi. Główne pojęcia nurtu behawioralnego to warunkowanie klasyczne (zaproponowane przez Iwana Pawłowa na podstawie badania zwierząt i zakładające, że określone bodźce wywołują odruchy, czyli bezwarunkowe reakcje) oraz warunkowanie sprawcze lub instrumentalne (analizowane m.in. przez Burhusa Skinera i Edwarda Thorndike’a i uwzględniające uczenie się na bazie obserwacji skutków podejmowanych działań, co prowadzi do przyjmowania niektórych zachowań i eliminacji innych). Opracowane przez behawiorystów tzw. **rozkłady wzmocniania** są czasami wykorzystywane przy projektowaniu systemów premiowych w organizacjach w sposób, który ma stymulować pożądane zachowania.

Alternatywę wobec podejścia behawioralnego stanowi psychologia poznawcza, która jest obecnie dominującą perspektywą badawczą w psychologii. W podejściu poznawczym w centrum zainteresowania umieszczone jest to, co behawioryzm odrzucał jako niepodlegające naukowemu poznaniu, czyli **procesy poznawcze** – procesy **percepcji, uwagi, myślenia i pamięci**. Badania prowadzone przez psychologów społecznych dotyczą szczegółowych mechanizmów poznania, jego uwarunkowań i zaburzeń. Dla nauk o zarządzaniu istotne są m.in. odkrycia dotyczące sposobów przetwarzania informacji oraz zniekształceń w ich postrzeganiu i interpretowaniu. Daniel Kahnemann i Amos Tverski (Strelau, 2007, s. 303) opisali myślowe „drogi na skróty”, określone jako **heurystyki**. Są to strategie poznawcze lub intuicje płynące z praktyki, wspierające rozwiązywanie złożonych zadań, które wymagają wnioskowania. Do najpopularniejszych heurystyk należą (Strelau, 2007, s. 303–304):

- **heurystyka dostępności** (ang. *availability heuristic*) – ocena oparta na informacjach, które są łatwo dostępne w pamięci;
- **heurystyka reprezentatywności** (ang. *representativeness heuristic*) – strategia poznawcza, przypisująca dany przedmiot do jakiejś kategorii na podstawie kilku właściwości, uznawanych za reprezentatywne dla tej kategorii;
- **heurystyka zakotwiczenia** (ang. *anchoring heuristic*) – zniekształcenie w ocenie prawdopodobnej wartości zdarzenia lub obiektu, wynikające z sugerowania się innym zdarzeniem (tzw. kotwicą), które poprzedziło w czasie oceniane zdarzenie. Prosty przykładem jest subiektywna ocena towaru jako taniego, w wyniku porównania z oglądanym wcześniej, bardzo drogim towarem.

Znaczenie heurystyk dla procesów podejmowania decyzji menedżerskich zostało szczegółowo omówione w innym rozdziale. Mechanizmy podejmowania decyzji to zagadnienia, które analizuje **psychologia ekonomiczna** (Strelau, 2007, s. 351–378). Jest to obszar badań, który wyjaśnia zachowania ekonomiczne, takie jak np. wybory konsumenckie czy skłonność do oszczędzania, odwołując się do dorobku teorii psychologicznych.

Dużą wartość praktyczną dla zarządzania i innych nauk społecznych prezentuje **teoria dysonansu poznawczego** (ang. *cognitive dissonance*) Leona Festingera (Moskowitz, 2009, s. 403–406; Wojciszke, 2006, s. 52–55). Koncepcja ta sugeruje, że ludzie zniekształcają obraz rzeczywistości, aby zachować kluczowe dla własnej samooceny poczucie wewnętrznej spójności. Dysonans poznawczy jest wywołany istnieniem w świadomości człowieka rozbieżnych elementów poznania. Rozbieżność ta rodzi napięcie, którego jednostka chce się pozbyć, czyli zredukować dysonans poznawczy. To zjawisko można zaobserwować przykładowo u osób palących papierosy. Bycie czynnym palaczem i świadomość, że jest to zachowanie negatywnie wpływające na zdrowie to dwa elementy poznania, których współistnienie wywołuje dysonans i prowadzi do logicznego wniosku: „Jako palacz postępuję nierozsądnie – szkodzę sobie”. Taki wniosek zagraża jednak utrzymaniu pozytywnej samooceny, dlatego dysonans poznawczy zostaje prawdopodobnie zredukowany poprzez zdyskredytowanie informacji o szkodliwości palenia („Życie w mieście szkodzi tak samo jak palenie”, „Palę zbyt mało papierosów, aby było to szkodliwe”).

Przegląd innych zniekształceń w postrzeganiu i przetwarzaniu informacji przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Błędy decyzyjne – zniekształcenia w percepcji i przetwarzaniu informacji

| Błędy decyzyjne | |
|--|---|
| Selektywna percepcja | Błąd poznawczy polegający na tym, że rejestrowane są tylko te bodźce z otoczenia, które mieszczą się w subiektywnej narracji osoby na temat rzeczywistości. Odrzucane (niezauważane) są te bodźce, które nie są z tą narracją zgodne. |
| Efekt pierwszeństwa | Informacje otrzymane jako pierwsze będą zapamiętane lepiej niż te, które docierają w dalszej kolejności. Efekt pierwszeństwa wyjaśnia, dlaczego pierwsze wrażenie ma często decydujący wpływ w tworzeniu opinii o nowej osobie czy sytuacji. |
| Efekt aureoli (ang. <i>halo effect</i>) | Zniekształcenie polegające na tym, że na podstawie jednej pozytywnej cechy (np. atrakcyjności fizycznej) automatycznie zakłada się istnienie u danej osoby innych pozytywnych cech (np. mądrości, dobroci, inteligencji). |
| Efekt świeżości | Informacje zapamiętane niedawno są lepiej odtwarzane niż te, które docierały wcześniej. |
| Efekt kontrastu | Kiedy dwa obiekty postrzegane są jednocześnie (lub jeden po drugim), pierwszy z nich automatycznie traktowany jest jako punkt odniesienia dla drugiego, co może prowadzić do subiektywnego zniekształcenia (pomniejszania bądź wyolbrzymiania) cech drugiego obiektu. |

| Błędy decyzyjne | |
|--|--|
| Reaktancja psychologiczna | Opór psychiczny pojawiający się w odpowiedzi na ograniczenie wolności, spowodowane odebraniem możliwości wyboru. W efekcie to, do czego dostęp został utrudniony, jest postrzegane jako bardziej atrakcyjne i pożądane. |
| Odrzucanie cudzych pomysłów (ang. <i>not invented here syndrome</i> , NIH) | Pojawiający się w organizacji opór wobec wiedzy, która pochodzi z zewnątrz, przejawiający się w ignorowaniu lub odrzucaniu przez pracowników rozwiązań tylko dlatego, że nie zostały one wypracowane przez nich samych. |
| Zjawisko kwaśnych winogron | Zniekształcenie w ocenie rzeczywistości, polegające na umniejszaniu atrakcyjności celu po tym, jak nie udało się go osiągnąć (czyli uzasadnianiu wyboru mniej atrakcyjnego rozwiązania jako bardziej korzystnego). |
| Myślenie życzeniowe (ang. <i>wishful thinking</i>) | Przewidywanie najbardziej optymistycznych i pożądanych efektów działań, przy jednoczesnym odrzucaniu racjonalnych przesłanek i faktów, które są niezgodne z przyjętą wizją przyszłości. |
| Efekt fałszywej powszechności | Skłonność do przeceniania powszechności swoich cech i zachowań. Występuje szczególnie w sytuacji, gdy oceniane zachowania są angażujące emocjonalnie, kontrowersyjne lub dotyczą mniejszości w populacji. |
| Złudzenie korelacji | Tendencja do spostrzegania współwystępowania lub współzmienności między zjawiskami niemającymi ze sobą związku. |
| Niedocenianie znaczenia niepewności (iluzoryczność kontroli) | Przecenianie własnego wpływu na sytuację, na którą obiektywnie nie ma się wpływu. Skłonność do przeceniania współzmienności własnych działań i wyników tych działań. |
| Poszukiwanie potwierdzenia przyjętej tezy (strategia konfirmacyjna) | Przyjmowanie tylko tych informacji, które są zgodne z przyjętymi wcześniej przekonaniem. Zniekształcenie to dotyczy zarówno selekcji, jak i interpretacji informacji. |
| Kategoryzacja | Ustanowienie dowolnego kryterium podziału jakiejś grupy na dwie podgrupy wywołuje przekonanie, że przedstawiciele drugiej grupy są do siebie podobni pod względem wielu cech i zachowań. Proces kategoryzacji jest łatwo uruchamiany przez takie kategorie jak: płeć, wiek, kolor skóry. |
| Konserwatyzm poznawczy (potrzeba domknięcia) | Styl funkcjonowania poznawczego, który odznacza się małą tolerancją na wieloznaczność w obrębie jednego obiektu. Negowanie rzeczywistości, aby utrzymać czarno-białe wyobrażenie o świecie. |

Źródła: Katz i Allen (1982), Strelau (2007; 2005), Wojciszke (2006), Moskowitz (2009) i Kłossowska (2006).

Przykładem zastosowania w zarządzaniu dorobku psychologii jest koncepcja **dominującej logiki menedżerskiej** Bettisa i Prahalada (1986), która uznawana jest za źródło różnicowania strategii i sposobów działania organizacji. Dominująca logika to reprezentowany przez kluczowych menedżerów sposób zarządzania i myślenia o określonej firmie – struktura wiedzy, budowana na zestawie schematów poznawczych oraz procesy zarządzania, przejawiające się w sposobach podejmowania najważniejszych decyzji. Dominująca logika jest kształtowana na podstawie następujących źródeł (Bettis i Prahalad, 1986, s. 492):

- **Uwarunkowania działań** (ang. *operant conditioning*) – zachowania, które zakończyły się sukcesem, są następnie utrwalane i będą powtarzane w przyszłości, natomiast zachowania, które nie dały spodziewanych rezultatów, są eliminowane. Autorzy skorzystali z prac behawiorystów dotyczących warunkowania sprawczego, tłumacząc utrwalenie zachowań poprzez występowanie nagród (czyli sukcesy), a eliminowanie zachowań – poprzez kary (porażki).
- **Paradygmaty** (ang. *paradigms*) – zbiór powszechnie podzielanych przekonań, charakterystyczny dla danej branży, firmy, czy grupy kierowniczej.
- **Proces rozpoznawania wzorców** (ang. *pattern-recognition process*) – wzorce skutecznych zachowań są zapamiętywane przez menedżerów na bazie doświadczeń w zarządzaniu firmą. Wzorce te stają się jednak bezużyteczne, gdy zmieniają się warunki gry rynkowej.
- **Błędy poznawcze** (ang. *cognitive biases*) – ze szczególnym uwzględnieniem heurystyki dostępności, czyli skłonności do podejmowania decyzji na podstawie tylko tych informacji, które są łatwo dostępne czy szybko przychodzą na myśl decydemtom, co może być źródłem poważnych i systematycznych błędów.

Bettis i Prahalad (1995) wzbogacili następnie koncepcję dominującej logiki o funkcję **filtru informacyjnego**. W warunkach powszechnego obecnie przeciążenia informacyjnego menedżerowie posługują się dominującą logiką jako narzędziem selekcji informacji. Zauważane są tylko te bodźce z otoczenia, które pasują do schematów poznawczych dominującej logiki firmy. Firma działa na podstawie tak przefiltrowanych informacji, co na zasadzie sprzężenia zwrotnego wzmacnia jej dominującą logikę. W tym ujęciu dominująca logika to kluczowy aspekt organizacji, który w pierwszej kolejności musi zostać rozpoznany i „uświadomiony”, aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować. Jej istnienie wyjaśnia też trudności związane z wprowadzaniem zmian w organizacji i stabilność kultury organizacyjnej.

Konsekwencjami błędów decyzyjnych w zarządzaniu interesował się również Sydney Finkelstein (2003), który badał porażki strategiczne firm i destrukcyjne wzorce zachowań menedżerskich, przyczyniające się do upadku firm. Analizy Finkelsteina (2003) wskazują na rolę zaburzeń percepcji w błędnych decyzjach podejmowanych przez menedżerów, w tym: przyjmowanie zniekształconej wizji rzeczywistości, eliminację informacji zakłócających ten obraz, tłumienie istotnych sygnałów z otoczenia, konsekwentne powtarzanie rozwiązań, które wydawały się skuteczne w przeszłości oraz posiadanie nadmiernie pozytywnego obrazu firmy i samego siebie.

25.3. Psychologia społeczna

Centralnym zagadnieniem dla **psychologii społecznej** jest to, jak **interakcje pomiędzy ludźmi** wpływają na ich myśli, uczucia, postrzeganie, motywacje i zachowania. Celem jest zrozumienie ludzkiego zachowania w kontekście społecznym. Co istotne, kontekst społeczny obejmuje nie tylko rzeczywistość, ale także wyobrażoną, symboliczną obecność innych ludzi. Koncepcje i wyniki badań psychologów społecz-

nych są szczególnie istotne dla rozumienia zachowań organizacyjnych i zarządzania zmianą w organizacji.

Praktycy zarządzania powinni być szczególnie wyczuleni na zjawisko określane jako **syndrom myślenia grupowego** (ang. *groupthink*). Irving Janis (1982, za: Wojciszke, 2006, s. 402) nazwał w ten sposób negatywną tendencję, związaną ze skłonnością grupy do niedopuszczania informacji niezgodnych z punktem widzenia jej przywódców i wywierania nacisku na członków, co prowadzi do autocenzury, izolacji od otoczenia oraz podejmowania nieoptymalnych decyzji. Na wystąpienie syndromu myślenia grupowego szczególnie narażone są grupy, których członkom zależy na utrzymaniu jakiegoś poglądu, postrzeganego jako pozytywny dla grupy (Henningesen i in., 2006). Do zgubnych skutków syndromu myślenia grupowego nawiązywał m.in. Sydney Finkelstein (2003), analizując przyczyny porażek menedżerskich, do których należało unikanie informacji niezgodnych z wizją rzeczywistości przywódców organizacji (Finkelstein, 2003, s. 168).

Socjolog Robert Merton opisał zjawisko **samospełniającej się przepowiedni** (ang. *self-fulfilling prophecy*). Przewidywania dotyczące przyszłego zachowania, zdarczenia lub cech jednostki modyfikują działania i interakcje w taki sposób, że faktycznie można uzyskać to, czego się oczekiwało (Madon i in., 2011, s. 578). W przeciwieństwie jednak do opisanego wcześniej myślenia życzeniowego samospełniająca się przepowiednia dotyczy wpływu fałszywego przekonania na interakcje pomiędzy osobami, a nie tylko błędnej oceny stanu rzeczywistego. Mechanizm samospełniającej się przepowiedni może prowadzić do zmiany zachowań lub postaw. W badaniach Rosenthala i Jacobsona (1974, za: Madon i in., 2011, s. 579), na podstawie przeprowadzenia fikcyjnych testów, wytworzono w nauczycielach przekonanie, że część dzieci posiada wybitne uzdolnienia i prawdopodobnie poczyni znaczące postępy w nauce w ciągu nadchodzącego roku szkolnego. Dzieci zaliczone do grupy „uzdolnionych” zostały dobrane w sposób losowy. Na koniec roku zmierzono rzeczywisty wzrost poziomu funkcjonowania intelektualnego przy wykorzystaniu standardowego testu inteligencji i w odniesieniu do grupy „uzdolnionych” uczniów, wzrost ten był istotnie wyższy niż w przypadku pozostałych osób (Madon i in., 2011, s. 579). Przypadek samospełniającej się przepowiedni, w którym pozytywne oczekiwania wobec danej osoby stają się źródłem pozytywnej zmiany, jest nazywany **efektem Pigmaliona**.

Rzeczywistość organizacyjna wymaga od kadry zarządzającej ciągłego formułowania sądów na temat wkładu pracy członków organizacji oraz przyczyn ich zachowań. Nieodzowna wydaje się tu wiedza na temat zasad postrzegania zdarzeń społecznych i zniekształceń w ich wyjaśnianiu, czyli znajomość **teorii atrybucji** (ang. *attribution theory*). Teoria atrybucji odpowiada na pytanie, w jaki sposób osoba postrzegająca zdarzenia społeczne formułuje wyjaśnienia przyczyn tych zdarzeń (Travis, 2010). **Atrybucja wewnętrzna** (dyspozycyjna) oznacza postrzeganie przyczyn wydarzenia wewnątrz jednostki jako efektu cech osobowości, temperamentu lub własnych wysiłków. **Atrybucja zewnętrzna** (sytuacyjna) przypisuje z kolei odpowiedzialność za wydarzenie czynnikom zewnętrznym, np. okolicznościom, na które dana osoba nie ma wpływu, w tym zachowaniom innych ludzi. **Podstawowy błąd atrybucji** (ang. *fun-*

damental attribution error) jest tendencją do przeceniania wpływu czynników dyspozycyjnych, przy jednoczesnym niedocenianiu czynników środowiskowych w ocenie przyczyn zachowań innych ludzi (Coleman, 2013, s. 72) – czyli występuje, gdy źródła cudzego zachowania upatrujemy wyłącznie w działaniach (lub niedostatecznych wysiłkach) tej osoby, lekceważąc wpływ otoczenia na możliwości działania oraz na jego wyniki. **Egotyzm atrybucyjny** (ang. *self-serving bias*) to kolejny typowy błąd atrybucji, polegający na tym, że ludzie są skłonni przypisywać sobie zasługi za sukcesy (atrybucja wewnętrzna) i wypierać się odpowiedzialności za swoje niepowodzenia (atrybucja zewnętrzna) (Coleman, 2013, s. 73).

Zainteresowanie psychologią społeczną datuje się od roku 1895, kiedy Gustav Le Bon opublikował słynne dzieło *Psychologia tłumu*. Krytycznie odnosząc się do roli tłumów w życiu społecznym i politycznym, opisał metody manipulowania zbiorowościami (Le Bon, 2010). Niektóre z myśli Le Bona były kontynuowane w badaniach nad **konformizmem**, czyli skłonnością do ulegania rzeczywistości bądź wyobrażonemu wpływowi innych ludzi (Aronson, 2005, s. 34). Można wyróżnić dwa źródła tego wpływu (Aronson, 2005, s. 34–39). **Informacyjny wpływ społeczny** to uleganie poglądom czy zachowaniom innych ludzi, oparte na automatycznym przekonaniu, że postępowanie innych wynika z ich szczególnej wiedzy i doświadczenia. W ten sposób wyjaśnia się m.in. wpływ oglądania sondaży przedwyborczych na późniejsze decyzje wyborców. Natomiast **normatywny wpływ społeczny** to podporządkowanie się większości, aby zdobyć akceptację bądź uniknąć kary (np. wykluczenia). Ten mechanizm wyjaśnia m.in. powszechną skłonność do ulegania modom. Wpływ społeczny należy do zagadnień, które cieszą się szczególnym zainteresowaniem psychologów społecznych, a jednocześnie mają istotne znaczenie w zarządzaniu. Refleksję nad sposobami wpływania na ludzi podejmował wcześniej m.in. Dale Carnegie, autor wydanego w 1936 roku popularnego poradnika *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (ang. *How to win friends and influence people*) (Carnegie, 2005), w którym postulował stosowanie technik ingracjacji w celu utrzymywania pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Naukowe podejście do tych samych zagadnień zaprezentował Robert Cialdini, który w wydanej w 1984 roku pracy *Influence: the psychology of persuasion* (Cialdini, 2012) przedstawił sześć reguł wpływu społecznego, które zidentyfikował, opierając się na kilkuletnich obserwacjach praktyków wpływu społecznego oraz badaniach eksperymentalnych. Opisane reguły są naturalnym elementem współżycia społecznego, nabywanym przez ludzi w procesach socjalizacji, jednak ich automatyzm sprawia, że mogą stać się narzędziami manipulacji.

Reguła wzajemności nawiązuje do obowiązku przyszłego rewanżowania się za przysługi i inne dobra, które otrzymaliśmy (Cialdini, 2012, s. 38–40). Manipulacja ma miejsce wtedy, gdy celowo skłania się osobę do przyjęcia niepotrzebnego jej подарunku lub przysługi, aby wymusić w ten sposób świadczenia na swoją rzecz.

Reguła zaangażowania i konsekwencji – ludzie mają skłonność do kontynuowania podjętych działań i wdrażania dokonanych wyborów, nawet jeśli są one dla nich niekorzystne. Dzieje się tak ze względu na odczuwaną, wewnętrzną presję, aby zachowywać się w sposób spójny i konsekwentny (Cialdini, 2012, s. 80). W przypadku

manipulacji kluczowe jest uzyskanie początkowego zaangażowania w określone działanie, a sam fakt podjęcia działania wpływa na postawę osoby wobec sprawy, której to działanie dotyczy, co Cialdini określił jako **technika stopy w drzwiach** (Cialdini, 2012, s. 87).

Społeczny dowód słuszności – w sytuacji niepewności ludzie podejmują decyzje na podstawie tego, jak postępują inni (Cialdini, 2012, s. 134–137). Zachowanie jest uważane za poprawne tylko dlatego, że inni ludzie tak postępują. Henningsen i Henningsen (2015) w badaniach nad rolą wpływu społecznego w organizacjach analizowali, w jaki sposób uczestnicy grupowych procesów podejmowania decyzji dwójako oceniają wpływ sugerowania się zdaniem innych na jakość podejmowanych decyzji. Opieranie własnych decyzji na zdaniu innych ludzi wpływa pozytywnie na proces decydowania, jeśli motywacją decydentów jest chęć podjęcia jak najlepszej decyzji (**informacyjny wpływ społeczny**). Negatywnie wpływa natomiast na jakość procesu decyzyjnego sytuacja, gdy decydenci czują, że posiadanie odmiennego zdania narazi ich na ostracyzm społeczny (**normatywny wpływ społeczny**).

Reguła lubienia i sympatii – ludzie chętniej spełniają prośby osób, które znają i lubią (Cialdini, 2012, s. 190–191). Sympatię wzbudzać mogą: atrakcyjność fizyczna, uznanie osoby za podobną do nas, ingracjacja i częsty kontakt. Doliński, Nawrat i Rudek (2001) wykazali działanie reguły lubienia i sympatii w praktyce: nawiązanie krótkiej rozmowy z obcym człowiekiem wpływało na zwiększenie skłonności do spełnienia późniejszej prośby rozmówcy.

Reguła niedostępności – ludzie oceniają jako bardziej atrakcyjne możliwości, które są trudniej dostępne (Cialdini, 2012, s. 251–253). Użycie tej zasady polega na przykład na zasugerowaniu, że określony towar jest dostępny tylko dla wybranych klientów lub oferowany w ograniczonym czasie. Reguła bazuje na przekonaniu, że rzeczy dobre jakościowo są trudno osiągalne, jak również na opisanym wcześniej zjawisku **reaktancji psychologicznej**.

Reguła autorytetu – skłonność do podporządkowywania się osobie uznanej za autorytet (Cialdini, 2012, s. 243). Automatyzm ten wynika z przekonania, że osoba traktowana jako autorytet jest ekspertem, a posłuszeństwo jej zaleceniom będzie słusznym postępowaniem. Stosowanie reguły autorytetu polega na wykorzystaniu skłonności ludzi do automatycznego ulegania symbolom autorytetu (takim jak tytuł, ubiór, wiek) zamiast rzeczywistym źródłom autorytetu. Takie opieranie się na symbolach może być interpretowane jako przejaw stosowania **heurystyki reprezentatywności**.

Kluczowym aspektem funkcjonowania ludzi w organizacji jest przyjmowanie określonych ról, takich jak: współpracownik, podwładny, przełożony. Warto w tym kontekście przytoczyć wnioski z eksperymentu więziennego, prowadzonego na Uniwersytecie Stanforda. Dramatyczny przebieg kilkudniowego eksperymentu, który dotyczył symulacji warunków więziennych, skłonił eksperymentatorów do uznania przemożnego wpływu identyfikacji z rolą na psychikę człowieka, jak również potencjalnego destrukcyjnego wpływu czynników organizacyjnych i instytucjonalnych (Zimbardo, 2008).

25.4. Cechy osobowości i postawy

Ludzie wnoszą do organizacji swoje umiejętności, wiedzę, ale również specyfikę zachowań i relacji z innymi. Charakterystyczne dla danej jednostki wzorce zachowań, które wykazują między-sytuacyjną stałość, niezależnie od upływu czasu, określane są mianem osobowości (Strelau, 2007, s. 525). Dla potrzeb badań w zarządzaniu najczęściej wykorzystywane jest rozumienie osobowości jako zbioru cech (por. Erdheim, Wang, Zicker, 2006), który bywa opisywany przy wykorzystaniu tzw. modelu Wielkiej Piątki (ang. *Big Five*) autorstwa Paula Costy'ego i Roberta McCrae (1997). W wyniku analiz statystycznych cechy osobowości zgrupowano w pięć wymiarów i zbudowano na tej podstawie narzędzie pomiaru, tzw. Inwentarz Osobowości NEO-FFI (ang. *Neurotism Extraversion Openness – Five Factor Inventory*). Wymiary modelu Wielkiej Piątki zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Model osobowości jako zbioru cech, pogrupowanych w wymiary tzw. Wielkiej Piątki

| Czynniki | Bieguny wymiaru | |
|---|---|---|
| Ekstrawersja (ang. <i>extraversion</i>) | rozmowny, energiczny, asertywny | cichy, nieśmiały, powściągliwy |
| Ugodowość (ang. <i>agreeableness</i>) | życzliwy, uprzejmy, czuły | zimny, kłótlivy, okrutny |
| Sumiennosc (ang. <i>conscientiousness</i>) | zorganizowany, odpowiedzialny, ostrożny | niedbały, niepoważny, lekkomyślny |
| Neurotyczność (ang. <i>neuroticism</i>) | zrównoważony, spokojny, pogodny | lęklivy, kapryśny, o zmiennych nastrojach |
| Otwartość na doświadczenia (ang. <i>openness to experience</i>) | twórczy, ciekawy świata, z dużą wyobraźnią | mało kreatywny, ograniczony, bez wyobraźni |

Źródło: Costa i McCrae (1997).

Badania nad związkiem cech osobowości i wyników pracy zaowocowały wnioskiem o istotnej roli dopasowania cech osobowości do warunków i specyfiki pracy (Moss i in., 2007, s. 272; Makin, Cooper i Cox, 2000, s. 82). Współcześnie interesujący jest nurt badań nad związkiem cech osobowości ze specyficznymi zachowaniami w miejscu pracy, takimi jak zachowania prospołeczne (Omoto, Snyder i Hackett, 2010) czy zachowania przeciwproduktywne (Zhou, Meier i Spector, 2014).

Zgodnie z definicją osobowości jest stała, więc jej kształtowanie w organizacji jest utrudnione. Zarządzający mają jednak możliwość wpływania na **postawy wobec pracy**, które łatwiej poddają się kształtowaniu, są silnie związane z zachowaniem i umożliwiają przewidywanie zachowań pracowników (Meyer i Allen, 1997). Charakterystyczną cechą postaw jest to, że zawierają **ocenę obiektu postawy**, czyli jego ewaluację w zakresie: „*lubię – nie lubię*”, „*dobry – zły*” (Böhner i Wänke, 2004, s. 17). **Postawę** można zatem określić jako stałą dyspozycję do procesów poznaw-

czych i emocjonalnych oraz zachowań, w których wyraża się określony stosunek do przedmiotu postawy. Do najczęściej badanych postaw pracowniczych należą: satysfakcja z pracy, identyfikacja z organizacją, lojalność oraz zaangażowanie organizacyjne. Lojalność oraz identyfikacja są współcześnie traktowane jako elementy składowe zaangażowania (Cohen, 2007). **Satysfakcja z pracy** to pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą (Strelau, 2007, s. 329). **Zaangażowanie organizacyjne** (ang. *organizational commitment*) (Cohen, 2007; Meyer i Allen, 1997) to indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią. Najpopularniejszą conceptualizacją zaangażowania organizacyjnego, wykorzystywaną współcześnie w badaniach, jest model Natalie Allen i Johna Meyera (1997) (por. również: Sinclair i in., 2005; Somers, 2009), zgodnie z którym zaangażowanie składa się z trzech, niezależnych od siebie komponentów:

- **zaangażowania afektywnego** – emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji;
- **zaangażowania trwania** – które oznacza potrzebę kontynuowania pracy dla organizacji, wynikającą z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub z braku postrzeganych alternatyw zatrudnienia;
- **zaangażowania normatywnego** – zaangażowania uwarunkowanego przez normy społeczne, poczucie zobowiązania, lojalność i wierność pracownika wobec organizacji.

Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego może być korzystne dla organizacji, ponieważ wysoki poziom zaangażowania afektywnego i normatywnego jest związany z pozytywnymi zachowaniami w organizacji, takimi jak niska absencja, spadek fluktuacji oraz lepsze wyniki pracy (Spik i Klineciewicz, 2012). Zaangażowanie organizacyjne jest też związane ze specyficznym rodzajem zachowań organizacyjnych, które okazują się kluczowe dla dobrego funkcjonowania firmy – są nimi tzw. **zachowania obywatelskie w organizacji** (ang. *organizational citizenship behavior*) (Organ, Podsakoff i McKenzie, 2006). Zachowania obywatelskie w organizacji nie należą do obowiązków pracownika, są dobrowolne i niewynagradzane, ale jednocześnie są konieczne dla dobrego funkcjonowania każdej organizacji (Smith, Near i Organ, 1983). Do tej grupy należą m.in.: pomaganie współpracownikom, podejmowanie dodatkowych zadań dla dobra firmy czy samodzielne poszukiwanie sposobów lepszego wykonywania pracy (Podsakoff i in., 2006).

25.5. Emocje a zarządzanie

Emocje, w przeciwieństwie do cech osobowości, łatwo podlegają zmianom. Są uniwersalne dla wszystkich kultur i narodowości. To emocje tworzą i podtrzymują motywację do pracy (Barsade i Gibson, 2007, s. 38) oraz są nośnikiem wiarygodności w komunikacji (Hage i Powers, 1992, s. 97). Nie powinno więc dziwić, że Barsade i Gibson (2007), dokonując przeglądu badań nad rolą emocji w zarządzaniu,

stwierdzają, że ostatnie 30 lat w naukach o zarządzaniu można nazwać „emocjonalną rewolucją” (ang. *affective revolution*) (Barsade i Gibson, 2007, s. 36) ze względu na wzrost zainteresowania procesami afektywnymi. Hage i Powers (1992) stwierdzają, że kartezjańskie „Myślę, więc jestem” w społeczeństwie postindustrialnym powinno być zastąpione przez „Czuję, więc jestem” (Hage i Powers, 1992, s. 109). **Emocje** to złożony wzór zmian cielesnych i psychicznych, obejmujący pobudzenie fizjologiczne, uczucia, procesy poznawcze, ekspresję (mimika twarzy i postawa ciała) oraz specyficzne reakcje behawioralne, pojawiające się w odpowiedzi na sytuację ważną dla danej osoby (Gerrig i Zimbardo, 2008, s. 510).

Pierwszy nurt badań nad rolą emocji w naukach o zarządzaniu dotyczy koncepcji **inteligencji emocjonalnej** (IE), na którą zgodnie z koncepcją Solveya i Mayera składają się cztery elementy (Barsade i Gibson, 2007, s. 40):

- 1) **postrzeganie emocji** – stopień, w jakim osoba jest w stanie uświadamiać sobie własne emocje, wyrażać je oraz trafnie odczytywać emocje innych ludzi;
- 2) **umiejętność wykorzystywania emocji** – wiedza o tym, które emocje wspierają zdolności poznawcze oraz umiejętność modyfikowania swoich procesów afektywnych tak, aby wzbudzić emocje korzystne dla procesów poznawczych;
- 3) **rozumienie emocji swoich i innych ludzi** – zdolność do rozpoznawania złożonej dynamiki emocji, w tym również wiedza, jak zachodzi ewolucja stanów emocjonalnych (np. znacznie bardziej prawdopodobne jest, że zakłopotanie zamieni się w złość niż w żal);
- 4) **zarządzanie emocjami** – umiejętność kontrolowania emocji swoich i innych ludzi, w celu wspierania efektywnego działania. Umiejętność kontroli emocji pozwala na niezakłócone działanie w sytuacjach stresowych i pod presją czasu.

W badaniach nad rolą inteligencji emocjonalnej w organizacjach wykazano jej związki z wynikami pracy (Lyons i Schneider, 2005). Wyższy poziom IE był związany z lepszym rozwiązywaniem problemów i bardziej skutecznym radzeniem sobie z zadaniami menadżerskimi, dotyczącymi podejmowania decyzji i funkcjonowania w relacjach interpersonalnych (Matsumoto i in., 2004).

Badania nad procesami afektywnymi w organizacjach dotyczą również tematyki **pracy emocjami** lub pracy emocjonalnej (ang. *emotional labour*). Hochschild (2009) wprowadziła to pojęcie, aby nazwać wysiłek emocjonalny, którego podejmują się osoby zatrudnione w zawodach wymagających częstego kontaktu z klientem. Zjawisko pracy emocjonalnej można zaobserwować w takich profesjach jak stewardessa, pielęgniarka czy nauczyciel. Praca emocjonalna wymaga od jednostki, aby wzbudziła lub stłumiła uczucia, utrzymywała określony wyraz twarzy i ton głosu, który odpowiednio wpłynie na klienta, np. wywoła poczucie bezpieczeństwa lub zadowolenia. Hochschild (2009, s. 20) dostrzega zjawisko **komercjalizacji emocji** – swoistego „handlu” emocjami w ramach stosunku pracy. Pracownik zmuszony jest odciąć się od swoich autentycznych uczuć, w zamian utrzymując i wyrażając emocje, które często stoją w rażącej sprzeczności z sytuacją, której doświadczą.

Trzecim obszarem zainteresowania badaczy emocji w organizacjach jest kwestia **zarażania emocjami** (ang. *emotional contagion*) i związku odczuwanych emocji

z jakością pracy. Zarządzanie emocjami można określić jako proces, który prowadzi do dzielenia się emocjami jednej osoby z innymi członkami grupy. Jest to skłonność do naśladowania niewerbalnych zachowań innych osób, takich jak: wyraz twarzy, ton głosu, postawa ciała, ruchy (Barsade i Gibson, 2007, s. 38). Badania nad zarażaniem emocjami w organizacjach wskazują na istotne znaczenie dzielenia się emocjami. Indukowanie pozytywnych emocji wpływa na poprawę procesów decyzyjnych (Isen, 2001). W badaniach z udziałem uczestników studiów MBA zastosowano symulację zadań menedżerskich, aby sprawdzić wpływ pozytywnego i negatywnego afektu na efektywność pracy kierowniczej (Staw i Barsade, 1993). Wykazano w ten sposób wpływ pozytywnego afektu na dokładność i precyzję podejmowanych decyzji, wykorzystywanie większej liczby dodatkowych informacji przy podejmowaniu decyzji oraz lepsze dopasowanie decyzji do kontekstu sytuacyjnego. Inne badania wskazywały na wpływ pozytywnych emocji w grupie na podnoszenie kreatywności i zmniejszanie absencji (Barsade i Gibson, 2007, s. 46). Efektem zarażania emocjami jest emocjonalna spójność grupy, podczas gdy mała zgodność emocjonalna wśród kierownictwa okazała się wpływać na większe natężenie konfliktów, mniejszą współpracę i gorszy wynik finansowy (Barsade i in., 2000).

25.6. Psychoanaliza i podejście psychodynamiczne

Psychoanaliza to nazwa szkoły terapeutycznej, stworzonej na przełomie XIX i XX wieku w Wiedniu przez Zygmunta Freuda. Prace uczniów i kontynuatorów Freuda doprowadziły do powstania wielu szkół psychoanalitycznych, które określane są zwykle jako **nurt psychodynamiczny**. Charakterystyczne dla klasycznej psychoanalizy jest wprowadzenie do psychologii pojęcia nieświadomości, mechanizmów obronnych ego, postrzegania psychiki człowieka jako dynamicznej gry sił pomiędzy trzema poziomami osobowości (*id*, *ego* i *superego*) oraz podkreślanie roli dzieciństwa w kształtowaniu osobowości człowieka. Pojęcie **mechanizmów obronnych ego** wprowadziła do psychoanalizy Anna Freud, aby nazwać sposoby, jakimi *ego* broni się przed zalewem zagrażających mu treści nieświadomych (Freud, 1997). Stosowanie mechanizmów obronnych odbywa się poza kontrolą świadomości, co pomaga wyjaśniać przyczyny irracjonalnych zachowań ludzi. Do mechanizmów obronnych *ego* należą (Freud, 1997, s. 122–124):

- **wyparcie** – niedopuszczanie do świadomości uczuć, wspomnień, myśli, które są bolesne lub budzą lęk;
- **projekcja** – nieświadome przypisywanie własnych nieakceptowanych uczuć lub myśli innej osobie lub osobom w otoczeniu;
- **racjonalizacja** – tworzenie akceptowanych społecznie i logicznych wyjaśnień, aby zaprzeczyć prawdziwym motywom działania (swoim lub innych ludzi);
- **sublimacja** – dojrzały sposób radzenia sobie z konfliktowymi treściami w psychice, polegający na skierowaniu energii związanej z nieakceptowanym impulsem (np. popędem seksualnym bądź agresją) na działania akceptowane społecznie (np. twórczość).

Podejście psychodynamiczne zastosowane w dziedzinie zarządzania pozwala dostrzec, że „w świecie pracy ludzie realizują wiele świadomych i nieświadomych celów, których złożoności i dynamiki nie wykląda się w żadnej szkole zarządzania” (Carr i Lapp, 2009a, s. 657). Psychoanalityczne badania nad organizacjami zostały zapoczątkowane przez prace Wilfreda Biona i współpracowników z londyńskiego Tavistock Institute of Human Relations w latach 60. XX wieku (Driver, 2003, s. 43). Bion w swojej analizie zachowań grupowych wykazał, że w grupach często przejawia się regresja do dzieciennych wzorców zachowania. Jest to kontynuacja odkryć Anny Freud, ale na poziomie organizacyjnym grupy stosują mechanizmy obrony przed lękiem w sposób odmienny od jednostek. W sytuacjach wywołujących lęk grupy uciekają się do jednego z trzech rodzajów działań (Morgan, 2005, s. 252–254):

- **metoda zależności** – odcięcie się od doraźnych kłopotów i przeniesienie uwagi na osobę idealizowanego przywódcy, który ucieleśnia pożądane cechy własnych ego członków grupy;
- **czekanie na wybawcę** – grupa uzależnia rozwiązanie problemu od pojawienia się „cudownego” wybawcy, co usprawiedliwia beczynność grupy i jednocześnie paraliżuje jej działania;
- **walka–ucieczka** (ang. *fight and flight*) – grupa dokonuje projekcji swoich obaw na jakiegoś wroga zewnętrznego, który ucieleśnia nieświadomy lęk, jakiego doświadcza grupa. Wrogiem może zostać na przykład konkurent w otoczeniu firmy lub przepis prawny, wprowadzony przez rząd. Proces walki–ucieczki jednoczy grupę, ale jednocześnie utrudnia radzenie sobie z rzeczywistością, bo energia poświęcana jest na walkę z urojonym zagrożeniem.

Melanie Klein rozbudowała klasycznie freudowskie podejście o tzw. **relacje z obiektem** (Anderson, 2012). Położyła nacisk na rolę związków z ważnymi osobami w dzieciństwie w kształtowaniu osobowości człowieka, co wpływa na późniejsze sposoby funkcjonowania w relacjach społecznych. Z kolei uczeń Zygmunta Freuda, Carl Gustav Jung, wprowadził psychoanalizę na zupełnie nowe tory, uzupełniając o element transcendencji. Charakterystyczną cechą **analizy jungowskiej** jest nacisk na rolę **archetypów**, które wiążą jednostki ze zbiorową nieświadomością (Driver, 2003, s. 264). Przykładem archetypu w organizacji jest cień, czyli wyparty aspekt organizacji, który działa jako rezerwuuar sił niechcianych i tłumionych, ale także niewykorzystanego i niedocenionego potencjału. Uświadomienie sobie istnienia cienia pozwoli uwolnić nowe zasoby energii i zdolności twórczych (Driver, 2003, s. 264). Hatch, Kostera i Koźmiński (2010) opisują, w jaki sposób archetypy i oparte na nich mity organizacyjne mogą przyczynić się do doskonalenia przywództwa. Archetypy są ich zdaniem elementami spajającymi organizację z przeszłością, a także symbolami mogącymi wspierać wprowadzanie zmian organizacyjnych.

Badacze zajmujący się zachowaniami organizacyjnymi w perspektywie psychodynamicznej, Adrian Carr i Cheryl Lapp (2009a), zaobserwowali wzrost zainteresowania psychodynamicznym kontekstem zjawisk organizacyjnych. Uznali to za oznakę rosnącego zapotrzebowania na bardziej złożone niż dotychczas interpretacje rzeczywistości organizacyjnej, które uwzględniałyby aspekty irracjonalne, nieświad-

domu i emocjonalne. Przykładem takiego ujęcia może być analiza funkcjonowania pracowników, którzy zostają wysłani przez firmę do jej zagranicznych oddziałów (ang. *expatriates*) (Carr i Lapp, 2009b). Analizując konflikt pomiędzy koniecznością dopasowania się do nowego otoczenia a dążeniami do utrzymania własnej tożsamości, autorzy wskazują na paradoks: im bardziej pracownik stara się być otwarty na różnorodność, uniknąć izolacji i zaakceptować złożoność nowego środowiska, tym bardziej musi chronić swoją tożsamość przed pochłonięciem przez nowe, obce otoczenie, co powstrzymuje procesy adaptacji do nowych warunków.

Badania osadzone w nurcie psychodynamicznym często ujawniają zdehumanizowaną i patologiczną stronę funkcjonowania organizacji (Driver, 2003, s. 55). Howard Schwartz (2003), autor badań nad organizacyjnym totalitaryzmem i polityczną poprawnością, zaproponował psychodynamiczną interpretację wprowadzenia standardów politycznej poprawności jako reguły w administrowaniu uniwersytetem. Polityczna poprawność na uniwersytecie ma stanowić przejaw narcystycznej wizji świata, w której inni nie mają prawa do prywatności. *Superego* zostaje zastąpione *ego* idealnym. Autor analizuje takie uczucia jak wstyd i wściekłość, które wpłynęły na deprecjonowanie tradycyjnych wartości uniwersytetu (np. wolności debaty), utożsamianych z figurą ojca, przy alternatywnej, matczynej roli, związanej z tworzeniem hermetycznego świata idealnego.

Warto zaznaczyć, że psychoanaliza nie jest podejściem nastawionym na rozwiązywanie problemów praktycznych, dlatego rzadko oferuje konkretne rekomendacje i pozostaje raczej przedmiotem zainteresowania teoretyków organizacji. Psychoanalityczne interpretacje funkcjonowania organizacji mogą wydawać się egzotyczne i niezrozumiałe, a poprawne zrozumienie podejścia psychodynamicznego w zarządzaniu wymaga dużej wiedzy i doświadczenia. Charakterystyczne dla tego nurtu analizy głębokiego, niedostrzegalnego poziomu zjawisk oraz sięganie do kulturowego i literackiego uniwersum symboli bywają mało atrakcyjne dla praktyków zarządzania.

Podejściem, które podobnie jak psychoanaliza, swoje zastosowanie znajduje głównie w psychoterapii, jest nurt humanistyczny w psychologii. Zgodnie z tą perspektywą ludzkie zachowanie jest motywowane potrzebą rozwoju i dążeniem do indywidualnej samorealizacji. Podkreślana jest rola akceptacji, autentyczności i budowania dobrego kontaktu w relacjach międzyludzkich (Strelau, 2007, s. 771). Wpływ podejścia humanistycznego można obecnie odnaleźć w rozwijającym się szerokim nurcie indywidualnych szkoleń określanych jako **coaching**. Coaching (Huflejt-Łukasik i Peczeko, 2012, s. 489–300) koncentruje się na wyznaczaniu i realizacji celów osobistych w obszarze kariery, finansów czy relacjach interpersonalnych. Coaching, a także inne szkolenia biznesowe, korzystają z wielu podejść psychologicznych. Nurtem, który bardzo często wykorzystywany jest w szkoleniach biznesowych jest **neurolingwistyczne programowanie** (ang. *neuro-linguistic programming*, NLP). Koncepcja ta powstała jako synteza trzech najbardziej efektywnych nurtów psychoterapii w USA: psychoterapii Gestalt Fritza Pearlisa, podejścia Virginii Satir oraz hipnoterapii Milтона Eriksona (Strelau, 2007, s. 775). Popularnym podejściem, choć funkcjonującym na pograniczu naukowej psychologii, jest **psychologia zorientowana na proces** (ang. *process-oriented psychology*, POP). Centralna dla tego podejścia jest tzw. praca z procesem, czyli odkrywanie znaczeń niezrozumiałych czy dyskomfortowych aspektów

życia człowieka. Właściwe odczytanie tych sygnałów ma pozwolić na harmonijne poddanie się przemianie, która jest procesem wewnętrznego doskonalenia (Strelau, 2007, s. 773).

25.7. Analiza transakcyjna

Analiza transakcyjna to zaproponowane przez Erica Berne'a (2007) podejście wykorzystywane w psychoterapii, które znajduje zastosowanie do rozwiązywania problemów organizacyjnych. **Transakcja** interpretowana jest jako każda wymiana komunikatów pomiędzy dwoma osobami (Mathews, 2011, s. 30). **Stany „ja”** to spójne systemy myśli, uczuć i odpowiadających im zachowań, wyodrębnione ze względu na to, jakiego poziomu tożsamości dotyczą (Mathews, 2011, s. 30). Wyróżnia się trzy stany „ja”: **Rodzic, Dorosły, Dziecko**. Będąc w stanie „ja” Rodzica, osoba myśli, zachowuje się i czuje tak, jak postępowali wobec niej rodzice, albo inne dorosłe osoby, które poznała w okresie dzieciństwa. Rodzic może pełnić funkcję ratownika, prześladowcy, opiekuna lub normodawcy (Mathews, 2011, s. 31). Dla stanu „ja” Dorosłego charakterystyczne są myśli, uczucia i zachowania typowe dla dojrzałego człowieka, takie jak logiczne myślenie, konstruktywne podejście, umiejętność dystansu do swoich uczuć (Mathews, 2011, s. 32). Stan „ja” Dziecko to z kolei myśli, uczucia i zachowania charakterystyczne dla sposobów funkcjonowania w dzieciństwie, a dziecko może być spontaniczne, podporządkowane lub zbuntowane (Mathews, 2011, s. 32). W zależności od tego, które stany „ja” uczestniczą w transakcji, można mówić o transakcjach: **komplementarnych** lub równoległych (z wzajemnie uzupełniającymi się stanami „ja”) lub **krzyżowych** (gdy osoby wchodzące w interakcje kierują komunikat do innego stanu „ja” partnera niż ten, w którym same się aktualnie znajdują). Transakcje **ukryte** występują wtedy, gdy niejawni przekaz towarzyszy innej transakcji i w ten sposób jest skrywany przez społecznie akceptowaną formę komunikacji. **Pozycja życiowa** wynika z przekonań na własny temat i na temat innych ludzi. Berne zidentyfikował cztery kombinacje przekonań, oparte na dwóch wymiarach: „Ja jestem/nie jestem OK” i „Ty jesteś/nie jesteś OK”, które wpływają na rozwiązywanie codziennych problemów, oczekiwania wobec innych i angażowanie się w działania komunikacyjne (Mountain i Davidson, 2011, s. 80).

Jaiswal i Srivastava (2013) wykazali związek pomiędzy dominującym stanem „ja” a stylem rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Osoby z dominującym stanem Dziecko są bardziej skłonne do stosowania rywalizującego stylu rozwiązywania konfliktów, w sytuacjach konfliktowych przejawiają brak woli współpracy, zachowują się autokratycznie, mają też skłonność do naruszania granic innych ludzi i stosowania gróźb. Natomiast osoby o dominującym stanie „ja” Dorosły częściej stosują styl dostosowawczy, czyli przejawiają dobrą wolę, skłonność do współpracy i oferowania pomocy oraz zdolność dystansowania się do swoich racji. Analiza transakcyjna w organizacjach umożliwia m.in. rozpoznanie typowych wzorców komunikacyjnych, identyfikację ukrytych transakcji, które mogą utrudniać funkcjonowanie organizacji, analizę typowych gier psychologicznych i przez to usprawnianie współpracy między członkami organiza-

cji (Mathews, 2011, s. 35–39). Jest też popularna w doradztwie organizacyjnym, pozwalając jednocześnie oddziaływać na jednostki i grupy (Moreau, 2005).

25.8. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z zastosowaniem podejść psychologicznych w zarządzaniu, oferując omówienie metod badawczych typowych dla psychologii oraz przegląd koncepcji i badań z pogranicza psychologii i zarządzania, pogrupowanych według nurtów badawczych psychologii. Omówione zostały m.in. podejścia behawioralne i poznawcze – dwa nurty o odmiennym przedmiocie zainteresowań i sposobie prowadzenia badań, koncentrujące się odpowiednio na ludzkich zachowaniach albo procesach percepcji, myślenia i zapamiętywania. Kolejna część rozdziału dotyczyła psychologii społecznej i zjawisk, pozwalających na wyjaśnianie interakcji między ludźmi, m.in. poprzez analizę zjawisk atrybucji, konformizmu, syndromu grupowego myślenia oraz reguł wpływu społecznego. Omówione zostały również badania nad cechami osobowości oraz postawami, w tym postawami pracowniczymi, które są szczególnie częstym przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania (w tym: postawy zaangażowania organizacyjnego oraz satysfakcji z pracy). Współcześnie coraz większe znaczenie dostrzega się w roli emocji w zarządzaniu, a ta tendencja znalazła odzwierciedlenie w dalszej części rozdziału, w której przedstawione były zjawiska takie jak: inteligencja emocjonalna, zarażanie się emocjami, praca emocjonalna oraz komercjalizacja emocji. W rozdziale opisano też przykłady zastosowań **nurtu psychoanalitycznego** w badaniach nad organizacjami oraz dorobek **analizy transakcyjnej** opracowanej przez Erica Berne’a.

Problematyka rozdziału jest powiązana z zagadnieniami, opisanymi w rozdziałach dotyczących procesów podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych, przedsiębiorczości oraz gier politycznych w organizacji. Perspektywa psychologiczna jest istotna dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania z kilku względów. Po pierwsze, przedstawione instrumentarium pojęciowe jest kluczowe dla wielu obszarów nauk o zarządzaniu, w szczególności badań nad zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Po drugie, różnorodne nurty psychologiczne stworzyły szeroki wachlarz metod badawczych, które z powodzeniem są stosowane w organizacji i zarządzaniu. Wreszcie, nie do przecenienia jest rola psychologicznej refleksji nad jednostką i zbiorowością, która wzbogaca zarządzanie o głębsze rozumienie funkcjonowania człowieka.

Literatura

- Aronson, E. (2005). *Człowiek – istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Anderson, R. (2012). *Kliniczne wykłady na temat teorii Klein i teorii Biona*. Warszawa: Oficyna Ingenium.
- Barsade, S.G, Ward, A.J., Turner, J.D.F., Sonnenfeld, J.A. (2000). Top your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 805–836.

- Barsade, S.G., Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–51.
- Berne, E. (2007). *W co grają ludzie?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Böhner, G., Wänke, M. (2004). *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bettis, R.A., Prahalad, C.K. (1986). Dominant logic: new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 185–501.
- Bettis, R.A., Prahalad, C.K. (1995). Dominant logic: retrospection and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.
- Carnegie, D. (2005). *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Carr, A.N., Lapp, C.A. (2009a). Organization theory and organization behavior: through the lens of the psychodynamics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21(3), 381–405.
- Carr, A.N., Lapp, C.A. (2009b). Encapsulation: Expatriates inside a complex world. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12(4), 648–664.
- Cialdini, R. (2012). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Coleman, M.D. (2013). Emotion and the ultimate attribution error. *Current Psychology*, 32, 71–81.
- Costa, R.R., McCrae, P.T. (1997). Personality trait as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- Doliński, D., Nawrat, M., Rudek, I. (2001). Dialogue involvement as a social influence technique. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(1), 1395–1405.
- Driver, M. (2003). Nothing clinical, just business? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and interventions. *Human Relation*, 56(1), 39–59.
- Erdheim J., Wang M., Zicker M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 969–970.
- Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Freud, A. (1997). *Ego i mechanizmy obronne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gerrig, R.J., Zimbardo, P.G. (2008). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hage, J., Powers, C.H. (1992). *Post-industrial lives. Roles and relationship in the 21st century*. London: Sage Publications.
- Hatch, M.J., Kosterka, M., Koźmiński, J. (2010). *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Huhleit-Łukasik, M., Peczek, B. (2012). Coaching. W: L. Grzesiuk, H. Suszek (red.), *Psychoterapia. Pogranicza* (s. 389–412). Warszawa: Eneteia.
- Kosterka, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Henningsen, D.D., Henningsen, M.L.M., Eden, J., Cruz, M.G. (2006). Examining the symptoms of groupthink and retrospective sensemaking. *Small Group Research*, 37, 36–64.
- Henningsen, D.D., Henningsen, M.L.M. (2015). A preliminary examination of perceptions of social influence in group decision making. *Journal of Business Communication*, 52 (2), 188–204.
- Isen, A.M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75–85.

- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jaiswal, B., Srivastava, P. (2013). The effect of transactional analysis of ego states on conflict management styles. *Journal of Soft Skills*, 7(2), 7–12.
- Katz, R. Allen, T. (1982). Investigating the not-invented-here syndrome. A look at the performance, tenure and communications patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Kłossowska, M. (2006). O motywach sprzyjających vs. przeciwdziałających powstawaniu uprzedzeń. *Psychologia Społeczna*, 2, 13–22.
- Le Bon, G. (2010). *Psychologia tłumy*. Warszawa: Wydawnictwo Antyk.
- Lyons, J.B., Schneider, T.R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693–703.
- Madon, S., Willard, J., Guyll, M., Scherr, K.C. (2011). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power and link to social problems. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(8), 578–590.
- Makin, P.J., Cooper, C.J., Cox C.J. (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mathews, J. (2011). Transactional analysis derivatives an approach to organizational change and development. *Annamalai Journal of Business Study and Research*, 3(1), 30–40.
- Matsumoto, D., LeRoux, J.A, Bernhard, R., Gray, H. (2004). Unraveling the psychological correlates of intercultural adjustment potential. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 281–309.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moreau, J. (2005). Using transactional analysis to increase organizational performance. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 355–364.
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Moss, S.A, McFarland, J., Ngu, S., Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to close individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259–275.
- Mountain, A., Davidson, C. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Farnham, Surrey: Gower.
- Moskowitz, G. (2009). *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.
- Omoto, A.M., Snyder, M., Hackett, J.D. (2010). Personality and motivational antecedents of activism and civic engagement. *Journal of Personality*, 78, 1703–1734.
- Organ, D., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pitelis, C.N. (2007). Behavioral resource-based view of the firm. *Organization Science*, 18(3), 478–493.
- Pritchard, C.L. (2002). *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. WIG-Press, Warszawa.
- Schwartz, H. (2003). Narcissistic emotion and university administration W: S. Fineman (red.), *Emotions in organizations* (s. 190–216). Thousand Oaks, CA–London: Sage Publications.
- Sinclair, R.R., Tucker, J.S., Cullen, J.C., Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1280–1289.
- Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment profiles on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.

- Smith, C.A., Near, J.W., Organ, D. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2012). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 409–428). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Staw, B.M., Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.
- Strelau, J. (2005). *Psychologia – podręcznik akademicki. Tom 1*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.
- Strelau, J. (2007). *Psychologia – podręcznik akademicki. Tom 3*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne.
- Travis, R., Jr. (2010). What they think: Attributions made by youth workers about youth circumstances and the implications for service delivery in out-of-school time programs. *Child & Youth Care Forum*, 39, 443–464.
- Wojciszke, B. (2006). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zimbardo, P. (2008). *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zhou, E.Z., Meier, L.L., Spector, P.E. (2014). The role of personality and work stressors in predicting counterproductive work behavior: A three way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286–296.