

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MECHANIZMY REGULACYJNE W ŚWIELE OSOBOWOŚCI ORGANIZACJI CZYLI CO CZYNI ORGANIZACJĘ OBIEKTEM DZIAŁANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Dotychczasowe wyniki badań nad osobowością organizacji potwierdzają założenie o możliwościach, jakie daje wykorzystanie tego pojęcia dla rozumienia zjawisk organizacyjnych. Prezentowana w artykule idea osobowości organizacji uwypukla mechanizmy spajające członków organizacji w jeden organizm. Celem artykułu jest wskazanie na wzajemnie oddziaływanie elementów składających się na system zarządzania oraz mechanizmów funkcjonowania organizacji, jako obiektu ustrukturalizowanego, w którym stosuje się określone metody i praktyki zarządzania, zgodnie z przyjętymi celami i wartościami w niej realizowanymi. O dynamice tego oddziaływania decydują mechanizmy regulacyjne, które wynikają z osobowościowego spojrzenia na organizację.

Słowa kluczowe: osobowość organizacji, system zarządzania, mechanizmy regulacyjne.

1. Wstęp

Ostatnio takim zagadnieniom, jak organizacja i jej projektowanie czy też projektowanie organizacyjne, towarzyszą zagadnienia udoskonalania, wzrostu, odnowy czy też transformacji. Zwracają one uwagę na dynamiczny i twórczy charakter procesu projektowania organizacyjnego [Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005; Wrześniewski, Dutton 2001]. Projektowanie systemów zarządzania oznacza konieczność podejmowania decyzji dotyczących kluczowych aspektów funkcjonowania organizacji. Zakładając psychologiczne podejście poznawcze do projektowania, można potraktować je jako proces nadawania sensu i znaczenia, dzięki któremu ludzie poszukują struktur umożliwiających uporządkowanie nieustannie zmieniającej się, płynnej ludzkiej aktywności i ukierunkowanie jej w wyznaczonym kierunku, a także kształtują te struktury [Tsoukas, Chia 2002].

Proponowane w niniejszej pracy podejście do projektowania systemów zarządzania uwzględnia takie psychologiczne aspekty procesu projektowania, w których istotne znaczenie mają osobowość, wiedza i doświadczenie osób projektujących, oraz psychologiczne, a zwłaszcza osobowościowe aspekty funkcjonowania wszyst-

kich członków organizacji oraz jej samej, traktowanej jako całość. Podejście takie zakłada aktywną, a więc transformacyjną rolę członków organizacji w procesie planowania, przede wszystkim jednak na etapie realizacji zadań wynikających z konieczności dopasowania poszczególnych elementów, które współtworzą system zarządzania.

Ostatni element systemu zarządzania w modelu, jaki wypracowywany jest w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, wydaje się najtrudniejszy do jednoznacznego opisu, stosunkowo też rzadziej opisywany w literaturze, choć próby takie były i są podejmowane; bez wątpienia jest on trudny do badania i konceptualizacji. Element ten zawiera się w dynamice sił utrzymujących organizację w spójnej (mniej lub bardziej) postaci, a wyraża się bezpośrednio poprzez zachowania organizacyjne, na które wpływ mają czynniki zawierające się w kulturze organizacyjnej, ale przede wszystkim osobowość kluczowych postaci w organizacji oraz tych, którzy zadanie projektowania realizują.

Znaczenie mechanizmów regulacyjnych, jako czynnika koordynującego zależności pomiędzy poszczególnymi elementami systemu zarządzania, wynika z uznania konieczności dostosowywania się i zmienności organizacji dla zapewnienia jej przetrwania oraz rozwoju w dłuższej perspektywie czasu. Takie dynamiczne podejście koresponduje ze stanowiskiem reprezentowanym przez A.K. Koźmińskiego i K. Obłoję [1989, s. 123], według których stan równowagi organizacyjnej to układ relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem oraz wewnątrz samej organizacji, w ramach którego zachowuje ona zdolność do formułowania celów i ich osiągnięcia oraz utrzymania swej struktury jako elementu wyodrębnionego z otoczenia.

Zagadnienie projektowania systemów zarządzania zmusza do refleksji nad istotą tego, co scala poszczególne procesy i systemy w jednorodną całość; czym jest spoiwo sprawiające, iż przestają one być odrębnymi elementami, a stają się sprawnie funkcjonującą jednością, przewidywalną i pozwalającą kierować sobą, zgodnie z wolą właścicieli i zarządzających. Przekonanie, iż organizacja to nie tylko struktura, wizja, misja, podstawowa działalność, osiągnięte cele, lecz przede wszystkim ludzie, oznacza konieczność uwzględnienia dorobku wiedzy dotyczącej mechanizmów funkcjonowania grup, zarówno dużych, jak i małych.

W artykule przedstawiona jest propozycja rozumienia organizacji, która pozwala traktować ją jako zintegrowany system, co ma szczególnie duże znaczenie przy zadaniu tak złożonym, jakim jest projektowanie systemów zarządzania. Możliwość zintegrowanego spojrzenia stwarza osobowościowe ujęcie organizacji, jako że odwołuje się ono do mechanizmów, które zachodzą pod powierzchnią funkcjonowania każdego złożonego podmiotu społecznego, w tym także organizacji. Ze względu na potrzeby projektowania systemów zarządzania ich zrozumienie może mieć decydujący wpływ zarówno na podejście do procesu projektowania, jak i na sprawność działania systemów zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na wzajemne oddziaływanie poszczególnych elementów tworzących system zarządzania oraz mechanizmów, które tkwią

w osobowości organizacji rozumianej jako obiekt ustrukturalizowany, w którym stosuje się określone metody i praktyki zarządzania, zgodnie z jej celami i wartościami.

2. Istota i funkcje psychologicznych mechanizmów regulacyjnych w perspektywie systemów zarządzania

Jedną z właściwości organizmów żywych jest zachodzący w nich nieustannie proces zmian przy jednoczesnym nieustannym dążeniu do zachowania stałości i niezmienności. Ten paradoks powoduje różnorodne i złożone konsekwencje dla funkcjonowania organizmów żywych, przede wszystkim jednostek, grup i organizacji. Ciągłe zmiany, jakie zachodzą zarówno w nich samych, jak i w otoczeniu, powodują kolejne zakłócenia (a więc także zmiany) w ich funkcjonowaniu. W psychologii owe procesy przywracania stale zakłócanej równowagi nazywa się procesami regulacji (zob.: [Tomaszewski (red.) 1976; Lewicki 1974; Piaget 1957]). Szczególnie wysoko rozwiniętą zdolność do samoregulacji ma oczywiście człowiek, dzięki czemu osiąga on pewną niezależność od otoczenia zewnętrznego.

Jeżeli dynamicznie rozumiana równowaga organizacyjna przyczynia się do przetrwania i rozwoju organizacji, to naturalnym dylematem zarządzania staje się sposób jej osiągnięcia. Bez wątpienia systemy zarządzania można uznać za środki służące nieustannemu redefiniowaniu warunków równowagi oraz podejmowaniu działań koordynujących, mających na celu utrzymywanie optymalnego poziomu równowagi.

Mechanizmy regulacyjne odpowiadają za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowywania się do nich. Ich rolą jest wywoływanie zarówno zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzone poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak i zmian rewolucyjnych, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu. Wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania podlegają zatem transformującemu oddziaływaniu mechanizmów regulacyjnych. Wyrazem istnienia takich sił są m.in.: dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema składnikami, a także zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania [Barabasz, Bełz 2010; Bełz 2011].

3. Wpływ poznawczych reprezentacji na proces projektowania organizacyjnego

Tradycyjnie rozumiane projektowanie, nie tylko systemów zarządzania, ale i organizacji, definiowane jest jako proces tworzenia struktur organizacyjnych w celu osiągnięcia racjonalnie ustalonych celów [Bolman, Deal 1991; Mintzberg 1991]. Takie

procesowe ujęcie zakłada zaangażowanie pewnej, raczej niewielkiej grupy osób, zazwyczaj menedżerów i specjalistów, których zadaniem jest wybranie idealnej struktury umożliwiającej skuteczne radzenie sobie z nieustannymi zmianami w wewnętrznym i zewnętrznym świecie organizacji [Hutchins 1991; Weick 1993]. Przyjmuje się, że ostateczny kształt organizacji jest bezpośrednio uzależniony od takich czynników, jak otoczenie zewnętrzne, strategia, technologia i wielkość organizacji. Powyższe rozumienie projektowania organizacji przedstawia m.in. praca takich autorów, jak H. Baligh, R. Burton i B. Obel [1996], którzy przyjmując nieco mechanistyczne podejście, opisują projektowanie organizacji jako dziedzinę normatywną, opartą na teorii organizacji, która wskazuje i zaleca, jak poszczególne elementy powinny być połączone, by stworzyć efektywnie działającą organizację, zapewniając optymalne dopasowanie pomiędzy jej różnorodnymi czynnikami, właściwościami i strukturami.

Psychologiczne, szczególnie poznawcze podejście do zachowań organizacyjnych zakłada, że wszelkie formy i przejawy aktywności organizacji zaadaptowane przez nią i jej członków na przestrzeni czasu wynikają ze znaczenia, jakie ludzie nadają organizacyjnym zdarzeniom i kontekstowi, w jakim zachodzą oraz jak je wykorzystują, by konstruować nowe lub zmieniać istniejące zasady, procedury, technologie i pozostałe elementy, określające organizację na poziomie działań operacyjnych [Forbes 1999; Weick 1993]. W tym kontekście istotne jest zrozumienie, w jaki sposób członkowie organizacji nie tylko przeżywają swój udział w życiu organizacji, ale też konstruują i przenoszą znaczenia nadawane kluczowym zdarzeniom na obszar projektowania systemów zarządzania, a także w jaki sposób dokonuje się ciągły proces dostosowywania się poszczególnych elementów do siebie oraz do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego organizacji. Punkt ciężkości leży więc nie tyle w samych czynnikach organizacyjnych, ile w tym, jak członkowie organizacji doświadczają, a następnie transformują swoje doświadczenia, przekonania i emocje, nadając porządek i sens zjawiskom i działaniom podejmowanym zarówno w organizacji, jak i przez organizację.

Mimo rosnącego zainteresowania psychologicznymi czynnikami zaangażowanymi w projektowanie organizacyjne, ciągle niewiele prac empirycznych podejmuje wysiłek weryfikowania wpływu i znaczenia poznawczych oraz afektywnych reprezentacji, jakie posiadają osoby projektujące systemy zarządzania oraz członkowie organizacji na sposób oraz proces tworzenia elementów, składających się na system zarządzania. Próby takie są jednak czynione, czego przykładem jest praca J. Bartunek [1984], która w oparciu o *case study* opisała, w jaki sposób zmiana w poznawczym (interpretatywnym) schemacie wiedzy, dotyczącym misji organizacji, przekłada się na zmianę dokonaną w strukturze organizacji. W opisywanym przez tę autorkę przypadku była to zmiana mechanistycznej struktury organizacji w strukturę organiczną, która uznawana jest za znacznie bardziej odpowiednią dla funkcjonowania w warunkach konieczności dokonywania ciągłych zmian. Autorka koncentruje się na schematach poznawczych osób projektujących zmiany w organizacji i udo-

wadnia wzajemność oddziaływań – z jednej strony członków organizacji na nową strukturę, a z drugiej strony wpływ owej nowej struktury na zawartość schematów poznawczych członków organizacji i osób projektujących organizację. Przypisuje ona relacji schemat poznawczy jednostki a struktura organizacji rolę pośredniczącego czynnika, wyzwalającego działanie i afektywne reakcje pomiędzy członkami organizacji. J. Bartunek i F. Franzak [1988] dowodzą, że indywidualne struktury poznawcze, dotyczące czynników określających znaczenie członków organizacji, zmieniały się wraz z jakościowymi zmianami w strukturze organizacji. Podobnie R. Rico i in. [2004] zauważają, że spostrzeganie efektywności organizacji wzrasta po jej przeprojektowaniu zgodnie ze strukturami poznawczymi członków organizacji i dopasowaniu do siebie różnych obszarów organizacji pod kątem ich wzajemnej efektywności.

M. Sanchez-Manzanares, R. Rico i F. Gil [2008] uważają, że decyzje dotyczące określonych rozwiązań w procesie projektowania organizacyjnego muszą być podejmowane w warunkach wymagających aktywnego tworzenia modeli poznawczych, przystających do specyficznych cech i właściwości danej organizacji, gdyż nie ma możliwości stworzenia jednego modelu, który byłby odpowiedni dla każdej czy przynajmniej dla większości organizacji.

Wykorzystanie koncepcji modeli poznawczych, wypracowywanych w ramach psychologii poznawczej, tworzy przestrzeń dla stanowiska prezentowanego przez K. Weicka. Píše on [Weick 1993], iż projektowanie organizacji dokonuje się na podstawie indywidualnych pojęć, interpretacji i narzędzi oraz legitymizuje ciąg działań, które składają się na proces udoskonalania organizacji. Kształt i treść, czyli zawartość indywidualnych modeli poznawczych, różnią się jednak w zależności od posiadanej wiedzy i specjalizacyjnych doświadczeń osób zajmujących się projektowaniem. M. Sanchez-Manzanares, R. Rico, F. Gil [2008] dowodzą, że eksperci zajmujący się projektowaniem organizacji generują bardziej specyficzne, kompleksowe i zorientowane na realizację zadań modele poznawcze. Natomiast projektanci mniej doświadczeni, początkujący, częściej uwzględniają przeszkody i utrudnienia, które pojawiają się w procesie projektowania oraz wdrażania projektu, ale także częściej i bardziej przekonująco uzasadniają swoje propozycje. Uzasadnienie te opierają się na specjalistycznej wiedzy i do niej się odwołują. Natomiast projektanci nie-eksperci opierają się na ogólnych przekonaniach i intuicji, odnoszących się zarówno do struktury, jak i do zasad funkcjonowania organizacji.

W niniejszym opracowaniu proponowane jest takie podejście do projektowania, które z jednej strony uwzględnia punkt widzenia i zaangażowanie ekspertów, realizujących zadanie projektowania, a z drugiej strony naświetla się zjawiska i czynniki, które są odpowiedzialne za dynamikę sił dostosowujących poszczególne elementy systemu zarządzania, z uwzględnieniem „niewidzialnych” czynników determinujących zachowania członków organizacji.

4. Psychoanalityczna koncepcja dynamiki grupy S.H. Foulkesa

Owe „niewidzialne” czynniki determinujące zachowania człowieka w perspektywie zarówno jednostkowej, grupowej, jak i organizacyjnej badają i opisują przedstawiciele psychoanalizy. Ludzie, wchodząc ze sobą w interakcje prowadzące do powstania grupy, zgodnie z jej psychologicznym i socjologicznym rozumieniem tworzą nową jakość, która jest czymś więcej i czymś innym, niż wynika to z prostego sumowania ich osobowości. S.H. Foulkes [1975], jeden z przedstawicieli analizy grupowej, posługiwał się terminem *matrix* (matryca), uznając, że jest to rodzaj osnowy dla procesów komunikacji i relacji w grupie; tworzy ona fundament, dzięki któremu ludzie dokonują interpretacji wszystkich zdarzeń, jakie w niej zachodzą, i nadają im znaczenie. Opierają się na niej wszystkie akty komunikacji, zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Matryca jest abstrakcyjną i wyobrażeniową przestrzenią, umożliwiającą wieloraką, wzajemną wymianę, która dokonuje się w trakcie dialogu pomiędzy poszczególnymi członkami grupy. Dzięki temu staje się podstawą wszystkich grupowych i indywidualnych zachowań, które poza grupą nie ujawniłyby się w tej samej formie. Nadaje ona wyjątkowy i niepowtarzalny charakter każdej grupie, jeśli tylko zdoła się ona ukonstytuować. Istotną funkcją matrycy jest też ułatwianie rozwoju i generowanie nowych kombinacji zachowań, ale także przywoływanie pierwotnych wzorców zachowań, które, niestety, zazwyczaj nie pasują już do aktualnej sytuacji. W efekcie można uważać je za wyraz spójności i historycznej ciągłości, która nadaje tożsamość danej grupie; jednak z drugiej strony niektóre z tych przeszłych wzorców mogą przeszkadzać w sprawnym podążaniu za bodźcami płynącymi z otoczenia, zwłaszcza jeśli w otoczeniu zewnętrznym zachodzą szybkie i głębokie zmiany.

Według S.H. Foulkesa matryca jest źródłem energii, która wyraża się w postaci reakcji emocjonalnych; zawiera elementy pierwotnych, egzystencjalnych i kulturowych przekonań, lęków oraz mitów, które dotyczą kobiet, mężczyzn, całych społeczeństw, a także zjawisk tak uniwersalnych, jak życie i śmierć. Autor ten uważa, że grupowa „matryca” jest tym samym, czym jest indywidualna nieświadomość, zawiera bowiem wszystko, co w grupie pozostaje poza zasięgiem świadomości. To właśnie *matrix* jednocześnie determinuje i odzwierciedla atmosferę, jej emocjonalny klimat oraz dynamikę każdej grupy. Oznacza to, że im dłużej jednostka przebywa w grupie, tym głębiej to, co czuje, myśli i robi jest zdeterminowane przez jej udział w życiu grupy [Foulkes 1975].

Powyższy, skrócony opis poglądów S.H. Foulkesa na temat grupy, a zwłaszcza sposób rozumienia jej istoty, jest nie tylko jednym z istotnych elementów wpływających na kształtowanie się konceptu osobowości organizacji, ale także stanowi bazowe pojęcie dla rozumienia, w jaki sposób świadomie kształtowane elementy systemu zarządzania zakotwiczą się w życiu organizacji.

5. Koncepcja „niewidzialnej grupy” (*invisible group*)

Y. Agazarian i R. Peters to autorzy koncepcji również zakładającej istnienie niewidzialnego wymiaru funkcjonowania każdej grupy. Stanowi ona ciekawe połączenie podejścia systemowego oraz psychoanalitycznego do procesów indywidualnych i grupowych. Według Y. Agazarian i R. Petersa [1995] twierdzenie K. Lewina, że zachowanie jednostki można przewidzieć na podstawie mapy jej przestrzeni życiowej, jest prawdziwe także w odniesieniu do grupy. Mapa przestrzeni życiowej grupy, analogicznie do mapy indywidualnej przestrzeni, pozwala przewidzieć, jak grupa zachowa się w określonej sytuacji. Według tych autorów, jeśli chcemy zajmować się problematyką funkcjonowania grupy, zarówno z perspektywy badawczej, jak i pragmatycznej, należy uwzględniać jej dwa zasadnicze wymiary – wymiar indywidualny oraz wymiar grupowy. W sytuacji grupowej relacje między jej uczestnikami tworzą środowisko, w którym realizowane są wzajemne interakcje. Gdy ludzie tworzą grupę, poprzez interakcje między jej członkami ujawniają się problemy, które uruchamiane są w poszczególnych jednostkach w wyniku ich zaangażowania w proces grupowy. W ten sposób ujawnia się zarówno wymiar jednostkowy, jak i wymiar grupowy funkcjonowania każdej grupy.

Y. Agazarian i R. Peters [1995] proponują dwa sposoby definiowania grupy. Stosując podejście indukcyjne, opisują grupę widzialną (*visible group*), w sposób dedukcyjny zaś opisują grupę niewidzialną (*invisible group*). Widzialna grupa to ta, którą realnie spostrzegamy, gdy patrzymy na tworzących ją ludzi i obserwujemy, jak zachowują się w otoczeniu innych osób. Możemy wówczas czynić spostrzeżenia na ich temat, interpretować zachowania w terminach dynamiki indywidualnej, zgodnie z wiedzą z zakresu psychologii indywidualnej i społecznej. Do widzialnej grupy mają zastosowanie takie definicje, jak proponowana przez S. Mikę [1987, s. 335], zgodnie z którą „grupą są dwie lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które posiadają ustalone wspólne normy, mają wspólny cel, tworzą rozwiniętą strukturę grupową i mają poczucie odrębności swojej grupy w stosunku do innych grup”. Tak rozumiana grupa jest stosunkowo najczęstszym obiektem prac naukowo-badawczych, zwłaszcza w obszarze psychologii społecznej i socjologii.

Y. Agazarian i R. Peters [1995] twierdzą, że grupę można traktować jako podmiot, który posiada swoje środowisko, cel oraz ulega działaniu sił popychających lub hamujących ją na drodze do celu. Takie podejście pozwala traktować grupę jako coś odrębnego od jednostek, które tworzą daną grupę. Natomiast „niewidzialnej grupy” nie można zobaczyć. Mówiąc o „niewidzialnej grupie”, mówimy o pojęciu, które odnosi się do idei, jakie w swoich umysłach posiadają ludzie tworzący grupę. Y. Agazarian i R. Peters definiują „niewidzialną grupę” w sposób dedukcyjny, zakładając, że można i należy o niej mówić jedynie w tej właśnie perspektywie poznawczej. Jednocześnie, podobnie jak S.H. Foulkes, traktują „grupę jako całość” i *coś*, co jest inne aniżeli suma jej indywidualnych członków. Y. Agazarian i R. Peters używają więc pojęcia „niewidzialna grupa” (*invisible group*) w odniesieniu do trudnych do

nazwania, choć intuicyjnie rozpoznawanych mechanizmów, które determinują sposób funkcjonowania każdej ukonstytuowanej grupy, zarówno małej, jak i dużej. Jak wielu innych autorów, starają się opisać istotę zjawisk ukrytych pod powierzchnią obserwowalnych zachowań, których zrozumienie wydaje się warunkiem skutecznego oddziaływania na grupę, kierowania nią oraz kontrolowania. Takie rozumienie grupy leży również u podstaw myślenia o organizacji w kategoriach osobowościowych, które wykorzystujemy dla konceptualizacji pojęcia mechanizmów regulacyjnych, jako ostatniego z elementów systemu zarządzania.

6. Regulacyjna funkcja osobowości organizacji

Proponowane w opracowaniu rozumienie psychologicznych procesów regulacyjnych jako czynnik determinujący i koordynujący poszczególne elementy systemu zarządzania wynika z odwołania się do koncepcji osobowości organizacji. Zakłada ona regulacyjny charakter mechanizmów funkcjonujących wewnątrz organizacji, które działają poza świadomą percepcją i kontrolą jej członków, jednocześnie determinując ich funkcjonowanie w ramach struktury, celów i wartości oraz metod i praktyk, które charakteryzują i wyróżniają daną organizację spośród innych.

Dyskusje na temat projektowania systemów zarządzania uwypukliły potrzebę zdefiniowania owego czynnika nieuchwytnego, dość skutecznie wymykającego się próbom definiowania; często intuicyjnie traktowanego jako element istotny, choć odmienny od pozostałych. Skądinąd wiadomo, że każda idea, by stała się realnym bytem, potrzebuje nazwy; stąd też potrzeba ujęcia w słowa tego trudnego do sprecyzowania czynnika. Wprawdzie można byłoby odwołać się do opisanych wcześniej pojęć, takich jak matryca grupowa, „niewidzialna grupa” lub „głęboki system”; bardziej uniwersalne wydaje się jednak pojęcie osobowości [Barabasz 2008].

Jedną z najbardziej znanych koncepcji ujmowania organizacji poprzez pryzmat osobowości stworzyli M.F. Kets de Vries i D. Miller [1984; 1986]. To właśnie przedstawiciele top managementu wypracowują oraz reprezentują wspólne dla całej organizacji przekonania, wyobrażenia, wizje oraz postawy dotyczące kluczowych dla niej kwestii. W płaszczyźnie relacji interpersonalnych, poprzez psychologiczne mechanizmy identyfikacji, projekcji oraz dzięki zjawisku przeniesienia (*transference*) treści te przenoszone są na wszystkie szczeble organizacji. Przedstawiciele top managementu, ale także inne osoby kluczowe dla organizacji wywierają wpływ na kształtowanie się dominujących zachowań adaptacyjnych, występujących w całej organizacji, gdyż stanowią rodzaj załączka lub podstawy rozwoju mechanizmów przystosowania reprezentowanych przez wszystkich, a przynajmniej większość członków organizacji, nadając jej oryginalny, jedyny w swoim rodzaju, „osobowościowy” charakter.

W psychologicznych definicjach osobowość opisuje się, stosując zazwyczaj zbiór pojęć, które charakteryzują osobę w kategoriach zmiennych lub wymiarów, zajmujących centralną pozycję, zgodnie z przyjętym podejściem teoretycznym.

W odniesieniu do organizacji określenie osobowość traktowane może być metaforycznie. Jest jednocześnie pewną propozycją dotyczącą rozumienia procesów zachodzących wewnątrz jednostek, grup, zespołów składających się na organizację. W ujęciu psychoanalitycznym pozwala ono zobaczyć istotne dla funkcjonowania organizacji mechanizmy oraz zjawiska, które wykraczają poza świadomy poziom poznania i racjonalny ogłęd. Wiedza na temat osobowości pozwala zrozumieć sens i uwarunkowania powtarzających się, typowych sposobów reagowania, obserwowanych w skali całej organizacji.

Przyjmując psychoanalityczne podejście do osobowości organizacji, zakładamy, że u podłoża zachowań organizacyjnych leżą ukryte mechanizmy determinujące myśli, przekonania, a przede wszystkim sposób radzenia sobie, zwłaszcza w sytuacjach, które wykraczają poza rutynowo lub zgodnie z procedurami ustalony sposób działania. Mechanizmy te wynikające z osobowości poszczególnych członków organizacji, ale determinowane osobowością osób kluczowych w danej organizacji, w dłuższej perspektywie powodują ujednolicenie zachowań wszystkich członków organizacji.

Osobowość organizacji to wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji powstające na styku relacji interpersonalnych poszczególnych jej osób, na które oddziałują normy i wartości, cele i misja oraz wizja organizacji. Istota osobowości tkwi w mechanizmach wyznaczających sposoby radzenia sobie z emocjami poszczególnych członków organizacji. Mechanizmy te są uzależnione od osobistych predyspozycji poszczególnych jednostek, a jednocześnie poprzez zaangażowanie w życie organizacji są determinowane przez warunki w niej panujące. Decydujący wpływ na kształtowanie się osobowości organizacji ma jednak osobowość jej liderów [Barabasz 2008].

Warunkami ukształtowania się osobowości organizacji są częstość i intensywność relacji pomiędzy członkami organizacji. Przy małej częstotliwości i intensywności relacji organizacja pozostaje zbiorem luźno powiązanych jednostek. Przy dużej intensywności wyłania się „nowa jakość”, o właściwościach wynikających z osobowości jej najbardziej znaczących członków. Osobowość jest więc dynamiczną instancją integrującą funkcjonowanie organizacji w sferze relacji interpersonalnych i międzygrupowych, regulującą zachowania poszczególnych jednostek pozostających w strukturze organizacji. Jej zadania polegają na rozwijaniu zachowań zgodnych z celami organizacji, na wytwarzaniu i przenoszeniu systemu wspólnych przekonań, sądów, ocen i wyobrażeń na całą organizację oraz na obniżaniu poziomu lęku i agresji poprzez stosowanie systemu obron, rozumianych jako nieświadome mechanizmy wypracowywane wewnątrz organizacji, które służą dostosowaniu do funkcjonowania w ramach przyjętej struktury, wartości i celów oraz stosowanych w niej metod i praktyk zarządzania. Osobowość, jako psychiczny aparat porządkujący, nadaje spójność i ciągłość procesom, jakim podlega jednostka, stając się członkiem grupy lub organizacji, jednocześnie zachowując swój dynamiczny charakter.

Aby zrozumieć organizację, trzeba poznać przeszłość oraz jej interpretację dokonywaną przez członków organizacji, a także stosunek do przyszłości, zamierzenia i plany oraz jej intencje – trzeba wiedzieć, co organizacja zamierza robić, co chce osiągnąć, jak będzie do tego dążyć, jakich środków zamierza użyć. Na osobowość składają się więc także przekonania członków organizacji o tym, jaka jest, oraz o tym, co przynależność do organizacji oznacza i jak określa osobie każdego z jej członków i kształtuje ich poczucie tożsamości. Przekonania członków organizacji w powiązaniu z emocjami wpływają na percepcję wszelkich bodźców, także społecznych, nadawane im znaczenia oraz dokonywane wybory i sposób realizacji zadań. Stając wobec nowych zadań, organizacja zazwyczaj musi wypracować nowe, czasem dojrzsze sposoby przystosowania do zmieniających się warunkach działania.

Prezentowane rozumienie osobowości organizacji opiera się na założeniu, że osobowość i jej mechanizmy widziane w ujęciu psychoanalitycznym stanowią rodzaj instancji nadrzędnej regulującej życie wewnętrzne organizacji. Owo życie wewnętrzne organizacji należy rozumieć dosłownie – składają się na nie zjawiska i mechanizmy działające na nieświadomym poziomie, które determinują przebieg procesów grupowych, a także sposób spostrzegania grupy własnej oraz grup obcych, automatyczne reakcje pojawiające się w sytuacjach niepewności i zagrożenia. Zgodnie z takim rozumieniem procesów wewnątrzgrupowych i wewnątrzorganizacyjnych wszystkie zachodzące w organizacji zjawiska i zdarzenia zapisują się w jej pamięci, a sposób podejmowania decyzji, rozwiązywania sporów i konflikty, zasady nagradzania i karania, formalny i nieformalny obieg informacji oraz procesy komunikowania się, stosowane regulacje i procedury, relacje przełożony–podwładny itp. „naznaczone” są osobowością znaczących członków organizacji. Oznacza to, że projektując system zarządzania, projektujemy, w znaczeniu „rzutujemy”, „przypisujemy” jego elementom właściwości, które zgodne są lub wynikają z osobowością „projektantów”; nawet jeśli na poziomie świadomym i racjonalnym jesteśmy przeświadczeni o zupełnym braku owej zależności. Opisane jednak wcześniej badania, prowadzone z perspektywy psychologii poznawczej w kontekście schematów poznawczych osób projektujących, skłaniają do powyższych wniosków, choć bez wątplenia wymagają empirycznej weryfikacji z perspektywy psychoanalitycznego podejścia do osobowości organizacji.

Osobowość jako psychiczny aparat porządkujący nadaje spójność i ciągłość procesom, jakim podlega jednostka, stając się członkiem grupy lub organizacji; ma ona charakter dynamiczny oraz w jedyny i niepowtarzalny sposób charakteryzuje organizację. Funkcje tak rozumianej osobowości organizacji to przede wszystkim:

- kontenerowanie wiedzy i potencjału poznawczego organizacji,
- kształtowanie i utrwalanie spójnego obrazu świata wewnętrznego oraz zewnętrznego organizacji,
- formowanie zgodnych z kulturą sposobów ekspresji emocjonalnej oraz mechanizmów radzenia sobie z sytuacjami trudnymi,

- kształtowanie i utrwalanie spójnych wzorców zachowań organizacyjnych,
- utrzymywanie poczucia trwałości i ciągłości.

Osobowość organizacji przejawia się w konsekwencji i spójności wzorców zachowań obserwowanych w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji. Do nich zaliczyć można takie elementy, jak stosunek do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, treść i sposób realizacji strategii, proces podejmowania decyzji, sposób komunikowania się, stosunek do zmian, reakcje na sytuacje trudne czy sposób rozwiązywania problemów. Treść schematów poznawczych poszczególnych członków organizacji determinuje sposób percepcji oraz interpretację zdarzeń, pozostając w powiązaniu z emocjami. Sposób zaś przeżywania i wyrażania emocji jest wynikiem zarówno indywidualnych doświadczeń, jak i wzorców wypracowanych na poziomie grupy lub całej organizacji. Decydują one o stosunku do działań realizowanych w organizacji, wpływają na stopień identyfikacji i zaangażowania w jej funkcjonowanie, nie tylko mają wpływ na poziom wykonania zadań, ale także decydują o tym, jak znaczący będzie ów wpływ.

7. Mechanizmy obronne w służbie redukcji lęku w organizacji

Spojrzenie na zachowania członków organizacji w perspektywie psychoanalitycznej oznacza, iż te aspekty psychiki każdego z członków organizacji, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione lub wypierane, stając się treściami nieświadomymi. Pozostając w sferze nieświadomości, mogą zaś przybierać postać fantazji, wspomnień i mglistych, niejednoznacznych odczuć; mogą też wchodzić w konflikty ze świadomymi przekonaniem każdego członka organizacji o sobie samym, o organizacji, o otaczającym świecie, o tym, co słuszne i co niesłuszne, itd. Konsekwencją nasilania się ewentualnych wewnętrznych konfliktów wynikających z rozbieżności między nimi jest wzrost poziomu ogólnego lęku, z którym członkowie organizacji pozostający w jej obrębie starają się radzić sobie za pomocą indywidualnych mechanizmów obronnych oraz obron wypracowanych poprzez uczestniczenie w życiu organizacji [Menzies-Lyth 1988; Jaques 1951, 1976].

Podstawowe, najczęściej identyfikowane mechanizmy obronne to projekcja, rozszczepienie, identyfikacja projekcyjna, regresja, zaprzeczanie, wyparcie i racjonalizacja. Mechanizmy obrony przed lękiem są ważne w kształtowaniu indywidualnych zachowań, będą więc również bezpośrednio oddziaływały na wszelkie zadania, procesy i funkcje realizowane w organizacji, pochłaniając część energii niezbędnej do realnego i efektywnego działania. Mechanizmy obronne, notabene zgodnie ze swoją funkcją, prowadzą do unikania realnych źródeł lęku, utrudniając lub wręcz uniemożliwiając rzeczywiste radzenie sobie z problemami. Sztwyne rytuały i zwyczaje, trzymanie się utartych sposobów działania, mimo że nie przynoszą spodziewanych rezultatów, niezrozumiałe, niewytłumaczalne dla zewnętrznego obserwatora praktyki to zazwyczaj przejawy obronny, pozostające na usługach redukcji lęku.

Czasem stają się sformalizowanym ceremoniałem lub praktyką, której najistotniejszym, a niejednokrotnie jedynym celem jest zwiększenia poczucia bezpieczeństwa, wzrost poczucia przynależności do większej, znaczącej społeczności. Różnorodne elementy składające się na kulturę organizacyjną w znacznym stopniu służą głównie redukcji lęku, budowaniu poczucia bezpieczeństwa opartego na przynależności, ciągłości i przewidywalności. Dla redukcji lęku ogromne znaczenie mają także tworzone w organizacji systemy kontroli; podobnie jak procedury, również one służą wzmocnieniu poczucia wpływu, możliwości przewidywania zdarzeń, mają wpływ na kształt systemów motywacyjnych, a te z kolei mają wywoływać zachowania pożądane z perspektywy celów organizacji. Zależność między tymi elementami jest jednak wzajemna, nigdy niejednostronna.

8. Znaczenie emocji w organizacji

Pisząc na temat mechanizmów obronnych, nie sposób nie uwzględnić znaczenia emocji w życiu organizacji, w funkcjonowaniu dużych oraz małych grup. Według V.R. Waldrona [2000, s. 64-80] znaczenie emocji w organizacji wynika z kilku następujących powodów:

- miejsce pracy tworzy unikalne środowisko dla doświadczenia emocjonalnego,
- emocje mogą być rodzajem zasobów, dzięki którym tworzy się, wyraża i interpretuje określone relacje organizacyjne,
- charakter wykonywanej pracy i relacje wewnątrz organizacji wywołują w pewnych okolicznościach potrzebę doświadczenia i wyrażania zbiorowych emocji.

V.R. Waldron dowodzi, że to charakter relacji w miejscu pracy, a nie rodzaj zadania jest podstawowym źródłem emocji w organizacji. Także według S. Finemana [2001] dynamika relacji organizacyjnych to źródło intensywnych emocji w miejscu pracy; to relacje dostarczają bodźców wyzwalających emocje, jakie przeżywają nieustannie członkowie każdej organizacji.

Przedstawiciele konstruktywizmu społecznego odrzucają zasadność badania emocji w stanie „czystym”, a więc w stanie doświadczenia ich przez jednostkę. Według tej grupy badaczy istotne znaczenie ma sposób nazywania i wyrażania myśli oraz emocji, a więc należy zająć się językiem i pojęciami, jakich używamy mówiąc o emocjach [Griffiths 1997; Fineman 1996]. Niektórzy konstruktywiści koncentrują się głównie na tym, w jaki sposób normy społeczne i „zasady dotyczące odczuwania” kształtują zachowania w miejscu pracy. Z tego punktu widzenia organizacje „dziedziczą”, a więc przejmują od społeczeństwa, zasady i normy dotyczące emocji. Następnie modyfikują je, tworząc własne normy emocjonalnej „poprawności”, które mówią, co jest właściwe dla określonej grupy zawodowej lub pozycji zajmowanej w strukturze organizacji. Czasami między tymi dwoma źródłami oddziaływań (zewnątrznym – społecznym, i wewnętrznym – organizacyjnym) dochodzi do napięć. Społeczni konstruktywiści interesują się także szerszymi powiązaniem pomiędzy grupami społecznymi (klasami, elitami, grupami ekspertów itp.). Zakłócenia w rów-

nowadze sił pomiędzy takimi niezależnymi grupami społecznymi mogą generować różnorodne obawy i lęki, które wyrażają poczucie zagrożenia i jednocześnie z niego wynikają. Takie zjawiska, jak bunt, strajki, akcje protestacyjne, represyjne systemy kontroli zazwyczaj mają u podłoża bardzo silne emocje i silne emocje wzbudzają. Najczęściej jest to strach, powstający w wyniku doświadczenia utraty lub jej antycypacji [Armstrong 2005]. Dzieje się tak, gdy oczekiwania firmy czy też wymagania związane z pełnioną w niej rolą są krańcowo odmienne od oczekiwań społecznych, które wyrażają ogólnie przyjęty wzorzec zachowań emocjonalnych. Wydaje się, że konflikty tego typu mogą pojawiać się szczególnie często w międzynarodowych korporacjach.

Emocje zazwyczaj pojawiają się z dużą intensywnością w procesie ustalania warunków kontroli opartej na hierarchii, w wyniku napięć związanych z różnicami interesów, dotyczą zakresu sprawowania władzy, posiadanych uprawnień, przejawów oporu wobec autorytetów itp. Nie tylko mają one wpływ na procesy poznawcze członków organizacji, ale też pozostają w ścisłym związku ze sposobem zarządzania organizacją. Najdobitniej wyraża się to w obszarze relacji między podwładnymi a przełożonym, zwłaszcza gdy charakter tej relacji nosi znamiona relacji przeniesieniowej.

Wielu autorów (zob.: [Fineman (ed.) 2001; Mumby, Putnam 1992; Van Maanen 1991]), zastanawia się, w jaki sposób emocje kształtują się i ujawniają w organizacji oraz jak odpowiednio zarządzać nimi, zwłaszcza tymi, które mają kluczowe znaczenie dla określonego stanowiska pracy. Badania nad emocjami w organizacji odkrywają ogromny ich potencjał, zwłaszcza dzięki możliwościom praktycznego zastosowania wiedzy o emocjach do zarządzania organizacją. Możliwości te dotyczą przede wszystkim takich działań, jak selekcja pracowników, kształtowanie zasad pracy działów obsługi klientów, ale szczególnie interesujące wydają się one z punktu widzenia realizacji funkcji menedżerskich (zob.: [Fineman (ed.) 2001; Ashkanasy Hartel, Zerbe (eds.) 2000]).

P. Herriot [2001, s. 308-321] traktuje emocje w organizacji jako uczuciowe odpowiedzi na specyficzne, organizacyjne relacje społeczne, choć żyją one krótko w porównaniu z innymi zjawiskami psychicznymi, takimi jak np. postawy lub uogólnione stany uczuciowe. Jeśli jednak jakieś emocje przeżywane są częściej i bardziej intensywnie niż inne, to zaczynają nadawać dominujący ton całej organizacji. P. Herriot, podobnie jak D. Armstrong [2005], twierdzi więc, że możemy w takiej sytuacji mówić o emocjach „przeżywanych” przez organizację jako całość. J.M. George wprowadziła na określenie tego zjawiska określenie „afektywny ton grupy” (*group affective tone*) jako termin opisujący zwarte, jednorodne reakcje afektywne wewnątrz grupy (cyt. za: [De Dreu i in. 2001, s. 208]). Najprościej wyraża się to w tym, że jeśli członkowie zespołu wykazują podekscytowanie, dużo energii i entuzjazmu, to mówimy o całym zespole, że jest podekscytowany, pełen energii i entuzjastyczny; w odmiennej sytuacji mówimy o grupie apatycznej, znudzonej, pozbawionej energii itp.

Przedstawiciele TCS (Tavistock Clinical Service) stoją na stanowisku, że należy zajmować się badaniem emocji jako źródła wiedzy o organizacji traktowanej jako całość. D. Armstrong [2005, s. 22] twierdzi wręcz, że zamiast mówić o emocjach w organizacji, należy mówić o życiu emocjonalnym organizacji, traktując organizację jako obiekt doświadczający emocji. Według D. Armstronga „podmiot organizacyjny” jest czymś, co funkcjonuje jako źródło psychicznych doświadczeń, które jak wszelkie podmioty może ujawniać wiele reakcji, być przedmiotem wielu interpretacji mniej lub bardziej świadomych, mniej lub bardziej powiązanych z rzeczywistością. Należy więc traktować organizację jako byt doświadczający emocji.

Z kolei E. Hatfield, J.T. Cacioppo i R.L. Rapson [1994, s. 5] odwołują się do określenia „emocjonalne zarażenie” (*emotional contagion*), które wprowadził W. McDougall. Definiują je jako „tendencję do automatycznej ekspresji mimicznej i synchronizacji wyrazu twarzy, głosu, postawy ciała oraz gestów, dostosowując je do sygnałów innych osób, co w konsekwencji prowadzi do konwergencji czyli zbieżności emocjonalnej”. Mamy więc do czynienia ze zjawiskiem sprowadzającym się do tego, że emocje innych ludzi wywołują w nas takie same lub podobne emocje, co dzieje się zazwyczaj poza kontrolą świadomości. Te zbiorowe emocje, które ogarniają całą grupę lub zespół, mogą wynikać ze sposobu, w jaki ludzie emocjonalnie odnoszą się do siebie, czy ufają sobie nawzajem lub obawiają się siebie, czy podziwiają się i lubią, czy też nie. Zbiorowo doświadczane emocje mogą powstawać jako skutek relacji emocjonalnych wewnątrz grupy lub wynikać z oceny zewnętrznych zdarzeń, np. jako wynik dobrze lub źle wykonanej pracy zespołowej. W efekcie dominujące emocje tworzą jakość, którą można opisać jako „emocjonalny klimat” organizacji lub grupy działającej wewnątrz organizacji. Przykładów ilustrujących to zjawisko nie trzeba długo szukać. Mówimy przecież: „W mieście panuje atmosfera strachu i zagrożenia” lub „w kraju zapanował podniosły nastrój w związku z obchodami Święta Niepodległości”, „przed wyjściem szefa zapanował nastrój pełen napięcia i oczekiwania”, „pracowników ogarnął szal radości” itp. Emocje zbiorowe charakteryzują większą intensywność i trwałość aniżeli w przypadku emocji przeżywanych przez jednostkę, ponieważ uświadamianie ich sobie dokonuje się w obecności innych, którzy je również dzielają, w rezultacie potwierdzając wspólną ocenę zdarzenia, a także zasadność przeżywania wzbudzonych emocji.

„Zarażenie” się emocjami w dużej grupie (także w organizacji) przejawia się w sytuacjach, gdy ludzie, którzy mają całkowicie odmienne doświadczenia, wszyscy doświadczają tych samych emocji. Zdarza się, że obserwowana grupa ludzi w jednym momencie wygląda na zadowoloną i z entuzjazmem podchodzącą do postawionego przed nią zadania, radykalnie zmienia swoje zachowanie i doświadcza zupełnie odmiennego nastroju jedynie dlatego, że znalazło się w tej grupie kilka niezadowolonych osób, które swoim napięciem, rozdrażnieniem, rozczarowaniem efektem swoich dotychczasowych działań „zarażają” całą grupę. W efekcie w ciągu kilku minut cała grupa określa sytuację, w jakiej się znalazła, jako „okropną”, „bezsensowną” itp.

Badania przeprowadzone przez pracowników Katedry Projektowania Systemów Zarządzania UE we Wrocławiu, dotyczące m.in. charakteru dominujących emocji w małych i dużych firmach pokazały, że badani odmiennie postrzegają znaczenie i wpływ apatii na członków organizacji. Pracownicy małych firm wskazują (na poziomie istotności $\alpha = 0,05$) na większą tendencję do rozprzestrzeniania się apatii na wszystkich pracowników aniżeli pracownicy dużych przedsiębiorstw. Choć analiza uzyskanych w przeprowadzonych badaniach wyników nie wskazuje na istotne korelacje pomiędzy rodzajem emocji, ich natężeniem a wielkością firmy, to zwłaszcza pracownicy małych firm wskazują na emocje pozytywne (zadowolenie, ekscytacja) jako w znaczącym stopniu wpływające na zachowania w organizacji. Natomiast lęk w nieco większym stopniu (choć na poziomie nieistotnym statystycznie) ma znaczenie w dużych przedsiębiorstwach niż w małych firmach. Również nieznacznie więcej pracowników małych firm uważa, że firma jest dla nich źródłem wsparcia. Przeprowadzone badania, mimo że nie wskazują na jednoznaczne korelacje i nie pozwalają na wyciąganie daleko idących wniosków, zachęcają jednak do pogłębienia wyłaniających się zjawisk w oparciu o metody badań jakościowych oraz do ponownego ich zweryfikowania metodami ilościowymi i jakościowymi.

B. Bunker i B. Alban [2006, s. 321] wskazują na dwojakie implikacje wynikające z efektywnego zarażania członków organizacji. Po pierwsze, małe grupy działające wewnątrz dużych grup stopniowo redukują prawdopodobieństwo występowania zjawiska zarażania emocjonalnego. Po drugie – profesjonalizm zarządzających. Powinni oni uczestniczyć w odpowiednich szkoleniach, by móc profesjonalnie radzić sobie z różnego rodzaju silnymi emocjami, a także rozumieć, jak działają one w określonych warunkach funkcjonowania organizacji. Tego typu umiejętności wymagają jednak nieustannego rozwijania i treningu w ciągu całego życia menedżerów.

Przypisanie organizacji emocjonalności „naraża” tradycyjne procesy organizacyjne i zarządcze na potrzebę nowych interpretacji i nowego ich rozumienia. Dotyczyć to może takich zagadnień, jak proces podejmowania decyzji, zwłaszcza tych bezpośrednio dotyczących pracowników, kontrola, kreatywność, zmiany, przywództwo, formułowanie strategii, rozwiązywanie konfliktów, uczenie się i motywacja, władza i komunikacja, a także problemy etyczne.

Dotychczasowe badania nad emocjami w organizacji dostarczają wystarczających podstaw, by mówić o emocjach organizacyjnych, czyli doświadczanych na poziomie grup i organizacji. Biorąc je pod uwagę, można założyć, że jeśli liczba pracowników reagujących podobnie emocjonalnie jest niewielka, może to oznaczać, iż mamy do czynienia z ich problemem osobistym. Jeśli jednak stwierdzamy, że takie same emocje, w tym samym czasie występują u wielu członków organizacji, można przypuszczać, że głównym źródłem emocji jest właśnie środowisko pracy oraz że mamy do czynienia ze stanem emocjonalnym, właściwym dla danej organizacji w określonym czasie. W związku z tym zasadny jest wniosek, iż warto zachęcać przedstawicieli kadry kierowniczej do zainteresowania się pozytywnym klimatem emocjonalnym w organizacjach, którymi kierują, a następnie rozwijania go i podtrzymywania.

9. Podsumowanie

Dotychczasowe wyniki badań nad osobowością organizacji potwierdzają założenie o możliwościach, jakie daje wykorzystanie tego pojęcia dla rozumienia zjawisk organizacyjnych. Wykorzystanie wiedzy o organizacji widzianej przez pryzmat osobowości może mieć znaczenie w procesie kształtowania systemów zarządzania. Stwarza szanse na podniesienie efektywności zarządzania, poczynając od etapu projektowania systemów zarządzania, które z założenia powinny działać na rzecz sukcesu organizacji oraz dla dobra poszczególnych jej członków.

Wprawdzie przyszłości nie da się przewidzieć z całą pewnością, można jednak być pewnym, że zmiany będą stale obecne w życiu społecznym, w tym także w życiu organizacji. Zarządzający, którzy rozumieją ich znaczenie i wiedzą, jak integrować zachowania członków organizacji, jak motywować i nagradzać, w jaki sposób tworzyć i wykorzystywać potencjał tkwiący w ludziach, zwiększają swoje szanse na sukces w zarządzaniu, gdyż będą w stanie wykorzystywać siłę swoich organizacji. Ważnym czynnikiem jest wspomaganie pracowników w rozwijaniu ich zespołowych kompetencji, umiejętność zadawania odpowiednich pytań we właściwym momencie, podejmowanie decyzji oraz uważne łączenie potrzeb biznesowych z potrzebami jednostek (członków organizacji). Przyjęcie założenia, że projektowanie organizacji i systemów zarządzania jest sposobem na kreowanie warunków do podejmowania zespołowych wysiłków, które dają lepszy wynik aniżeli zsumowany wysiłek poszczególnych osób, oznacza, że organizacyjne struktury, metody i praktyki, wartości i cele, mają wpływ, a więc kształtują zachowania ludzi wewnątrz organizacji.

Mechanizmy regulacyjne, w ramach systemów zarządzania, odpowiadają za kształtowanie warunków równowagi pomiędzy poszczególnymi elementami systemu zarządzania, dostosowywanie się do nich oraz do warunków otoczenia zewnętrznego organizacji. Wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania podlegają zatem transformującemu oddziaływaniu mechanizmów regulacyjnych. Wyrazem ich istnienia jest zarówno dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, jak i zjawisko rewolucyjnych zmian, jakie mogą zachodzić w organizacji i jej systemie zarządzania.

Literatura

- Agazarian Y., Peters R., *The Visible and Invisible Group*, Karnac, London 1995.
- Armstrong D., *Emotions in organizations: Disturbance or intelligence?*, [w:] C. Huffington, D. Armstrong, W. Halton, L. Hoyle, J. Pooley, *Working Below the Surface. The Emotional Life of Contemporary Organizations*, Tavistock Clinic Series, London 2005.
- Ashkanasy N.M., Hartel C.E.J., Zerbe J.W. (eds.), 2000, *Emotions in the Workplace: Theory, Research, and Practice*, Quorum, Westport, CT, 2000.

- Baligh H., Burton R., Obel B., *Organizational consultant: Creating a useable theory for organizational design*, „Management Science” 1996, Vol. 42, No. 12, s. 1648-1662.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, UE, Wrocław 2008.
- Barabasz A., Belz G., *Psychologiczne i zarządcze mechanizmy kształtowania równowagi organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Bartunek J., *Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order*, „Administrative Science Quarterly” 1984, Vol. 29, s. 355-372.
- Bartunek J., Franzak F., *The effects of organizational restructuring on frames of reference and cooperation*, „Journal of Management” 1988, Vol. 14, No. 4, s. 579-592.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Bolman L.G., Deal T.E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.
- Bunker B., Alban B., *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- De Dreu C.K.W., West M., Fischer A., MacCurtain S., *Emotions in teams*, [w:] S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA, 2001.
- Fineman S., 1996, *Emotion and organizing*, [w:] S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996.
- Fineman S. (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA, 2001.
- Forbes D., *Cognitive approach to new venture creation*, „International Journal of Management Review” 1999, Vol. 1, No. 4, s. 415-434.
- Foulkes S.H., *Group-Analytic Psychotherapy. Method and Principles*, Gordon and Breach, Science Publishers Ltd, London 1975.
- Griffiths P.E., *What Emotions Really Are: The Problem of Psychological Categories*, The University of Chicago Press, Chicago 1997.
- Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L., *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, New York 1994.
- Herriot P., *Future work and its emotional implications*, [w:] S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park 2001.
- Hutchins E., *Organizing work by adaptation*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, s. 14-39.
- Jaques E., *The Changing Culture of Factory*, Tavistock, London 1951.
- Jaques E., *A General Theory of Bureaucracy*, Heinemann, London 1976.
- Kets de Vries M.F.R., Miller D., *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *Personality, culture, and organization*, „Academy of Management Review” 1986, Vol. 11, No. 2.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Lewicki A., *Psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa 1974.
- Menzies-Lyth I., *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays*, Vol. I, Free Association Books, London 1988.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Mintzberg H., *Mintzberg and Management*, Diaz de Santos, Madrid 1991.
- Mumby D., Putnam L., *The politics of emotion: A feminist reading of bounded emotionality*, „Academy of Management Review” 1992, Vol. 17, No. 3.
- Piaget J., *Logic and Psychology*, Basic Books, New York 1957.
- Rico R., Fernandez-Rios M., Rascado P., Sanchez-Manzanares M., 2004, *Implicit theories, organizational design, and effectiveness*, „Interamerican Journal of Psychology” 2004, Vol. 38, No. 1, s. 119-128.

- Sanchez-Manzanares M., Rico R., Gil F., 2008, *Designing organizations: Does expertise matter?*, „Journal of Business Psychology” 2008, Vol. 23, s. 87-101.
- Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1976.
- Tsoukas H., Chia R., *Organizational becoming: Rethinking organizational change*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 5, s. 567-582.
- Van Maanen J., *The smile factory: Work at Disneyland*, [w:] P. Frost, L. Moore, M. Louise, C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Park, CA, 1991.
- Waldron V.R., *Relational experiences and emotions at work*, [w:] S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage, London 2000.
- Weick K., *Organizational redesign as improvisation*, [w:] G. Huber, W.H. Glick (eds.), *Organizational Change as Redesign*, Oxford University Press, New York 1993.
- Weick K., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., *Organizing and the process of sensemaking*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 4, s. 409-421.
- Wrześniewski A., Dutton J., *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 2, s. 179-201.

DRIVING FORCES IN PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL PERSONALITY – WHAT MAKES THE ORGANIZATION A SUBJECT FOR INFLUENCES OF MANAGEMENT SYSTEMS

Summary: Our results of studies on the organizational personality confirm the assumption about possibilities deriving from using this term for understanding of organizational effects. The idea of organizational personality used in this article enhances the mechanisms consolidating organizational members in the one, unique organism. The purpose of this article is to show mutual relations of influencing elements which build the management system and functioning mechanisms of organization as a structuralized object in which specific management methods and practices are being used, accordingly to purposes and values commonly agreed and realized in the organization by its members. The dynamics of this influence is determined by forces and mechanisms which can be described in terms of organizational personality, based on psychoanalytic theory.