

Adela Barabasz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OSOBOWOŚĆ ORGANIZACJI – ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

1. Wstęp

Efektom kontaktów autorki z organizacjami jest przekonanie, że organizacja, pojmowana jako ustrukturalizowany zbiór jednostek powiązanych ze sobą w szczególny sposób, może być dla psychologa, zwłaszcza o doświadczeniu klinicznym i psychoterapeutycznym, interesującym obiektem badań.

Współczesna psychologia osobowości to wiedza o zjawiskach, procesach i właściwościach osobowości oraz wiele teorii, będących próbami ukazania jej w sposób całościowy. Do tej pory jednak nie ma jednej, spójnej i wyczerpującej teorii osobowości. Podobnie też nie ma jednej, spójnej i wyczerpującej teorii organizacji. Wydaje się, że owa zbieżność nie jest przypadkowa. Obie dziedziny nauki zajmują się badaniem obiektów niezmiernie złożonych i niełatwo poddających się naukowemu poznaniu. Zarówno człowiek, jak i organizacja są obiektami dynamicznymi, będącymi w ciągłym „ruchu” – zmieniającymi się, co więcej, owa zmiana wpisana jest niejako w ich naturę. Rodzi to wiele problemów metodologicznych oraz interpretacyjnych. W obu obszarach nauki, zarówno w badaniach dotyczących organizacji, jak i w badaniach dotyczących osobowości człowieka istnieje wiele teorii, koncepcji i modeli, które niejednokrotnie w zdecydowanie odmienny sposób traktują obiekt swoich naukowych dociekań. Całościowe spojrzenie, przy różnorodności perspektyw, natrafia jednak na wiele trudności i pułapek. W tym przypadku wiedza psychologiczna może stanowić bazę, pozwalającą lepiej zrozumieć procesy zachodzące w organizacji.

Niewątpliwie ważna jest wiedza o tym, jak pracownicy powinni się zachowywać, by skutecznie realizować cele firmy. Potrzebna jest także wiedza pozwalająca zrozumieć, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak się zachowują, co sprawia, że pewne zadania realizują z determinacją, a wykonanie innych nieustannie odraczą, itd. Największym wyzwaniem byłoby jednak rozpoznanie i zrozumienie automatycznych, emocjonalnych i nieświadomych mechanizmów wpływających na zachowania zarówno poszczególnych jednostek, jak i całych organizacji.

W dotychczasowym dorobku wiedzy o organizacji popularne jest myślenie o niej jako o organizmie żywym. Źródła takiego podejścia sięgają głęboko do rozważań filozoficznych oraz wiedzy z zakresu nauk przyrodniczych. Pojęcie „organizacja” wywodzi się od słowa „organ”. Zgodnie z definicją, jaką podaje *Słownik języka polskiego* „organ jest to część ciała zwierzęcia lub rośliny, pełniąca określoną funkcję” [Szymczak 1982, s. 539]. Wielu autorów, definiując organizacje, podkreśla fakt, że każda organizacja posiada określoną strukturę i funkcję, co upodabnia je do organizmów żywych (por. [Griffin 1996; Robbins 1988; Bielski 2002; Lichtarski 2003]).

G. Morgan także twierdzi, że podobieństwo między biologią a badaniami nad organizacją tkwi w myśleniu o organizacji jako organizmie żywym. Doprowadziło to do wielu istotnych odkryć w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat badań. Biologia jako nauka o organizmach żywych dostarcza nie tylko wiedzy, jest również źródłem inspiracji dla wyobrażeń i metafor na temat ciała. Metafory biologiczne przyjęte przez teorie organizacji odzwierciedlają kartezjański racjonalizm, który wyraża się m.in. w pojęciu „zorganizowanego ciała”. Zgodnie z tym ujęciem organizacje traktowane są jako struktury samokształtujące się, poszukujące celów oraz kierujące się własnymi zasadami. Organizacje w ujęciu biologicznym postrzegane są więc jako obiekty, które zachowują się w szczególny sposób, ażeby spełnić określone funkcje służące przetrwaniu [Morgan 2001, s. 21]. Podejście do organizacji jako organizmu biologicznego, choć niewątpliwie pociągające i inspirujące, jest jednak często krytykowane z powodu antropomorfizacji i reifikacji, na co wielu autorów zwraca szczególną uwagę (por. [Mouzelis 1975; Silverman 1970]). Tym bardziej warto w tym miejscu odwołać się do wiedzy psychologicznej, by lepiej opisać i zrozumieć zjawiska zachodzące w organizacji, przynajmniej te w sferze społecznej i intrapsychicznej.

2. Osobowość w teorii psychologicznej

Ludzie zajmowali się badaniem osobowości od czasu, gdy osiągnęli świadomość i poczucie tożsamości. Wszyscy obserwujemy innych ludzi, dociekamy ich charakteru, zadajemy sobie pytania o przyczyny zachowań, próbujemy przewidzieć ich postępowanie i odpowiednio do tego dostosowujemy swoje zachowanie. Nie bez powodu w psychologii mówi się o prywatnych teoriach osobowości, rozumianych jako mniej lub bardziej spójne wyobrażenia na temat innych ludzi oraz przekonania o mechanizmach rządzących zachowaniem człowieka. Od najdawniejszych czasów starano się tę wiedzę usystematyzować i zobiektywizować. Początkowo próbowano przede wszystkim szukać związków między obserwowalnymi cechami i zachowaniami a funkcjonowaniem całego organizmu. Powstawały więc koncepcje ukazujące np. związek budowy ciała z tendencją do ujawniania określonego typu zachowań. Dopiero jednak w pierwszej połowie XX w. rozpoczyna się okres systematycznych naukowych badań nad osobowością, zapoczątkowany przez trzy podejścia badawcze: kliniczne, korelacyjne i eksperymentalne.

Zagadnienie osobowości należy do najbardziej złożonych w obszarze psychologii. W dotychczasowym dorobku psychologicznym definiowano osobowość na wiele różnych sposobów, z których żaden nie zyskał powszechnej aprobaty. Każda

kolejna szkoła wypracowywała swoją koncepcję, a każdy twórca teorii osobowości proponował jej własną definicję. Jednak tylko nieliczne, ogólne twierdzenia dotyczące osobowości akceptowane są przez większość autorów. Jedno z tych przyjmowanych powszechnie twierdzeń głosi, że osobowość stanowi niepowtarzalną jednostkę. Drugie sprowadza się do uznania, że osobowość pełni funkcję wyższej instancji kierującej procesami psychicznymi (por. [Pervin 2002; Oleś 2003; Hall, Lindzey 1990; Drat-Ruszczak 2000; Dollard, Miller 1969; Tomaszewski 1976]).

Czy podobnie jest w przypadku organizacji? Czy organizacja jest tworem stałym i stabilnym, czy raczej zmiennym i nieuporządkowanym? Przewidywalnym i mierzalnym, czy chaotycznym i działającym w sposób nie dający się przewidzieć? Samoistnym i względnie niezależnym, czy też całkowicie zależnym od warunków otoczenia? Podobne pytania zadawano już wiele razy i ciągle poszukuje się zadowalających odpowiedzi. Wydaje się, że pojęcie osobowości w rozumieniu psychologicznym, choć nie gwarantuje jednoznacznych odpowiedzi na wszelkie możliwe pytania, stwarza jednak szansę na uporządkowanie dotychczasowej wiedzy na temat społecznych i psychologicznych mechanizmów funkcjonowania organizacji.

2.1. Co to jest „osobowość”? Przegląd definicji

Termin „osobowość” używany jest w różnych dyscyplinach: w nauce o prawie, filozofii, pedagogice, psychologii, socjologii. W każdej z nich pojęciu temu nadaje się inne znaczenie. Jedną z głównych przyczyn różnic między definicjami pojęcia „osobowość” jest to, że za jego pomocą autorzy często usiłują wyjaśniać różne zjawiska. Jedni odwołują się do faktu, że ludzie różnią się między sobą pod różnymi względami. Teoria osobowości byłaby w tym rozumieniu teorią różnic indywidualnych. Inni zwracają uwagę przede wszystkim na to, że zachowanie ludzi cechuje pewna stałość; zadaniem teorii osobowości byłoby w tym przypadku poszukiwanie czynników warunkujących tę stałość. Zakłada się, że stałość zachowania jest uwarunkowana istnieniem specyficznych struktur wewnętrznych, tzw. cech lub dyspozycji psychicznych, a zespół tych cech lub dyspozycji to właśnie osobowość. Jeszcze inna grupa autorów rozpatruje osobowość jako „mechanizm” warunkujący organizację i nadający kierunek zachowaniu człowieka. Ten punkt widzenia jest szczególnie rozpowszechniony wśród badaczy o orientacji klinicznej, którzy zajmując się zaburzeniami i dezorganizacją ludzkiego zachowania, zwykle zadają pytanie, od czego zależy organizacja zachowania i jak można wyjaśnić przejawy jego dezintegracji. Prekursorem tego ujęcia jest niewątpliwie Zygmunt Freud, choć jest ono charakterystyczne nie tylko dla orientacji psychoanalitycznej (por. [Hall, Lindzey 1990; Oleś 2003; Pervin 2002]).

Według najnowszej definicji osobowość to po prostu kombinacja cech psychicznych jednostki. L.A. Pervin, łącząc różne punkty widzenia, proponuje następującą definicję: „osobowość jest to złożona całość myśli, emocji i zachowań, nadająca kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Podobnie jak ciało, osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów oraz odzwierciedla działanie tyluż natury (geny), co środowiska. Pojęcie osobowości obejmuje również

czasowy aspekt funkcjonowania człowieka, osobowość zawiera bowiem wspomnienia przeszłości, reprezentacje mentalne terażniejszości oraz wyobrażenia i oczekiwania co do przyszłości” [Pervin 2002, s. 416].

Z kolei według H.S. Sullivana, reprezentującego neopsychoanalityczne, interpersonalne podejście, „osobowość jest względnie trwałym układem powtarzających się sytuacji interpersonalnych, charakterystycznych dla życia danego człowieka” [1953, s. 111]. W tym ujęciu, osobowość jest bytem hipotetycznym, którego nie można oddzielić od sytuacji interpersonalnych, zachowanie interpersonalne zaś jest wszystkim, co możemy obserwować. To, co specyficznie ludzkie, jest wytworem interakcji społecznych. Niemniej jednak stanowi dynamiczny ośrodek różnych procesów, które zachodzą na wielu polach interpersonalnych [Sullivan 1953].

Klasyyczny przedstawiciel teorii cech, G.W. Allport, uważa, że powinno się stosować definicje biofizyczne, w których osobowość jest silnie osadzona w cechach lub własnościach jednostki. Zgodnie z tymi definicjami osobowość ma zarówno aspekt organiczny, jak i aspekt postrzegany, może więc być odniesiona do specyficznych własności jednostki, poddających się obiektywnemu poznaniu, czyli opisowi i pomiarowi [Allport 1961; Pervin 2002]. W wielu definicjach osobowości podkreśla się niepowtarzalność i indywidualne aspekty zachowania. Osobowość tworzą te właściwości jednostki, które odróżniają ją od innych osób. Ten typ definicji ilustruje stwierdzenie Allporta, iż „osobowość to jest to, czym naprawdę jest człowiek”. Oznacza to, iż na osobowość składa się to, co w ostatecznej analizie jest najbardziej charakterystyczne i co stanowi istotę natury człowieka [Allport 1961].

Definicje tzw. zbiorcze określają osobowość przez wyliczanie jej czynników składowych. Termin „osobowość” zawiera więc wszystko, co da się powiedzieć o człowieku, a definiujący wylicza zazwyczaj pojęcia, które traktuje jako najistotniejsze w opisie jednostki, i twierdzi, że z nich właśnie składa się osobowość.

Pewna grupa badaczy kładzie nacisk na integrującą i organizującą funkcję osobowości. Twierdzą oni, że osobowość jest organizacją czy też strukturą nadawaną różnym odrębnym reakcjom jednostki (por. [Oleś 2003; Tomaszewski 1976]). Jeszcze inne definicje przyjmują, że osobowość, jako aktywna siła wewnętrzna, strukturalizuje wyniki działania jednostki. Osobowość jest więc tym, co nadaje porządek i spójność wszystkim rodzajom działań podejmowanych przez człowieka.

Niektórzy teoretycy reprezentujący podejście społeczne podkreślają udział osobowości w przystosowaniu jednostki. Zgodnie z tym podejściem, osobowość określają zróżnicowane, lecz typowe działania podejmowane przez jednostkę w celu przystosowania się do warunków otoczenia [Pervin 2002; Oleś 2003].

Z kolei według H.A. Murraya, twórcy personologii, osobowość jest przede wszystkim czymś zmiennym, a więc jest raczej procesem niż strukturą. Jedną z najważniejszych funkcji osobowości jest określenie kierunku aktywności, modelu świata, celów osobistych i terminarza realizacji dążeń [Murray, Kluckhohn 1953]. Murrayowska koncepcja przystosowania rozumianego w kategoriach relacji między potrzebami jednostki a presją wywieraną przez otoczenie wychodzi naprzeciw współczesnym ujęciom relacyjnym. Potraktowanie osobowości jako historii rozma-

itych postaci, którymi jednostka była, jest lub będzie, stanowiło punkt wyjścia dla teorii narracyjnych, w ostatnich latach popularnych także wśród teorii organizacji.

Na definicję osobowości składa się pewien zbiór pojęć opisowych, które charakteryzują badaną osobę w kategoriach zmiennych lub wymiarów, zajmujących centralną pozycję w obrębie zastosowanej teorii. Żadna ze znanych definicji nie ma jednak zastosowania uniwersalnego. Jak pokazuje bowiem powyższy krótki przegląd definicji, sposób ujmowania osobowości uzależniony jest od przyjętych założeń teoretycznych.

2.2. Specyficzne własności teorii osobowości

Psychologia osobowości niewątpliwie dużo zawdzięcza medycynie oraz praktyce lekarskiej. Pierwsi twórcy teorii osobowości mieli nie tylko wykształcenie medyczne, lecz zazwyczaj także doświadczenia psychoterapeutyczne. Ta więź między teorią osobowości a praktyką uwidacznia się w trakcie całego rozwoju psychologii i stanowi istotną różnicę między teoriami osobowości a innymi typami teorii psychologicznych.

Teorie osobowości powstawały już w starożytności. Ich autorami są tacy filozofowie jak Hipokrates, Platon czy Arystoteles. W ostatnim stuleciu szczególnie silny wpływ na powstające teorie osobowości miało podejście kliniczne, które zapoczątkowali Charcot i Janet, a rozwijali Freud, Jung i wielu innych. Drugim źródłem inspiracji była psychologia postaci i psychologia Williama Sterna. Psychologowie postaci kładli silny nacisk na całościowy charakter zachowania i dowodzili, że fragmentaryczne badania nad elementami zachowania nigdy nie doprowadzą do wyjaśnienia zachowania człowieka.

Na rozwój teorii osobowości znaczny wpływ miała też psychologia eksperymentalna, szczególnie intensywny rozwój teorii uczenia się. Następne źródło to tradycja psychometryczna, która koncentrowała się na pomiarze i badaniu różnic indywidualnych. Ponadto teorie osobowości odwoływały się do wielu innych dziedzin nauki, takich jak genetyka, biologia, socjologia, antropologia społeczna i kulturowa, nie tylko czerpiąc z nich inspirację, ale także wykorzystując dorobek tych nauk w budowaniu własnych koncepcji.

Charakterystyczne i wspólne dla wielu teorii osobowości są dwie cechy. Po pierwsze, teorie osobowości zajmują odrębne miejsce w rozwoju psychologii. Teoretycy osobowości zwykle byli rewolucjonistami w dziedzinie medycyny i nauk eksperymentalnych. Teoria osobowości uniknęła pułapki konwencjonalnego myślenia i przyjmowania *a priori* założeń dotyczących zachowania człowieka. Po drugie, teorie osobowości zazwyczaj były funkcjonalnie zorientowane. Koncentrowały się na problemach istotnych z punktu widzenia przystosowania organizmu i przetrwania jednostki. Silne nastawienie funkcjonalne cechujące teorie osobowości, zainteresowanie problemami istotnymi z punktu widzenia przetrwania organizmu, wynikały w sposób naturalny z warunków, w jakich teorie te się rozwijały.

Teoretycy osobowości uważali, że ludzkie zachowanie można zrozumieć, traktując i badając człowieka w sposób całościowy. Zachowanie człowieka powinno więc być badane w jego kontekście, a każdy pojedynczy akt zachowania należy badać i

interpretować w powiązaniu z pozostałymi zachowaniami jednostki. Przyjmując, że celem większości uczonych zajmujących się teorią osobowości jest badanie i ujmowanie jednostki jako niepodzielnej całości, łatwo jest zrozumieć, dlaczego uważa się, iż jedną z najbardziej specyficznych właściwości teorii osobowości jest to, że spełnia ona funkcję teorii integrującej w ramach ogólnych teorii psychologicznych.

Taki punkt widzenia wydaje się szczególnie przydatny dla lepszego zrozumienia mechanizmów rządzących życiem organizacji. Wyzwanie to warto podjąć, by wykorzystując dorobek wiedzy psychologicznej, opisać i zrozumieć tajniki organizacji, która przecież nigdy nie jest sumą osobowości poszczególnych ludzi, którzy ją tworzą, a zupełnie nową jakością, rządzącą się własnymi prawami, podlegającą specyficznym mechanizmom, które nadają kierunek i tworzą jej niepowtarzalność.

2.3. Metafory jako filary nauki o osobowości

Przyjęło się uważać, że użycie metafory pozwala w uproszczonej formie ukazać sedno badanego zjawiska. Metafory są chętnie stosowane do ukazania w klarownej formie pewnego aspektu funkcjonowania złożonego obiektu, szczególnie wtedy, gdy obiekt jest zbyt złożony i niejednoznaczny, by móc opisać go w sposób prosty. H.J.M. Hermans i E.W. Hermans-Jansen [2000] podają w odniesieniu do osobowości cztery następujące typy metafor:

1. Metafora „forma” to podejście skoncentrowane na poszukiwaniu cech wspólnych. Zmierza do wydobycia i opisanie cech obrazujących podobieństwa i umożliwiających badanie różnic indywidualnych. Stwarza podłoże do klasyfikacji typów osobowości – czy to na podstawie struktury cech (teorie cech), czy też ukształtowanych na drodze fiksacji pewnych właściwości, jak czynią to autorzy koncepcji psychodynamicznych.
2. Metafora „mechanizm” to zilustrowany działaniem maszyny proces przetwarzania, polegający na określonej sekwencji działań, prowadzący do założonego rezultatu. Ten kierunek myślenia skupiony jest na procesach i mechanizmach, na tym, co dzieje się automatycznie lub podlega pewnym uchwytnym prawidłowościom. Prawidłowości te dają się opisać i wyjaśnić za pomocą zależności przyczynowo-skutkowych. Metaforze tej odpowiadają teorie uczenia się, teorie potrzeb, teorie socjobiologiczne, niektóre koncepcje psychodynamiczne oraz poznawcze.
3. Metafora „organizm”. W ramach tego podejścia wyjaśnia się głównie rozwój i zmiany jako wynikające z tendencji wzrostowej wpisanej w naturę organizmu, jak np. tendencja do ekspresji, ekspansji czy afiliacji. Jest to ujęcie osobowości w kategorii potrzeb, rozwoju naturalnych predyspozycji i skłonności do zachowań wynikających z biologicznej tendencji do samorealizacji. Rozwiązania odwołujące się do metafory organizmu dominują w psychologii humanistycznej.
4. Metafora „kontekst”. Ujęcie to podkreśla zmienność ludzkich intencji, które z definicji mają świadomy charakter. Często w związku z dostrzeżeniem nieistotnego pozornie szczegółu diametralnie zmienia się punkt widzenia i w ślad za nim pojawia się nowe, nieoczekiwane zachowanie. Potencjalnie każdy fakt może zostać zinterpretowany lub zreinterpretowany po czasie w taki sposób, że w kontekście całości zdarzeń sens historii tworzonej przez osobę ulega

przemianie lub odwróceniu. W efekcie „nowa historia” ukierunkowuje aktywność w nowy sposób. W ramach tego nurtu ignoruje się poziom automatyzmów, a podkreśla intencjonalną aktywność, wynikającą ze sposobu postrzegania siebie i świata. Założenia kontekstualizmu są podstawą podejścia narracyjnego w badaniach nad osobowością.

5. P. Oleś [2003, s. 33] proponuje dodatkowo metaforę „umysłu”. Akcentuje ona znaczenie poznawczej interpretacji rzeczywistości, która decyduje zarówno o zachowaniu w konkretnej sytuacji, jak i o zdolności do wyrwania się spod jej wpływu. Wiąże się to z wyznaczaniem planów na przyszłość oraz z zachowaniem celowym. Umysł odznacza się bowiem zdolnością generowania giętkich i zróżnicowanych programów, uprzedzających zmiany w otoczeniu i zmierzających w kierunku dostrajania układu do przewidywanych warunków. Podobnie można widzieć rolę osobowości. W ramach tego nurtu nie ignoruje się mechanicznego, automatycznego przetwarzania informacji, ale akcentuje się świadomą i nieświadomą warstwę funkcjonowania człowieka. Metafora umysłu jest szczególnie bliska rozwiązaniom wypracowanym na gruncie psychologii poznawczej, którą trudno sprowadzić do podejścia mechanistycznego albo kontekstualnego. Może być ona niezwykle przydatna dla zrozumienia organizacji, jeśli posłużymy się kategorią osobowości.

2.4. Podstawowe problemy współczesnych teorii osobowości

Ilustracją i dowodem potwierdzającym, jak trudnym zadaniem jest próba stworzenia koncepcji osobowości organizacji, jest przegląd podstawowych problemów i pytań, jakie stawia współczesna psychologia, szczególnie badacze zajmujący się problematyką osobowości.

Jedno z podstawowych pytań psychologii dotyczy celowości ludzkiego zachowania. Niektórzy teoretycy tworzą modele, w których poszukiwanie oraz dążenie do celu stanowią podstawowe, a zarazem centralne aspekty ludzkiego zachowania. Inni negują ważność tego zagadnienia. Twierdzą, że zachowanie może być wyjaśniane bez odwoływania się do celu (np. teorie mechanistyczne). Pytania o cel stawia się również w przypadku organizacji. Czy zachowanie organizacji ma cel? Co nim jest? Kto o nim decyduje? Z jednej strony wydaje się, że gdyby nie było celu, organizacja nie istniałaby. Z drugiej jednak strony, odpowiedź na tak sformułowane pytanie zależy m.in. od tego, na jaki poziom funkcjonowania organizacji kierujemy swoją uwagę, na jakim poziomie ogólności oczekujemy odpowiedzi, o jaki poziom celowości pytamy. Jak wiadomo, teoretycy organizacji nie tylko pytają, ale w swoich koncepcjach wprost lub pośrednio różnie ten cel definiują.

Inny spór dotyczy świadomych i nieświadomych wyznaczników zachowania (lub racjonalności i irracjonalności ludzkiego zachowania). Teorie osobowości można uszeregować od tych, które wyraźnie odrzucają istnienie nieświadomych wyznaczników zachowania, do tych, które uznają je za najważniejsze czy też najsilniejsze wyznaczniki. Pośrednie stanowisko przyjmują teoretycy, którzy skłonni są uznać, iż czynniki nieświadome odgrywają decydującą rolę w zachowaniu osób z zaburzeniami psychicznymi, natomiast zachowaniem osób normalnych

rządzą motywy świadome. Rodzi to dylematy związane m.in. z możliwościami badania zjawiska świadomości i nieświadomości w organizacji. Podjęcie tych zagadnień w odniesieniu do organizacji w znacznym stopniu ułatwiają prace badawcze dotyczące zjawiska wspólnego poznania (*shared cognition*) oraz koncepcje „grupy jako całości” S.H. Foulkesa i prace W.R. Biona.

Od wieków stawiano sobie również pytania o znaczenie hedonizmu, wpływ nagród i kar na ludzkie zachowanie, czyli inaczej mówiąc – czy człowiek jest motywowany przez dążenie do przyjemności czy raczej przez unikanie przykrości? I znów można stwierdzić, iż teorie tworzą pod tym względem kontinuum od tych, które przypisują dominującą rolę nagrodom lub wzmocnieniom, do tych, które minimalizują ich znaczenie. Podstawowa różnica między teoriami osobowości wiąże się z tym, w jakim stopniu zwracają one uwagę na proces uczenia się lub modyfikacji zachowania. Jakie znaczenie mają nagrody, dążenie do przyjemności i unikanie przykrości z perspektywy organizacji? Czym jest „przyjemność”, a czym „przykrość” dla organizacji? Niewątpliwie są to pytania, na które trudno spodziewać się szybkich i prostych odpowiedzi, co jednak nie powinno zniechęcać do prób poszukiwania tychże odpowiedzi.

Kolejna kwestia dotyczy genetycznych wyznaczników zachowania oraz wpływu wczesnych doświadczeń rozwojowych na osobowość. Według niektórych teorii doświadczenia z najwcześniejszych lat stanowią klucz do zrozumienia zachowań człowieka dorosłego, według innych zachowanie może być rozumiane i wyjaśniane wyłącznie w kategoriach zdarzeń aktualnych, nie ma więc potrzeby odwoływania się do zdarzeń przeszłych. Pojawi się więc pytanie, czy i w jakim zakresie historia organizacji determinuje jej teraźniejszość i przyszłość? Jeśli tak, to w jakim zakresie, jakie aspekty przeszłości są najważniejsze z punktu widzenia organizacji, czy zmiany zachodzą w procesie ciągłym, czy skokowo, itp?

Większość teorii podkreślających znaczenie procesu uczenia się lub wagę doświadczeń z wczesnych etapów rozwoju skłonna jest traktować jednostkę jako stale rozwijający się organizm. Struktura, którą daje się obserwować w danym momencie, jest w sposób przyczynowo-skutkowy powiązana z poprzednią strukturą i doświadczeniem. Inne teorie utrzymują, iż organizm przechodzi przez pewne stadia rozwojowe, które są względnie niezależne i funkcjonalnie odrębne od poprzednich stadiów. Jak jest w przypadku organizacji? Choć pierwsze podejście wydaje się bardziej przekonujące w przypadku organizacji, to czy zawsze tak jest? Co się dzieje, jeśli w jakimś stadium funkcjonowania organizacji stara się ona działać w sposób zdecydowanie odmienny niż w poprzedzającym etapie? Jakie działania należy podjąć, by było to możliwe?

Jedna z różnic między teoriami osobowości dotyczy tego, w jakim stopniu stosują się one do zasad holizmu. Badacze reprezentujący holistyczny punkt widzenia utrzymują, iż każde zachowanie może być wyjaśniane jedynie w kontekście, w jakim się pojawiło. Traktowanie jednostki i środowiska jako całości jest charakterystyczne dla dwóch odrębnych stanowisk teoretycznych. Pierwsze z nich można określić jako stanowisko organicystyczne. Zgodnie z nim wszystkie czynności jednostki są wzajemnie powiązane, a każda czynność może być zrozumiana jedynie na tle innych działań

jednostki. Drugie stanowisko holistyczne określane jest jako „psychologia pola”. Zakłada ono nierozdzielność jednostki konkretnego aktu zachowania i jego kontekstu środowiskowego. Jeśli próbuje się zrozumieć dany przejaw zachowania bez szczegółowego określenia „pola”, w którym zachowanie to ma miejsce, to pomija się znaczną część bardzo istotnych dla jego zrozumienia czynników. Aczkolwiek zachowanie jest częściowo determinowane przez czynniki wewnętrzne, to jednak równie potężne siły oddziałują na jednostkę z zewnątrz. Te zewnętrzne siły można uchwycić jedynie wtedy, kiedy uwzględni się wszystkie ważne elementy środowiska. Czy te spostrzeżenia odnoszą się także do organizacji? W jakim zakresie?

Niektórzy teoretycy osobowości zajmują się przede wszystkim działaniem mechanizmów samoregulacji, służących utrzymywaniu stanu równowagi lub stabilności psychicznej. Uznają oni, iż działanie mechanizmów homeostatycznych jest jednym z najważniejszych i najbardziej charakterystycznych aspektów zachowania człowieka. Proces ten pojmowany jest jako właściwa życiu automatyczna tendencja, która skłania jednostkę do utrzymywania jedności, integralności czy równowagi psychicznej, podobnie jak mechanizmy fizjologiczne kontrolują podstawowe funkcje, takie jak stałość temperatury i wydzielanie hormonalne. Czy taki mechanizm homeostazy występuje także w organizacji? Jeśli tak, gdzie jest zlokalizowany, w jakiej sferze funkcjonowania organizacji, kto lub co wyznacza jego parametry?

Kolejna różnica poglądów wśród teoretyków osobowości dotyczy pojęcia „ja”. Dla niektórych cechą najważniejszą, właściwą jedynie człowiekowi, jest zdolność do autopercepcji, czyli samopoznania. Proces autopercepcji traktowany jest często jako klucz do zrozumienia zachowania. Część badaczy nie posługuje się tym pojęciem, uważając iż obraz własnego „ja” ma ogólnie niewielkie znaczenie dla zrozumienia ludzkiego postępowania. Nasuwa się pytanie, czy pojęcie tożsamości organizacji jest równoznaczne z pojęciem „ja”, pojęciami jaźni lub *self*, jakich używa się w odniesieniu do jednostki? Co je różni? Czy marketingowe ujęcie tożsamości organizacji, tak często stosowane, wyczerpuje zakres tego pojęcia, zgodnie ze znaczeniem nadawanym mu w teoriach psychologicznych? Czy i jak jeszcze wykorzystywać możemy pojęcie tożsamości w odniesieniu do organizacji? Czy i co zmienia się w zakresie tego pojęcia w odniesieniu do organizacji, jeśli przyjąlibyśmy koncepcję osobowości organizacji?

Duże różnice w poglądach uczonych dotyczą roli, jaką odgrywa przynależność do grup społecznych. Niektóre teorie uznają, iż odgrywa ona zasadniczą rolę w kształtowaniu zachowania i sterowaniu nim; inne kładą nacisk prawie wyłącznie na te determinanty zachowania, które są niezależne od przynależności jednostki do grup społecznych lub kulturowych. Czy i w jaki sposób przynależność do określonej grupy w ramach organizacji ma wpływ na postrzeganie organizacji jako całości? To przykład kolejnego pytania.

Teorie osobowości różnią się pod względem liczby stosowanych pojęć dotyczących motywacji. Niektóre posługują się jednym lub dwoma terminami określającymi motywy stanowiące podstawę wszelkich zachowań; inne utrzymują, że liczba hipotetycznych motywów jest ogromna; dla jeszcze innych jest ona teoretycznie nieograniczona. Z wielością postulowanych przez daną teorię motywów

idzie zazwyczaj w parze wyjaśnianie zachowania za pośrednictwem mechanizmów, jak je określa Allport, prostych i działających samodzielnie, a nie za pośrednictwem wielu mechanizmów współzależnych. Chodzi o to, czy zachowanie może być wyjaśnione przez jedną uniwersalną zasadę, czy też należy stosować wiele różnych zasad lub mechanizmów łącznie. Choć zagadnienie motywacji jest jednym z częściej podejmowanych przez teoretyków organizacji i zarządzania, to również w tym obszarze nadal pozostaje do rozwiązania wiele problemów.

Podobnych pytań można byłoby zadać znacznie więcej. Te przedstawione tutaj mają jedynie zwrócić uwagę na wielorakość problemów, które pojawiają się na styku zagadnień z obszaru teorii osobowości oraz teorii organizacji i zarządzania.

3. „Osobowość organizacji” – antropomorfizacja czy nowe spojrzenie?

Proponując pojęcie i koncepcję „osobowości organizacji”, można mieć wątpliwość, czy nie został popełniony błąd antropomorfizacji, jeśli się narzuci terminologię i znaczenia w istocie swej nieprzystające do badanego podmiotu, jakim w tym wypadku jest organizacja. Spróbujmy więc pokrótce przeanalizować tego typu obawy.

Biorąc do ręki jakąkolwiek pracę z zakresu ekonomii, a tym bardziej dotyczącą organizacji i zarządzania, prędzej czy później znajdziemy w niej takie pojęcia, jak postawa, motywacja, potrzeby, nastawienie, zachowanie itp. Wszystkie one wywodzą się z psychologii i są kluczowe dla zrozumienia zachowania człowieka. Mają też swoje ściśle określone znaczenia. Czasem nawet znaczeń tych jest więcej, w zależności od liczby koncepcji czy modeli teoretycznych, które posługują się danymi terminami i poddają je naukowemu badaniu. Przykładem pojęcia, któremu poświęca się bardzo dużo uwagi zarówno w teoriach osobowości, jak i w teoriach organizacji i zarządzania jest pojęcie tożsamości. Powszechnie mówi się też o rozwoju organizacji, o fazach i kryzysach rozwojowych, przez jakie przechodzi organizacja, używa się pojęć „spółka matka”, „spółka córka” itp. Oczywiście, w takiej sytuacji łatwo o pomieszenie pojęć i nie zawsze uprawnione przenoszenie znaczeń określonych terminów na obszary merytorycznie odległe od pierwotnego. Czy jednak miałyby to oznaczać całkowitą bezużyteczność pojęć reprezentujących określoną dziedzinę wiedzy, w tym przypadku psychologię, i zakaz ich stosowania w odniesieniu do zupełnie innej dziedziny? Odpowiedź przecząca sama się nasuwa. Wykorzystanie narzędzi badawczych, pojęć, terminologii, a nawet całych zwartych koncepcji psychologicznych w odniesieniu do organizacji i zarządzania jest nie tylko możliwe, co więcej, w praktyce stosowane od lat, bywa bowiem nie tylko inspirujące, ale i użyteczne dla zrozumienia różnych obszarów życia społecznego, w tym także życia organizacji.

Według M. Reuchlina [1983, s. 440], psychologia może wносить istotny wkład przynajmniej w dwóch aspektach:

- teoretycznym, gdy trzeba rejestrować, opisywać, wyjaśniać, a także przewidywać,
- praktycznym (operacyjnym), na poziomie konkretnych działań czy formułowania zaleceń i warunków efektywności podejmowanych działań.

Tym bardziej, że zjawiska ekonomiczne dotyczą ludzi, a to m.in. oznacza, że są zjawiskami złożonymi i zmiennymi w swej istocie. Mechanizmy zapożyczeń i przejmowania pewnych konstruktów czy pojęć z jednej dziedziny wiedzy do innej bywają twórcze i niewątpliwie mogą się przyczyniać do postępu wiedzy. Uzasadnienie dla wykorzystywania wiedzy i aparatury pojęciowej z zakresu psychologii w naukach ekonomicznych wydaje się być gruntowne i podstawowe. Gospodarka jest przecież bezpośrednio powiązana ze stosunkami społecznymi – realizuje swoje cele poprzez ludzi i dla ludzi. Stanowi warunek i konsekwencję wszelkiej działalności ludzkiej, dotyczy rozmaitych aspektów życia codziennego i wywiera na nie wpływ. W takiej sytuacji miejsce nauki o człowieku, jego naturze, mechanizmach działania staje się dominujące, a nauki ekonomiczne przestają być abstrakcyjną wiedzą o relacjach między wielkościami, ceną, produktem i zasobami, stając się jedną z nauk o człowieku.

Wprowadzanie nowych pojęć, stosowanie teorii, których skuteczność można było wykazać w innych dziedzinach badań, pozwalają przypuszczać, że zastosowanie wiedzy na temat osobowości człowieka nie tylko da się przenieść na materię organizacji, ale też przyczyni się do jej pełniejszego zrozumienia, gdyż to ludzie tworzą organizację i decydują o jej powodzeniu.

4. Osobowość organizacji – założenia podstawowe

Koncepcja osobowości organizacji zakłada holistyczne podejście do organizacji. Oczywiście warto badać odrębnie procesy zarządzania, finansowania, motywacji, kontroli, można zajmować się strategią, strukturą czy procesami. Należy jednak pamiętać, że te wszystkie elementy funkcjonują w jednym organizmie, jakim jest organizacja. W prezentowanym podejściu chodzi o możliwość zrozumienia wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów tworzących organizację. Sedno osobowości organizacji to nie strategia, misja, struktura, obowiązujące w niej normy i wartości, jej potencjał ludzki i niematerialny traktowane odrębnie, ale wszystkie te elementy powiązane ze sobą, wzajemnie na siebie oddziałujące, podlegające ciągłej zmianie, będące w nieustannym ruchu. Jednocześnie osobowość nie tylko obejmuje wiele różnych elementów i procesów, lecz także nadaje im określony porządek. Osobowość organizacji jest wypadkową wzajemnego oddziaływania sił wewnętrznych i zewnętrznych. Można powiedzieć, że określają ją zarówno cele, jakie sobie stawia, jak i przyczyny, dla których robi, to co robi, oraz sposób, w jaki to realizuje. Jest ona zawsze, podobnie jak osobowość jednostki, systemem otwartym, podlegającym własnej dynamice. Kształtują ją takie czynniki, jak osobowość osób znaczących (liderów, menedżerów), wizja i cele oraz dominujący rodzaj działalności. Jej podstawowe składniki to:

- procesy poznawcze, wspólne świadome i nieświadome przekonania oraz wiedza zgromadzona w organizacji, jej potencjał intelektualny,
- procesy emocjonalne,
- przejawy behawioralne – zachowania organizacyjne.

Do obserwowalnych przejawów osobowości organizacji można zaliczyć:

- strukturę organizacji i relacje między jej elementami,
- układ przestrzenny stanowisk pracy,
- dominujące przekonania o świecie, ludziach i samej organizacji,
- normy i wartości, czyli podstawowe elementy kultury organizacyjnej,
- dominujące emocje,
- typ i sposób realizacji procesu komunikowania się,
- charakter relacji między członkami organizacji,
- sposób podejmowania decyzji i sprawowania władzy,
- stosunek do zmian i zachowanie w sytuacji kryzysowej.

Elementem nieodzownym do zrozumienia osobowości jest czas. Osobowość działa w czasie teraźniejszym. Przeszłość jednak wpływa na teraźniejszość za pomocą ukształtowanych w przeszłości struktur i wspomnień. Wywiera wpływ również na przyszłość, reprezentowaną przez oczekiwania i cele. Marzenia o przyszłości stanowią tak samo ważny element osobowości, jak wspomnienia oraz spostrzeżenia dotyczące bieżących zdarzeń. Wprawdzie przyszłość nie może wpływać na teraźniejszość, ale myśli mogą. Zdarzeń przeszłych zmienić się nie da, ale można zmienić stosunek do nich. Wymiar czasowy osobowości, zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej, sprawia, że na jej aktywność odbywającą się w teraźniejszości zawsze wpływ ma przeszłość przez ukształtowane w przeszłości struktury, wartości, cele, zamierzenia. Wpływ wywiera również przyszłość – przez formułowanie wizji, oczekiwań, dążeń, stawianie celów i zadań do wykonania.

Aby zrozumieć organizację, podobnie jak zachowanie konkretnej osoby, nie wystarczy opisać jej cechy, bowiem nawet te najbardziej indywidualne niewiele mówią o celach, zamiarach i ogólnym kierunku aktywności. Trzeba poznać jej interpretację przeszłości i odniesienia do przyszłości, zwłaszcza jej misję, zamierzenia i plany, jej intencje – trzeba wiedzieć, co organizacja zamierza robić lub osiągnąć, jak zamierza do tego dążyć, jakich środków chce użyć. Na osobowość składają się też wartości, które pośrednio lub wprost wpływają na dokonywane wybory, podejmowane działania i sposób ich realizacji. Oczywiście oznacza to potrzebę rozpoznania systemu wartości obowiązujących w danej organizacji. Osobowość organizacji zawiera się w tym wewnętrznym obszarze, który współtworzy jej wyjątkowość, wyłączność i niepowtarzalność, czyli to, co zwykło się kojarzyć z tożsamością. Tworzą ją także przekonania członków organizacji o tym, jaka jest organizacja oraz co oznacza przynależność do niej, jak to określa postawy i pozycję jej członków w grupie, społeczeństwie. Jednocześnie, podobnie jak w odniesieniu do jednostki, duże znaczenie dla rozwoju osobowości organizacji mają kryzysy rozwojowe. Organizacja, stając wobec trudnych zadań, musi wypracowywać dojrzsze sposoby przystosowania i często na nowo określać swoje cele, a czasem nawet cofnąć się do wcześniejszych form działania. Znaczny wpływ na osobowość organizacji ma jej lider (lub liderzy). M.F.R. Kets de Vries uważa wręcz, że jest to wpływ determinujący. Klasyfikuje on neurotyczne typy organizacji według typów osobowości lidera [Kets de Vries, Miller 1984].

Osobowość organizacji można byłoby opisać, stosując kategorię cech. Perspektywa taka wydaje się niezwykle kusząca dzięki swojej stosunkowej przejrzystości, zrozumiałości i łatwości trafiania do potencjalnego odbiorcy. Pomijałaby ona jednak tak ważne aspekty, jak emocje, wspólne dla danej organizacji przekonania, wiedzę, sposób postrzegania i rozumienia rzeczywistości (*shared cognition*), a także wymiar świadomości i nieświadomości. A przecież to ostatnie zagadnienie, choć ciągle kontrowersyjne, spotyka się z coraz powszechniejszą akceptacją, także wśród zwolenników koncepcji systemowych i poznawczych.

5. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały podstawowe założenia modelu osobowości organizacji oraz zasygnalizowane niektóre z ważkich problemów. Zadaniem psychologów jest opisywanie cech i właściwości, opracowanie sposobów ich pomiaru, badanie rozwoju i zdecydowanie, czy dana koncepcja tłumaczy w sposób zadowalający zróżnicowanie funkcjonowania ludzi w rozmaitych kontekstach sytuacyjnych. Analogicznie koncepcja osobowości organizacji powinna dostarczać pojęć i narzędzi służących opisowi organizacji, dawać możliwość charakteryzowania organizacji na tle innych, powinna też wskazywać możliwe działania służące podnoszeniu sprawności funkcjonowania organizacji jako całości. Prezentowana idea osobowości organizacji wykorzystuje dorobek różnych podejść badawczych i proponowane w ich ramach pojęcia. Opiera się głównie na psychodynamicznym ujmowaniu mechanizmów sterujących zachowaniem, ale wykorzystuje także pojęcia wprowadzone przez teorie poznawcze oraz idee zawarte w ogólnej teorii systemów.

Perspektywa osobowości pozwala uwzględniać takie składniki osobowości, które dotąd były albo całkowicie pomijane, albo traktowane marginalnie. Należą do nich emocje, świadomość oraz nieświadomość organizacji. Sens stosowania pojęcia „osobowość” polega na tym, iż dzięki jego wielowymiarowości kategoria ta w odniesieniu do organizacji pozwala „zobaczyć więcej”. Pozwala też mieć nadzieję na lepsze zrozumienie procesów, zjawisk i mechanizmów zachodzących w życiu organizacji. Proponowana tu koncepcja nie jest pozbawiona słabych punktów. Niektóre z problemów wymagają szerszej dyskusji, pozostałe – rzetelnych badań i oczywiście empirycznej weryfikacji.

Literatura

- Allport G.W. (1961), *Pattern and Growth in Personality*, Holt Rinehart, & Winston, New York.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Dollard J., Miller N.E. (1969), *Osobowość i psychoterapia*, PWN, Warszawa.
- Drań-Ruszczak K. (2000), *Teorie osobowości – podejście psychodynamiczne i humanistyczne*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, t. 2, GWP, Gdańsk.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hall C.S., Lindzey G. (1990), *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa.
- Hatch J.M. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

- Hermans H.J.M., Hermans-Jansen E.W. (2000), *Autonarracje: tworzenie znaczeń w psychoterapii*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
- Jakubik A. (1997), *Zaburzenia osobowości*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Kets de Vries M.F.R., Miller D. (1984), *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lichtarski J. (red.), (2003), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mouzelis N. (1975), *Organization and Bureaucracy*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Murray H.A., Kluckhohn C. (1953), *Outline of a Conception of Personality*, [w:] *Personality in Nature, Society, and Culture*, red. C. Kluckhohn, H.A. Murray, D. Schneider, Knopf, New York.
- Obuchowski K. (1985), *Adaptacja twórcza*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Obuchowski K. (2000), *Człowiek intencjonalny, czyli o tym, jak być sobą*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Oleś P.K. (2003), *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Pervin L.A. (2002), *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Reuchlin M. (red.), (1983), *Psychologia życia codziennego*, PWN, Warszawa.
- Robbins S.P. (1988), *Management: Concepts and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Silverman D. (1970), *The Theory of Organization*, Heinemann, London.
- Szymczak M. (red.), (1982), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Sullivan H.S. (1953), *The Interpersonal Theory of Psychiatry*, Norton, New York.
- Tomaszewski T. (red.), (1976), *Psychologia*, PWN, Warszawa.

ORGANIZATIONAL PERSONALITY – BASIC ASSUMPTIONS

Summary

Some fundamental assumptions concerning the concept of organizational personality are presented in the paper. The author shows that applying our knowledge of the phenomena and mechanisms governing the lives of individuals and groups may be useful in explaining phenomena and mechanisms arising in the realm of the functioning of an organization. She attempts to demonstrate that employing the idea of an organizational personality will not only help in understanding a given organization better, but also in running it more efficiently. The author shows that viewing an organization through the prism of the mechanisms of personality function will allow management to exploit the potential of a given organization more effectively and to cope with crisis situations arising within the organization, such as the broadly construed issue of change, more efficiently.