

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa
Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny
Barbara Łopusiewicz

Korektor
Barbara Cibis

Łamanie
Agata Wiszniowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
Szymon Cyfert: Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
Aleksy Strzelczyk: Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
Łukasz Wawrzynek: Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
Joanna Żukowska: Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

Summaries

Adela Barabasz: Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
Elżbieta Chwalibóg: Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
Szymon Cyfert: Excellence as a source of organization failures.....	37
Aleksy Strzelczyk: Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
Łukasz Wawrzynek: Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
Joanna Żukowska: Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MIEDZY IDEALEM A REALNOŚCIĄ, CZYLI W POSZUKIWANIU DOSKONAŁOŚCI

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoretyczny. Poświęcony jest tematyce doskonałości organizacji w świetle paradygmatu psychoanalitycznego. W artykule przyjęto założenie, iż doskonałość organizacji wymaga uznania umowności pojęcia „doskonałość”, niezależnie od tego, czy dotyczy osoby, grupy czy organizacji, oraz uznania faktu niedoskonałości ludzkiej natury, a przynajmniej świadomości ludzkich ograniczeń. W przeciwnym wypadku próby realizacji jakiegokolwiek modelu doskonałości będą rodzić napięcia i powodować trudności w codziennym funkcjonowaniu każdej organizacji. Powinni być tego świadomi przede wszystkim przedstawiciele kadry kierowniczej, niezależnie od pozycji, jaką zajmują w organizacyjnej strukturze. Świadomość tę powinni posiadać także pozostali członkowie organizacji. Im bowiem większa ich liczba traktuje założenie o doskonałości dosłownie, tym więcej trudności pojawia się w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Słowa kluczowe: doskonałość, organizacja, paradygmat psychoanalityczny.

DOI: 10.15611/pn.2013.322.01

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym organizacji, niezależnie od szerokości geograficznej, wielkości czy charakteru prowadzonej działalności, wymagają podejmowania działań adekwatnych do złożoności oraz zmienności jej otoczenia. Każda organizacja, chcąc pozostawać w optymalnych relacjach z otoczeniem zewnętrznym, zmuszona jest rozwijać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania; nieustannie zmieniać się i usprawniać, a więc w szerokim tego słowa rozumieniu – doskonalić się. Według W. Łukasińskiego i T. Sikory [2009, s. 35], za nowoczesną organizację można uznać właśnie taką, która nieustannie uczy się, by sprostać postulatowi systematycznego rozwoju i doskonalenia się.

Doskonalenie organizacji rozumie się jako nieustanny proces podnoszenia jakości świadczonych usług, poprawiania sprawności wszelkich procesów wewnątrzorganizacyjnych, wyznaczania przez organizację coraz bardziej złożonych i/lub ambitnych celów (zob. [Haffer 2011; Szczepańska 2011]). Wymienieni autorzy wskazują,

że wszystkie te działania mają na celu zwiększanie zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, przede wszystkim jednak mają sprzyjać uzyskaniu efektów korzystnych dla organizacji.

W pracach z obszaru zarządzania pojęcie doskonałości organizacji występuje zazwyczaj w kontekście działań projakościowych, ukierunkowanych na nieustanne doskonalenie (*continuous improvement*). A.K. Digalwar i K.S. Sangwan [2007] proponują szesnaście kryteriów doskonałości organizacji. Wśród nich wymieniają między innymi zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zarządzanie wiedzą, szkolenie pracowników, dbałość o środowisko, zdrowie i bezpieczeństwo, jakość, zarządzanie dostawcami oraz elastyczność. K. Szczepańska [2011] podkreśla, że doskonałe organizacje to organizacje elastyczne, śledzące zmiany w otoczeniu i reagujące na potrzeby swoich interesariuszy. Na tej podstawie weryfikują własne plany i założenia, dostosowując je do zmian w otoczeniu. Organizacja doskonała jest więc organizacją otwartą na zmiany, szybko reagującą na sygnały płynące z otoczenia.

Powyższe rozumienie organizacyjnej doskonałości, widziane z perspektywy psychoanalizy, kieruje uwagę badaczy na przejawy lęku (przed niedoskonałością) oraz konieczność rozpoznawania sposobów radzenia sobie z nim w organizacji. Oznacza to, iż w organizacji doskonałej poziom lęku musi być odpowiednio niski, by jej członkowie mogli efektywnie uczestniczyć w procesie uczenia się. Doświadczenie nadmiernie silnego lęku, obaw i niepewność to stany, które usztywniają zachowanie i prowadzą do postaw defensywnych, nastawionych na zachowanie *status quo*, blokują sprawność uczenia się oraz postawy innowacyjne. W szczególnie niesprzyjających warunkach organizacja o wysokim poziomie lęku skupia się na walce z otaczającymi ją „wrogami”, którzy czyhają na każdym kroku. W efekcie jest mało zainteresowana podejmowaniem działań innowacyjnych i kooperacyjnych, wychodzących naprzeciw oczekiwaniom najbliższego otoczenia [Kets de Vries, Miller 1984].

W prezentowanym artykule poszukiwana jest odpowiedź na pytanie o wpływ idei doskonałości organizacji na codzienne funkcjonowanie jej członków. Dla uzyskania danych pozwalających na formułowaniu jakichkolwiek wniosków należałoby podjąć badania empiryczne zachowań członków organizacji, a następnie porównać organizacje realizujące wybrany model doskonałości z tymi, które działają, opierając się na innych założeniach strategicznych. Ze względu jednak na brak tego typu danych empirycznych artykuł ma charakter teoretyczny. Rozważane jest w nim zagadnienie zaangażowania pracowników w realizację wytycznych modelu doskonałości w kontekście mechanizmów psychologicznych, ukształtowanych w procesie formowania się „Ja idealnego” jako stałego elementu indywidualnego rozwoju jednostki.

Podstawę teoretyczną prezentowanych rozważań stanowi psychoanalityczne rozumienie procesów zachodzących wewnątrz organizacji na poziomie zarówno indywidualnym, jak i grupowym. Terminy, takie jak „organizacja idealna” i „organizacja doskonała”, nasuwają skojarzenia z pojęciami z obszaru psychologii indywidualnej,

takimi jak „ja idealne” i „ideał ja”. Artykuł powstał na podstawie publikacji poświęconych problematyce zmian organizacyjnych w ujęciu psychoanalitycznym, wyjaśniającym dążenie jednostek, grup i organizacji do ideału (doskonałości). Dążenie do doskonałości jest rozumiane zarówno jako czynnik rozwojowy, jak i przejaw pragnień o charakterze omnipotentnym, a także jako forma zaprzeczania lękw; wtedy należy traktować je jako mechanizm obrony przed lękiem. W artykule określenia „organizacja idealna” oraz „organizacja doskonała” są używane zamiennie, w tym samym znaczeniu.

2. Doskonałość na poziomie indywidualnym

Problematyka doskonałości organizacyjnej w kontekście koncepcji psychoanalitycznych wymaga odwołania się do pojęcia ego. Termin ten, chociaż podlegał liczным przeformułowaniom, jest ciągle użyteczny w myśleniu o podstawowych aspektach ludzkiego zachowania. Zgodnie ze strukturalnym modelem aparatu psychicznego (według Z. Freuda), ego, czyli jaźń, w aparacie psychicznym człowieka pełni funkcję pośredniczącą. Zadaniem ego jest reprezentowanie celowego współdziałania jednostki ze środowiskiem, z uwzględnieniem impulsów popędowych, nakazów superego oraz wymogów otoczenia [Fhaner 1996, s. 34]. B.E. Moore i B.D. Fine [1996, s. 86-89] wymieniają kilka kluczowych funkcji ego. Są to funkcje percepcyjne, obronne, regulacyjne, syntezujące i integrujące, autonomiczne i wykonawcze. Ze względu na temat opracowania omówiona zostanie jedynie pierwsza z tych funkcji, czyli percepcja rzeczywistości i występujących w niej obiektów. Związek z rzeczywistością obejmuje zarówno adaptację do rzeczywistości, jak i jej badanie. Szczególnie warto podkreślić, iż adaptacja do rzeczywistości oznacza przystosowywanie się do zmian w zewnętrznym świecie. Badanie rzeczywistości zaś to zdolność do prawidłowej oceny świata zewnętrznego i występujących w nim znaczeń. W ramach tej funkcji znajduje się regulacja i kontrola impulsów, która przejawia się w umiejętności czekania, odraczania gratyfikacji i opanowaniu w nieoczekiwanych sytuacjach. Funkcją ego są również relacje z obiektami. Dwa aspekty tej funkcji to umiejętność budowania dobrych relacji z innymi ludźmi oraz zdolność do utrzymywania pozytywnych związków oraz odpowiadających im pozytywnych psychicznych reprezentacji w sytuacji, gdy dochodzi do wzajemnej, agresywnej wymiany uczuć.

Drugim terminem występującym w psychoanalitycznych koncepcjach, użytecznym w kontekście modeli doskonałości organizacyjnej, jest ideał ego. Jest to dla jednostki wzorzec do naśladowania, a także kryterium oceny jej właściwości i dokonania [Fhaner 1996, s. 62-63]. Z. Freud [1994] przypisuje ideałowi ego główną rolę w tworzeniu więzi grupowych. Według niego, istotą silnej więzi między członkami grupy jest identyfikacja z przywódcą. Dzięki tej więzi powstaje wspólny dla członków grupy ideał ego, który wtórnie wzmacnia ich wzajemną identyfikację. Ideał ego składa się z wewnętrznych, idealnych reprezentacji obiektów i kształtuje się przez całe życie jednostki. Wśród idealnych reprezentacji wymienia się tzw. *idealny obiekt*,

czyli obraz wyidealizowanego i onnipotentnego obiektu, oraz *idealne self*, czyli obraz siebie, jakim chce się być, *self*, które będzie wzbudzać największą aprobatę, dostarczać najwięcej narcystycznej satysfakcji i minimalizować groźbę ataku na *self* [Moore, Fine 1996, s. 111].

Pierwotne afekty, związane z funkcjonowaniem ideału ego, to wstyd i poczucie winy. Wstyd chroni integralność obrazu *self* (siebie samego), a poczucie winy służy zachowaniu integralności obiektów zewnętrznych, dając możliwość pozostawania w konstruktywnej, owocnej relacji z otoczeniem. Afekty te stają się istotne, gdy chcemy analizować zachowania członków organizacji, którzy realizując założenia i wytyczne przyjętego modelu doskonałości, doświadczają jakichkolwiek trudności. Mogą one występować zarówno na poziomie dysfunkcji jednostek, jak i w formie zakłóceń w funkcjonowaniu grup, zespołów zadaniowych lub projektowych. Przyciągają uwagę jednak przede wszystkim wtedy, gdy skutkują obniżeniem efektywności działania obserwowanej w skali całej organizacji (zob. [Barabasz 2009, s. 9-23]).

W topograficznym modelu psychiki Freuda pojawiają się dwa inne pojęcia, również istotne z perspektywy doskonałości organizacji. Te pojęcia to „ja idealne” oraz „ideał ja”. Pojęcie „ja idealne” to wytwór wewnątrzpsychiczny, który jest opisywany jako wyraz narcystycznej onnipotencji, odmienny od „ideału Ja” [Laplanche, Pontalis, 1996, s. 104-105]. Natomiast według Słownika psychoanalizy, „ideał ja” to „instancja osobowości będąca rezultatem połączenia narcyzmu (idealizacji ja) i identyfikacji z rodzicami, ich substytutami oraz ideałami zbiorowymi. Jako wyodrębniona instancja ‘ideał’ ja stanowi wzór, któremu podmiot stara się podporządkować” [Laplanche, Pontalis 1996, s. 76].

Wykorzystując powyższe konceptualizacje, bez wdawania się w zawłość psychoanalitycznych koncepcji, można przyjąć przez analogię, że dowolny model doskonałości organizacji jest odpowiednikiem konstruktów określanego jako „ideał ja”, czyli wzór, któremu jednostka stara się podporządkować. Natomiast pojęcie „ja idealne” w odniesieniu do organizacji miałoby podobne znaczenie jak teoretyczny konstrukt „organizacji idealnej” (czyli doskonałej). Mamy więc do czynienia z dwiema parami pojęć: „ideałowi ja” odpowiada na poziomie organizacji konstrukt w postaci modelu „doskonałości organizacyjnej”, pojęciu zaś „ja idealne” (zawierającemu elementy narcystycznej onnipotencji) na poziomie organizacji odpowiada pojęcie „organizacja doskonała” (czyli idealna).

3. Psychoanalityczna funkcja organizacji idealnej (doskonałej) i modelu doskonałości organizacyjnej

Niezależnie od tego, jak zdefiniujemy organizację i jak bardzo pragnęlibyśmy widzieć ją jako obiekt idealny (doskonały), żadna organizacja doskonała nie jest, żadna też nie działa z zegarmistrzowską precyzją. Organizacje bowiem, jako obiekty społeczne, nie są ani przejrzyste, ani przewidywalne, ani zorganizowane tak dobrze,

jak byśmy chcieli. Myślenie o organizacji jako precyzyjnie działającym mechanizmie, przewidywalnym i poddającym się kontroli, należałoby traktować jako wyraz potrzeby stworzenia w umyśle obrazu idealnej organizacji (odpowiednika „ja idealnego”). Jako członkowie organizacji chcemy mieć takie właśnie wyobrażenie o organizacji, gdyż reprezentuje ono możliwość stawania się doskonałym; daje poczucie bezpieczeństwa w procesie kształtowania się własnej tożsamości przez zakotwiczenie w wyobrażeniach o idealnym obiekcie. Wyobrażenie o doskonałej organizacji jest więc potrzebne jej członkom dla wzmocnienia wyobrażeń o „ja idealnym”.

Członek organizacji, dzieląc wraz z innymi wspólną wizję idealnej (doskonałej) organizacji, buduje poczucie przynależności do idealnej organizacji, a każdy uczestnik życia organizacyjnego może identyfikować się z idealnym, „zbiorowym” obiektem. Dzięki temu członkowie organizacji nie mają powodów do niszczącej rywalizacji; mogą czuć się niejako tą samą i taką samą „zbiorową osobą”, zachowując poczucie odrębności i indywidualnej tożsamości, przy założeniu dojrzałości psychicznej członków organizacji.

H.S. Schwartz [1990] uważa, że każda organizacja doświadcza takich samych problemów, jakich doświadcza każdy obiekt idealny lub będący obiektem idealizacji. Autor ten dowodzi, że wyobrażenie o doskonałej organizacji kształtuje się jako odpowiedź na lęk doświadczany przez jej członków. Można więc przyjąć, że gdy owo wyobrażenie przybiera postać konkretnego modelu „organizacji doskonałej”, atrybuty jej doskonałości są przeżywane przez członków organizacji jako zapewniające poczucie bezpieczeństwa i (samo)zadowolenia. Jednocześnie oznacza to, że członkowie organizacji będą odczuwać wewnętrzną presję w kierunku podejmowania zachowań zgodnych z wymogami modelu doskonałości z lęku przed karą ze strony autorytetów (reprezentujących elementy Superego). Realizując więc jakiegokolwiek wyobrażenia na temat doskonałości, pragniemy, przynajmniej w jakimś stopniu, uporać się z lękiem wzbudzonym przez własnej poczucie ograniczoności. Rodzi to podatność na zranienia, a także konfrontuje ze świadomością śmiertelności jako immanentnej właściwości biologicznej strony ludzkiej natury [Freud 1994]. Jedyne w fantazjach możemy nie uwzględniać tych ograniczeń, czyli rozwijać wizje bytów doskonałych. Organizacja doskonała, czyli idealna, precyzyjnie funkcjonująca, jest jedną z takich właśnie fantazji (por. [Schwartz 1990]).

4. Idealna jednostka w idealnej organizacji, czyli psychologiczne konsekwencje organizacyjnej doskonałości

Skoro wewnętrzny konstrukt organizacji doskonałej może spełniać funkcje przypisywane „ideałowi ja”, warto postawić pytanie o konsekwencje tego wewnątrzpsychicznego fenomenu. Jednym z nich jest więc między członkami organizacji oraz ich zaangażowanie we wspólne działania. Zaangażowanie pracowników jako skutek poczucia przynależności do organizacji można zdefiniować jako sytuację, w której

tożsamość jednostki jest ściśle określona przez kluczowe wartości, normy, zasady, obowiązujące w organizacji. Takie rozumienie opisuje osobę, u której „ideał ja” zawiera takie same elementy, jakie występują w modelu doskonałości organizacji, zaś „ja idealne” odpowiada wizji organizacji idealnej (doskonałej).

Wyobrażenie o organizacji jako elemencie ideału ego (w modelu strukturalnym), w którym zawarte są wyobrażenia idealnych obiektów, to wyobrażenie o obiekcie, który posiada władzę, czyli sprawuje kontrolę. Koncepcja kontroli będącej atrybutem władzy jest głęboko wbudowana w wyobrażenia jednostek o organizacji [Denhardt 1981]. Tym większego znaczenia nabiera psychoanalityczna teza, iż obraz (wewnętrzne wyobrażenie) idealnej organizacji jest reakcją formowaną, a więc formą obrony, służącą redukcji lęku lub przysłaniającą mechanizm wyparcia lęku. Lęk zaś wynika ze wspomnianego wcześniej poczucia ograniczoności, kruchości oraz ludzkiej śmiertelności [Schwartz 1985].

Wyobrażenie „idealnej” (doskonałej) organizacji pozwala członkom organizacji podtrzymywać iluzję o poczuciu bezpieczeństwa, pozostawaniu w centrum troskliwej uwagi otaczającego ich świata. Członkowie organizacji, mając przeświadczenie, że inni członkowie są tacy sami, czyli mają takie same potrzeby, podzielają te same wartości i pragnienia, mogą bezpiecznie porzucić myśl o zagrożeniach i konfliktach; tym samym zaprzeczając występowaniu konfliktów i lękowi w organizacji. Skoro w organizacji idealnej, czyli doskonałej, wszyscy jej członkowie wiedzą, co mają robić, i robią to, można przyjąć, iż nie ma w niej konfliktów, gdyż nie ma ku nim powodów; komunikacja jest otwarta i bezpośrednia; ludzie chcą robić to, co powinno być zrobione, a wszyscy pracują na rzecz wspólnego dobra. Niestety, taka organizacja nie istnieje i najprawdopodobniej nigdy nie istniała. Jest to sytuacja, która przypomina mit o Narcyzie; członkowie organizacji czują się, jakby byli „zakochani” w swoim własnym odbiciu, które odnajdują w innych współpracownikach, kontaktując się z nimi i potwierdzając tym samym identyfikację z wyobrażeniami o idealnym obiekcie.

Zdecydowanie jednak pozytywną psychologiczną konsekwencją wewnętrznego konstruktów doskonałości organizacyjnej (analogicznej z „ideałem ja” na poziomie jednostki) jest to, iż członkowie organizacji postrzegają siebie i innych jako utożsamiających się z celami oraz wartościami organizacji. Nawiazują więc atrakcyjne dla siebie relacje z innymi członkami organizacji, którzy postępują analogicznie, wzmacniając więzi grupowe i wewnątrzorganizacyjne. Jednocześnie jednak doświadczają lęku przed utratą obiektów zaspokajających istotne potrzeby interpersonalne, czyli pojawia się lęk przed opuszczeniem (lub porzuceniem) przez te idealne i ważne obiekty [Gutmann, Iarussi 2003]. Ów lęk uruchamia gotowość do reagowania za pomocą obron w sytuacjach kryzysów, zagrożeń, w tym także w sytuacji, gdy zachodzi potrzeba dokonania zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu organizacji.

I jeszcze jeden aspekt. Określając siebie przez cechy organizacji idealnej, identyfikując się z jej idealnym obrazem, członkowie organizacji mogą łatwiej i niemal

automatycznie odrzucać potrzebę autorefleksji, traktując ją wręcz jako swego rodzaju przeszkodę i utrudnienie. Sytuacja taka zachodzi wskutek konfliktu między ideałem organizacji a idealnym *self*, ma wówczas miejsce zastępowanie treści *self* treściami zawartymi w ideale organizacji. Członek organizacji zastępuje to, czego sam „chce”, tym, czego potrzebuje i oczekuje od niego organizacja.

Podtrzymując przekonanie o organizacji doskonałej (idealnej), jej członkowie muszą uznać, że jakiegokolwiek zakłócenia i odchylenia od stanu idealnego są efektem błędów popełnionych przez nich samych. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez H.S. Bauma. Autor ten wykazał, że wstyd jest uczuciem dominującym u członków badanych organizacji. Stwierdził, że szczególnie zaangażowani w funkcjonowanie organizacji członkowie są przekonani, iż jakiegokolwiek uchybienia wobec ideału organizacji leżą jedynie po ich stronie, inni zaś w pełni wypełniają założenia organizacyjnej doskonałości [Baum 1987].

5. Podsumowanie – z odrobiną sceptycyzmu

Wyzwanie rzucane współczesnym organizacjom i ich członkom to osiągnięcie doskonałości. Tymczasem doskonałość, jakkolwiek definiowana, jest fantazją, iluzorycznym wyobrażeniem. Skoro jednostka nigdy nie osiąga stanu odpowiadającego „ja idealnemu”, to należałoby zakładać, iż również organizacja nie jest w stanie osiągnąć wymiaru idealnego. Osiągnięcie doskonałości oznaczałoby, iż organizacja w pełni kontroluje swoje otoczenie oraz perfekcyjnie przewiduje, co przyniesie przyszłość. Niestety, zarówno biologiczne, jak i społeczne uwarunkowania, w jakich funkcjonuje człowiek, nie pozwalają na to. Jeśli wierzymy, że jest to możliwe, to tylko dlatego, że chcemy w to wierzyć. Warto więc mieć świadomość, że kreując wizję idealnej organizacji, angażujemy się w realizację iluzji. Nie jest to jednak argument przeciwko budowaniu modeli doskonałości, a jedynie sugestia mówiąca o potrzebie refleksji i samoświadomości, wolnej od cynizmu.

Rzeczywisty problem pojawia się bowiem wtedy, gdy odpowiedzialni za realizację określonego modelu doskonałości bezrefleksyjnie wierzą, iż doskonałość jest możliwa do osiągnięcia. Zapominają, że czymś innym jest rozwój i doskonalenie posiadanych właściwości lub umiejętności, a czymś innym osiągnięcie stanu doskonałości.

Konstruując modele organizacyjnej doskonałości warto poddać refleksji istotę założenia o doskonałości, stawiając pytanie o źródła wyobrażeń na temat doskonałości. Jeśli inspiracją jest zmienność otoczenia zewnętrznego, to czy wówczas mówimy o stanie idealnym czy raczej o pewnej, pożądanej właściwości każdego obiektu żywego, a więc także organizacji, jaką jest otwartość na bodźce otoczenia? A może doskonałość organizacji to fałszywa, narcystyczna idea, wynikająca z tęsknoty za „boskością”, której skutki ilustruje mit o Ikarze? Może więc zamiast tworzyć modele lub wizje doskonałych organizacji, wystarczy zadbać o umiejętność podejmowania działań adekwatnych do celów, warunków oraz charakteru wykonywanego zadania,

zakładając dobrą wolę wszystkich zainteresowanych stron. Zaś owa „dobra wola” to zaangażowanie i gotowość do działania na rzecz wspólnego dobra lub wspólnych wartości. Taki postulat nie byłby jednak niczym nowym w naukach o zarządzaniu...

Skąd więc płynie zapotrzebowanie na tworzenie modeli i wizji doskonałości organizacji? Komu i po co są one najbardziej potrzebne? Zgodnie z psychoanalitycznym rozumieniem zjawisk i procesów wewnątrzorganizacyjnych można przypuszczać, że wynikają one z potrzeby zaprzeczania bezradności i bezsilności, stając się jednocześnie sublimacją impulsów agresywnych. Budowanie modeli doskonałości może służyć potwierdzeniu poczucia kontroli i wpływu na otoczenie. Paradoks polega jednak na tym, że nadmierna kontrola może również wywoływać agresję lub wręcz przeciwnie – zatamowanie kreatywności, zdolności do twórczego myślenia oraz działania. W efekcie nadmierne pragnienie doskonałości powoduje wzrost ryzyka niepowodzenia, powodowanego lękowym zahamowaniem aktywności, co prowadzi do braku trwałych i satysfakcjonujących efektów podejmowanych działań. Im bowiem większy rozdźwięk między tym, co realne, a tym, co idealne, tym wyższy poziom lęku, a więc tym silniejsza potrzeba uwolnienia się od niego. Wewnątrz mechanizmów psychicznych na poziomie jednostki dokonuje się to za sprawą mechanizmów obronnych, na poziomie grup zaś za pomocą grupowych mechanizmów obron społecznych.

Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowania w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Barabasz A., *Psychopatologia organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Contemporary Management Quarterly”, Wydawnictwo UJ, Kraków, 2/2009, s. 9-23.
- Baum H.S., *The Invisible Bureaucracy: The Unconscious in Organizational Problem Solving*, Oxford University Press, New York 1987.
- Czander W.M., *The Psychodynamics of work and Organizations*, Guilford Press, New York 1993.
- Denhardt R.D., *In the Shadow of Organizations*, Regent Press of Kansas, Kansas 1981.
- Digalwar A.K., Sangwan K.S., *Development and validation of performance measures for world class manufacturing practices in India*, „Journal of Advanced Manufacturing Systems” 2007, no. 6(1), s. 21-38.
- Fhaner S., *Słownik psychoanalizy*, GWP, Gdańsk 1996.
- Freud Z., *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 1994.
- Gabriel Y., *Organization in the Depth*, Sage Publications, London 2004.
- Gutmann D., Iarussi O., *Psychoanalysis and Management. The Transformation*, Karnac, London 2003.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Kets de Vries M.F., *Leaders Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Universe, Lincoln 2003.
- Laplanche J., Pontalis J.-B., *Słownik psychoanalizy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.

Lukasiński W., Sikora T., *Ciągłe doskonalenie – praktyczna realizacja zasady ISO 9001*, „Problemy Jakości” 2009, nr 10.

Moore B.E., Fine B.D., *Słownik psychoanalizy*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 1996.

Schwartz H.S., *The usefulness of myth and the myth of usefulness: A dilemma for the applied organizational scientist*, “Journal of Management” 1985, no. 11(1), s. 31-42.

Schwartz H.S., *Narcissistic Process and Corporate Decay. The Theory of the Organization Ideal*, New York University Press, New York 1990.

Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

BETWEEN THE IDEAL AND THE REALITY. IN SEARCH FOR THE EXCELLENCE

Summary: This paper is theoretical. It aims to reflect human nature in the context of the idea of “perfection of the organization”. Based on psychoanalytic paradigm, this paper presents a position in which the concept of excellence requires the awareness of its members to its convention and personal maturity. This condition is particularly important for executives, but also the other members of the organization. Paradoxically the greater the expectation of managerial excellence on employees is, the more difficult the basic everyday functioning becomes.

Keywords: excellence, organization, psychoanalytic paradigm.