

Stanisław A. Witkowski, Dorota Kanafa-Chmielewska

Uniwersytet Wrocławski

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII SPOŁECZNOŚCI W ZARZĄDZANIU W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: Wobec rosnącej złożoności problemów zarządczych w gospodarce opartej na wiedzy konieczne stało się korzystanie przez menedżerów z dorobku nauk społecznych. Psychologia społeczności może być jedną z dyscyplin szczególnie pomocnych w rozwiązywaniu nowych i tradycyjnych problemów menedżerskich. Idee tej gałęzi psychologii można podzielić na dwie grupy: 1) zagadnienia, które od pewnego czasu są obecne w zarządzaniu (prewencja, koncentracja na mocnych stronach i kompetencjach, poczucie wspólnoty w przedsiębiorstwie, wprowadzanie zmian); 2) zagadnienia psychologii społeczności, których nowatorski wkład do zarządzania może być większy – umacnianie, perspektywa ekologiczna, szacunek dla zróżnicowania, *action research*, współpraca z przedstawicielami innych dyscyplin.

Słowa kluczowe: psychologia społeczności, zarządzanie, gospodarka oparta na wiedzy, *empowerment*, zmiana.

1. Wstęp

Współcześni menedżerowie zmagają się z wieloma trudnymi zadaniami wynikającymi z postępujących zmian w organizacjach i ich otoczeniu. Korzystanie z dorobku nauk społecznych stało się konieczne wobec rosnącej złożoności problemów zarządczych w gospodarce opartej na wiedzy. Psychologia jest jedną z dyscyplin szczególnie pomocnych w rozwiązywaniu zarówno nowych, jak i tradycyjnych problemów menedżerskich. Celem artykułu jest ukazanie, jak ustalenia psychologii społeczności (*community psychology*) mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy. W tekście można znaleźć odpowiedź na pytania: jakie zagadnienia psychologii społeczności mogą być użyteczne w zarządzaniu, jakie idee psychologii społeczności wnoszą najbardziej nowatorski wkład do zarządzania. W tekście zaprezentowano te idee psychologii społeczności, które od pewnego czasu są obecne również w zarządzaniu i mają w nim ugruntowaną pozycję. Opisano również takie zagadnienia psychologii społeczności, których nowatorski wkład do zarządzania może być większy. Psychologia społeczności ma na uwa-

dze dobrostan uczestników organizacji. Dzięki dobremu samopoczuciu pracownicy mogą lepiej korzystać ze swojej wiedzy i skuteczniej działać na rzecz przedsięwzięć, co w gospodarce opartej na wiedzy jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

2. Definicje podstawowych pojęć

Zgodnie z definicją Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) termin „gospodarka oparta na wiedzy” oznacza uzależnienie rozwiniętej gospodarki od wiedzy, informacji oraz specjalistycznych umiejętności zarówno w biznesie, jak i w sektorze publicznym. Przepływ wspomnianych zasobów (wiedzy, informacji, specjalistycznych umiejętności) możliwy jest dzięki istnieniu związków przedsiębiorstw z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku [OECD 2005].

W psychologii wiedza jest definiowana jako „forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej” [Nęcka, Orzechowski, Szymura 2007, s. 137]. Klasyczny podział wyróżnia wiedzę deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna, zwana inaczej wiedzą „że”, odnosi się do faktów ogólnych. Jej przykładem może być znajomość definicji zarządzania według Griffina [1998], która określa ten proces jako zestaw działań, mianowicie planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Ten rodzaj wiedzy może mieć również charakter epizodyczny, np. dotyczyć konkretnego przykładu zarządzania firmą, albo autobiograficzny – wiązać się z sytuacją, w której osoba zarządzała przedsiębiorstwem. Z kolei wiedza proceduralna (wiedza „jak”) odnosi się do umiejętności. Dotyczy bowiem procedur realizacji czynności o charakterze umysłowym i ruchowym, np. działań strategicznych i taktycznych pozwalających zarządzać firmą (por. [Nęcka, Orzechowski, Szymura 2007]). Zatem we współczesnej gospodarce psychologia jako nauka o zachowaniach może być przydatna, gdyż dostarcza menedżerom wiedzy deklaratywnej i proceduralnej niezbędnej do realizowania działań zarządczych. Wspomniana użyteczność jest widoczna zwłaszcza w psychologii stosowanej, którą niewątpliwie jest psychologia społeczności.

Z perspektywy psychologicznej organizacje mogą być postrzegane jako społeczności. Przez społeczność rozumie się w tym przypadku „grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” [Griffin 1998, s. 35]. Natomiast grupą jest „zbiór jednostek, w którym wspólnota pewnych istotnych społecznie cech wyraża się w tożsamości zbiorowej, czemu towarzyszą kontakty, interakcje i stosunki społeczne, które w obrębie grupy są częstsze i bardziej intensywne niż z osobami z zewnątrz [Sztompka 2002, s. 196]. Zdaniem cytowanego badacza ludzi w grupie łączą więzi obiektywne, subiektywne i behawioralne. Wiąż w tym przypadku oznacza poczucie wspólnoty wynikające z: 1) podobieństwa sytuacji życiowej, np. wieku, zawodu (więź obiektywna); 2) przynależności do pewnej grupy, np. pracowników korporacji (więź subiektywna) bądź

3) podobnych lub wspólnych działań podejmowanych przez członków grupy (więź behawioralna).

Psychologia społeczności jest nurtem obecnym w polskiej psychologii od niedawna. Jednak w instytucjonalnym dyskursie naukowym zaistniała już w 1966 r., gdy została ujęta w klasyfikacji Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego w sekcji 27 [Kanafa-Chmielewska 2008]. Psychologia społeczności jest dyscypliną naukową, która zajmuje się zachowaniami jednostek funkcjonujących w szeroko rozumianych społecznościach oraz oddziaływaniem na te zachowania czynników o charakterze społeczno-politycznym. Bada ona zagadnienia związane z dobrostanem jednostek i ich społeczności. Psychologia społeczności podkreśla znaczenie interwencji i zmiany w rozwiązywaniu problemów danej wspólnoty i kształtowaniu jej dobrostanu oraz dobrostanu każdego z jej członków. Przy tym dyscyplina ta bazuje na założeniu, że jednostki powinny brać odpowiedzialność za poprawę warunków swojego życia. Tylko wtedy bowiem będą mogły ten dobrostan utrzymać i modyfikować go w pożądanym przez siebie kierunku [Kanafa-Chmielewska 2009, s. 31] (por. [Rappaport 1977; Duffy, Wong 1996]).

Poniżej przedstawiono wybrane ustalenia psychologii społeczności, które mogą być użyteczne w zarządzaniu organizacjami. Zostały one podzielone na dwie grupy. W pierwszej znalazły się zagadnienia znane już na gruncie zarządzania, które zostały wprowadzone do dyskursu naukowego równoległe przez podejścia inne niż psychologia społeczności. Natomiast do drugiej grupy przyporządkowano innowacyjne ustalenia prezentowanego nurtu psychologii dotychczas nieobecne w praktyce zarządczej lub wykorzystane w ograniczonym zakresie. Warto zaznaczyć, że wszystkie prezentowane kwestie mogą wnieść oryginalny wkład do zarządzania, jednak różny jest stopień ich nowatorstwa. Wszystkie natomiast były przedmiotem rozważań na gruncie psychologii społeczności od lat sześćdziesiątych.

3. Zagadnienia psychologii społeczności obecne w zarządzaniu

3.1. Prewencja

Ideą obecną zarówno w psychologii społeczności, jak i w zarządzaniu jest docenianie **prewencji**. W tym przypadku kluczowe jest podejmowanie działań, które pozwalają ograniczyć występowanie niepożądanych incydentów lub ich uniknąć. W zarządzaniu stwierdzenie „lepiej zapobiegać niż leczyć” ma odniesienie przede wszystkim do różnego rodzaju patologii organizacyjnych. Do negatywnych zjawisk, które czynią wiele szkód w społecznościach przedsiębiorstw, należą: wypalenie zawodowe, mobbing, pracoholizm oraz stres towarzyszący funkcjonowaniu ludzi we wszystkich sferach ich życia. O zaletach prewencji w zarządzaniu pisze się wprost [Cieślak 2002] lub wymieniając czynniki sprzyjające występowaniu niepożądanych sytuacji, których unikanie pozwala, jak można przypuszczać, zapobiec patologii [Bugdol 2007].

O ile w zarządzaniu prewencja jest pojęciem raczej marginalnym, o tyle w psychologii społeczności zajmuje centralne miejsce. W literaturze i w praktyce tego nurtu poświęca się jej wiele uwagi. Upowszechnianie pozytywnych wzorców zapobiegania problemom psychologowie społeczności uznają za swoje istotne zadanie. Działania prewencyjne pozwalają uniknąć bowiem z jednej strony kosztów materialnych, z drugiej zaś kosztów psychicznych, które dodatkowo mogą pomnażać te pierwsze (por. [Duffy, Wong 1996; Levine, Perkins 1997]).

W psychologii społeczności używa się formuły $P = I \times D$, w której powszechność występowania niepożądanych incydentów (P) jest iloczynem liczby incydentów w jednostce czasowej (I) i długości trwania incydentów w czasie (D) [Levine, Perkins 1997, s. 252]. Uwagę zwraca się zwłaszcza na zróżnicowanie działań prewencyjnych, nie wszystkie ich rodzaje bowiem uznawane są w tym nurcie za jednako użyteczne. Wyodrębnia się prewencję pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu [Caplan 1964]. Prewencja pierwszego rzędu redukuje liczbę incydentów w jednostce czasowej poprzez usuwanie ich potencjalnych przyczyn. W przypadku wypalenia zawodowego prewencja pierwszego rzędu mogłaby polegać na zapewnieniu grupie ryzyka odpowiednich szkoleń, wsparcia społecznego i wynagrodzenia adekwatnego do wysiłku ponoszonego przez tych pracowników.

Prewencja drugiego rzędu oznacza drastyczne skrócenie długości trwania incydentów negatywnych, zazwyczaj we wczesnych ich stadiach, oraz znaczne ograniczenie pojawiania się nowych. Mając na względzie mobbing, stwierdza się, że działania prewencyjne drugiego rzędu polegałyby np. na monitoringu nietypowych zachowań organizacji, wyznaczania osób do kontaktu z osobami mobbingowanymi.

Z kolei prewencja trzeciego rzędu nie redukuje powszechności występowania niepożądanych stanów. Nastawiona jest raczej na zmniejszenie dolegliwości długotrwałych symptomów i zapobieganie ich dalszym konsekwencjom. Działania prewencyjne trzeciego rzędu w odniesieniu do pracoholizmu to np. udział w terapii osób uzależnionych od pracy. W nurcie psychologii społeczności za najbardziej użyteczne uznawane są: prewencja pierwszego i drugiego rzędu, ponieważ ich istotą jest zapobieganie problemom. Natomiast prewencja trzeciego rzędu koncentruje się właściwie na „leczeniu”. W związku z tym nie można jej uznać za środek zapobiegawczy równie skuteczny jak prewencja pierwszego i drugiego rzędu.

Inny podział, opierający się na stopniu selektywności prewencji, wyróżnia jej odmianę uniwersalną, selektywną oraz indykatywną. Prewencja uniwersalna jest skierowana do wszystkich niezależnie od tego, czy należą do grup ryzyka. Na przykład programy przeciw wypaleniu zawodowemu albo antymobbingowe adresowane są do wszystkich pracowników, a nie do wybranych członków organizacji. Prewencja selektywna dotyczy osób szczególnie zagrożonych wystąpieniem jakichś niepożądanych stanów, np. zajęcia od stresowujące dla kierowników wyższego szczebla. Natomiast prewencja indykatywna odnosi się do osób, u których wykrywalne są symptomy niepożądanych stanów, choć oficjalnie nie zostały one zdiagnozowane. Wobec osób określanych jako wypalone przez współpracowników lub klientów

może być stosowana prewencja indykatywna, mimo że nie czują się one wypalone. W zarządzaniu prewencja nie jest stosowana metodycznie, choć uznaje się ją za ważny element rzeczywistości organizacyjnej. Bogata wiedza teoretyczna i rozwiązania praktyczne z zakresu psychologii społeczności mogłyby wyrównać te niedostatki, służąc upowszechnianiu pozytywnych wzorców prewencji.

3.2. Mocne strony i kompetencje

Kolejnym zagadnieniem istotnym w zarządzaniu i w psychologii społeczności jest **koncentracja na mocnych stronach i kompetencjach**. Współczesne zarządzanie opiera się na poszukiwaniu potencjału wewnątrzorganizacyjnego, który może przydać się nie tylko w działaniach bieżących, ale również w długim okresie [Armstrong 2007]. Wyławianie talentów, np. podczas oceny okresowej, zachęcanie do ujawniania umiejętności i mocnych stron, które pozornie nie są związane z bieżącą działalnością organizacji, jest pożądanym elementem rzeczywistości przedsiębiorstw [*Zarządzanie talentami...* 2006]. Ponieważ zagadnieniom mocnych stron i kompetencji poświęcono wiele miejsca w literaturze z zakresu zarządzania (por. [Witkowski, Listwan 2008]), wątek ten nie będzie w artykule szerzej komentowany. Warto jednak zaznaczyć, że wyłonienie osób, które są nośnikiem cennej dla przedsiębiorstwa wiedzy deklaratywnej i proceduralnej, sprzyja akumulacji kapitału intelektualnego w organizacji (por. [Wachowiak 2005]).

3.3. Poczucie wspólnoty

Zarówno w psychologii społeczności, jak i w zarządzaniu operuje się pojęciem „**poczucie wspólnoty**”. Zainteresowania psychologów społeczności koncentrują się wokół czterech filarów, na których się ono opiera [McMillan, Chavis 1986]. Pierwszym z nich jest zaspokojenie potrzeb. Społeczność organizacyjna powinna zaspokajać potrzeby pracowników oraz innych interesariuszy, np. klientów i kooperantów. Budowaniu poczucia wspólnoty sprzyja również przynależność grupowa. Pojawia się ona w wyniku rozwoju relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami. Jeśli wizerunek i prestiż organizacji jest zgodny z oczekiwaniami personelu, to chętniej będzie się on z nią utożsamiał i częściej będzie postrzegać cele przedsiębiorstwa jako zbieżne ze swoimi celami. Trzecim fundamentem poczucia wspólnoty jest poczucie wpływu. Pracownik powinien mieć przeświadczenie, że partycypuje w życiu organizacji, oddziałuje na nie, np. może dokonywać w niej zmian. Budowaniu poczucia wspólnoty powinien towarzyszyć związek emocjonalny [McMillan, Chavis 1986]. Sprzyja temu przekonanie, że członkowie społeczności dzielą ze sobą i będą dzielić przeżycia oraz że wspólnie uczestniczą w kreowaniu historii przedsiębiorstwa.

Wielowymiarowość konstruktów, jakim jest poczucie wspólnoty, sprawia, że jego budowa wymaga działań na wielu płaszczyznach zarządczych. Zaspokojenie potrzeb

dokonywane jest bowiem przez oddziaływanie materialne i niematerialne związane z potrzebą prestiżu i z samorealizacją. Na przynależność grupową wpływa kultura i klimat organizacji. Stopień wpływu pracowników na to, co dzieje się w firmie, zależy od szeregu czynników. Należą do nich np. styl zarządzania i specyfika rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Natomiast budowanie związku emocjonalnego z firmą jest wypadkową całościowego odbioru funkcjonowania organizacji przez jej pracowników. Korzyścią płynącą z rozwijania poczucia wspólnoty może być skłonność pracowników do wzajemnego dzielenia się wiedzą i upowszechniania istotnych dla organizacji rozwiązań.

Można przyjąć, że w nieco inny sposób poczucie wspólnoty budują przedsiębiorstwa globalne w porównaniu z małymi i średnimi firmami rodzinnymi. Pierwsze z wymienionych mają atrakcyjny wizerunek korporacji transnarodowych oferujących karierę na całym świecie. Na ich terenie infrastruktura nierzadko przypomina niewielkie miasteczko, w którym można odwiedzić restaurację, klub fitness albo lekarza. Dają możliwość realizowania zainteresowań pozazawodowych, np. w konkursach sportowych albo fotograficznych. W godzinach wolnych od pracy do dyspozycji pracowników jest teren rekreacyjny, by wspólnie zagrać w koszykówkę, urządzić przyjęcie nad stawem albo powędkować. Urządzane są również imprezy okolicznościowe, na których mile widziani są członkowie rodzin pracowników. Innym korporacyjnym sposobem tworzenia poczucia wspólnoty są akcje charytatywne – promocja społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei działania na rzecz lokalnych środowisk odwołują się do patriotyzmu lokalnego uczestników organizacji, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa starają się motywować pracowników, np. poprzez zapewnianie im jak największych możliwości partycypacji oraz partnerskie relacje z kierownictwem [www.firmyrodzinne.pl], a także poczucie sprawiedliwego traktowania przez właściciela i pewność zatrudnienia. Psychologia społeczności może uzmysłowić menedżerom, że programy budowania poczucia wspólnoty powinny brać pod uwagę wieloaspektowość tego konstruktów i w związku z tym mieć całościowy charakter. W gospodarce opartej na wiedzy istotne znaczenie ma bowiem holistyczne spojrzenie na problemy zarządcze.

3.4. Wprowadzanie zmian

Zdaniem psychologów społeczności i menedżerów **wprowadzanie zmian** jest istotnym elementem funkcjonowania organizacji. Warto podkreślić, że na gruncie psychologii społeczności zagadnienie to należy do kluczowych i starannie zoperacjonalizowanych. Uwagę zwraca fakt otwartości na wiedzę dotyczącą funkcjonowania systemu społecznego, w którym zmiana ma zostać wdrożona, dokładnego „zbadania gruntu” przed podjęciem działania. W psychologii społeczności wprowadzanie zmian odbywa się na drodze interwencji, które mają charakter kreujący lub modyfikujący.

Interwencja kreująca oznacza stworzenie nowych warunków, natomiast interwencja modyfikująca polega na zmianie warunków już istniejących. Przez warunki

rozumie się w tym przypadku relację przynajmniej dwóch osób trwającą nieprzerwanie przez pewien okres i nastawioną na osiągnięcie założonych celów [Sarason 1988, s. 1]. Gdy istnieje potrzeba budowania nowych warunków, wówczas odbywa się ona na podstawie doświadczenia partnerów interakcji lub ich wspólnej wizji przyszłych uwarunkowań. Rozbieżności w postrzeganiu pożądanego stanu końcowego są w tym przypadku nieuchronne. Podczas wprowadzania zmian organizacyjnych problemy przywództwa, wizji oraz konfrontacji z otoczeniem nie są zazwyczaj dyskutowane, a niekiedy nawet antycypowane. Powodem jest zazwyczaj chęć utrzymania wyidealizowanej wizji zmiany, która ma motywować uczestników działania do kontynuacji wysiłku (por. [Levine, Perkins 1997, s. 338-341]).

Interwencja modyfikująca może mieć charakter tzw. zmiany pierwszego rzędu lub zmiany drugiego rzędu. Zmiana pierwszego rzędu dotyczy niewielkiej części systemu, np. dodania jakiegoś nowego elementu bez dokonywania innych modyfikacji. Zmiana drugiego rzędu jest bardziej skomplikowana. Wpływa ona na rozmaite relacje pomiędzy częściami systemu i z założenia ma znacznie przeformułować jego istotę. W rezultacie oba typy zmiany mogą mieć poważne skutki dla funkcjonowania systemu (por. [Watzlawick, Weakland, Fisch 1974]).

Zadaniem psychologów społeczności wprowadzających zmiany jest budowanie tzw. kompetentnych wspólnot. Społeczność kompetentną od niekompetentnej odróżniają trzy czynniki. Pierwszym z nich jest posiadanie władzy, dzięki której można tworzyć alternatywne rozwiązania i możliwości. Kolejny czynnik dotyczy wiedzy na temat tego, gdzie i jak można uzyskać przydatne podczas zmiany zasoby. Trzecim elementem jest wysoka samoocena, która ma sprzyjać optymizmowi i motywacji do działania [Levine, Perkins 1997]. Budowanie kompetentnych wspólnot może się odbywać na drodze rozwoju społeczności lub akcji społecznych. Pierwszy sposób zakłada wprowadzanie zmiany organizacyjnej opartej na konsensie i kooperacji. Z kolei nieodłącznymi elementami akcji społecznych są konflikt i konfrontacja. Ogólnie rzecz ujmując, ludzie będą wspierać interwencję, jeśli zauważą, że przyniesie im ona korzyści, i sabotować ją z obawy, że poniosą z jej tytułu straty. Bogata literatura psychologii społeczności dostarcza wielu przykładów wprowadzania zmian zarówno udanych, jak i zakończonych niepowodzeniem. Równie istotne jest ukazanie metod ich ewaluacji. Jednym z podstawowych zadań psychologów społeczności jest upowszechnianie wzorców wprowadzania zmiany. Walory aplikacyjne owej wiedzy proceduralnej mogą być atrakcyjne w sferze zarządzania w opartej na wiedzy, współczesnej gospodarce.

4. Idee psychologii społeczności nowatorskie w sferze zarządczej

4.1. Umacnianie

Psychologia społeczności oraz zarządzanie odwołują się także do pojęcia **umacniania** (*empowerment*). Jednak w obu podejściach waga tej idei nie jest taka sama, ma ono bowiem zasadnicze znaczenie dla psychologii społeczności (por. [Rappaport

1977; Orford 1992; Duffy, Wong 1996]). Natomiast w zarządzaniu jest jedną z wielu koncepcji najczęściej kojarzonych z nurtami zarządzania zasobami ludzkim (HRM – *Human Resource Management*) oraz zarządzania jakością (TQM – *Total Quality Management*) [Wilkinson 1997]. *Empowerment* w polskiej literaturze z zakresu zarządzania bywa tłumaczony jako upełnomocnienie. Jego definicja obejmuje wspierające lub energetyzujące działania menedżerów [Witecka 2007, s. 146]. Niektórzy autorzy zaś wskazują, że jest to „pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie, na wykorzystanie ich wiedzy, doświadczeń i motywacji” [Randolph, Blanchard 2007, s. 57].

Przed dalszymi rozważaniami nad opisywanym zagadnieniem warto wyjaśnić kwestię terminologii. Dotychczas nie wypracowano jednego, ogólnie przyjętego polskiego tłumaczenia słowa *empowerment*. Autorzy niniejszego artykułu preferują termin „umacnianie”. Naszym zdaniem lepiej oddaje on istotę tego pojęcia, ponieważ osoba umocniona może być autonomiczna, działać niezależnie od jakichkolwiek czynników zewnętrznych. *Empowerment* „jest nierozzerwalnie powiązany ze zdolnością i możliwością do podejmowania decyzji i działania we własnym imieniu. Dlatego też jest z natury egalitarny, podkreślając zdolność i prawo ludzi do wzięcia odpowiedzialności za swoją przyszłość” [Staples 1990] (za: [Weissberg 1999; s. 17]). Natomiast pełnomocnik nie wypowiada się w swoim imieniu, lecz jest rzecznikiem czyichś racji. Ponadto, choć jest to mniej istotne niż wcześniejszy argument merytoryczny, wyraz „umacnianie” jest krótszy niż „upełnomocnienie”, a przez to łatwiejszy w użyciu. Zatem w psychologii społeczności, inaczej niż w zarządzaniu, w kontekście umacniania silnie podkreśla się autonomię jednostek w przejmowaniu kontroli nad swoim życiem i w podejmowaniu decyzji.

W literaturze i praktyce menedżerskiej w stosowaniu terminu *empowerment* pojawia się kilka zasadniczych problemów. Po pierwsze, brakuje systematycznej refleksji nad tym zagadnieniem, co sprawia, że wciąż uznawane jest ono za nowość, choć jego zapowiedzi widoczne są chociażby w klasycznej pracy Petera Druckera *Concept of the Corporation* z 1946 r. Jest on w różny sposób konceptualizowany, a w konsekwencji różnie operacjonalizowany w działaniach praktycznych. Przez to trudno określić jego przydatność w zarządzaniu, w różnych sytuacjach *empowerment* może bowiem oznaczać coś zupełnie innego. Nie określono, jakie warunki sprzyjają wdrażaniu umacniania, a które są przeciwskazaniem do jego stosowania w praktyce [Wilkinson 1997]. Ponadto opisywane zagadnienie dobrze wpisuje się w nurt poprawności politycznej, co również sprzyja jego nadużywaniu [Weissberg 1999]. Na marginesie warto dodać, że ten ostatni problem dotyczy również psychologii społeczności.

W psychologii społeczności dokonano spójnej konceptualizacji i operacjonalizacji umacniania. Jego kluczowymi składnikami są partycypacja, kontrola i krytyczna świadomość występujące na poziomach: jednostkowym, organizacyjnym i wspólnotowym. Do jednostek odnosi się *empowerment* psychologiczny. Na organizacyjnym poziomie analizy *empowerment* oznacza istnienie procesów i struktur, które ułatwia-

ją uczestnikom organizacji partycypację i poprawę efektywności osiągania celów zbiorowych. Z kolei umacnianie wspólnoty może odnosić się do kolektywnych działań poprawiających jakość życia społeczności [Zimmerman, Warschausky 1998, s. 3-16].

4.1.1. Komponenty psychologicznego umacniania

Z racji ograniczonej objętości artykułu skoncentrujemy się na poziomie jednostkowym, czyli na umacnianiu psychologicznym. Składa się ono z trzech komponentów: intrapersonalnego, interakcyjnego i behawioralnego [Zimmerman 1995]. Wskaźnikiem komponentu intrapersonalnego jest poczucie kontroli socjopolitycznej. Odnosi się ono do przekonania człowieka o jego możliwościach i skuteczności wpływu na system społeczny i polityczny. W skład poczucia kontroli wchodzi dwa czynniki: kompetencje przywódcze (*leadership competence*) i kontrola treści decyzji politycznych (*policy control*). Kompetencje przywódcze określają skłonności i umiejętności związane z zarządzaniem ludźmi. Natomiast wymiar kontroli treści decyzji politycznych odnosi się do postrzeganej możliwości wywierania wpływu na to, co robią rządzący [Zimmerman, Zahniser 1991]; por. [Kanafa-Chmielewska 2008a].

W literaturze dotyczącej psychologii społeczności wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje poczucia kontroli socjopolitycznej w zależności od natężenia jej składowych, czyli kontroli treści decyzji politycznych i kompetencji przywódczych. Wysokie poczucie kontroli w obu wymiarach może charakteryzować jednostkę chętnie partycypującą w zadaniach organizacyjnych w charakterze lidera. Wysokie poczucie kontroli w sferze kompetencji przywódczych, a niskie na drugim wymiarze kontroli socjopolitycznej oznacza zdolność do kierowania ludźmi połączoną z brakiem wiary w responsywność organizacyjnego systemu społeczno-politycznego. W praktyce taki pracownik może zarządzać małą grupą (np. niewielkim zespołem projektowym), ale unikać działania na szerszym forum organizacji i jej otoczenia. Jeśli wysokiemu poczuciu kontroli treści decyzji politycznych towarzyszy niskie poczucie kontroli odnoszące się do kompetencji przywódczych, to pracownik może być wykonawcą poleceń, ale nie podejmie się skutecznego realizowania zadań przywódczych. Niskie poczucie kontroli socjopolitycznej w obu wymiarach tej zmiennej pozwala przewidywać, że najbardziej prawdopodobne będą stosunkowo bierne zachowania [Zimmerman, Zahniser 1991]. Do pomiaru poczucia kontroli socjopolitycznej służy Skala Kontroli Socjopolitycznej (SKSP).¹ Dzięki istnieniu trafnego i rzetelnego narzędzia do pomiaru intrapersonalnego komponentu umacniania psychologicznego możliwe staje się wykorzystanie tej zmiennej w zarządzaniu, np. w procesie doboru i szkolenia personelu.

¹ Polską adaptację *Sociopolitical Control Scale* Zimmermana i Zahnisera przeprowadziła Dorota Kanafa-Chmielewska w ramach pracy naukowej finansowanej ze środków na naukę w latach 2008-2009 jako projekt badawczy promotorski (grant KBN nr N N106 043034) realizowany pod kierunkiem prof. UW r. dra hab. Stanisława A. Witkowskiego.

Drugi komponent umacniania na poziomie jednostkowym zwany jest interakcyjnym. Można go opisać jako znajomość wartości i norm społecznych oraz posiadanie krytycznej świadomości. Znajomość wartości i norm organizacyjnych jest domeną sfery zarządzania poświęconej kulturze organizacyjnej. Literatura dedykowana tej tematyce jest niezwykle bogata (por. [Hofstede 2000; Sikorski 2002; Zbiegień-Maciąg 2002; Cameron, Quinn 2003]). W związku z tym wątek ten nie będzie szerzej komentowany w bieżącym opracowaniu. Z kolei krytyczna świadomość należy do kluczowych pojęć psychologii społeczności. Odnosi się ona do tego, czy jednostka wie, jaki cel chce osiągnąć, jakie zasoby są jej do tego potrzebne, jak je zdobyć oraz jak tymi zasobami zarządzać. Krytyczna świadomość, rozumiana jako umiejętność wyznaczania i osiągania własnych celów, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, została szeroko opisana w literaturze psychologicznej (por. [Kuhl, Atkinson 1986; Reykowski 1986; Adair 2000; Nęcka, Orzechowski, Szymura 2007]). Z tego powodu opis zagadnień z nią związanych nie będzie przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

Wskaźnikiem trzeciego komponentu umacniania na poziomie jednostkowym, który ma charakter behawioralny, są konkretne zachowania. Ich skuteczność można określić, sprawdzając, czy doprowadziły one do pożądanego celu, czy też nie. Warto podkreślić, że pomostem między poczuciem kontroli socjopolitycznej a zachowaniem jest wcześniej wspomniany komponent interakcyjny [Zimmerman 1995]. Innymi słowy, jeśli umacnianie pracownika nie wyraża się jego zachowaniem, to na gruncie psychologii społeczności można to tłumaczyć słabym poczuciem kontroli socjopolitycznej bądź brakiem krytycznej świadomości lub też nieznaną kulturą organizacyjną. Podobnie jak w przypadku prewencji, psychologia społeczności mogłaby dostarczyć menedżerom zarówno wiedzy deklaratywnej, spójnej konceptualizacji umacniania, jak i wiedzy proceduralnej, technik kształcenia umiejętności w zakresie umacniania organizacji i ich pracowników. Warto odnotować, że dzielenie się wiedzą teoretyczną i umiejętnościami umacniania mogłoby się odbywać na drodze mentoringu i coachingu. Zatem do upowszechniania pozytywnych wzorców zapożyczonych z psychologii społeczności można stosować metody dobrze osadzone w zarządzaniu.

4.2. Perspektywa ekologiczna

Dla psychologii społeczności charakterystyczna jest **perspektywa ekologiczna**. W zarządzaniu termin ten w rozumieniu prezentowanym poniżej nie jest obecny. Należy jednak podkreślić, że uwzględnianie kontekstu działalności organizacyjnej jest również elementem analizy strategicznej przedsiębiorstwa, np. makrootoczenia lub otoczenia konkurencyjnego. Perspektywa ekologiczna nie jest jednak tożsama z analizą strategiczną otoczenia firmy. Może stanowić jej część, ale ma węższe znaczenie. Dotyczy głównie relacji międzyludzkich wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Opiera się na zasadach wypracowanych w psychologii społeczności, które nie są obecne w

analizie strategicznej. Dostępność analizy strategicznej w porównaniu z zastosowaniem perspektywy ekologicznej jest mniejsza, a procedura wykonywania bardziej kosztowna (por. [Gierszewska, Romanowska 2009]). Natomiast na użycie perspektywy ekologicznej z powodzeniem może pozwolić sobie nawet właściciel firmy mikro.

Perspektywa ekologiczna stanowi przykład recepcji systemowego podejścia w naukach społecznych (por. [Bertalanffy 1984]). Dotyczy ona szeroko pojętej transakcji jednostki z otoczeniem społecznym, z naciskiem na obustronność zachodzącego wpływu i wymiany. Osadzenie tej relacji w jakimś kontekście fizycznym (miejskim, wiejskim) ma drugorzędne znaczenie. W opisie perspektywy ekologicznej stosuje się zapożyczoną z biologii analogię odwołującą się do terminów, takich jak: populacja, społeczność, ekosystem i biosfera [Kelly 1966]. Populacja i społeczność to pojęcia znane w psychologii, należy jednak dookreślić dwie ostatnie kategorie. Ekosystem odnosi się do społeczności i jej nieożywionego środowiska (w biologii zwanego biotopem). „Społecznym biotopem” może być zarówno poziom zanieczyszczenia środowiska powodujący choroby, jak i regulacje prawne, które ograniczają przedsiębiorczość [Kelly 1966]. Biosfera zaś określa strefę całej kuli ziemskiej, gdzie zachodzą procesy ekologiczne [Levine i Perkins, 1997]. W zarządzaniu przez biosferę można rozumieć rynek globalny, w którym mają miejsce liczne i niezależne procesy menedżerskie.

4.2.1. Zasady perspektywy ekologicznej

Poznanie czterech podstawowych zasad perspektywy ekologicznej ułatwia jej zrozumienie. Pierwsza z zasad głosi, że pomiędzy ludźmi występują zależności. Pojawiająca się zmiana, dotyczy zatem, choćby pośrednio, całego systemu społecznego. Kolejna zasada stanowi, że społeczności są systemami. Należy je postrzegać przez pryzmat zasobów wymienianych pomiędzy ich uczestnikami oraz czynników koniecznych do tej wymiany – czasu, pieniędzy i szeroko rozumianej władzy politycznej. Trzecia zasada mówi, że zachowanie jednostki odzwierciedla proces jej nieustannej adaptacji do środowiska, w którym ona funkcjonuje. To przystosowanie może powodować zarówno zmianę jednostki, jak też przekształcenie wspomnianego środowiska. Czwarta reguła głosi, że zmiany są czymś naturalnym w społeczności, również zmiany wprowadzane w ramach interwencji. Przeobrażenia są sposobnością do innego spojrzenia na problem i okazją do realokacji zasobów mających pomóc społeczności w adaptacji do warunków funkcjonowania [Levine, Perkins 1997].

Korzystanie z perspektywy ekologicznej w zarządzaniu może polegać na uwzględnianiu szeroko rozumianych warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Praktyki menedżerskie są efektywniejsze, gdy brana jest pod uwagę specyfika społeczności, kultury, obyczajów, mentalności nie tylko krajowej, ale również regionalnej, a nawet dzielnicowej. Na sukces zarządcy może wpłynąć asymilacja z lokalną społecznością. Dzięki temu możliwy jest lepszy kontakt z pracownikami

i możliwe są skuteczniejsze działania, np. w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym przypadku psychologia społeczności również dostarcza zarówno wiedzy deklaratywnej, jak i proceduralnej, czyli gotowych metod implementacji opisanego zagadnienia w rzeczywistości organizacyjnej. Patrzenie na przedsiębiorstwo z perspektywy ekologicznej może przyczynić się do zidentyfikowania ograniczeń w zdobywaniu wiedzy oraz do ich niwelowania.

4.3. Szacunek dla różnicowania

Kolejną ideą obecną w psychologii społeczności jest **szacunek dla różnicowania**. Poszanowanie to dotyczy np. odmienności klasowej, rasowej, płciowej i orientacji seksualnych. Należy mieć na uwadze, że polityczna poprawność obecna w zarządzaniu może być narzucona przez przepisy i stanowić jedynie martwy zapis. Dlaczego faktyczny szacunek dla różnicowania może być mocną stroną zarządzania firmą? Pracownik, który pomimo różnie definiowanej odmienności, czuje się akceptowany, a nie dyskryminowany, będzie zmotywowany do lojalności i starannego pełnienia obowiązków zawodowych. Co więcej, różnice pomiędzy pracownikami mogą sprzyjać kreatywności i zwiększać zdolność adaptacyjną organizacji. Nie wiadomo bowiem, jaka wiedza może stać się użyteczna, gdy szeroko rozumiane otoczenie organizacji ulegnie dalszym zmianom.

4.4. Action research

Kolejną cechą charakterystyczną psychologii społeczności są badania prowadzone w jej nurcie, czyli **action research**. Mogą one mieć charakter ilościowy lub jakościowy oraz mają ułatwiać rozwiązywanie problemów społecznych [Duffy, Wong 1996; Orford 1992]. W obszarze psychologii społeczności dominują jakościowe badania terenowe i badania ewaluacyjne. Wśród jakościowych badań terenowych szczególnie miejsce zajmuje etnografia zaliczana do tradycji naturalistycznej. Podejście to bywa również określane jako szkoła chicagowska. W tym typie badań znaczenie ma szczegółowy i dokładny opis. Z kolei popularność badań ewaluacyjnych bierze się prawdopodobnie stąd, że psychologowie społeczności w ramach swoich interwencji często wprowadzają zmiany, których skuteczność chcą poznać. Istotne jest w tym przypadku precyzyjne sformułowanie celu interwencji. Aby miała ona sens, trzeba znać potrzeby oraz pragnienia adresatów zmiany, w czym pomóc mogą wyniki etnografii (por. [Babbie 2005, s. 316-317]).

W psychologii społeczności prowadzi się również badania epidemiologiczne, typowe raczej dla nauk medycznych, ponieważ dotyczą występowania i rozmieszczenia w populacji chorób lub innych czynników związanych ze zdrowiem. Zainteresowanie psychologów społeczności tymi zagadnieniami wiąże się z problematyką

prewencji, m.in. przejawianiem zachowań prozdrowotnych [Kelsey, Thompson, Evans 1986, s. 3] (za: [Duffy, Wong 1996]).

Badania obecne w nurcie psychologii społeczności mogą być przydatne również w zarządzaniu. Ich użyteczność wynika z potrzeby opisu stanu obecnego, np. w przypadku badań satysfakcji pracowniczej. Drugim ważnym czynnikiem jest ewaluacja wprowadzanych zmian lub ogólniej polityki przedsiębiorstwa, która pozwala unikać powtarzania błędów. Natomiast badania epidemiologiczne mogą być istotnym składnikiem programów profilaktyki antystresowej oraz zmniejszania absencji i wypadków przy pracy.

Cechą charakterystyczną badań osadzonych w nurcie psychologii społeczności jest prowadzenie ich z pozycji członka organizacji. Typowe badania w przedsiębiorstwach prowadzone są nierzadko z pozycji eksperta z zewnątrz, który nie zna specyfiki organizacji. W związku z tym nie jest on w stanie dowiedzieć się o firmie tak dużo, jak ktoś znający jej realia. W badaniach marketingowych wprowadza się procedurę tajemniczego klienta (*mysterious client*), ale można by również użyć jej do eksplorowania innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Wśród nich warto wymienić badanie postaw pracownika (*mysterious employee*), robotnika (*mysterious worker*) albo wzajemnych zachowań współpracowników (*mysterious mate*). Techniki te opierają się właśnie na perspektywie członka organizacji. Dzięki nim możliwe staje się zdobywanie wiedzy utajonej, którą niechętnie dzielą się pracownicy przedsiębiorstwa. Uzyskanie tego typu wiedzy, zwłaszcza proceduralnej, mogłoby pomóc menedżerom w usprawnianiu procesów zachodzących w ich firmach.

4.5. Współpraca z przedstawicielami innych dyscyplin

W psychologii społeczności docenia się korzyści płynące ze **współpracy z przedstawicielami innych dyscyplin**, np. pedagogami, lekarzami albo urzędnikami. Wartościowym współpracownikiem jest każdy, kto przyczynia się do osiągnięcia celów zaplanowanych, by poprawić szeroko rozumiany dobrostan wspólnoty i jej członków. Również w sferze zarządzania, zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy, należy zwrócić baczniejszą uwagę na współpracę menedżerów, zwykle ekonomistów, ze specjalistami – przedstawicielami innych dyscyplin. Kooperacja z psychologami, np. społeczności lub zarządzania, może ułatwić rozwiązywanie problemów organizacji. Zaproszenie do współdziałania artystów sprzyjałoby wymyślaniu nowych idei biznesowych. Konsultacje z przedstawicielami organizacji ekologicznych pozwoliłyby uniknąć konfliktów na tle ochrony środowiska, co zapewniłoby większą troskę o zasoby naturalne. Przydatny byłby dialog z przedstawicielami komitetów powoływanych do rozwiązywania lokalnych problemów, np. związanych z zatrudnieniem albo niesatysfakcjonującą infrastrukturą komunikacyjną. Zapewniłby on fundament do przeprowadzania efektywnych akcji prowadzonych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

W zarządzaniu istnieją fora współpracy interdyscyplinarnej, ale nadal nie są one stałym elementem rzeczywistości organizacyjnej. Co więcej, przedstawiciele innych dyscyplin nie są traktowani jak równi partnerzy. Przykładem mogą być psychologowie zarządzania zatrudnieni w działach zasobów ludzkich. Bołączką tej grupy zawodowej są zarzuty menedżerów na temat nieopłacalności ich pracy. „Nie widać” bowiem zysku, który dział zasobów ludzkich generuje, za to odnotowywane są koszty, np. wypłata wynagrodzeń, opłaty za szkolenia.

Współpraca z przedstawicielami innych dyscyplin, nie tylko z psychologami, co jest dosyć oczywiste, ale również z artystami i działaczami społecznymi, byłaby dla przedsiębiorstwa niekonwencjonalnym sposobem zdobywania wiedzy. Dzięki niemu następowaloby dzielenie się wiedzą pomiędzy społecznościami: organizacją i wspólnotami funkcjonujących w jej otoczeniu. Tego typu kooperacja ułatwiłaby przepływ i zastosowanie idei, które nie są oczywiste i stosunkowo trudne do zdobycia na drodze tradycyjnych badań marketingowych, np. ze względu na wysokie koszty ich przeprowadzenia.

5. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano zastosowania psychologii społeczności, które mogą być użyteczne w zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy. Psychologia jako nauka o zachowaniach może dostarczyć menedżerom wiedzy zarówno teoretycznej, jak również praktycznej. Psychologia społeczności jest nauką stosowaną. Szczególnie podkreśla się w niej potrzebę budowania kompetentnych wspólnot. Warunkiem owej kompetencji jest między innymi posiadanie wiedzy przez członków organizacji i dzielenie się nią wewnątrz społeczności. Idee psychologii społeczności szczególnie użyteczne w zarządzaniu podzielono na dwie grupy. Do pierwszej włączono te, które są już obecne w zarządzaniu i zajmują w tej dyscyplinie ugruntowaną pozycję. Należą do nich zagadnienia, takie jak prewencja, koncentracja na mocnych stronach i kompetencjach, poczucie wspólnoty oraz wprowadzanie zmian. Druga grupa składa się z idei, których nowatorski wkład do zarządzania może być większy, uwzględniono w niej umacnianie, perspektywę ekologiczną, szacunek dla różnicowania, *action research* oraz współpracę z przedstawicielami innych dyscyplin. Podział ten jest arbitralny, ale uzasadniony z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Wykorzystanie ustaleń psychologii społeczności w zarządzaniu pozwoliłoby na efektywniejsze pozyskiwanie, rozwijanie i akumulowanie wiedzy organizacyjnej, również w niekonwencjonalny sposób. Dzielenie się wiedzą pomiędzy pracownikami oraz wymiana jej z otoczeniem sprzyjałyby z jednej strony upowszechnianiu pozytywnych wzorców, z drugiej zaś – unikaniu błędów. Zastosowanie zagadnień psychologii społeczności zarówno teoretycznych, jak i praktycznych w zarządzaniu mogłoby stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy.

Literatura

- Adair J. E., *Motywacja*, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Caplan G., *Principles of Preventive Psychiatry*, Basic Books, New York 1964.
- Cieślak R., *Jak zarządzać stresem w pracy?*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, nr 6.
- Drucker P., *Concept of the Corporation*, John Day Company, New York 1946.
- Duffy K.G., Wong F.Y., *Community Psychology*, Allyn and Bacon, Boston 1996.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Griffin R.F., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Kanafa-Chmielewska D., *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu organizacją non profit*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Difin, Warszawa 2008a.
- Kanafa-Chmielewska D., *Poczucie kontroli socjopolitycznej – wybrane korelaty i konsekwencje*, rozprawa doktorska, maszynopis, Wrocław 2009.
- Kanafa-Chmielewska D., *Psychologia społeczności – prezentacja nurtu*, „Nowiny Psychologiczne” 2008b, nr 2.
- Kelly J.G., *Ecological constraints on mental health services*, „American Psychologist” 1966, no 21.
- Kelsey J.L., Thompson W.D., Evans A.S., *Methods in observational epidemiology*, Oxford University, New York 1986.
- Kuhl J., Atkinson J.W., *Motivation, Thought, and Action*, Praeger Publishers, New York, Westport, Connecticut, London 1986.
- Levine M., Perkins D.V., *Principles of Community Psychology: Perspectives and Applications*, Oxford University Press, New York 1997.
- McMillan D.W., Chavis D.M., *Sense of community: A definition and theory*, „Journal of Community Psychology” 1986, no 14.
- Necka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa 2007.
- OECD, *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Oslo Manual, 2005.
- Orford J., *Community Psychology*, Wiley, London 1992.
- Randolph A., Blanchard K., *Kluczem jest empowerment*, [w:] K. Blanchard (red.), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- Rappaport J., *Community Psychology: Values, Research, and Action*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1977.
- Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- Sarason S.B., *The Creation of Settings and the Future Societies*, Brookline Books, San Francisco, Washington, London 1988.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Staples L.H., *Powerful ideas about empowerment*, „Administration in Social Work” 1990, no 14.
- Sztompka P., *Socjologia*, Zakład, Kraków 2002.
- Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, Norton, New York 1974.

- Weissberg R., *The Politics of Empowerment*, Praeger, Westport, Connecticut, London 1999.
- Wilkinson A., *Empowerment: theory and practice*, "Personnel Review" 1998, no 27(1).
- Witecka J. (red.), *Biznes, tom 10*, PWN, Warszawa 2007.
- Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Zimmerman M.A., *Psychological empowerment: issues and illustrations*, "American Journal of Community Psychology" 1995, no 23.
- Zimmerman M.A., Warschausky S., *Empowerment theory for rehabilitation research. Conceptual and methodological issues*, "Rehabilitation Psychology" 1998, no 43.
- Zimmerman M.A., Zahniser J.H., *Refinements of spherespecific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale*, "Journal of Community Psychology" 1991, no 19.
- www.firmyrodzinne.pl, 30.01.2010.

APPLICATIONS OF COMMUNITY PSYCHOLOGY IN MANAGEMENT OF KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary: The increasing complexity of managerial problems in knowledge-based economy makes the use of social sciences necessary. Community psychology may be one of the disciplines especially helpful in finding solutions to both traditional and new managerial problems. The ideas of this branch of psychology can be divided into two groups. The first set consists of issues that are present in management for some time. It encompasses prevention, emphasis on strengths and competencies, corporate sense of community and change implementation. The second group includes these problems of community psychology that may have more innovative input to management practice. Among these one may distinguish empowerment, ecological perspective, respect for diversity, action research and cooperation with other disciplines. In knowledge-based economy, making use of theoretical and practical findings of community psychology can be a valuable source of competitive advantage.