

Henryk Jarosiewicz

Uniwersytet Wrocławski

CHARAKTER NARODOWY A CHARAKTER ORGANIZACYJNY

1. Wskazanie zjawiska charakteru i charakteru narodowego

W jednej ze swoich prac J. Koziński napisał: „Gdziekolwiek ostatnio skieruję swój wzrok, tam dostrzegam działanie charakteru” [Koziński 1998, s. 203]. Nie może być inaczej. Zachowaniu się człowieka przypisujemy dwa znaczenia; z jednej strony tzw. znaczenie denotacyjne, a więc związane z tym, w jaki sposób zachowanie danej osoby w sposób stały wpływa na otoczenie czy wręcz „odciska się” na nim; człowiek z charakterem nie ulega sytuacji, ale ją kształtuje. W tym znaczeniu można o kimś powiedzieć, iż jest pracowity, ponieważ potrafi skutecznie przetwarzać zasoby na wytwory. W związku z tym – jak się wydaje – E. Fromm mógł w swojej typologii charakterów [Fromm 1994] wyróżnić charakter o orientacji produktywnej, przeciwstawiając go kilku typom charakterów nieproduktywnych. Z drugiej strony pojęcie charakteru wskazuje na zjawiska psychiczne, które wyjaśniają charakterystyczne cechy zachowania. W tym rozumieniu charakter jest znaczeniem (*significare*) charakterystycznego zachowania się. Tak rozumiany charakter wyjaśnia szeroko rozumiane pojęcie zdolności; stwierdzamy wówczas, że ktoś jest zdolny pracować systematycznie (lub też: z ludźmi, z danymi itd.), ponieważ posiada taki czy inny charakter.

Zachowanie jest uwarunkowane tak wieloma czynnikami, iż pojawia się zasadnicze pytanie, czy potrafimy wyróżnić jakieś konkretne struktury, które wyjaśniają zindywidualizowane zachowanie się? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca; dział psychologii zwany psychologią różnic indywidualnych¹ ma za przedmiot właśnie te osobowościowe uwarunkowania, które stoją u genezy widocznych róż-

¹ „Różnice indywidualne to zjawisko polegające na tym, że jednostki (ludzie i zwierzęta) należące do tej samej populacji różnią się między sobą pod względem porównywalnych charakterystyk fizycznych i psychicznych” [Strelau 2000, s. 654].

nic w wykonywaniu zadań; są to przede wszystkim temperament, charakter i style poznawcze [Nuttin 1968].

W związku z powyższym nie sposób nie dostrzec zjawiska charakteru w tym, co określamy mianem „kultury organizacyjnej”, tym bardziej, iż „pojęcie kultury zapożyczono z antropologii, gdzie określa ono szczególnie, historycznie ukształtowane i stopione w złożoną postać cechy grup narodowych” [Steinmann 1995, s. 417]. Charakter zaś, najogólniej rzecz ujmując, jest to „system cech lub stanów, które decydują o ludzkiej motywacji i o stosunku do otoczenia społecznego, współwyznaczającego siły motoryczne działania i wpływającego na relacje interpersonalne” [Kozielecki 1998, s. 204].

Przywołując termin „charakter narodowy”, Kozielecki powątpiewa, aby w określonych narodach dało się stwierdzić jakiś dominujący typ charakteru. Dlatego stwierdza, iż „charakter narodowy – mówiąc technicznie – staje się więc pojęciem wielomodalnym” [Kozielecki 2004, s. 216].

Wątpliwość ustępuje, jeśli przyjmimy, iż charakter z istoty swej jest pojęciem wielomodalnym, jest on bowiem wyrazem myślenia typologicznego. We wszelkich typologiach „chodzi o zbiór cech, które mają tendencję do wspólnego występowania. Rzecz nie polega więc na częstotliwości jednej jakiejś cechy, ale na korelacji między szeregiem cech. Właśnie w tym ostatnim znaczeniu termin typ stosowany jest w systemach psychologicznej typologii” [Nuttin 1968, s. 113]. Istotne jest tutaj, że owe cechy tworzą zupełnie nową całość; „związki te nie są tylko współzależnościami poszczególnych cech czy elementów; pojmuje się je raczej – w myśl teorii postaci – jako zależność każdej cechy od całości osobowości czy jednego z jej podstawowych wymiarów” [Nuttin 1968, s. 113]. Charakter zarówno „ma się”, jak „jest” się nim.

Interesujące, że na podobną trudność natrafiamy, kiedy badamy kultury organizacyjne. Pojawiają się dwa dopełniające się rozumienia tego pojęcia: „Kultura przedsiębiorstwa jest widziana jako część nadrzędnej całości: kultura jest czymś, co organizacja posiada. Kultura stoi tu w jednym szeregu z wieloma innymi zmiennymi (technologia, planowanie itd.) wyróżniającymi organizację. W drugiej koncepcji natomiast organizacja jako całość uważana jest za kulturę; organizacja jest kulturą. [...] Kultura przedsiębiorstwa oznacza więc, zgodnie z tym, pewnego rodzaju wspólnotę umysłową, rozumianą jako podstawę całej działalności organizatorskiej, leżącej przed i ponad konkretnymi zadaniami, jakie organizacja ma do spełnienia” [Steinmann 1995, s. 417].

Dlatego uważam, że istnieje pewna analogia pomiędzy znanym zjawiskiem charakteru, a zwłaszcza charakteru narodowego, z jednej strony a kulturą organizacyjną z drugiej. Wytworem obyczajów danego narodu jest charakter narodowy, wytworem zaś kultury organizacyjnej jest określony charakter organizacyjny.

Takie podejście może mieć znaczenie teoretyczne oraz praktyczne. Teoretyczne – gdyż możemy zobaczyć interesujące i ciągle słabo poznane zjawisko kultury

organizacyjnej w nowym świetle, praktyczne zaś dlatego, że otwiera się pole do badań empirycznych tych psychologicznych aspektów kultury organizacyjnej, na które nie zwrócono dotąd wystarczającej uwagi. Niniejszy artykuł jest doniesieniem z badań, które są w trakcie.

2. Kultura a charakter osobisty i organizacyjny

Nawiązując do terminologii koncepcji czynności i wytworów [Twardowski 1965], przyjmuję, że pojęcie kultury oznacza taki sposób wytwarzania, który jest rozumny, a więc łączy się z myślą i wolą człowieka, w przeciwieństwie do spontanicznego (czyli naturalnego)² sposobu powstawania określonych wytworów. Kultura osobista jest pewnym sposobem działania, który jest również wyrazem woli osoby. Indywidualny wyraz aktywności człowieka jest jego stanem normalnym, ale bynajmniej nie naturalnym. Kulczycki ujmuje życie jako „zorganizowaną i rozwijającą się w zmieniającym się świecie aktywność”, która jest „ukierunkowana na radzenie sobie z codziennymi problemami życiowymi w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości życia” [Kulczycki 1985a]. Analizując psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu, wprowadza on pojęcie „procesów organizowania siebie”, których funkcją jest to, aby „dana osoba stworzyła sobie optymalną konstelację psychiczną, w której rozwiązywałaby określony problem życiowy” [Kulczycki 1985b]. Na bazie tych procesów, które można również określić jako „samoregulacja, panowanie nad sobą, utrzymywanie równowagi psychicznej”, powstaje charakter. Nie wystarczy stwierdzić, iż jest on „względnie trwałą strukturą energii” (E. Fromm, cyt. za: [Kozielecki 1998]), lecz energią, nad którą osoba panuje. Charakter jest to właściwy dla danej osoby sposób organizowania się (przygotowania) do działania, który staje się jej stylem. Jest on wyrazem jakiejś kultury osobistej, dlatego zawsze utrzymywano, iż temperament wyraża naturę, charakter zaś osobę. Zasadniczo przygotowuje on – obok pragnień i emocji – do podjęcia problemów i do rozwijania wysiłków w celu jego rozwiązywania, w tym również do pracy.

Tym, co powoduje podobieństwo między kulturą osobistą a kulturą organizacyjną, jest geneza; zarówno charakter indywidualny, jak sposób funkcjonowania organizacji są bowiem artefaktem.

Charakter jako artefakt. Jak podaje Twardowski, „istnieją wytwory, które powstają wprawdzie dzięki jakiejś czynności, ale tak, że naśladują lub zastępują wytwory inne, powstałe dzięki czynnościom innym. Można je nazwać wytworami sztucznymi albo zastępczymi [...] Odcisk stopy w glinie może być zrobiony sztucznie [...] wskutek odpowiedniego wyźłobienia gliny ręką” [Twardowski 1965, s. 237].

² W pierwszej charakterystyce kultury zwraca się uwagę na to, że nie jest to „naturalny” sposób powstawania; czym innym jest więc wzrost roślin, a czym innym ich metodyczna uprawa, a więc jakaś kultura rolna.

Przykłady wytworów naturalnych i artefaktów wyjaśniają, o co chodzi. Wytwory naturalne pozostają w integralnym związku z czynnością, która je funduje³; tak więc bieg jako wytwór jest zdarzeniem, zjawiskiem, które powstaje dzięki czynności biegania, myśl powstaje jako wytwór czynności myślenia itd. Pomimo tego genetycznego związku wytworom przypisujemy inne cechy niż samym czynnościom; według T. Twardowskiego możemy np. mówić „o niespełnionych marzeniach, o postanowieniach, które nie zostały wprowadzone w czyn, a nie wyrażamy się w ten sposób o czynnościach marzenia albo o czynności postanawiania”. Ponadto powstające wytwory to nie tylko nietrwałe zjawiska (np. krzyk), lecz często trwałe przedmioty (rzeczy). Cechy trwałości wytwory nabierają dzięki temu, iż utrwalają się w określonym materiale lub też opierają na pewnych warunkach wewnętrznych, które określamy mianem dyspozycji. Mówimy w związku z tym, iż ktoś potrafi szybko rozwiązywać zadania, ponieważ posiada wysoki iloraz inteligencji.

Innym sposobem nadania trwałości, a może powtarzalności, pewnym wytworom są właśnie artefakty. Z artefaktów „obfity użytek czyni np. aktor, przyjmując postawę, w której ma się wyrażać jakieś uczucie. W istocie jednak aktor uczucie to zwykle sobie tylko przedstawia, tak iż postawa owa, ów wytwór psychofizyczny, nie powstaje dzięki rzeczywistemu uczuciu, które się w takiej postawie zwykle wyraża, lecz dzięki przedstawieniu uczucia, czyli uczuciu przedstawionemu. Więc tak jak owo uczucie tylko przedstawione jest wytworem zastępującym uczucie rzeczywiste, tak też i owa postawa jest wytworem sztucznym, gdyż nie jest ona rzeczywistym wyrazem uczucia, lecz tylko jego wyrazem udanym, przybranym” [Twardowski 1965, s. 238]. Artefakt wymaga uprzytomnienia sobie (wytworzenia) uczucia, które obecnie nie istnieje w umyśle. Uprzytomnienie to następuje wskutek przedstawienia uczucia. Wymaga to uruchomienia wyobraźni. Może to być również przedstawienie tego, co ogląda się np. na scenie w teatrze lub na ekranie kinowym lub sprowokowane wyobrażenie wytwórcze; ktoś mówi np. „jak byś się czuł na jego miejscu?”

W praktyce bardzo często spotykamy się z artefaktami. Odwołując się do koncepcji czynności i wytworów, Twardowski wyjaśnia wcale nie oczywiste zjawisko wychowania. Opisowo mówiąc, wychowywać „znaczy tyle, co drogą systematycznego ćwiczenia stworzyć jakąś wprawę” [Twardowski 1992]. Wyjaśniając to, co widzimy, trzeba wyróżnić wychowanie jako czynność i wytwór. Wychowanie jako wytwór to jest właśnie owa wprawa, a więc zdolność do łatwego wykonywania określonych czynności. Ćwiczenie ze swej istoty musi przebiegać zgodnie z pewnymi zasadami, a jako takie nie jest spontanicznym wytworem czynności psychicznych, lecz artefaktem. Ćwiczący niczego realnego nie osiąga. Dlatego wy-

³ „To, co dzięki, wskutek jakiejś czynności, czyli przez tę czynność powstaje, nazwać można wytworem tej czynności. Można więc powiedzieć, że skok jest wytworem skakania, śpiew – wytworem śpiewania” [Twardowski 1965, s. 220].

chowanie jako czynność sprowadza się do powodowania owych trudnych ćwiczeń, które doprowadzą do nabycia wprawy. „Jest to zupełnie swoiste zadanie wychowawcze, zadanie naczelne [...]; musimy nakłaniać do częstego wykonywania tych czynności, w których ma nabyć wprawy [...]. Na to trzeba dwóch warunków. Wychowanek musi zasady znać i musi chcieć się do nich stosować, musi więc posiadać pobudki, skłaniające go do postanawiania zgodnego z zasadami” [Twardowski 1992, s. 418].

Warunki te są albo wytworem myślenia wychowawcy (trenera), który przypomina zasady, albo sam wychowanek je sobie przedstawia. Podobnie z motywami; są one początkowo podawane przez nauczyciela m.in. w postaci przykładów. Przykład może spowodować identyfikację, a więc ćwiczący przedstawia sobie siebie na miejscu kogoś, kto wykonuje określone czynności, lub też przeżywa pewne uczucia („wchodzi w rolę”), a przez to powstają wytwory sztuczne. Jeśli zaś nie jest to jeszcze możliwe, bo ktoś nie potrafi sam „wejść w rolę”, to określone postanowienia powodowane są przez polecenia wychowawców.

Ćwiczenie, ponieważ opiera się na pewnych treściach świadomości lub na innej osobie, która je ukierunkowuje, jest artefaktem. Jest nim również wytwór ćwiczenia, tj. określona wprawa.

Również charakter nie jest wytworem określonej czynności psychicznej, lecz pewnego procesu, określonego już wcześniej jako „organizowanie siebie”, który można określić terminem „nawyk” [James 2002]. Zwykle proces ten opiera się na jakimś przedstawieniu; np. ktoś wyobraża sobie, jak będzie wyglądała jego praca i zapewnia sobie określone środki: nabywa wiadomości oraz umiejętności. Organizuje się. Powstająca w związku z tym wyobrażeniem „konstelacja psychiczna” jest wytworem sztucznym, czyli tzw. artefaktem. W konsekwencji również nabyty charakter jest artefaktem. Choć jest to twór sztuczny, to przynosi trwały i realny wpływ na zachowanie. Na przykład człowiek z charakterem zawsze jest punktualny, podczas gdy ktoś inny tylko wtedy, kiedy jest kontrolowany. Wpływ charakteru polega przede wszystkim na korekcie postępowania; chodzi o to, aby działać w określony sposób.

Nietrudno zauważyć, że od wychowawcy wymaga się tych samych funkcji, co od menedżera: określania celów, organizowania ćwiczeń, kontroli ich wykonywania i wydawania poleceń, które mają motywować do działania. A ponieważ celem wychowania jest wyposażenie wychowanka w określony charakter [Twardowski], przybliżany w „profilu absolwenta”, to również realizowanie funkcji personalnej przez menedżera, przekazywanie w procesie społecznym kultury przedsiębiorstwa mają na celu – pośrednio – to samo.

Kultura organizacyjna jako artefakt. Według K. Dąbrowskiego charakter jest „strukturą przejściową od temperamentu do osobowości. W powstawaniu, rozwoju i utrwalaniu temperamentu są decydujące czynniki dziedziczne i wrodzone, w charakterze – czynniki poprzednie i wpływ otoczenia” [Dąbrowski 1980].

Ów wpływ otoczenia nie kończy się na wychowaniu w dzieciństwie. Szczególny wpływ na proces „organizowania siebie” ma praca, a zwłaszcza praca zespołowa.

Praca zawodowa staje się egzaminem z przygotowania się do życia [Adler 1986], a zwłaszcza egzaminem z charakteru [Kozielecki 1998]. W pracy nad sobą ktoś nabywa wiadomości i umiejętności, ponieważ jakoś wyobraża sobie swe życie i siebie w nim. W pracy zawodowej to przedstawienie ustępuje rzeczywistości. Pojawia się też organizacja i kierowanie pracą.

Zarządzanie rozumiane jako „zestaw działań [...] skierowanych na zasoby organizacji [...] i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin 1998, s. 37] wiąże się z pewną kulturą, a mianowicie taką, która cechuje się określoną sprawnością i skutecznością działania. Oczywiście jest, iż owych kultur, czyli typowych sprawności, jest wiele, ale każda musi wiązać się ze skutecznością działania.

Aby określona kultura została zinternalizowana i stała się charakterem danej osoby, musi dojść do takiego jej przedstawienia, które będzie sprzyjało pojawianiu się specyficznych dla danej organizacji zachowań i charakterystycznego postępowania. Chodzi mianowicie o takie specyficzne uporządkowanie wiadomości, w którym na bazie obrazu świata i obrazu siebie pojawi się określone nastawienie do świata. Nastawienie to wyraża się w pewnym oczekiwaniu: jak „zachowa się” świat w odpowiedzi na określone działanie podmiotu. Na przykład handlowiec wyobraża sobie, że jego oferta cenowa i sposób jej przedstawienia (sprawność) spowodują zainteresowanie klienta i jego decyzję o zakupie. Przystawieniu takiemu sprzyjają przykłady ludzi sukcesu w branży.

Nie ulega wątpliwości, że geneza charakteru jest w znacznym stopniu analogiczna do tego, co rozumie się pod pojęciem kultury organizacyjnej; chodzi o jakieś przedstawianie sobie rzeczywistości⁴. Pośrednio wskazują na to już najwcześniejsze intuicje, w których łączy się charakter z procesem kierowania. „Skoro istnieje charakter – pisze Arystoteles – i, jak nazwa wskazuje, wykształca się poprzez przyzwyczajanie (*ethos*), przyzwyczajamy się natomiast w wyniku kierowania, które nie jest wrodzone, za pośrednictwem częstego, w określony sposób odbywającego się ruchu” [Arystoteles 2003, s. 1220b]. Wydaje się więc zasadne zestawienie tych dwóch procesów: powstawania charakteru, związanego z szeroko rozumianymi nawykami i procesu kształtowania się kultury organizacyjnej. Można, jak sądzę, przyjąć hipotezę, iż kultura organizacyjna wykształca jakiś charakter, gdyż ten jest zawsze tworem kulturowym. J. Kozielecki wskazuje na rolę takich czynni-

⁴ „Przez kulturę organizacyjną rozumiemy specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, w której żyjemy. Specyfika tego patrzenia wynika z podzielenia tych samych przekonań, zasad i wartości, które stanowią podstawowe wzory zachowania się członków danej zbiorowości, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnej realizacji zadań, przyczyniając się do efektywnego funkcjonowania w tej rzeczywistości” [Łucewicz 1999].

ków kulturowych, jak „symbole, rytuały, język, zwyczaje i filozofia zarządzania”, na „tożsamość i charakter” [Kozielecki 1998, s. 212] pracowników. Naturalny jest zatem postulat, aby „omawiać regulacyjną rolę charakteru w powiązaniu z układami materialnymi, organizacyjnymi i społecznymi” [Kozielecki 1998, s. 212]. Postulat ważki dlatego, że w określonych warunkach pracownik może wykorzystać swoje przymioty, a „nie sprzyjające sytuacje mogą prawie całkowicie blokować działanie charakteru” [Kozielecki 1998, s. 213]. Może dojść, i jak sądzę często dochodzi, do pewnego konfliktu między nawykami, jakie wynosimy z domu i z wychowania w danej kulturze narodowej oraz wymaganiami, jakie niesie funkcjonowanie w określonej kulturze organizacyjnej firmy. To dlatego polscy badacze postulują wprowadzanie narzędzi do badania ról grupowych, jak choćby kwestionariusz Belbina [Witkowski, Iłski 2000].

3. Charakter narodowy

W niniejszym opracowaniu nawiązaliśmy do tzw. charakteru narodowego. Pytanie sprowadza się do tego, czy istnieją specyficzne dla określonych narodów różnice indywidualne, w tym różnice charakterologiczne.

Fakt, iż termin „charakter narodowy” nie budzi sprzeciwu, świadczy o tym, że spontanicznie przypisujemy określonym narodowościom pewne cechy ich postępowania. Już I. Kant np. charakteryzował niektóre narody w XVIII wieku następująco: „Francuzi są uprzejmi, lekkomyślni, zmienni, kochający wolność, a Francja jest krajem mody. Anglicy są wytrwali, interesowni, dobroczynni, dumni i nietolerancyjni, Anglia zaś jest krajem kaprysów. Hiszpanie są dumni, religijni, o skromnych wymaganiach życiowych, okrutni i leniwi, a kraj ich żywi wyjątkowy kult dla przodków. Włosi są weseli, namiętni, zdecydowani, skłonni do morderstw podstępnych. Niemcy zaś są gospodarni, uczciwi, flegmatyczni, pilni, skromni, wytrwali, lubiący naukę i zamiłowani w tytułach. Kraj niemiecki nazywał Kant krajem tytułów, podobnie jak Polskę uważał za kraj panów” [Pastuszka 1962].

Geneza charakteru narodowego jest złożona. Jak podaje J. Pastuszka, „Różnice psychiczne zaznaczają się nawet wśród narodów pokrewnych, a ich przyczyn należy szukać nie tyle w odmienności rasowej, ile raczej w ich historii i genealogii kulturalnej, w wydarzeniach historycznych jakie naród formowały i w przeżyciach, jakie powstawały pod wpływem środowiska fizycznego i psychicznego. Tysiąclecia składały się na powstanie „psychiki narodowej”, czyli tego zespołu odczuwalności zbiorowej, zarówno biologicznej jak i psychicznej, tych dominujących idei i dążeń [...] tych zwyczajów i ideałów [...] oraz tych wartości kulturalnych, jakie wytworzył” [Pastuszka 1962, s. 162].

Zjawisko tak wieloaspektowe jak charakter narodowy wymaga subtelnych metod badania. Dąbrowski jako metody systematycznych badań charakteru narodowego wymienia: „obserwację zaplanowaną”, „obserwację niezaplanowaną”, „opis zacho-

wania się niektórych grup narodowych w różnych epokach i różnych okolicznościach trudnych, ciężkich, katastroficznych”, „badania szczególnie charakterystycznych zjawisk w historii danego narodu”, „analiza przeważających w danym narodzie form ustrojowych, ich przemian, charakteru niektórych instytucji, źródeł i warunków ich tworzenia (oświata, wychowanie, sądownictwo)”, „stosunek do mniejszości narodowych”, „umotywowane, obiektywne opinie o charakterze danego narodu ze strony przedstawicieli innych narodów”, „testowe badania porównawcze analogicznych pod różnymi względami grup różnych narodów (Rorschach, TAT, testy do badania twórczości, niektóre kwestionariusze neurotyczne itd.)” [Dąbrowski 1980, s. 7].

Zważywszy, że w psychologii różnic indywidualnych „badacza interesują głównie możliwości jednostki, jej zdolności wykonawcze i adaptacyjne w porównaniu ze zdolnościami innych” [Nuttin 1968, s. 31], wydaje się prawdopodobne, iż potrafimy zaobserwować takie różnice w możliwościach i zdolnościach wykonawczych właściwych całym narodom. Świadczą o tym pośrednio choćby badania porównawcze prowadzone w zakresie partycypacji decyzyjnej w projekcie GLOBE. J. Mączyński stwierdza znaczne różnice w poziomie partycypacji między menedżerami niemieckimi, austriackimi i szwajcarskimi, a najbardziej autokratycznymi menedżerami polskimi i czeskimi [Mączyński 2001]. Charakter jest jednym z uwarunkowań uczenia się partycypacji [Jarosiewicz 2001].

Z drugiej strony geneza charakteru łączy się z czynnością kierowania; tak więc tzw. *etos*⁵ danej organizacji kształtuje charaktery jej uczestników.

4. Regulacyjna rola charakteru czy struktur organizacyjnych?

Z jednej strony mamy charakter jako wytwór kultury osobistej, na którą ma wpływ kultura narodowa, a z drugiej strony charakter jest wytworem kultury organizacyjnej. Rodzi to z pewnością problem harmonizacji tych kultur i charakterów, zwłaszcza w kontekście organizacji globalnych. Nie jest to problem wyłącznie psychologiczny; również polska kultura prawna wymaga harmonizacji z kulturą prawną UE [Tokarczyk, 2004].

Zainteresowanie charakterem wśród teoretyków psychologii zarządzania [Kozielecki 1998] ma swoje praktyczne uzasadnienie. Jeśli bowiem pojmować charakter jako wytwór „procesu organizowania siebie” [Kulczycki 1990], to można przeprowadzić analogię między przygotowaniem osoby do aktywności życiowej i zawodowej a przygotowaniem pracownika lub zespołu do pracy. Powszechnie przyjmujemy tezę o łącznym wpływie osobowości i sytuacji na zachowanie i jego sprawność [Kozielecki 1987]. Sprawność ta umocowana jest w „dopasowaniu” cech osobowości do sytuacji, na co zwraca uwagę wielu badaczy [Wojtasik 1997].

⁵ Grecki *ethos* = zwyczaj. „Całokształt społecznie uznawanych i przyswojonych w danej zbiorowości społecznej norm regulujących zachowanie jej członków” [Słownik... 1980, s. 203].

Należy zatem tę spójność – lub jej brak – wyjaśnić, aby móc przewidywać zachowanie i w sposób zamierzony je korygować. W związku z tym pojawia się hipoteza, którą tu rozważymy, iż często obserwowane procesy dezorganizacji struktur działaniowych (realizowanych programów) powodowane są właśnie nieuświadomianym (i dlatego nie podlegającym kontroli) wpływem charakteru.

Charakter – w przeciwieństwie do temperamentu – można świadomie modyfikować. Jako artefakt jest on wyrazem posiadanego obrazu siebie i świata. Obraz ten daje się metodycznie kształtować. W starożytności taką kulturotwórczą rolę odgrywał teatr. Dziś przedstawienia te są coraz bardziej zuniformizowane; funkcjonowanie w globalnych strukturach organizacyjnych prowadzi do kształtowania podobnego obrazu siebie i świata, a wraz z tym do podobnych wyobrażeń. To przemawia za istotnym wpływem kultury organizacyjnej na postępowanie i zachowanie się osób.

Z drugiej strony mamy wpływ dyspozycji wewnętrznych, które ograniczają zakres wpływu zewnętrznego. Człowiek nie wszystko jest w stanie sobie wyobrazić, pojawia się wpływ dyspozycji – do takiego czy innego przedstawiania sobie – w postaci wyobraźni jako pewnego warunku wewnętrznego. Tyle tylko, że o ile wrażliwość jest warunkiem wewnętrznym związanym ze sferą emocjonalności, o tyle wyobraźnia jest dyspozycją umysłową.

Można się spodziewać, iż wyobraźnia posiada związek z wrażliwością danej osoby. Wrażliwość warunkuje orientację intuicyjną w sytuacji. Pośrednio warunkuje ona również orientację obrazową, a więc na charakter, na myślenie i podejmowane decyzje. Jak podkreśla Twardowski, „wszyscy psychologowie uważają wyobrażenia za podstawę i konieczny warunek pojęć [...] wyobrażenia stanowią nieodzowną podstawę wszelkiego myślenia” [Twardowski 1965, s. 121].

Z tego punktu widzenia praca nad modyfikacją charakteru narodowego, ufun-dowanego na wrażliwości, która jest dziedziczona wraz z genami, oraz na wyobraźni, która kształtuje się we wczesnym dzieciństwie, może nie być łatwa. Pośrednio potwierdza to praktyka dostosowywania kultury organizacyjnej firm globalnych do kultur i charakterów narodowych.

Literatura

- Adler A., *Sens życia*, PWN, Warszawa 1986.
- Arystoteles, *Etyka eudajmońska*, [w:] *Dzieła wszystkie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Dąbrowski K., *Charakter narodowy polski i jego perspektywy rozwojowe w świetle teorii dezintegracji pozytywnej*, „Zdrowie Psychiczne” 1980 nr 2.
- Fromm E., *Niech się stanie człowiek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1994.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1999.
- Jarosiewicz H., *Charakter w pracy kierownika, czyli o psychologicznych uwarunkowaniach uczenia się partycypacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 900, AE, Wrocław 2001.

- Kozielecki J., *Charakter przy maszynie*, [w:] *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1998.
- Kulczycki M., *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Zeszyty Naukowe AWF we Wrocławiu nr 38, Wrocław 1985b.
- Kulczycki M., *Psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu*, [w:] *Poradnictwo wobec złożoności problemów człowieka i świata*, Materiały V Ogólnopolskiego Seminarium Naukowego, Karpacz 11-14 maja 1987, red. A. Kargulowa, UW, Wrocław 1990.
- Kulczycki M., *Zarys relacyjnej koncepcji poradnictwa*, [w:] *Teoretyczne i metodologiczne problemy paradoznawstwa*, Acta Universitatis Wratislaviensis nr 811, Wrocław 1985a.
- Łucewicz J., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Mączyński J., *The Cultural Impact on the Leadership Style of Polish Managers*, “Polish Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 1(1).
- Nuttin J., *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1968.
- Pastuszka J., *Charakter człowieka*, TN KUL, Lublin 1962.
- Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, GWP, t. 2, Gdańsk 2000.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Steinman H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWr, Wrocław 1995.
- Szondi L., *Wolność i przymus w losie jednostki*, Wydawnictwo ALL, Kraków 1995.
- Tokarczyk R., *Problemy harmonizacji polskiej kultury prawnej z kulturą prawną Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2004 nr 3.
- Twardowski T., *O czynnościach i wytworach. Kilka uwag z pogranicza psychologii, gramatyki i logiki*, [w:] *Wybrane pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1965.
- Twardowski T., *O pojęciu wychowania*, [w:] *Wybór pism psychologicznych i pedagogicznych*, WSiP, Warszawa 1965.
- Twardowski T., *Wyobrażenia i pojęcia*, [w:] *Wybrane pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1965.
- Witkowski S.A., Ilsi S., *Walidacja kwestionariusza ról zespołowych: A Self-Perception Inventory R.M. Belbina* [Validation R. Meredith Belbin's SPI for a team-roles measurement], „Przegląd Psychologiczny” 2000 nr 1, s. 47-64.
- Wojtasik B., *Warsztat doradcy zawodu*, PWN, Wrocław 1997.

NATIONAL CHARACTER AND ORGANIZATIONAL CHARACTER

Summary

The concept of character as an artefact i.e. a product of organizing one's inner structure process (self-regulation, self-control) is presented. The character understood this way is shaped in the process of directing the behaviour. The national character and the organizational character are created analogically. The organizational character is shaped in the course of social learning – typical of the influence of company organizational culture and it coexists with the national character. The organizational character influences the national character in a modified way, whereas the national character enforces some changes in the field of the organizational culture of global enterprises.