

**Łukasz Haromszeki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Piotr Jarco**

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu

---

## **SOCJOPSYCHOLOGICZNE MECHANIZMY KSZTAŁTOWANIA RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

---

**Streszczenie:** Poznanie ludzkie uwarunkowane jest bytem społecznym, ale także kulturą, rozumianą jako zbiór wszystkich form świadomości społecznej. Nauka, wiedza potoczna, rozmaite schematy poznawcze determinują i selekcionują treści świadomości. Ludzie, podlegając określonym mechanizmom psychologicznym, określają jakość i złożoność relacji społecznych, kreują codziennie na nowo rzeczywistość społeczną. Wiedza o sposobach nazywania świata i nadawania mu sensu oraz definiowania znaczenia własnej aktywności jest ważna i pozwala lepiej rozumieć fenomen życia organizacyjnego oraz szczególną rolę człowieka jako kreatora kultury organizacyjnej.

### **1. Wstęp**

Indywidualne sposoby zachowywania się człowieka w organizacji uwarunkowane są wieloma zmiennymi. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim osobowość jednostki i umiejętność uczenia się, rozumianą jako zdolność korzystania z wcześniejszych doświadczeń. Jak słusznie zauważa J. Terelak, zarówno cechy wrodzone, jak i historia życia każdego człowieka, jako główne cechy składowe jego charakterystyki biograficznej, wyznaczają jego indywidualność i niepowtarzalność<sup>1</sup>. Podczas interakcji społecznych, osadzonych w danym kontekście kulturowym, dochodzi do ciągłych procesów, kreujących codziennie na nowo unikalną rzeczywistość. Rzeczywistość ta jest wypadkową cech, postaw, nastawień i potrzeb aktorów życia organizacyjnego. Warto zastanowić się zatem, które uniwersalne mechanizmy psychologiczne i społeczne są szczególnie istotne dla jakości życia organizacyjnego i skuteczności interakcji współpracowników.

---

<sup>1</sup> J. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 29 i nast.

## 2. Psychologia poznania świata społecznego

W dziedzinie psychologii, a szczególnie psychologii społecznej, sformułowano szereg praw opisujących mechanizmy spostrzegania (poznawania) świata społecznego. Prawa te ilustrują rozpowszechnioną w psychologii tezę (i równocześnie jej dowodzą), w świetle której każdy człowiek jest badaczem rzeczywistości, w jakiej żyje, co oznacza, że tworzy o niej rozmaite teorie i że teorie te, jako swoiste formy reprezentacji świata, służą do poznawania i interpretacji przez ludzi samych siebie, innych osób oraz interakcji społecznych<sup>2</sup>.

Czym są indywidualne teorie rzeczywistości i w jaki sposób określają naturę poznania społecznego? Indywidualne teorie to struktury poznawcze (schematy), zawierające układ informacji o świecie zewnętrznym i własnej osobie, zakodowane w pamięci człowieka<sup>3</sup>. Schematy poznawcze określają, na jakich aspektach rzeczywistości koncentruje się uwaga jednostki, jak interpretuje ona dostrzeżone informacje, a także których z nich i w jaki sposób używa przy rozwiązywaniu swoich problemów. Schematy poznawcze współokreślają treść widzenia świata, a nawet więcej – decydują o tym, co w otoczeniu jest dostrzegane, a co nie. Orientacja człowieka w otoczeniu (w sytuacji) ma więc charakter subiektywny i selektywny, a wyznaczona jest przez szczególne cechy odzwierciedlających rzeczywistość schematów poznawczych<sup>4</sup>. Schemat jest wzorcem poznawczym i jako taki nie jest kopią rzeczywistości, ale stanowi jej specyficzną idealizację: reprezentuje jej najbardziej typowe i zasadnicze elementy i właściwości.

Schematy poznawcze charakteryzują się określonymi właściwościami. Zwraca się uwagę na ich aspekt treściowy oraz formalny<sup>5</sup>. Aspekt treściowy odnosi się do rodzaju informacji o danych wymiarach rzeczywistości. Cechy formalne schematów dotyczą stopnia ich złożoności, abstrakcyjności i otwartości. Złożoność schematów odnosi się do liczby wymiarów, które bierze dana osoba pod uwagę przy ocenie zjawisk. Wiele danych empirycznych wskazuje, że stopień złożoności struktur poznawczych odgrywa ważną rolę w zachowaniu. Im człowiek posiada bogatsze doświadczenie osobiste, tym rzadziej spostrzega świat w kategoriach dychotomicznych (czarno-białych), tym łatwiej dostrzega subtelne różnice między ludźmi, tym trafniej ocenia zdarzenia, tym jest bardziej giętki i plastyczny w działaniu.

Stopień abstrakcyjności (*versus* konkretności) struktur poznawczych wyznaczony jest poziomem ogólności pojęć. Podkreśla się, iż struktury bardziej abstrakcyj-

---

<sup>2</sup> E. Aronson i in., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1994; W. Łukaszewski *Psychologiczne koncepcje człowieka*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 1, GWP, Gdańsk 2000; J. Trzebiński, *Rola schematów poznawczych w zachowaniach społecznych*, [w:] M. Lewicka, J. Trzebiński (red.) *Psychologia spostrzegania społecznego*, KiW, Warszawa 1985.

<sup>3</sup> J. Kozielecki, *Koncepcja psychologiczna człowieka*, PIW, Warszawa 1977, s. 44 i nast.; E. Aronson i in., wyd. cyt.

<sup>4</sup> J. Trzebiński, wyd. cyt.

<sup>5</sup> J. Kozielecki, wyd. cyt.

ne czynią orientację doskonalszą, względnie niezależną od kontekstu sytuacyjnego. Stopień otwartości struktur poznawczych uważany jest za jedną z najważniejszych cech formalnych. Struktury można nazwać otwartymi, gdy ulegają zmianom pod wpływem nowych informacji, gdy człowiek zmienia przekonania o świecie w miarę poznawania rzeczywistości. Oczywiście bardzo wysoki stopień elastyczności (otwartości) struktur, implikujący nadmierną zmienność przekonań, nie ma charakteru funkcjonalnego, staje się podstawą braku integracji wewnętrznej, poczucia niestabilności własnej tożsamości. Na ogół jednak ludzie wykazują tendencje do utrzymywania swoich schematów, nawet gdy pierwotne dane je wspierające zostały podważone<sup>6</sup>. Dowodzą tego wyniki wielu badań eksperymentalnych prowadzonych na gruncie psychologii społecznej<sup>7</sup>. Zjawisko to określane jest efektem uporczywości. Efekt ten znajduje szczególnie odzwierciedlenie w odniesieniu do przekonań dotyczących własnej osoby. Interpretowane to jest naturalnym dążeniem ludzi do podtrzymywania samooceny (obrazu własnej osoby), co ważne, niezależnie od poziomu poczucia własnej wartości. Uporczywe utrzymywanie schematu własnej osoby występuje u osób zarówno o wysokiej, jak i o niskiej samoocenie. Efekt uporczywości dotyczy także schematów odnoszących się do innych osób<sup>8</sup>. Ludzie często nie rewidują swoich przekonań o innych osobach bądź o zdarzeniach. Co więcej, występuje tu proces zwany samospełniającym się proroctwem, który na zasadzie mechanizmu sprzężenia zwrotnego podtrzymuje i utrwała pierwotny schemat. Samospełniające się proroctwo polega na tym, że ludzie niekiedy bezwiednie zachowują się w sposób wspierający oczekiwania wobec nich<sup>9</sup>. Rezultaty badań empirycznych dowodzą, że samospełniające się proroctwa nie tyle są wynikiem celowego dążenia człowieka do potwierdzania własnych schematów, ile raczej pojawiają się w sposób nieświadomy i mimowolny. Nawet gdy ludzie próbują traktować innych bez uprzedzeń, ich schematy aktywowane są niespostrzeżenie – jest to proces nie poddający się kontroli wolicjonalnej<sup>10,13</sup>. Jakie mechanizmy leżą u podłoża oporu ludzi przed zmianą własnych schematów poznawczych? Psychologowie wskazują tu na złożone procesy i interpretują to zjawisko, formułując różne, choć nie wykluczające się nawzajem teorie.

Na przykład przedstawiciele nurtu psychoanalitycznego – wszak to oni szczególnie wyeksponowali wagę „oporu przed zmianą”, zwłaszcza w kontekście problemów terapeutycznych – wskazują, że tendencja do utrzymywania schematów poznawczych ma charakter obronny, jest swoistym nieświadomym mechani-

<sup>6</sup> Zob. E. Aronson i in., wyd. cyt.; T. Mądrycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*. PWN, Warszawa 1986.

<sup>7</sup> Ross L. i in., *Perseverance in self perception and social perception: Biased attributional processes in the debriefing paradigm*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1975, no. 32.

<sup>8</sup> T. Mądrycki, wyd. cyt.

<sup>9</sup> R. Rosenthal, L. Jacobson, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Student Intellectual Development*, Holt, Rinehart, Winston, New York 1968, za: E. Aronson i in., wyd. cyt.

<sup>10</sup> <sup>13</sup> M. Sadker, D. Sadker, *Sexism in the Schoolroom*, „Psychology Today” 1985.

zmem radzenia sobie z lękiem, który zawsze powstaje w związku z antycypacją jakiegokolwiek zmiany. Dzieje się to na zasadzie: nowe budzi strach, gdyż jest nieznanne, nieprzewidywalne, a więc ryzykowne i zagrażające. Opór przed zmianą wynika z naturalnego dążenia człowieka do zachowania wewnętrznej harmonii, integracji i spójności. Każda zmiana niejako wymusza rozpad istniejących struktur, a to z kolei prowadzi do stanu dyskomfortu psychicznego, generując brak poczucia bezpieczeństwa, poczucia chaosu, zagubienia. Z punktu widzenia klinicznego opór przed zmianą ma charakter zarówno adaptacyjny, jak i przeciwnie – dezadaptacyjny. Choć widać tu pewną sprzeczność logiczną, to jednak nie ma jej w sensie psychologicznym. Adaptacyjność oporu przed zmianą wiąże się przede wszystkim z potrzebą zachowania względnej stałości (stabilności) własnej tożsamości czy, szerzej, osobowości. Jednak w niektórych przypadkach opór przed zmianą zakłóca procesy adaptacyjne, deformując konstruowane przez ludzi obrazy świata, wizerunki samych siebie i innych osób, przyczyniając się do nierealistycznej percepcji rzeczywistości. Ponadto zbytne utrzymywanie istniejących schematów blokuje proces przemian wewnętrznych niezbędnych do rozwoju i kreatywności człowieka.

Psychologowie reprezentujący kierunek poznawczy tendencję ludzi do utrzymywania struktur poznawczych wyjaśniają, odwołując się do podstawowej potrzeby psychicznej człowieka, jaką jest potrzeba sprawowania kontroli poznawczej<sup>11</sup>. Kontrola poznawcza zawiera w sobie m.in. poczucie wyjaśnialności. Poczucie to umożliwia przewidywalność zdarzeń. Liczne koncepcje podkreślają nadzwyczaj zgodnie, że ludzie wolą sytuacje przewidywalne (tj. takie, w których dysponują wiedzą o tym, co się zdarzy) niż nieprzewidywalne (tj. takie, o których nic nie wiedzą). Wielu badaczy głosi tezę, że ludzie jednak zorientowani są nie tyle na poszukiwanie informacji o jak największej diagnostyczności, ile raczej na zdobywanie informacji ugruntowujących ich dotychczasową wiedzę. Nie są więc z reguły motywowani do poszukiwania danych, które mogłyby rzeczywiście zweryfikować znane teorie o sobie, o innych i o świecie<sup>12</sup>. Współczesna psychologia zdaje się odchodzić od wizji człowieka „poszukiwacza rzetelnej informacji”, kreuje natomiast obraz człowieka jako „poszukiwacza określonej (niekoniecznie rzetelnej) informacji”<sup>13</sup>.

W. Swann w przeprowadzonych badaniach wykazał, że ludzie poszukują głównie takich informacji, które potwierdzają ich sądy o sobie i o innych, unikają zaś danych, które mogłyby tę wiedzę znacznie modyfikować, a jeśli mimo wszystko informacje takie do nich docierają – minimalizują ich znaczenie. Takie funkcjonowanie poznawcze określone jest jako orientacja na pewność, a zasada się na potrzebie walidacji własnych przekonań. Oznacza to, że człowiek nastawiony jest na zdobywanie

<sup>11</sup> Zob. D. Doliński, *Orientacja defensywna*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993.

<sup>12</sup> Zob. M.J. Strube, *In search of self: Balancing the good and the true*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1990, no. 16; M. Dymkowski, *Samowiedza a psychologiczne konsekwencje ocen*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1989.

<sup>13</sup> Tamże.

dowodów, że jego wiedza (samowiedza) jest trafna, a zarazem na unikanie danych, które mogłyby tę trafność podważyć.

Wyjaśniając zjawisko oporu przed zmianą schematów poznawczych, nie sposób wreszcie nie odwołać się do teorii dysonansu poznawczego Festingera<sup>14</sup>. W myśl tej koncepcji tendencja do utrzymywania schematów poznawczych wiąże się z zachowaniem tzw. optimum rozbieżności informacyjnej. Naturalnym dążeniem człowieka jest znoszenie niezgodności informacyjnej i osiąganie względnego poziomu zgodności. Obrona (usztywnienie) schematów poznawczych nasila się szczególnie w sytuacji dysonansu poznawczego, a polega na modyfikowaniu lub odrzucaniu danych sprzecznych z już posiadanymi.

Jeszcze inną interpretację posługiwania się posiadanymi schematami poznawczymi w poznawaniu rzeczywistości i odrzucania informacji niezgodnych z nimi odnaleźć można w rozważaniach R. Cialdiniego<sup>15</sup>. Według niego stosunkowo mała elastyczność schematów poznawczych wynika z dążenia człowieka do bycia konsekwentnym. Dążenie to ma charakter nieświadomy, przybiera nawet postać przymusu i znacząco wpływa na percepcję społeczną oraz kształtuje zachowania ludzi w sytuacji napływu informacji podważających wiarygodność posiadanych przekonań.

Czy jednak nie ma zbytnej przesady w ocenie ludzi jako upartych, niezdolnych do ustępstw teoretyków? Otóż wyróżnia się następujące okoliczności sprzyjające gotowości do zmiany (modyfikacji, rekonstrukcji) schematów<sup>16</sup>. Po pierwsze, w sytuacji bardzo dużej rozbieżności informacji. Po drugie, w sytuacji, w której ważne jest, aby posiadane przekonania były oceniane przez innych jako trafne. Po trzecie, w sytuacji niepewności co do tego, na ile schemat jest trafny, i gdy przy tym podmiot dostrzega alternatywne podejście.

Podsumowując, poznawanie rzeczywistości dokonuje się poprzez schematy poznawcze, które stanowią system wiedzy (informacji) człowieka o sobie, innych i związkach ze światem. Ludzie posługują się schematami zwłaszcza w sytuacjach złożonych, niejasnych, a w takich przecież często uczestniczą. Schematy umożliwiają kategoryzację bodźców, a więc rozumienie społecznej rzeczywistości. Odzwierciedlenie rzeczywistości ma charakter subiektywny i selektywny, co wiąże się z właściwościami zarówno treściowymi, jak i formalnymi struktur (schematów) poznawczych.

Charakterystykę schematów poznawczych należy dopełnić, wskazując na ich różne odmiany. Wyróżnia się zatem schematy, które odnoszą się do stanów realnych oraz idealnych – te ostatnie noszą nazwę wizji<sup>17</sup>. Szczególną kategorią schematów poznawczych są schematy reprezentujące specyficzną sekwencję zdarzeń społecznych dziejących się w określonym kontekście – nazywa się je skryptami poznawczy-

---

<sup>14</sup> E. Aronson i in., wyd. cyt.

<sup>15</sup> R. Cialdini, *Wýwieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 1996.

<sup>16</sup> Aronson E. i in., wyd. cyt.

<sup>17</sup> J. Kozielski, wyd. cyt.

mi<sup>18</sup>. Psychoanalicy ponadto wyróżniają skrypty życiowe, zawierające układ nadrzędnych wartości i sposobów (zasad) ich realizacji – są to więc swoiste heurystyki wyznaczające ukierunkowanie życiowe ludzi<sup>19</sup>.

Inny rodzaj schematów to oczekiwania. Odnoszą się one do stanów przyszłych, które mogą lub powinny się wydarzyć. Oczekiwania w znacznym stopniu wpływają nie tylko na percepcję innych ludzi, na kształtowanie ich wizerunku, ale także na ustosunkowanie do nich i zachowanie się w określonych sytuacjach społecznych<sup>20</sup>. W oczekiwaniach bowiem zawarte są treści odnoszące się zarówno do tego, co może (powinno) się wydarzyć, jak i, co ważniejsze, z jakim prawdopodobieństwem. Zdaniem psychologów źródło wielu problemów psychicznych i konfliktów interpersonalnych tkwi w oczekiwaniach ludzi – w tym sensie, że są one albo nieadekwatne do rzeczywistości, tj. nie ujmują jej ważnych aspektów, albo wręcz całkowicie się z nią rozmiągają, gdyż opierają się na iluzorycznych wizjach, życzeniowych i często też roszczeniowych projekcjach. Bywa, że i otoczenie społeczne nie spełnia z różnych przyczyn oczekiwań danej osoby, co rodzi rozczarowanie, poczucie krzywdy lub agresywne postawy wobec świata.

### 3. Organizacja jako przestrzeń interakcji psychologicznych

Według E. Scheina organizacja to zaplanowana koordynacja aktywności pewnej liczby osób, skierowana na osiągnięcie wspólnego celu przez podział pracy i funkcji oraz dzięki hierarchii władzy i odpowiedzialności. Zachowania organizacyjne są współzależnością technicznych potrzeb organizacji i potrzeb ludzkich, a uniwersalne cechy organizacji to koordynacja, wspólne cele, podział pracy i integracja<sup>21</sup>. Charakterystyczny dla organizacji jest celowy, planowy, świadomy charakter zadań, wewnętrzny układ (ład organizacyjny, struktura organizacyjna – normy, wartości, zasady postępowania oraz pozycje i role członków)<sup>22</sup>.

Interakcje psychologiczne występujące w obrębie organizacji – rozumianej jako całość, zintegrowany system społeczny – mogą być rozpatrywane, według B. Kożusznika<sup>23</sup>, w zakresie kilku podstawowych problemów:

- 1) integracji potrzeb pracowników z wymaganiami organizacji,
- 2) zawarcia psychologicznego kontraktu między pracownikiem a organizacją,
- 3) rozbieżności między nieformalnymi a formalnymi grupami organizacji oraz integracji międzygrupowej,
- 4) efektywności organizacyjnej – problemy trwania, rozwoju oraz możliwość przyswajania i opanowania zmian.

<sup>18</sup> J. Trzebiński, wyd. cyt.

<sup>19</sup> S.M. Johnson, *Style charakteru*, Zysk i S-ka, Poznań 1994.

<sup>20</sup> J. Koziński, wyd. cyt.

<sup>21</sup> E. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988, s. 15.

<sup>22</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>23</sup> Tamże.

Problem pierwszy dotyczy rozwiązania kwestii doboru pracowników. Rozpowszechnione obecnie podejście selekcyjno-testowe powoduje, że organizacja stwarza w umyśle nowego pracownika określone wyobrażenie o sobie oraz że pracownicy uczą się wykonywać zadania w sposób oczekiwany przez organizację. Nie wykazując dodatkowej inicjatywy, pozostają na najniższym tolerowanym poziomie wykonania. Często istotnym problemem jest skłonienie pracowników do większej wydajności, twórczości i lojalności. Szansę na rozwój aktywności jednostki dają szkolenia z zastosowaniem technik uczestniczących, zmieniające postawy i zachowania (zwłaszcza stosunek do zmian). Problem drugi może być rozwiązany dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu procesu kierowania, opartego na autorytecie, zaufaniu i dobrej komunikacji. Zawarcie umowy organizacji z pracownikiem nie ma jedynie charakteru kontraktu psychologicznego. Oprócz tego pracownik staje się uczestnikiem umów: o wiedzę, o wydajność, o moralność i o strukturę zadań. Motywacja do pracy zależy, według E. Scheina, od punktu, w którym oczekiwania jednostki zgadzają się z oczekiwaniami organizacji, oraz od tego, co ma podlegać wymianie: pieniądze za czas pracy, zadowolenie i poczucie bezpieczeństwa za wykonaną pracę i lojalność, możliwość samorealizacji za pracę zgodną z celami organizacji itp. Menedżerowie jako reprezentanci interesów organizacji muszą być świadomi istniejącej interakcji i konieczności integracji różnych systemów organizacyjnych<sup>24</sup>. Rozwiązanie problemu trzeciego może nastąpić poprzez stworzenie warunków, które umożliwią równowagę między celami organizacji i potrzebami członków oraz uniemożliwią destrukcyjną konkurencję między komórkami całej organizacji. Można zredukować konflikt, poprawiając komunikację między grupami oraz ustalając warunki stymulujące współpracę zamiast współzawodnictwa (zapobieganie konfliktom). Efektywność organizacyjną (problem czwarty) można uzyskać przez rozwijanie w pracownikach plastyczności i umiejętności przystosowania się do zmian oraz rozwijania talentów i zdolności.

Organizację można rozpatrywać również w ujęciu zaproponowanym przez R.F. Balesa, w którym wyróżnia on takie kategorie interakcji, jak: solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie; rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia; wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie; dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii; wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń; orientowanie innych, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie; pytanie i prośby o zorientowanie, o informację, powtarzanie, potwierdzanie; pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażanie uczucia; pytanie, prośby o sugestię, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania; niezgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy; ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc, usuwanie się

---

<sup>24</sup> E. Schein, wyd. cyt.

z pola; ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie siebie, domaganie się uznania<sup>25</sup>.

Tworzące się organizacje wyznaczają formalne zachowania ludzi oraz zależności między nimi. Jak wskazują liczne badania, cele organizacyjne osiągnąć są poprzez kreowanie, stymulowanie i komunikowanie systemu zachowań organizacyjnych. System społeczny organizacji jest w rzeczywistości zbiorem (systemem) różnorodnych interakcji między osobami odgrywającymi różne role i realizującymi zadania zgodnie z oczekiwaniami<sup>26</sup>. System organizacyjny jest permanentnie poddawany naciskom w kierunku zmiany oraz równowagi, które mogą mieć charakter funkcjonalny lub dysfunkcyjny<sup>27</sup>. Istotny wpływ na procesy poznawcze jednostki w zakresie uczestniczenia w organizacji ma kultura organizacyjna, która stanowi zbiór konwencjonalnych zachowań społeczności, determinujący zachowanie się jej członków bez względu na stopień uświadomienia sobie istniejących zależności<sup>28</sup>. Poza tym związek między efektywnością organizacji, tradycją i zmianą zależy od tego, czy zmiana jest wewnątrz kulturowa czy transkulturowa oraz czy motywacja zachowań organizacyjnych charakteryzująca daną tradycję jest otwarta na zmianę czy sztywna (zamknięta). W układzie funkcjonalnym organizacji zmiana kulturowa jest psychologiczną asymilacją lub społecznie zaprogramowaną adaptacją<sup>29</sup>. W układzie dysfunkcyjnym zmiana kulturowa prowadzi do alienacji pracy. Systemy społeczne organizacji osiągają efektywność w ramach wartości, które uznają za cenne, swoje, podmiotowe i świadomie akceptowane. Wartości narzucane skutkują oporem i obniżeniem efektywności.

Inną kwestią mogącą kształtować interakcje w organizacji są role płciowe. Według A.H. Eagly, S.J. Karau<sup>30</sup> mogą one wpływać na kształtowanie się struktur władzy i przywództwa w organizacji. Role płciowe kształtują się we wczesnym dzieciństwie i są wzmacniane przez procesy ekonomiczne i społeczne w inny sposób niż oczekiwania społeczne odnoszące się do uwarunkowań kulturowych. Wstępne fazy procesu socjalizacji powodują, że mężczyźni specjalizują się w zachowaniach związanych z zadaniami, a kobiety w zachowaniach społecznych. Ma to duże znaczenie, ponieważ przywództwo jest zwykle postrzegane jako silnie związane z kompetencjami w zakresie wykonywania zadania i z jego bezpośrednim wykonaniem.

Trwałość organizacji oraz jej efektywność w świecie coraz wyraźniej zdominowanym przez wzrastającą świadomość ludzi zależy od stopnia aktywności, zaangażowania

<sup>25</sup> S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 341.

<sup>26</sup> J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk 2008, s. 322-323.

<sup>27</sup> J.P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

<sup>28</sup> G. Hofstede, *Cultural constraints in management theories*, „Academy of Management Executive” 1993, no. 7.

<sup>29</sup> J. Berry, *Psychology of acculturation*, [w:] E. Brislin (red.), *Applied Cross-Cultural Psychology*, Sage, Newbury Park, CA 1990.

<sup>30</sup> A.H. Eagly, S.J. Karau, *Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 60, no. 5.



zowania i współuczestniczenia pracowników w danych warunkach sytuacyjnych. Zgodnie z przyjętymi w psychologii organizacji założeniami człowiek ma ograniczone możliwości przystosowania. Aby takie dopasowanie miało miejsce, według interakcjonistów<sup>31</sup> ważne jest dopasowanie do potrzeb człowieka obiektywnych elementów środowiskowych i subiektywnych elementów związanych ze sferą spostrzegania rzeczywistości pracy i siebie. W innej koncepcji J.L. Holland podkreśla rolę dopasowania indywidualnych preferencji jednostki do obiektywnych wymagań środowiska pracy<sup>32</sup>. Do dysfunkcyjnych reakcji psychologicznych na interakcje osobowości i środowiska zalicza się stres organizacyjny, utożsamiany z poczuciem wieloznaczności roli i konfliktu roli. Funkcjonalne reakcje to natomiast morale pracownicze, zaangażowanie w pracę, wysoka samoocena. Wieloznaczność roli ma miejsce, gdy pracownik błędnie rozpoznaje swoje obowiązki pracy lub w sytuacji niesprecyzowania celów pracy, zakresu i stopnia odpowiedzialności za powierzone pracownikowi zadania<sup>33</sup>. Konflikt roli powstaje, gdy wykonujący pracę staje w obliczu dwóch sprzecznych wymagań lub oczekiwań dotyczących wykonania zadania<sup>34</sup>. Ma on też charakter interpersonalny, jest powodem rozbieżności między oceną własnej pozycji w organizacji a oceną współpracowników. Morale pracowników natomiast odnosi się do poczucia akceptacji i przynależności do grupy pracowniczej, wyznającej ten sam system wartości i realizującej wspólne cele z przekonaniem i poświęceniem. Morale jest kombinacją postaw członków grupy pracowniczej silnie korelującą z poczuciem jakości życia<sup>35</sup>. Zaangażowanie w pracę to zachowanie organizacyjne, które polega na budowaniu obrazu własnej osoby wokół aktualnie wykonywanej pracy i realizowanej kariery zawodowej. Jest ono pozytywnie skorelowane z protestancką etyką pracy<sup>36</sup>. Zaangażowanie i przywiązanie do organizacji łączy się z cechami osobowości, właściwościami pracy i organizacji, doświadczeniem oraz zachowaniami organizacyjnymi, tj. uczestnictwem w życiu organizacyjnym, lojalnością wobec organizacji, produktywnością, punktualnością i uczeniem się<sup>37</sup>. Pozytywna samoocena jako stopień spostrzegania kompetencji własnej powoduje, że osoby z wysoką samooceną czują się kompetentni i antycypują sukces oraz mobilizują do zwiększonego wysiłku swoich współpracowników<sup>38</sup>.

<sup>31</sup> R. Van Harrison, *Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*, [w:] G.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.

<sup>32</sup> J. Strelau, *Psychologia...*, s. 327.

<sup>33</sup> S. Kasl, *Wkład epistemologii do badań nad stresem pracy*, [w:] G. L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.

<sup>34</sup> D. Katz, D.N. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.

<sup>35</sup> G. Manning, K. Curtis, *Morale, Quality of Worklife*, South Western Publisher, Cincinnati 1988.

<sup>36</sup> J. Strelau, *Psychologia...*, s. 328.

<sup>37</sup> J.Z. Rouiller, I.L. Goldstein, *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*, „Human Resources Development Quarterly” 1993, no. 4.

<sup>38</sup> R. Kanfer, *Self-regulatory and other non-ability determinants of skill acquisition*, [w:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (red.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guilford Press, New York 1996.

Niestety osób takich jest niewiele. Jeszcze mniej wśród pracowników jest jednostek chętnych do ponoszenia odpowiedzialności za pracę własną i organizację. Postulowane przez E. Fromma<sup>39</sup> oczekiwania pracowników – ucieczki od struktur i relacji zagrażających wolności i rozwojowi – mimo że upłynęło 65 lat, są nadal zjawiskiem marginalnym w większości organizacji. W rzeczywistości oczekiwania pracowników wobec organizacji, będące wynikiem procesu socjalizacji i uczenia się, nadal definiują ją jako strukturę wyraźnie zhierarchizowaną, a „założenie potrzeby autonomii, przyjęte w nowoczesnym zarządzaniu, oparte na rozważaniach A.H. Masłowa, D. McGregora, F. Herzberga lub Ch. Argyrisa, obciążone jest wewnątrzsterownym nachyleniem akademickim, charakteryzującym się tym, że cnotliwi profesorowie imputują swoje własne wartości członkom różnych wycinków populacji, mających niejednokrotnie całkiem inną koncepcję swojego rozwoju<sup>40</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Organizacja – jak i każdy inny system społeczny – jest przestrzenią dla niepowtarzalnych interakcji psychologicznych. Ludzie bowiem żyją bardzo różnie, ale w obrębie każdej zbiorowości istnieje pewien właściwy dla jej członków sposób wyrażania aktywności, obowiązujący wzorzec myślenia i działania. Jest to – zdaniem C. Kluckhohna – kultura, czyli historycznie wytworzony system wzorców życia, które skłonni są podzielać wszyscy członkowie jakiejś zbiorowości<sup>41</sup>. Obok klasycznie socjologicznego podejścia psychologiczne ujęcie kultury skupia się przede wszystkim na zachowaniach jednostki, jej myślach, uczuciach i reakcjach – kultura przejawia się w tym ujęciu poprzez zbiór reguł i motywów postępowania, form ekspresji, nakazów i zakazów, ocen i sądów. Przyjmując tę perspektywę, zapomina się często, że ludzie będący uczestnikami danej zbiorowości nie stanowią jedynie prostej sumy jednostek, lecz zupełnie nową jakość systemową, pozostającą w interakcji z tym, co zewnętrzne względem grupy. Dopiero taka perspektywa pozwala na pełniejszy opis i wyjaśnianie rzeczywistości społecznej czy – w węższym ujęciu – motywów i postaw ludzi będących uczestnikami danej kultury organizacyjnej. Indywidualny i zbiorowy aspekt aktywności człowieka nakazują uwzględniać wielowątkowość interakcji psychologicznych – od poziomu biologicznego, przez psychologiczny (potrzeby, aspiracje) i społeczny (obyczaje, normy grupowe), aż do poziomu transkulturowego (wierzenia, mity, rytuały)<sup>42</sup>.

Podsumowując, należy podkreślić, że liczne interdyscyplinarne badania nad psychologią człowieka dostarczają wiele cennych wskazówek tym, którzy w prak-

<sup>39</sup> E. Fromm, *Man for Himself*, Rinehart and Comp, New York – Toronto 1947.

<sup>40</sup> C. Sikorski., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 44.

<sup>41</sup> Zob. P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 233.

<sup>42</sup> Zob. *Epistema*, [www.wiedzaiedukacja.eu](http://www.wiedzaiedukacja.eu), dostęp: 2.05.2012.

tyce zajmują się zarządzaniem i organizowaniem życia społecznego. Do często zadawanych dziś pytań natury praktycznej należy to, jak działać w warunkach silnej konkurencji i niepewności, aby realizując trafną strategię, maksymalnie wykorzystać potencjał ludzi (tworzących ostatecznie wartość danej kultury organizacyjnej). Liczne koncepcje i modele teoretyczne starają się wskazać najskuteczniejsze drogi do osiągnięcia sukcesów dzięki odpowiedniemu zarządzaniu ludźmi. Rozumienie uwarunkowań tych procesów, umiejętne wykorzystanie i znajomość praw psychologicznych wyznaczających sposoby postępowania ludzi, myślenia i rozumienia otaczającej rzeczywistości – przybliżają praktyków do osiągnięcia zamierzonych celów.

## Literatura

- Aronson E. i in., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1994.
- Berry J., *Psychology of acculturation*, [w:] E. Brislin (red.) *Applied Cross-Cultural Psychology*, Sage, Newbury Park, CA 1990.
- Bugental J.F., *Los gorszy od śmierci – strach przed zmianą*, „Nowiny Psychologiczne” 1987, nr 2.
- Cialdini R., *Wýwieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 1996.
- Doliński D., *Orientacja defensywna*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993.
- Dymkowski M., *Samowiedza a psychologiczne konsekwencje ocen*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1989.
- Eagly A.H., Karau S.J., *Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 60, no. 5.
- Enright J., *Terapia i poradnictwo bez oporu*, „Nowiny Psychologiczne” 1987, nr 3.
- Epistema*, www.wiedzaiedukacja.eu, dostęp: 2.05.2012.
- Fromm E., *Man for Himself*, Rinehart and Comp, New York – Toronto 1947.
- Hofstede G., *Cultural constraints in management theories*, “Academy of Management Executive” 1993, no. 7.
- Johnson S.M., *Style charakteru*, Zysk i S-ka, Poznań 1994.
- Kanfer R., *Self-regulatory and other non-ability determinants of skill acquisition*, [w:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (red.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guilford Press, New York 1996.
- Kasl S., *Wkład epistemologii do badań nad stresem pracy*, [w:] G.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Katz D., Kahn D.N., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Kotter J.P., *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kozielecki J., *Koncepcja psychologiczna człowieka*, PIW, Warszawa 1977.
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Manning G., Curtis K., *Morale, Quality of Worklife*, South Western Publisher, Cincinnati 1988.
- Mądrzycki T., *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*. PWN, Warszawa 1986.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- Rosenthal R., Jacobson L., *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and student intellectual development*, Holt, Rinehart, Winston, New York 1968
- Ross L. i in., *Perseverance in self perception and social perception: Biased attributional processes in the debriefing paradigm*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1975, no. 32.
- Rouiller J.Z., Goldstein I.L., *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*, „Human Resources Development Quarterly” 1993, no. 4.

- Sadker M., Sadker D., *Sexism in the schoolroom*, „Psychology Today” 1985.
- Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Strelau J. (red.), *Psychologia*, t. 1, GWP, Gdańsk 2000.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3., GWP, Gdańsk 2008.
- Strube M.J., *In search of self: Balancing the good and the true*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1990, no. 16.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Trzebiński J., *Rola schematów poznawczych w zachowaniach społecznych*, [w:] M. Lewicka, J. Trzebiński (red.), *Psychologia spostrzegania społecznego*, KiW, Warszawa 1985.
- Van Harrison R., *Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*, [w:] G.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.

## SOCIO-PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF SHAPING ORGANIZATIONAL REALITY

**Summary:** Human cognition is conditioned not only by social existence but also by the whole culture which is understood as a set of all forms of social awareness. Learning, popular knowledge and different cognitive patterns determine and select consciousness content. People, being subject to specific psychological mechanisms, determine quality and complexity of social relations and every day create from the beginning social reality. Knowledge about the ways people call the world and give new meaning to it as well as how they define the sense of their own activity are important and let better understand the phenomenon of organizational life and a special role of human as a creator of organizational culture.

**Keywords:** human cognition, socio-psychological mechanisms, interactions, organizational reality.