

Personifikacja organizacji

Nadesłany: 20.03.17 | Zaakceptowany do druku: 25.10.17

Jerzy Bogdanienko*

Celem artykułu jest przedyskutowanie problemu, w jakim stopniu często stosowana w literaturze z zakresu zarządzania metafora organizmowa ułatwia zrozumienie zasad funkcjonowania organizacji. W treści artykułu zostanie podjęta próba rozwinięcia niektórych aspektów takiego ujęcia na podstawie badań literaturo-
wych. Zostaną porównane niektóre cechy i zachowania człowieka z zachowaniem charakteryzującym organizację, w celu oceny, w jakim zakresie występuje podobieństwo, a więc czy analogia taka jest uzasadniona.

Słowa kluczowe: organizacja, personifikacja, personalizacja, osobowość, racjonalność.

Impersonation of the Organization

Submitted: 20.03.17 | Accepted: 25.10.17

The aim of this paper is to discuss the extent to which the organic metaphor, commonly used in management publications, allows you to better understand the functioning of the organization. The article attempts to develop some aspects of this approach based on literature studies. Some human characteristics and behaviors are compared with the behavior of organizations in order to assess the extent to which they are similar and thus whether such an analogy is justified.

Keywords: organization, impersonation, personification, personalization, personality, rationality.

JEL: D91

* **Jerzy Bogdanienko** – prof. dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

Adres do korespondencji: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, ul. Młodzieżowa 31a, 87-100 Toruń;
e-mail: jerbog@wp.pl.

1. Wprowadzenie

Wielu specjalistów z zakresu zarządzania wychodzi z założenia, że organizacja stanowi system, a jak napisał G. Morgan: „System jest jednością i jako taki żyje i ma przyszłość” (Morgan, 1997). Prowadzi to do często stosowanej metafory „organizmowej”, która polega na przyjęciu założenia o uzależnieniu jednostki od otoczenia oraz o koniecznej „jedności funkcjonalnej”. Obserwacja organizmów w świecie przyrody – pisze cytowany autor – pozwala dostrzec, że charakteryzuje je funkcjonalna współzależność, co oznacza, iż w normalnych warunkach każdy element systemu działa na rzecz wszystkich innych elementów, aby utrzymywać homeostatyczne funkcjonowanie całości.

W literaturze z zarządzania organizacje często porównuje się do organizmu i najczęściej wymieniane są trzy następujące cechy pozwalające na to porównanie:

- uznanie, że podstawowy cel to przetrwanie (w warunkach niesprzyjających) i rozwój (w warunkach korzystnych);
- powiązanie z otoczeniem, które decyduje o wynikach na dwóch poziomach – kosztów (po stronie wejścia) oraz przychodów (po stronie wyjścia);
- dążenie do równowagi wewnętrznej i zewnętrznej.

Co więcej, organizacjom przypisuje się także ludzkie cechy. Począwszy od tego, że powszechnie, w uproszczeniu przedstawiamy funkcjonowanie organizacji tak, jakby to ona sama działała, mówimy: „powinna”, „musi”, „dąży”, „konkuruje” itp. Ale ponadto wskazujemy na różne cechy, które upodabniają ją do myślącego człowieka. Organizacja ma określony cykl życia i swoją kulturę. Określa się niektóre jej elementy i sposoby działania podobnie do części ciała człowieka, np. sadło organizacyjne, będące obrazowym określeniem ukrytych rezerw, co prowadzi do możliwości jej odchudzania, lub mózg, co nadaje jej zdolność samoorganizacji. Organizacja uczy się i doskonali oraz w wyniku tego ewoluuje i niekiedy określana jest nawet jako organizacja inteligentna. Szczegółowo przedstawia takie ujęcie na przykład Z. Sieja (w: Perechuda, 2000, s. 36). Organizacja wchodzi w relacje z innymi i negocjuje, a jako osoba prawna zawiera rozmaite umowy z innymi jednostkami i nawiązuje współpracę. Jest uzależniona od otoczenia, walczy w nim o dobrą pozycję i prowadzi w tym celu grę z interesariuszami, a czasem popada w rozmaite konflikty. Ma określona osobowość i swoje cele, filozofię i wartości, tworzące misję i wizję. Ulega modom i dba o wizerunek na rynku. Wewnątrz niej występują rozmaite powiązania i następują różnorodne przepływy przedstawiane jako procesy. Organizacja, tak jak organizm, dąży do zachowania równowagi, a jej brak jest przejawem choroby – patologii organizacji.

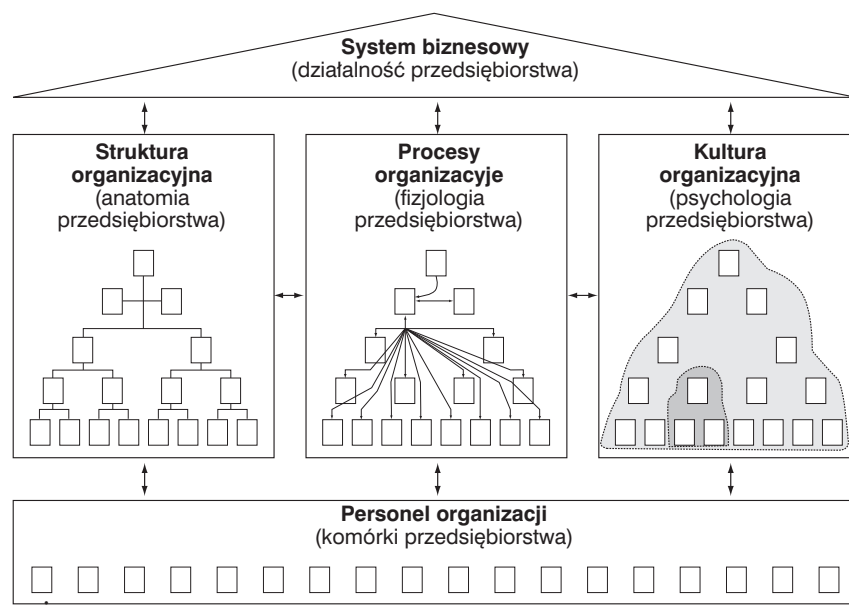
Na to porównanie wskazuje także coraz popularniejsze przenoszenie metod badawczych dotyczących człowieka do analizy organizacji. Przykładem może być etnografia, która – jak pisze Kostera (2007, s. 17) – trady-

cyjnie oznacza efekt pisemny antropologicznej pracy badawczej w terenie. Antropologia zaś, najogólniej mówiąc, to wiedza o człowieku¹. Podobnie wykorzystuje się pewne testy stosowane przez psychologów do oceny funkcjonowania organizacji, co atrakcyjnie ukazano w głośnej książce J. Bakana pt. „Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą” (2006) i nakręconym na tej podstawie filmie „Korporacja”, ujawniając, że posiada ona wszystkie typowe cechy psychopaty.

W związku z tym warto odpowiedzieć na trzy pytania:

1. W czym głównie przejawia się podobieństwo organizacji do organizmu przedstawiane w literaturze?
2. Czy antropomorfizacja, charakteryzująca się doszukiwaniem wspólnych cech organizacji i człowieka, jest uzasadniona?
3. W szczególności, w jakim stopniu pozwala to lepiej zrozumieć funkcjonowanie organizacji?

Rozważania na ten temat można znaleźć między innymi w głośnej pracy M.J. Hatch (2002, s. 68). Bezpośrednią inspiracją dla podjęcia w tym artykule próby szerszego przanalizowania tego problemu był schemat umieszczony w książce Wita i Meyera (2007), którzy – podkreślając przydatność spotykanej w literaturze metafory „organizm korporacyjny” do badania organizacji – wyodrębniają w niej, za Bartlettem i Ghoshalem, anatomię (struktura), fizjologię (procesy) i psychologię (kultura)².



Rys. 1. Szczegółowy obraz składników systemu organizacyjnego. Źródło: B. Wit i R. Meyer. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE, s. 114.

Przy podjęciu tego tematu pierwszy problem pojawił się na tle właściwej interpretacji i adekwatnego określenia zjawiska upodabniania się organizacji do człowieka, gdyż różnice pojęciowe są bardzo subtelne. Można posłużyć się tutaj określeniami antropomorfizacja lub personifikacja.

Najogólniejszym punktem wyjścia przy poszukiwaniu właściwego ujęcia tematu może być animizacja, która stanowi metaforę polegającą na ożywieniu przedmiotów martwych, zjawisk natury lub pojęć abstrakcyjnych poprzez przypisywanie im właściwości żywych istot. Antropomorfizacja zaś to ucłowieczenie, czyli szczególny rodzaj animizacji polegający na przypisywaniu cech ludzkich przedmiotom, zjawiskom lub pojęciom abstrakcyjnym. Tak więc, tylko niektóre animizacje, te, które przenoszą na badane obiekty cechy człowieka, mają charakter antropomorfizacji. Personifikacja jest zbliżona do antropomorfizacji, ale jest pogłębieniem tej metafory, chociaż w niektórych słownikach oba te pojęcia są utożsamiane. Jednak różnica między może być wyrażona w ten sposób, że jest to szczególna forma antropomorfizacji, idąca najdalej, bo polegająca na przedstawianiu pojęć abstrakcyjnych, przedmiotów martwych, zjawisk przyrody i zwierząt tak, jakby były postaciami ludzkimi i działały w podobny sposób, a nie tylko na przypisaniu im cech ludzkich (<https://pl.wikipedia.org/wiki/personalizacja>). Prześledzenie literatury przedmiotu pozwala dostrzec wiele ujęć, które pozwalają organizację postrzegać w ten ostatni sposób, co zadecydowało o takim tytule niniejszego opracowania.

W treści artykułu podjęta zostanie próba rozwinięcia niektórych z wymienionych wyżej wątków w takim zakresie, na jaki pozwala jego ograniczona objętość – traktując to jako interesujący obszar dalszych badań. Zostaną porównane niektóre cechy i zachowania człowieka z zachowaniem charakteryzującym organizację w celu oceny, w jakim stopniu występuje podobieństwo. Ważnym źródłem inspiracji dla tych rozważań jest oczywiście filozofia i psychologia, które formułują poglądy na temat istoty człowieka i motywów jego działania. Należy jednak uświadomić sobie fakt odrębności badań filozoficznych i psychologicznych zarówno co do metody, jak i celów. Filozofia poszukuje odpowiedzi na pytanie: kim jest człowiek i co stanowi o jego człowieczeństwie? Natomiast w naukach o człowieku, takich jak psychologia, pedagogika, medycyna itp., poszukuje się przede wszystkim odpowiedzi na pytanie, jak człowiek funkcjonuje oraz w jaki sposób zachodzą w nim pewne procesy (np. psychiczne). Psychologię – pisze A. Maryniarczyk – można przy takim obrazie człowieka zredukować do fizyki. Badać bowiem człowieka można podobnie jak każdy inny byt, to znaczy opisać zasady ułożenia elementów składowych i ich wzajemnego oddziaływania. Można nazwać ten model człowieka człowiekiem „reaktywnym”, tak jak określa to psychologia behawiorystyczna oraz medycyna, która traktuje człowieka jako sumę powiązanych elementów (Maryniarczyk, 1995). W ten sposób oczywiście można opisywać także organizację i rzeczywiście taką wymowę mają modele mechanistyczne.

Przy tym warto zauważyć, że współczesna psychologia nie interesuje się już wyłącznie wewnętrznymi reakcjami i przemianami zachodzącymi u ludzi, lecz zajmuje się także otoczeniem fizycznym człowieka, rozumianym: (a) jako ogół bodźców stymulujących organizm, a także (b) jako ogół informacji odbieranych przez człowieka i organizujących jego zachowanie oraz (c) jako ogół społeczno-kulturowych artefaktów/fizycznych (rzeczy organizujących funkcjonowanie jednostek i grup. U jej podstaw leży założenie, iż zdrowie to rezultat istnienia równowagi w całym układzie, jakim jest organizm, środowisko społeczne i środowisko fizyczne (Bańka, 2002). Psychologia jest nauką, która pomaga wyjaśnić oraz zrozumieć podłoże i motywy ludzkich zachowań, których katalizatorem są zawsze ludzkie emocje i wartości. Nie da się ich analizować bez zrozumienia czynników na nie wpływających. Odnosi się to także do organizacji. „Tam, gdzie klasyczna ekonomia staje się bezradna, pomocna okazuje się metodologia badań psychologicznych. Firmy, które lekceważą ogromne znaczenie emocji w biznesie, robią to na własną niekorzyść” (Zygan, 2013).

2. Wpływ otoczenia na racjonalność działania organizacji

Można się bez wątpliwości zgodzić, że uwarunkowania zewnętrzne są niezwykle istotne dla funkcjonowania organizacji, dlatego jej porównanie do zachowania człowieka pod wpływem otoczenia wydaje się takie użyteczne. Organizacja bywa definiowana jako zespół ludzi połączonych wspólnym celem realizowanym w określonym środowisku, które jest źródłem interpretacji reguł działania, co ułatwia podejmowanie decyzji, jak postępować. Jak pisze W. Gasparski (2008) „Każdy działa zanurzony w „bąblu” swojej sytuacji praktycznej, wyznaczonej przez **wartości**, w które wierzy, i przez **fakty**, jakie postrzega”. Działanie to wszelkie zachowanie ludzi, które ukierunkowane jest na osiągnięcie celu, podejmowane świadomie i zgodnie z wolą wykonującego, jednak – zdaniem cytowanego autora – zazwyczaj jest ono modyfikowane ze względu na sytuacje praktyczne. Jeśli sytuacja praktyczna jest niesatysfakcjonująca, to podmiot dąży do zmiany.

Proces uruchamiania zachowań celowych ma charakter fazowy – jest aktywnością ciągłą jednostki przebiegającą od chwili narodzin do śmierci. Zachowania zgodne z przyjętymi celami, przynoszące jednostce wyobrażoną korzyść, ulegają utrwaleniu w pamięci jako zestaw skutecznych procedur i podlegają mechanizacji (Mrozowicz, 2011). Można uznać, że odnosi się to również do organizacji. Można również zastosować do niej podane niżej zalecenia, że aby osiągnąć najbardziej satysfakcjonujące i najtrwalsze formy sukcesu w życiu człowieka, musi on zadbać o następujące elementy (Morris, 2015, s. 219):

- jasną **koncepcję** tego, co chce osiągnąć – klarowna wizja i konkretny cel;
- silne **przekonanie**, że jest w stanie osiągnąć ten cel;
- **koncentrację** na tym, co jest potrzebne do osiągnięcia celu;

- **konsekwencję i upór** w realizowaniu przyjętej wizji;
- emocjonalne **zaangażowanie** i poczucie, że to, co robi, jest ważne;
- silny **charakter**, który będzie go prowadzić i utrzyma na właściwym torze;
- umiejętność czerpania **radości** z całego procesu.

W psychologii funkcjonuje kilka modeli wyjaśniających problem motywacji do podjęcia działania. Jeden z popularniejszych opiera się na koncepcji trzech komponentów: wartości, możliwości oraz afektu. Pierwszy wiąże się z odpowiedzią na pytanie, jakie jest uzasadnienie dla określonego postępowania, a wartość może być rozumiana jako pewna sytuacja, wobec której podmiot pozostaje w subiektywnej relacji potrzeby, dążenia i zainteresowań. Drugi komponent związany jest z oceną realności zamierzenia. Natomiast ostatni określa, jakie emocje wzbudza cel dążeń oraz zakładane działanie.

Oczywiście wszystkie te czynniki, łącznie z ostatnim – określonym wcześniej jako „czerpanie radości” – można uznać za istotne także przy dążeniu do osiągnięcia sukcesu przez organizację, gdyż można uznać, że także w tym przypadku radość jest silnym motywującym czynnikiem, który występuje w sytuacji skutecznego osiągnięcia celu. To ją ma pobudzić, właściwe formułowanie pociągającej misji pracowników ze względu na osadzenie misji w istotnych wartościach reprezentowanych przez organizację. W literaturze z dziedziny zarządzania bardzo często wyrażane jest to w postaci triady: chcieć – wiedzieć – móc, decydującej o skuteczności działania. I „chcieć” stawia się na pierwszym miejscu. Chester Barnard, analizując skłonność ludzi do podjęcia działania, uznał, że zależy ona od trzech czynników: akceptacji celu, zgodności celu z własnymi dążeniami i realności jego osiągnięcia z punktu widzenia możliwości wykonawcy. Doprowadziło to do uznania, że źródło władzy w sensie skutecznego wpływania na innych nie jest dane z góry, lecz wynika z gotowości podwładnych do podporządkowania się woli kierownika.

Inspirujące dla dalszych rozważań jest spotykane w literaturze, na przykład w pracy G. Morgana „Obrazy organizacji”, porównanie organizacji do mózgu, gdyż pozwala to lepiej zrozumieć problem racjonalności decyzji podejmowanych w organizacji (Morgan, 1997, s. 86). Wykorzystując mózg jako metaforę organizacji, kładziemy akcent na zdolność do samoorganizowania się w taki sposób, aby wspierać działanie elastyczne i twórcze. W organizacjach opartych na zasadach mechanistycznych rozwijana jest tzw. racjonalność instrumentalna, polegająca na wymaganii od ludzi zdolności dopasowywania się do organizacji i sprawnego działania w z góry określonej strukturze. Jest to skuteczne, jeśli wykonuje się jakieś niezmiennie, proste zadania w stabilnych okolicznościach. W innych warunkach takie organizacje napotykają wiele problemów, gdyż ze względu na sformalizowane procedury nie potrafią zakwestionować odpowiedniości tego, co robią, oraz zmodyfikować swojego działania, uwzględniając nowe sytuacje. Jest to niezdolność do tego, co w literaturze opisywane jest jako „twórcza destrukcja”. Jak wiadomo, jednym z ważniejszych problemów w zakresie zarządzania wiedzą

jest odpowiednie gospodarowanie tzw. pamięcią przedsiębiorstwa, to znaczy zasobami posiadanymi informacji utwalonych w kulturze organizacyjnej, w postaci swoistych paradygmatów lokalnych, prowadzących do rutynowych działań. Z czasem stają się one niedostosowane do zmieniających się warunków i jeśli nie zostaną zastąpione innymi, hamują rozwój, co nazywane bywa blokadą kulturową lub paraliżem paradygmatów. Dlatego równie ważne jak uczenie się jest zapominanie – odzwyczajanie się od przestarzałych procedur.

Prowadzi to do paradoksu w kwestii racjonalności przy podejmowaniu decyzji. Zaprogramowanie racjonalności w organizacyjnym funkcjonowaniu przez jej utrwalanie w postaci standardowych, sprawdzonych procedur jest dlatego ważne, że uwalnia menedżerów przy rozwiązywaniu pewnych problemów od myślenia i stwarza warunki do zajmowania się wieloznacznymi zadaniami, wymagającymi decyzji nieprogramowalnych, dotyczących nietypowych sytuacji, z którymi tylko ludzki umysł radzi sobie dobrze (Agor, 1998). Taki charakter ma zarządzanie projektami, zapoczątkowującymi podejmowaną działalność produkcyjną, oraz decyzje strategiczne. Ponadto jest to konieczne jako dopełnienie luki w kompetencjach, częstej nieumiejętności systematycznego funkcjonowania i racjonalnego myślenia menedżerów.

Porównanie organizacji do mózgu pozwala uznać organizację przede wszystkim za system informacyjny, od którego sprawności w zakresie przetwarzania informacji zależy sukces. To jest coraz bardziej prawdziwe w warunkach informatyzacji przedsiębiorstw. Warto jednak na tym tle zauważyć, że Herbert Simon, jeden z prekursorów ekonomii behawioralnej, sugerował, że ludzie zamiast poszukiwać rozwiązania najlepszego z możliwych, zadowolają się podejmowaniem decyzji, które są po prostu wystarczająco dobre. Ludzie nie są zdolni do w pełni racjonalnych zachowań, gdyż zazwyczaj nie dysponują dostateczną ilością informacji, nie zawsze poddaje się ona kwantyfikacji, więc zmusza do subiektywnej, intuicyjnej oceny konsekwencji, a niekiedy zaś występuje w nadmiarze, co powoduje, że trudno ją przetworzyć. W rezultacie decyzje są podejmowane według zasady „kubła na śmieci” – kojarzenia niektórych przypadkowo zebranych faktów do czasu znalezienia zadowalającego rozwiązania.

Można jednak zgodzić się z często wyrażanym w literaturze poglądem, zgodnie z którym większość organizacji wykazuje się ograniczoną racjonalnością dlatego, że są zbiurokratyzowane, a nie dlatego, że składają się z ludzi, gdyż organizacje mechanistyczne wbudowują ograniczenie racjonalności w swoją strukturę już w samym projekcie. Procedury prowadzą do ograniczania możliwości pracowników do sprawowania kontroli nad działaniami i wprowadzania udoskonaleń ze względu na hierarchiczną strukturę myślenia. Mocną stroną koncepcji organizmowej jest więc to, że umożliwi ona wyjście poza ograniczoną racjonalność charakterystyczną dla tak wielu organizacji w dzisiejszych czasach.

Jedną z głównych mocnych stron tej metafory jest kładzenie nacisku na zrozumienie stosunków między organizacjami a ich otoczeniem. Kwe-

stionuje to słuszność wymienionych wcześniej ujęć traktujących organizację jak sztywny układ, stosunkowo zamknięty, złożony z poszczególnych części, w którym bagatelizuje się rolę otoczenia. Organizacja traktowana jako organizm stale dokonuje wymiany z otoczeniem, co skłania do podkreślenia, że otwartość organizacji stanowi warunek sukcesu. Jest bowiem zrozumiałe, że to przede wszystkim otoczenie decyduje o wynikach finansowych organizacji, oddziałując na nie silniej niż to, co się dzieje w jej wnętrzu. To na zewnątrz zaopatruje się ona w zasoby po określonym koszcie i warunkujące odpowiednią jakość wyrobów i na zewnątrz sprzedaje produkty po określonych cenach. Jeśli ich nie sprzeda, nawet najlepiej prowadzona działalność wewnątrz organizacji nie zapewni zysków. Zatem z powściągliwością należy odnieść się do stwierdzenia Morgana, który wprawdzie słusznie postuluje, aby traktować organizację jako trwające w niej procesy, a nie jako zbiorowiska części, ale wyprowadza z tego wątpliwą myśl, iż możemy uznać, że dopóki podstawowe procesy funkcjonują w sposób efektywny, dopóty wszystko może przebiegać dobrze. Chyba że efektywne funkcjonowanie procesów rozumieć szeroko, jako ich wysoką elastyczność sprawnie powiązaną ze zmiennym otoczeniem. Potwierdzać to zdaje się zawarte dalej stwierdzenie, że koncentrowanie się na użytkowaniu i zdobywaniu zasobów zachęca do postrzegania organizacji jako pozostających w interakcji procesów, które ma być zrównoważone zarówno wewnętrznie, jak i w relacjach z otoczeniem.

Idąc tropem rozumowania Morgana, można natomiast zgodzić się z poglądem, że metafora organizmowa uwidacznia z całą siłą przetrwanie jako zasadniczy cel stojący przed każdą organizacją. Podobne przekonanie spotkać można w innych autorów, np. u M.J. Hatch (2002, s. 68). Wiąże się to z koniecznością zaspokojenia wyłaniających się potrzeb ujawnianych przez wszystkie podsystemy, jeśli organizacja ma przetrwać. Jest to odmienne od klasycznego podejścia zalecającego koncentrowanie się na szczegółowych celach, będących końcowymi punktami, do których trzeba dotrzeć, gdyż te cele w określonych warunkach mogą się zmieniać, jeżeli ich realizacja tworzy zagrożenia dla organizacji. Ta zmiana nastawienia nadaje zarządzaniu większą elastyczność przez uznanie, że cele są kształtowane przez bardziej podstawowy i trwały zewnętrzny proces, a to zapobiega przeobrażaniu się ich w cele same w sobie.

Zachowanie organizacji podobne jest do zachowania człowieka. Zdaniem Tomaszewskiego zachowanie człowieka zależy wprawdzie – z jednej strony – od tego, jak ukształtowana jest jego osobowość, ale z drugiej – od natury działających nań bodźców w związku z realizacją określonego zadania i charakterem informacji na temat uzyskanego wyniku. Jednostka stawia przed sobą zadania ukierunkowane na zaspokojenie określonych potrzeb będących pierwotnym podłożem zachowania, uwzględniające istniejące możliwości. (Odpowiada to co do zasady powszechnie prowadzonej w organizacji analizie SWOT, polegającej na konfrontacji mocnych i słabych stron organizacji z szansami i zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu). Koń-

cowy wynik zdeterminowany zostaje jej możliwościami oraz charakterystyką sytuacji, w której jednostka działa. A zatem kształtowanie się poziomu jego wykonania znajduje się pod wpływem nieprzewidywalnych, różnorodnych i zmiennych wydarzeń w jej otoczeniu – niektóre z powstających sytuacji są korzystne, inne zaś nie. Tomaszewski stwierdza, że obok pojęcia środowiska, które określa względną stabilizację układu zorganizowanego, a więc także względną stabilizację stosunków człowieka z jego otoczeniem, coraz częściej używane jest pojęcie „sytuacja” dla podkreślenia zmienności tego układu. Sytuacją człowieka będziemy więc nazywali układ jego wzajemnych stosunków z innymi elementami jego środowiska w określonym momencie czasu (Tomaszewski, 1978, s. 13–36). Oczywiście to samo można odnieść do funkcjonowania organizacji.

Mocnymi punktami koncepcji organizmowych jest to, że uwzględniając wpływ zmiennego otoczenia, przyczyniają się one do zrozumienia procesu uczenia się organizacji i jej zdolności samoorganizowania przez wprowadzanie innowacji. Jednakże wydaje się, że cytowany autor wyprowadza z tego zbyt daleko idące wnioski, sugerując, że w tym przypadku misją organizacji jest unikanie „szkodliwych czynników”, a nie formułowanie zadań do osiągnięcia. Mimo że słusznie stwierdza, iż „Proces dążenia do jakiegoś szczególnego celu oraz proces identyfikowania i unikania szkodliwych czynników to jakościowo odmienne sposoby działania, zupełnie inaczej wpływające na organizację i otoczenie. Kiedy ktoś zdąży do jakiegoś szczególnego celu, nadaje kierunek swojemu działaniu zgodnie z ustalonym punktem odniesienia, a w trakcie tego procesu zawęża swoje rozumienie otoczenia i zainteresowanie nim tak, aby dopasować się do tych szczególnych zamierzeń” (Morgan, 1997, s. 119–120). Na tej podstawie formułuje myśl, że skłania to, aby zmodyfikować strategiczne zarządzanie tak, aby ułatwić uczenie się. Gdy w tradycyjnych modelach planowania strategicznego dominuje cel i wynikające z niego zadania mające pomóc organizacji w reagowaniu na zagrożenia i okazje, jakle stwarza otoczenie, strategia oparta na unikaniu szkodliwych czynników pociąga za sobą raczej wybór ograniczeń niż wybór celów. W pierwszym przypadku występuje skłonność do hamowania działań, które zagrażają podstawowym założeniom operacyjnym, w drugim – odkrywane są zasady definiujące przestrzeń możliwego do przyjęcia postępowania, w obrębie której jednostka może szukać nowych rozwiązań.

Pewnym brakiem konsekwencji charakteryzuje się w tym kontekście pogląd cytowanego autora, iż mylące jest twierdzenie, że organizacje muszą „adaptować się” do swojego otoczenia, jak utrzymują przedstawiciele teorii sytuacyjnej, lub iż otoczenie „dobiera” organizacje przeznaczone do przetrwania, jak twierdzą ekologowie populacji. Jego zdaniem świadczyłoby to o uzależnieniu organizacji od sił działających w otoczeniu zewnętrznym, przyznając im niewielki wpływ na to otoczenie w walce o przetrwanie i kwestionując władzę organizacji pomagającą im kształtować własną przyszłość. Można bowiem wykazać, że ten wpływ jest w warunkach globalnych niewielki

i zależy od rodzaju organizacji. Wprawdzie funkcjonuje takie popularne powiedzenie, że „ludzie rozsądni dostosowują się do swojego otoczenia, a nierozsądni zmieniają je – dlatego cały postęp jest wynikiem działania ludzi nierozsądnych” i wszystkie organizacje mogą najczęściej decydować, czy będą konkurować czy współpracować, ale jednak możliwość skutecznego oddziaływania na otoczenie nie dotyczy wszystkich organizacji. Jest ono uwarunkowane wieloma czynnikami, a na pewno jest to cechą wielkich korporacji. W przypadku mniejszych firm zwykle jest lepiej szukać nisz i unikać ostrej konkurencji (błękitne oceany), wchodząc we współpracę z innymi przedsiębiorstwami. To właśnie sprzyja tak dynamicznie rozwijającej się gospodarce sieciowej.

3. Osobowość organizacji

Warto teraz przejść do drugiego wymienionego wcześniej czynnika kształtującego zachowania człowieka i zastanowić się na jego związek z organizacją. W świetle dotychczasowych rozważań można dostrzec ogromną złożoność determinant zachowań organizacyjnych, kształtowanych cechami sytuacji zewnętrznej, ale – zgodnie z powszechnie podzielanym poglądem – w równym stopniu są one określone uwarunkowaniami osobowościowymi. Mechanizm kształtowania się zachowań organizacyjnych człowieka Tomaszewski przedstawia następująco. Fazą wstępną są niezaspokojone potrzeby, wyznaczające kierunek aktywności jednostki w formie podjętych zadań. Zadanie stanowi układ odniesienia, poprzez który jednostka odczytuje sens zdarzeń w jej otoczeniu, co wywołuje określoną reakcję, ukierunkowując aktywność człowieka, ale jego realizacja odbywa się zawsze w dość ściśle sprecyzowanych okolicznościach społecznych i uwarunkowaniach środowiskowych, w powiązaniu z kulturą organizacji i jego rolą w systemie społecznym (Mrozowicz, 2011). Przy tym ogromną rolę odgrywają cechy osobowe określające postawę i wynikający z niej stopień zaangażowania.

Osobowość, w myśl ogólnie akceptowanych poglądów, kształtuje się w toku rozwoju osobniczego, powodując stopniowe doskonalenie się funkcji adaptacyjnych jednostki do warunków otoczenia i stanowi centralny system regulujący i integrujący czynności, sterując nimi w sposób nadrzędny wobec innych systemów. Można założyć, że dotyczy to także organizacji. Osobowość rozumiana jako system zbudowana jest z kilku elementów, wśród których z reguły wymieniane są: wymiary osobowości (np. ekstrawersja–introwersja), cechy temperamentu (stany emocjonalne) oraz czynniki motywacyjno-poznawcze w tym (postawy, system wartości itp.) (Allen, 2003). Ekstrawertycy na przykład są zwrócenie na zewnątrz, w stronę rzeczywistego świata, introwertycy zaś wolą spoglądać w głąb siebie, na własne subiektywne przeżycia. „Ludzie nie muszą się jednoznacznie zaliczać do jednej lub drugiej grupy. Nawet najwięksi introwertycy zwracają się czasami w stronę zewnętrznego świata. Jednakże w sferze podświadomości jedna z tych orientacji

ma charakter dominujący” (Allen, 2003). Podobnie organizacje – niektóre dokonują analizy otoczenia i na tej podstawie budują strategie, formułując często różne scenariusze rozwoju (myślenie strategiczne), inne zorientowane są głównie na wewnętrzne aspekty działania (dotyczy to często organizacji osiągających powodzenie i niedostrzegających konieczności zmian. Wiele organizacji napotyka wielkie trudności z uświadomieniem sobie tego, w jaki sposób są powiązane z otoczeniem. Niektóre organizacje, zwłaszcza odnoszące sukcesy, stają się organizacjami egocentrycznymi, mającymi raczej niezmiennie wyobrażenie o tym, czym są, zdecydowane za wszelką cenę podtrzymywać tę tożsamość. Tego rodzaju egocentryzm prowadzi organizacje do zaabsorbowania własną ważnością i nadmiernego jej podkreślenia. Na skutek tego wiele organizacji kończy na tym, że próbują podtrzymywać nie-realistyczne tożsamości lub tworzyć tożsamości w końcu niweczące konteksty, których częścią są te organizacje (Morgan, 1997, s. 283–284). Prowadzi to niekiedy do katastrofalnego „zawrotu głowy od sukcesów”, co powoduje – jak wykazują liczne badania – że nawet znane, cieszące się powodzeniem firmy tracą rozpęd i wypadają z listy najlepszych firm.

Analiza osobowości, jeśli ma przedstawiać wartość, musi z pewną dokładnością przewidywać, jak dany człowiek zachowa się w różnych sytuacjach. Stany emocjonalne mogą wpływać na podejmowane decyzje, dokonywane wybory oraz wydawane sądy i na odmienne sposoby przetwarzania informacji. „Nastrój pozytywny skutkuje zazwyczaj bardziej pobieżnym (heurystycznym) przetwarzaniem informacji, posługiwaniem się schematami i stereotypami. Z kolei nastrój negatywny prowadzi do bardziej systematycznego, analitycznego i kontrolowanego przetwarzania informacji. Optymizm jest związany z odczuwaniem pozytywnych emocji i ich przewidywaniem, dlatego może mieć znaczenie przy ocenie własnej kondycji finansowej, jak i innych zachowań ekonomicznych”. Ekonomia behawioralna – pisze dalej Zygan – bierze pod uwagę wpływ tych czynników na podejmowanie decyzji przez ludzi (Zygan, 2013). Zauważa jednak, że istnieje także teoria konstytucjonalna osobowości, która głosi, że różne rodzaje budowy ciała odzwierciedlają osobowość ludzi, co pozwala podzielić ich na różne kategorie stosownie do ich konstytucji fizycznej (gruby, chudy, silny, słaby). Nie musi być całkiem pozbawiona sensu próba odniesienia tego podejścia do analizy organizacji, bo zapewne organizacje scentralizowane i nadmiernie rozbudowane zachowują się inaczej niż małe, o strukturze płaskiej albo sieciowe – trywializując. Trzeba wszakże w tym wypadku uznać za trafny główny zarzut, jaki stawia się teorii konstytucjonalnej, opartej na typach budowy ciała, że mimo pewnego potwierdzenia w rzeczywistości jest zbyt prosta, by mogła udzielić zadowalającej odpowiedzi na stawiane w tym zakresie pytania, jeśli nie uwzględni się dodatkowych uwarunkowań.

Ogromny wpływ emocji, wartości oraz instynktów na ludzkie zachowania i podejmowane wybory próbuje zrozumieć i opisać ekonomia behawioralna. Tam, gdzie zawodzą wyrafinowane modele, z pomocą przychodzą nauki

psychologiczne. W ekonomii ma się do czynienia z decyzjami podejmowanymi przez człowieka i ich skutkami, a nieprzewidywalnej natury ludzkiej nie da się ująć w żadne modele matematyczne, tym bardziej że nie zawsze kierują nim racjonalne przesłanki. Psychologia ekonomiczna jest nauką wykorzystującą wiedzę o umyśle i psychice człowieka do wyjaśniania zachowań ekonomicznych. Jak podaje Zygan, już Adam Smith w wydanej w 1759 r. książce „Teoria uczuć moralnych” pisał o wpływie emocji, stopnia aprobaty, uczciwości i awersji do strat na podejmowanie decyzji. „Psychologiczne teorie postaw ludzkich były wielokrotnie krytykowane za pomijanie znaczenia kosztów zachowania i wiążących się z nimi strat oraz za zbytne koncentrowanie się na korzyściach i atrakcyjności celu, ale jest też prawdą, że obliczenia mogą powiedzieć jedynie o tym, co człowiek może stracić, jeśli zechce postąpić w określony sposób, ale nie mogą powiedzieć, czy chce on tego wystarczająco mocno, by zaakceptować owe straty” (Zygan, 2013).

Ważnym problemem jest sprzeczność między racjonalnością decyzji w długim i krótkim czasie, gdyż te same decyzje, których realizacja doraźnie przynosi pożądane skutki, w długim okresie mogą przyczyniać się do powstania niekorzystnych konsekwencji. Podporządkowanie decyzji racjonalności krótkookresowej, związanej z uleganiem modom i efektem stadnym albo będącej warunkiem przeżycia, jednocześnie może negatywnie wpłynąć na przyszły rozwój. Uzyskany efekt w postaci krótkookresowej poprawy wyników finansowych w dłuższej perspektywie może prowadzić do tzw. anoreksji organizacyjnej, czyli sytuacji, w której organizacja nie ma żadnych nadwyżek umożliwiających uruchomienie nowych procesów (Kozłowski, 2004, s. 43–45).

W ramach rozważań o osobowości warta uwagi jest również koncepcja psychopatologii organizacji, w której przyjmuje się zazwyczaj założenie, że organizacje traktowane całościowo odzwierciedlają osobowość swoich liderów. Klasyfikacje są różne. Według jednej z nich można wyróżnić wymienione niżej typy zaburzonej osobowości organizacji (Barabasz, 2009, s. 9–22):

1. Osobowość schizoidalna – organizacja rozbita na odrębne części działające obok siebie, charakteryzująca się brakiem współpracy i koordynacji, gdy liderom zależy tylko na władzy, a nie na budowaniu poczucia wspólnoty.
2. Osobowość depresyjna – organizacja, w której panuje apatia, przygnębienie i „bylejakość”; akcentowane są błędy, niepowodzenia i dominuje przekonanie o braku wpływu na rzeczywistość.
3. Osobowość paranoidalna – organizacja, w której dominuje postawa podejrzliwości, której konsekwencją tego jest rozbudowa narzędzi kontrolnych, formalizm oraz nacisk na ścisłe przestrzeganie procedur i zachowania represyjne wobec członków organizacji.
4. Osobowość histrioniczna – organizacja, w której dominuje nastrój ekscytacji i ożywienia pracowników demonstrujących przekonanie o własnej wyjątkowości i znaczeniu spraw, jakimi się zajmują, co wywołuje postawy rywalizacyjne oraz trudności we współpracy między zespołami.

5. Osobowość kompulsywna – organizacja, w której dominują osoby perfekcjonistyczne, które nigdy nie są zadowolone z osiągniętych rezultatów, liderzy preferują relacje typu dominacja–uległość.
6. Osobowość psychopatyczna – organizacje o takiej osobowości charakteryzuje bezwzględna koncentracja na realizacji własnych celów, a cechami dominującymi są: restrykcyjność, brak skrupułów, realizacja zamierzeń bez względu na koszty itp.

Inny dający się zauważyć podział patologii wiąże się ze źródłem ich powstawania. Można więc mówić o patologiach „zakodowanych” w systemowych i strukturalnych założeniach organizacji i patologiach będących pochodną dominującego w organizacji modelu relacji międzyludzkich. Do grupy uniwersalnych patologii należy z pewnością tzw. negatywna autonomizacja, które obejmuje m.in. zmianę celu głównego na uboczny, przy której to środek działania (cel pośredni) staje się celem głównym (Bogdanienko i Piotrowski, 2013).

Według W. Kieżuna badanie patologii organizacji można potraktować jako wyraźnie wyodrębnioną część teorii organizacji i zarządzania, zajmującą się analizą dewiacji, a następnie teoretycznym ich uogólnianiem i określaniem środków zaradczych. Patologię organizacji ten sam autor określa jako „względnie trwałą niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji” (Kalin i Muri, s. 16). Potocznie patologia jest rozumiana jako występująca przez dłuższy czas istotna nieprawidłowość. Określenie to wywodzi się z medycyny i jest nauką o chorobach, więc patologię organizacji można potraktować jako naukę o „chorobach organizacji”.

4. Podsumowanie

Porównanie organizacji do człowieka łatwo przemawia do wyobraźni, dlatego często jest stosowane i prowadzi do wielu pożytecznych, choć najczęściej uproszczonych wniosków. Wynika to z faktu, że trudno jest zrozumieć człowieka, co przekłada się w oczywisty sposób na trudność zrozumienia organizacji przy stosowaniu tej analogii. Jak zauważa A. Maryniarczyk, dziś, jak nigdy chyba wcześniej, jesteśmy świadkami paradoksu wiedzy człowieka o samym sobie, bo z jednej strony z komórki ciała potrafimy odczytać cały kod genetyczny człowieka i umiemy dokonywać różnych przeszczepów, a z drugiej strony stajemy bezsilni wobec wszelkiego rodzaju chorób psychicznych, uzależnień, utraty sensu życia i odpowiedzi na pytanie, kim jest człowiek (Maryniarczyk, 1995). Jest oczywiste, że w koncepcjach traktujących człowieka podobnie jak każdy inny byt, po prostu jako agregat części, który można poddawać różnego typu działaniom i przekształceniom, a nie jako autonomiczny byt będący podmiotem swych działań w zmiennym otoczeniu, jego zachowania muszą wydawać się niezrozumiałe, a nawet irracjonalne. Nie ułatwiają nam tego zrozumienia inne klasyczne ujęcia psychologiczne

czy filozoficzne. Nowsze koncepcje przedstawiające już obraz człowieka w postaci indywidualnego podmiotu działań, zdolnego do działania ukierunkowanego i świadomego, zbliżają nas do bardziej przekonujących współcześnie i w większym stopniu użytecznych dla potrzeb prowadzonej tutaj analizy organizacji.

Fakt, że tak trudno zrozumieć człowieka, nie oznacza oczywiście – jak podkreśla Allen w książce „Poznaj swoją osobowość” – że nie warto tego próbować (Allen, 2003, s. 12). Z tego samego powodu warto posługiwać się omawianymi w tej pracy analogiami, nawet jeśli są one uproszczeniem, bo pozwalają ujawnić pewne interesujące aspekty funkcjonowania organizacji. I stosowanie w tym celu na przykład metod etnografii jest ze wszech miar obiecujące,

Ponieważ jest to analogia często stosowana, czasem zaczyna ona budzić opór. Trafnie wyraził to Friedman, wypowiadając się w przywoływanym wcześniej filmie „Korporacja”, w którym, stosując formularz badania psychiatrycznego, opisywano korporację jako typowego egoistycznego, agresywnego psychopatę, pozbawionego cech odpowiedzialności społecznej, gdy pyta: „Czy budynek może mieć odpowiedzialność społeczną?” i słusznie stwierdza, że odpowiedzialność mogą mieć tylko ludzie tworzący organizację. I na tym polega sedno sprawy. Nie budzi wątpliwości, że to kadra kierownicza, zwłaszcza najwyższego szczebla, poprzez swoje cechy i system wartości kształtuje kulturę organizacji na swoje podobieństwo, co oczywiście wpływa na zachowania wszystkich pracowników. Przekonanie to, reprezentowane głównie przez przedstawicieli funkcjonalizmu, spotykało się z głosami krytycznymi zwolenników innych poglądów, jednak pozytywna strona omawianej analogii polegającej na personifikacji organizacji jest taka, że można częściowo zrozumieć i ocenić kadre kierowniczą przez analizę zachowania organizacji i odwrotnie – można zrozumieć funkcjonowanie organizacji przez zrozumienie jej kierowników.

Ważne myśli wynikające z zastosowania tej analogii, co uzasadnia jej stosowanie, polegają na stwierdzeniu, że osiągnięcie sukcesu wymaga – tak jak w przypadku każdego człowieka – uwzględnienia właściwej roli w otoczeniu, jaką ma on do spełnienia, uwzględniającej system wartości, nastawienie wynikające z osobowości i środowisko społeczne oraz kulturowe, w którym działa. Uświadamia to, że dążenie organizacji do doskonalenia prowadzonej działalności jest utrudniane przez naturalną inercję wynikającą z utrwalonych nawyków, a jej przezwyciężenie w procesie uczenia się zazwyczaj wymaga przekształcenia w znacznym stopniu dotychczasowych postaw i wartości, a niekiedy też osobowości, co z natury rzeczy jest procesem długotrwałym.

Przypisy

- ¹ Jako synonim tej samej dziedziny badań traktowana jest często etnologia – jedna z dyscyplin wchodzących w zakres antropologii – nauki o człowieku i jego kulturze. Por. https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Antropologia_kulturowa.
- ² Drugim wyraźnym źródłem inspiracji była cytowana książka G. Morgana (1997), która stała się fundamentem prowadzonej w artykule dyskusji z zawartymi w niej poglądami.

Bibliografia

- Agor, W. (red.). (1998). *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać?* Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Allen, R. (2003). *Poznaj własną osobowość*. Warszawa: Świat Książki.
- Bakan, J. (2006). *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*. Warszawa: Lepszy Świat.
- Bańka, A. (2002). *Spoleczna psychologia środowiskowa*. Warszawa: Scholar.
- Barabasz, A. (2009). Psychopatologia organizacji. *Współczesne Zarządzanie. Contemporary Management Quarterly*, 8(2), s. 9–23.
- Bartlett, C.A. i Ghoshal, S. (1995). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Homewood: Irwin.
- Bogdanienko, J. i Piotrowski, W. (red.). (2013). *Zarządzanie – tradycja i nowoczesność*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czerska, M. i Szpitter, A. (red.). (2010). *Koncepcje zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Gasparski, W. (2008). Dlaczego ludzie tak działają, jak działają oraz jak działać powinni. *MBA*, 1(91).
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kalin, K. i Muri, P. (1998). *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kieżun, W. (2012). *Psychopatologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kostera, M. (red.). (2007). *Kultura organizacyjna – badanie etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maryniarczyk, A. (1995). Filozoficzne „obrazy” człowieka a psychologia. *Człowiek w kulturze*, (6–7).
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morris, T. (2015). *Filozofia dla bystrzaków*. Gliwice: Helion.
- Mrozowicz, K. (2011). Teoria zachowań organizacyjnych (na przykładzie niektórych aspektów roli społecznej ratownika GOPR). *Organizacja i Kierowanie*, 1(144), 67–85.
- Perechuda, K. (red.). (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Warszawa: Placet.
- Tomaszewski, T. (red.). (1978). *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Tomaszewski, T. (1994). *Ślady i wzorce*. Warszawa, WSiP.
- Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zygan, M. (2013). Ekonomia behawioralna – wprowadzenie do problematyki. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (32). Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.