Piotr BANASZYK
Romualda FIMIŃSKA - BANASZYK

EWOLUCJA PSYCHOSPOŁECZNEGO NURTU BADAŃ W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie ewolucji psychosocjologicznego nurtu w badaniach nad organizacją i zarządzaniem.

Na podstawie studiów literatury starano się zrekonstruować przedmiotowy dorobek i okoliczności jego kształtowania. Przyjęte kryterium klasyfikacyjne nawiązuje do klasycznego ujmowania tej problematyki w literaturze teorii organizacji i zarządzania.

Klasyczna szkoła stosunków międzyludzkich

Prekursorzy szkoły stosunków międzyludzkich

Szkoła stosunków międzyludzkich obejmuje dorobek autorów, którzy uznawali siebie za reprezentantów socjologii albo psychologii. Do najwybitniejszych prekursorów należy niewątpliwie Max Weber (1864-1920) aktywny naukowo współcześnie z inżynierami szkoły klasycznej[1]. Jego wykształcenie jest jednak zupełnie inne, był bowiem ekonomistą, socjologiem i filozofem. Ścisła lokalizacja dorobku M. Webera w rozwoju myśli organizacyjnej nie jest jednoznaczna, bowiem czas jego aktywności nau-

[1] Zob. J. Aubert-Krier, *Gestion de l' enterprise, T.1, Structure et organisation*, PUF, Paris 1975, s. 202-204.

kowej i koncepcja o mechanistycystycznym charakterze, dotycząca administracji sprawiają, że można go także klasyfikować pośród klasyków organizacji i zarządzania. Z całą pewnością metodyka podejścia do badań struktur społecznych działających w zorganizowanych zespołach jest całkiem odmienna od kanonów naukowego zarządzania. Ogólnie biorąc, charakteryzuje ją w większym stopniu podejście naukowe.

Właściwe zrozumienie wkładu M. Webera do teorii organizacji i zarządzania wymaga opisu swoistości ujmowania przez niego badanych zjawisk i obiektów. Spoiwem jego rozważań jest założenie o wyższości racjonalnego kształtowania rzeczywistości nad wszelkimi innymi sposobami. Głównym problemem badawczym w teorii organizacji i zarządzania była więc dla M. Webera odpowiedź na pytanie o sposób racjonalnej organizacji przedsiębiorstw, rządów, instytucji religijnych, partii politycznych itp. Jego koncepcja socjologii jest nazywana „rozumiejącą", tzn., że dąży się w jej ramach do zrozumienia znaczenia aktów społecznych. Może ono być konsekwencją różnorodnych motywacji: racjonalnych, uczuciowych albo tradycyjnych. Metoda M. Webera polega na konstruowaniu tzw. „typów idealnych". Odnosi się on do rzeczywistości w relacji, którą można określić jako „to, co powinno być". Typ idealny nie jest zatem opisem rzeczywistości, ale jest środkiem realizacji zadania ambitniejszego, do opisu normatywnego, stanowiącego dogodną podstawę oceny stanu rzeczywistości. Dla naukowca jest on źródłem formułowania hipotez, za pomocą których można dokonać analizy dystansu między stanem idealnym a rzeczywistością.

W taki właśnie sposób podchodzi M. Weber również do analizy najracjonalniejszego sposobu organizacji dowolnych instytucji. Typ idealny tej organizacji nazwał on biurokracją (idealną). Kardynalnymi zasadami idealnotypologicznymi organizacji są: jasno określona hierarchia, gdzie odpowiednie służby realizują wyspecjalizowane funkcje i stosują uniwersalne reguły w duchu nieosobowego formalizmu. Najważniejszymi parametrami tego systemu pozostają:

- Praca jest rozdzielona między biura, gdzie oznaczone i zdefiniowane są obszary uprawnień.
- Istnieje doskonale określony system hierarchii autorytetu.
- Administracja nowoczesnego biura jest oparta na dokumentach pisanych. Zasady nowoczesnej administracji oddzielają aktywność publiczną od życia prywatnego.
- Zarządzanie zalicza się do wiedzy specjalistycznej, która polega głównie na znajomości prawa i funkcjonowania administracji.
- Aktywność publiczna zajmuje cały czas pracy, a godziny pracy są precyzyjnie oznaczone.

M. Weber uważał, że ten typ struktury instytucji jest niezwykle efektywny. Warunki, jakie struktura ta tworzy, miały sprzyjać rozwojowi jakości i liczbie realizowanych zadań administracyjnych. Następcy M. Webera poddali analizie konsekwencje wpływu biurokracji na zachowania ludzi. Starali się dowieść, że reguły, które mają stymulować przewidywalność i efektywność działalności, stają się źródłem patologicznych zachowań nieprzewidywalnych i w efekcie prowadzą do stałej tendencji do wzmacniania kontroli przestrzegania reguł racjonalnych zachowań. Biurokracja samoistnie przeradza się więc w biurokratyzm. Jak można zorientować się, rozumowanie to prowadzi bezpośrednio na obszar analiz grup zorganizowanych.

Tworząc w zasadzie współcześnie z klasykami myśli organizacyjnej, Mary Parker-Follett (1868-1933) charakteryzuje się wyjątkowym, jak na współczesną jej epokę, podnoszeniem problemów psychosocjologicznych[2]. Główną osią zainteresowań M. Follett były problemy koordynacji działalności zorganizowanych zespołów ludzkich. Dla sprawnej organizacji ważne są, wg niej, następujące zasady:

- Koordynacja przez bezpośredni kontakt.
- Koordynacja winna być realizowana od samego początku jakiegokolwiek przedsięwzięcia.
- Koordynacja winna obejmować wszystkie czynniki sytuacji, także o naturze psychologicznej.
- Koordynacja winna być realizowana permanentnie.

Zasługą M. Follett było udowodnienie, że przystosowanie struktur organizacyjnych i technik zarządzania do wymagań ludzi zatrudnionych w organizacji nie jest szkodliwe z punktu widzenia sprawności organizacyjnej. Fakt ten oraz dynamizm analiz organizacyjnych to podstawowe różnice między dorobkiem M. Follett a ustaleniami klasyków. Cechami charakterystycznymi badań M. Follett są:

- przybliżenie eksperymentu do jego kontekstu,
- objęcie analizą całego kompleksu czynników i badania także ich wzajemnych interakcji oraz wyraźnie akcentowana nieufność do badań fragmentarycznych.

Te dwa filary metodyczne badań M. Follett w zasadzie podważają trafność metody naukowej preferowanej przez klasyków myśli organizacyjnej.

Dzięki powyższym poglądom, M. Follett interpretuje zarządzanie jako proces społeczny realizowany w warunkach, gdzie zjawiska interakcji,

[2] Zob. B.Lussato, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, Paris 1972, s.65-66.

integracji i negocjacji liczą się najbardziej. Siłą rzeczy zjawisko konfliktu staje się nieodłącznym i wręcz niezbędnym składnikiem organizacji. Mary Follett podkreśla możliwość ich wykorzystania do podnoszenia efektywności organizacyjnej. Wskazuje na trzy metody rozwiązywania konfliktów:

- dominacja (represje),
- kompromis (negocjacje),
- integracja (ustalenie wzajemnych korzyści).

Dorobek M. Follett otwierał zatem nowe kierunki myślowe: rozumowanie w kategoriach systemów społecznych i możliwości badania dynamiki małych grup, które dopiero po upływie wielu lat rozwinęły się, znacząco wpływając na dorobek teorii organizacji i zarządzania.

Elton Mayo i stosunki międzyludzkie

W gruncie rzeczy uproszczone koncepcje klasyków i ujawniające się coraz silniej, w miarę postępu społeczno-cywilizacyjnego, niepowodzenia tych koncepcji usprawniania organizacji i zarządzania w sposób niejako naturalny wyzwoliły zainteresowanie badaczy organizacji i zarządzania tą stroną funkcjonowania organizacji, którą dotychczas lekceważono. Narastało zainteresowanie zjawiskami organizacyjnymi ze strony psycho- i socjologów. Szczególnie istotną rolę odegrały słynne i na trwałe ulokowane w rozwoju myśli organizacyjnej tzw. doświadczenia w Hawthorne (Western Electric), prowadzone przez Eltona Mayo (1880-1949). Drobiazgowe obserwacje zachowania ludzi w pracy doprowadziły do poddania naukowym badaniom motywacji i relacji skłaniających grupę społeczną do przystosowania do wymagań organizacyjnych. Na plan pierwszy badań wysuwają się zjawiska kooperacji i konfliktu oraz bariery komunikacji.

Najważniejszy z twórców tego nowego kierunku myślowego, Elton Mayo[3] był postacią nietuzinkową. Urodził się w Australii; studiował początkowo medycynę, lecz porzucił tę dyscyplinę, aby poświęcić się psychologii i filozofii. W roku 1925 E. Mayo rozpoczął pracę w Uniwersytecie Harvard, początkowo współpracował z biochemikami podczas studiów nad zmęczeniem. W tym samym czasie dyrekcja Western Electric Company próbowała określić stosunek między oświetleniem hal produkcyjnych a wydajnością pracy. Nie dochodząc do żadnych intere-

[3] Zob. J. Aubert-Krier, dz. cyt., s. 204-216.

sujących wyników, zarządzający tą korporacją zwrócili się bezpośrednio do E. Mayo i jego asystenta Fritza Roethlisbergera, aby przeprowadzili nowe badania w roku 1927. Dzięki tym właśnie badaniom powstał dorobek i nurt myślowy, nazwany później szkołą stosunków międzyludzkich.

Od początku badań E. Mayo nalegał, by były one prowadzone przez kompleksową analizę zachowań pracowniczych. W zakres badań weszły czynniki psychologiczne, fizjologiczne i także ekonomiczne. Wszystkie hipotezy były testowane w toku badań empirycznych. Dlatego niekiedy, charakteryzując metodykę tych badań, nazywa się je badaniami klinicznymi.

W wyniku tego eksperymentu powstała jedna z najważniejszych prac w dorobku E. Mayo: *The Human problems of an Industrial Civilization* (1933). F. Roethlisbereger napisał zaś we współpracy z W. J. Dicksonem drugą kluczową dla szkoły stosunków międzyludzkich pracę *Management and the Worker* (1939).

Eksperyment przeprowadzony w Western Electric opierał się głównie na wprowadzaniu zmian w organizacji pracy, a szczególnie na wprowadzaniu przerw o różnym czasie i z różną częstotliwością.

Konkluzje wywiedzione przez E. Mayo z tych badań były natępujące:

1. Krytyka postulatów nauki ekonomicznej

Głównym założeniem badań klasycznych było to, że jednostka działa racjonalnie i kalkuluje opłacalność swego działania w kategoriach pieniężnych. Stosowanie do pracowników tego założenia pociąga hipotezę wrażliwości reakcji na wynagrodzenie, a w szczególności myśl, że skorelowanie wynagrodzenia z produkcją powoduje wystąpienie między nimi dodatniego sprzężenia zwrotnego.

Taki sposób rozumowania stał się obiektem ataku E. Mayo. Jego eksperymenty na wydziale przędzalni pozwoliły zaobserwować, iż pomimo premiowania robotników za ilość produkcji na ogół nie przekraczali normy. Zatem ich postępowanie było w istocie sprzeczne z poglądami Taylora. Po eksperymencie z przerwami pracy, przy braku zmian innych czynników sytuacyjnych, okazało się, że wydajność pracy wzrosła a fluktuacja zatrudnienia zmalała. Mayo uważał jednak, że ogólność eksperymentu nie pozwala jeszcze jednoznacznie uznać za udowodnioną hipotezę o związku wydajności pracy z warunkami i klimatem pracy.

Potrzeba analizy klinicznej zrodziła późniejsze eksperymenty. Sprowadzały się one do maksymalnego zobiektywizowania i izolowania komponentów zachowań.

2. Waga komponentów psychologicznych

Nie tylko odkryto, że zachowania ludzi są stymulowane przez elementy psychologiczne, ale uznano, że te elementy wpływają także na zachowania

człowieka w pracy, tzn. wpływają na zachowania ekonomiczne robotników. W pierszym eksperymencie w przędzalni E. Mayo nie mógł określić, w jakim stopniu wzrost produkcji i stabilizacja fluktuacji były związane ze zmniejszeniem zmęczenia, a w jakim z elementami bardziej psychologicznymi.

Pewnym zagadkowym odniesieniem były stare eksperymenty z oświetleniem. Otóż wraz z ulepszaniem oświetlenia robotnicy podnosili wydajność pracy, ale po zakończeniu procesu doskonalenia oświetlenia wydajność ta rosła nadal, zwiększała się również, gdy pogarszano oświetlenie.

E. Mayo zdecydował się przeprowadzić eksperyment z różnymi grupami pracowniczymi w specjalnie do tego przeznaczonych salach. Zmiany warunków pracy były wprowadzane przez kolejnych 12 okresów. Produkcja cały czas stale rosła. Po okresie 12. powrócono do okresu 7. i zaobserwowano co następuje:

- okres 7. 2 500 jednostek na robotnika przez tydzień
- okres 10. 2 800 jednostek na robotnika przez tydzień
- okres 13. 3 000 jednostek na robotnika przez tydzień

Po nowej serii eksperymentów rezultaty były zbieżne.

Eksperymenty doprowadziły do dwóch konkluzji:

- z jednej strony, odkrycie znaczenia elementów afektywnych w zachowaniach pracowniczych (robotnicy byli czuli na fakt, że interesowano się nimi i ich warunkami pracy),
- z drugiej strony, odkrycie znaczenia stosunków w grupie i poczucia solidarności grupy.

Uwarunkowania rozwoju szkoły stosunków międzyludzkich

Wraz ze wzrostem dobrobytu i zmniejszaniem się groźby bezrobocia u pracowników następowało zmniejszanie się siły oddziaływania potrzeb egzystencjalnych i bezpieczeństwa na rzecz potrzeb wyższego rzędu (społecznych). To przesunięcie umożliwiło wyciągnięcie nowych wniosków i stworzenie nowego obrazu człowieka motywowanego czynnikami psychosocjologicznymi i zawsze osadzonego w kontekście innych ludzi. Te nowe założenia jednocześnie negliżowały słabości poprzednich koncepcji organizacji i zarządzania[4].

[4] Zob. J. Hill, R. Fehlbaum, P. Urlich, *Organisationslehre, t. 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation Sozialer Systeme*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1976, s. 421.

Podstawowe elementy stosunków międzyludzkich

Podstawowy dorobek szkoły stosunków międzyludzkich można następująco zrekapitulować:

Stosunek do problemu: rozumienie zachowań ludzkich

Szkoła stosunków międzyludzkich krytykuje postulaty klasyków dowodząc, że to nie zadania, lecz ludzi należy organizować. Ludzie ci są określeni przez dwa elementy: uzdolnienia, na które zwracali uwagę klasycy, oraz motywacje, które oni zaniedbywali, sprowadzając je wyłącznie do wymiaru pieniężnego.

Nowe ujęcie organizacji pozwala całkiem inaczej spostrzegać jej cele:

- organizacja powinna umożliwiać osiąganie satysfakcji przez jednostki, które ją tworzą;
- satysfakcja jest czynnikiem stymulującym wydajność i małą absencję;
- te korzystne efekty osiąga się, prowokując współpracę, ułatwiającą unikanie konfliktów w pracy, a także ewentualnie wzbudzając konflikty prowadzące do korzystnych rozwiązań (nie mogą to być konflikty destruktywne).

Badania organizacji są zatem identyfikowane z badaniami zachowań ludzi w zorganizowanych zespołach. Dążenie do produktywności oznacza w gruncie rzeczy powodowanie zadowolenia u pracowników i organizowanie dla nich zabaw w miejscu pracy.

• Zachowania indywidualne

- Pobudki – analiza życzeń i potrzeb indywidualnych pozwoliła lepiej zrozumieć pobudki różnych działań: okazało się, że potrzeba wzrostu płac ma relatywnie nieduże znaczenie, potrzeba bezpieczeństwa wpływa bardziej znacząco, a potrzeba znalezienia się w sytuacji społecznej dominacji wpływa najmocniej.

Psychologowie wyróżnili potrzeby fizjologiczne i psychologiczne i wskazywali na wielkie znaczenie tych ostatnich w kształtowaniu pożądanych zachowań z punktu widzenia produktywności pracy w organizacji.

- Frustracje – struktury organizacyjne mogą, zdaniem autorów ze szkoły stosunków międzyludzkich, wywoływać frustracje u pracowników organizacji. Analizując różne źródła frustracji, wskazuje się, że mogą one być przede wszystkim prowokowane przez konflikty między oczekiwaniami

jednostki a rzeczywistymi sytuacjami. Częstym źródłem frustracji bywają też bariery tworzone przez organizacje, uniemożliwiające jednostkom realizację ich potrzeb.

o Charaktery – psychologowie ustalili klasyfikację charakteru różnych frustracji, np. mogą to być:

· sytuacja porywania się na twierdzę, czyli istnienie ważnej przeszkody na drodze do realizacji celu;

· sytuacja Porfiriona znajdującego się między dwoma żłobami: czyli okres zawieszenia między konkurencyjnymi decyzjami;

· sytuacja alternatywy powiesić się albo utopić się, czyli konieczność wyboru między dwoma złymi drogami (to najczęstsza przyczyna absencji).

o Reakcje – chociaż nie podzielają tego wszyscy psychologowie, najczęstszymi reakcjami na sytuację problemową są agresywność, usprawiedliwienie, racjonalizacja, regresja i sublimacja.

Wszystkie reakcje, poza sublimacją, są wyrazem niedostosowania. Z punktu widzenia organizacji należy zatem prowokować zachowania typu sublimacja. Generalnie należy, oczywiście, unikać sytuacji wyzwalania frustracji, jeśli już jednak się pojawiają, zasadą jest tworzenie sytuacji zmiany celów dla osiągnięcia sublimacji.

o Analiza postaw – tworzą je wszystkie grupy i wszystkie jednostki. Postawę można zdefiniować jako dyspozycję jednostki do reagowania w określony sposób na daną sytuację. Postawa stała się jedną z ważniejszych kategorii badawczych szkoły stosunków międzyludzkich.

• Zachowanie grup w pracy

Grupa to zespół ludzi dążących do wspólnego celu. Pierwsze obserwacje grup poczynił E. Mayo. Badania wykazały, że grupa jest więcej niż sumą zachowań jej członków. Żaden nowy członek nie wejdzie do grupy, nim nie podporządkuje swych zachowań pisanym lub niepisanym normom grupy.

o Efekty przynależności do grupy:

· wpływ większości – zauważa się, że każdy członek grupy podlega ocenie pozostałych członków co sprawia, że w grupach wymagany jest konformizm;

· istnienie lidera – to osoba posiadająca największy wpływ na zachowania członków grupy;

o Analiza wymiarów grupy.

Proponowane przez psychologów kryteria klasyfikowania grup są następujące: stopień zaufania, spójność, podobieństwa, zależności (przez

stosunki z innymi grupami), kontrola (przez swoich członków), elastyczność.

o Badania reakcji wewnątrz grupy – socjogramy.

Badania jednostek jako członków grupy dokonują się przez wykorzystanie socjogramów. Zadaje się każdemu członkowi grupy pytanie o trzech najatrakcyjniejszych ze względu na współpracę partnerów z grupy. W ten sposób można zidentyfikować tych, którzy są pożądania jako partnerzy w grupie oraz tych, którzy są izolowania. Na gruncie organizacji badania te pozwalają zgromadzić informacje o możliwościach w dziedzinie budowania formalnych komórek organizacyjnych, w których najlepiej umieszczać ludzi wzajemnie akceptujących się.

• Strukturyzacja organizacji i stosunki międzygrupowe

Relacje międzygrupowe były przedmiotem niewielu badań, ale ich wyniki są bardzo ważne dla rozwoju myśli organizacyjnej. W pierwszych badaniach w Western Electric badaniu poddano 14 osób. Skonstatowano wówczas, że każda grupa zachowuje się stosownie do własnych reguł i te zachowania opierają się często na bardzo radykalnych ograniczeniach. W badanym przypadku przestrzegano wspólnych norm, pomimo iż wśród badanych 14 osób istniały dwie kliki, tzn. wewnątrz jednej formalnej grupy pracowniczej zauważono dwie nieformalne grupy, pomiędzy którymi istniał międzygrupowy konflikt. Takie konflikty są częste w przedsiębiorstwach. Można je rozwiązywać poprzez:

o stworzenie grupy mediacyjnej;

o sprecyzowanie statutu;

o utworzenie ścisłych relacji między grupami, np. przez opracowanie dokumentacji pisanej regulującej ich współpracę.

Koncepcja autorytetu i odpowiedzialności

Twórcy szkoły stosunków międzyludzkich kładą nacisk na istniejące, rzeczywiste stosunki między jednostkami pracującymi w organizacjach. Wskazują m.in., że:

• Odpowiedzialność winna być inaczej określona niż w sensie podległości hierarchicznej. Dla M. Follett odpowiedzialność oznaczała odpowiedź na pytanie „za co ktoś jest odpowiedzialny" i temu miało odpowiadać określenie funkcji dla każdego w organizacji. Klasycy koncentrowali się na ustalaniu „przed kim ktoś jest odpowiedzialny".

• Pojęcie autorytetu definiowano bardzo różnie, ale przeważała opinia, że autorytet lidera jest rezultatem akceptacji jego roli przez pozostałych członków grupy.

Krytyka

Główną zasługą tej szkoły jest przezwyciężenie mechanistycznego obrazu człowieka, pozostającego uczestnikiem organizacji[5]. Dzięki temu nastąpiło wzmocnienie racjonalności społeczno-emocjonalnej organizacji. Mimo to szkoła stosunków międzyludzkich doprowadziła do stworzenia często krytykowanej swoistej ideologii przemysłowej. W szczególności przedmiotem krytyki pozostawały:

• Nazbyt jednostronne akcentowanie czynników psychologicznych i zaniedbywanie czynników strukturalnych i technicznych.

• Dla wyznawców ustaleń szkoły stosunków międzyludzkich nie było niczego groźniejszego, jak wybuch konfliktów w organizacji, bo obawiano się ich negatywnego wpływu na klimat w pracy. Konflikty wyjaśniano zawsze z punktu widzenia jednostki, a zaniedbywano strukturalną genezę konfliktu. Stąd każdy konflikt był interpretowany jako objaw choroby społecznej i dlatego był moralnie nie do zaakceptowania. Takie założenie stało się podstawą sformułowania kluczowej maksymy, że należy zawsze unikać konfliktu, co prowadzi do tłamszenia ukrytych konfliktów, czyli do podtrzymywania wrażenia o pozornej harmonii w organizacji.

• Wprost neurotycznie zadaje się pytanie o zadowolenie. Jest ono absolutyzowane tak dalece, że w praktyce rozwinęła się bojaźń przeciwko jakiemukolwiek zakłócaniu zadowolenia pracowników, a to rodziło u kierowników skłonność do leseferyzmu.

• Większe znaczenie posiadało wyzwolenie poczucia zadowolenia niż prawdziwego zaspokojenia potrzeb. Zatem podejście ukierunkowane na podwyższanie produktywności przez pryzmat zjawisk psychospołeczych było podobnie instrumentalne, jak u klasyków. Różnice między tymi dwiema szkołami dotyczą tylko metod osiągania celów. Zarzucano przedstawicielom szkoły stosunków międzyludzkich, że tak naprawdę zależy im na realizacji interesów pracodawców.

• Komponent etyczny szkoły stosunków międzyludzkich także nie jest pozbawiony słabych stron. Zawiera on niebezpieczeństwo, że pracownicy poddawani są silnemu moralnemu naciskowi, że używany jest język

[5] Zob. tamże, s. 422-424.

obłudnego partnerstwa i mimo wszystko chodzi o instrumentalne traktowanie człowieka. To niebezpieczeństwo znajdowało wyraz w preferowaniu paternalistycznego stylu kierowania.

- Cała szkoła brała za punkt wyjścia jednostronną podstawową hipotezę, którą można wyrazić następująco: wydajność dzięki zadowoleniu. Zaniedbywano problem tzw. napędów wydajności i motywacji, bo nie dostrzegano znaczenia samej pracy dla zadowolenia. Zadowolenie samo w sobie posiada charakter statyczny, brakuje mu dynamicznej orientacji na cel i zadanie.

Próby przezwyciężenia kontrowersji między czynnikami psychospołecznymi a techniczno-fizjologicznymi na gruncie wczesnych ujęć systemowych

Pojęcie systemu w teorii postaci

Pojęcie systemu jest bardzo stare. Było ono w sposób rozwinięty zinterpretowane przez psychologiczną szkołę postaci (Gestalt Theorie)[6]. Punkt ciężkości przez twórców tego nurtu psychologii był kładziony na pojęcie struktury. Tradycyjny sposób naukowego badania dowolnych zjawisk zakładał ich dekompozycję na mikroelementy, a następnie racjonalniejsze uporządkowanie dzięki procesowi agregacji. Teoria postaci sprzeciwiała się tej metodzie dowodząc, że relacje, które łączą części, aby stworzyć całość, nie są ważne dla zachowania całości na tyle, na ile ważna jest ich kompozycja. Całość jest ważniejsza od części. Właśnie to połączenie całości z części i relacji między nimi nazywa się postacią (Gestalt). Przyjęcie takiego założenia było niezwykle inspirujące na gruncie teorii organizacji i zarządzania, bowiem legło u podstaw co najmniej trzech nurtów myślowych: szkoły systemów społecznych, szkoły matematycznej i szkoły systemowej.

System może być najkrócej określony jako dynamiczna całość złożona ze względnie niezależnych części działających celowo. Cechą szczególną systemów jest to, że działając współpracują z całościami i pojedynczymi

[6] Zob. B. Lussato, dz. cyt., s. 77-78.

elementami spoza własnych granic, czyli pozostają we wzajemnych interakcjach z własnym otoczeniem.

Kurt Lewin i jego szkoła dynamiki grupy

O rozpoczęciu badań przez Kurta Lewina urodzonego w Mogilnie, wówczas w województwie poznańskim, można mówić od momentu opuszczenia przez niego Niemiec w roku 1932 i rozpoczęcia pracy na uniwersytetach amerykańskich. Podstawy teoretyczno–metodologiczne tych badań K. Lewin wypracował już znacznie wcześniej, a szczególnie szybki ich rozwój obserwuje się z chwilą założenia w roku 1945 Ośrodka Badań Dynamiki Grupy przy Massachusetts Institute of Technology.

W toku swych wcześniejszych badań psychologicznych K. Lewin skłaniał się ku poglądowi, że w dążeniu do ujmowania przedmiotowych zjawisk w kategoriach stosunków, a nie izolowanych rzeczy, psychologia powinna wzorować się na naukach przyrodniczych. Rozkwit fizyki jest bowiem ściśle związany z przezwyciężaniem indywidualistycznego i technologicznego myślenia przez sposób myślenia poszukujący wyjaśnienia zjawisk w analizie przyczynowej całej sytuacji, w której zjawisko zachodzi[7]. Kurt Lewin jest twórcą teorii pola psychologicznego, wg której człowiek w swej przestrzeni życiowej zmierza do sytuacji zadowalającej go, lecz często musi znajdować się w sytuacji niemiłej dla niego. Siła energii psychicznej, popędzająca człowieka do celu zależy od: atrakcyjności pożądanego stanu psychicznego, niechęci do nie dających się uniknąć stanów pośrednich oraz istnienia lub nieistnienia akcentów psychicznie negatywnych w pożądanej sytuacji, do której dąży. Gdy bariery odstraszają osobnika od prób realizacji celu, może on popaść w stan frustracji. Doświadczenia z przeszłości oraz stan obecny pozwalają jednostce ocenić swą perspektywę rozwojową. Założenia te legły u podstaw badań nad dynamiką grup[8].

Przejście od myślenia w kategoriach przedmiotu do myślenia w kategoriach stosunków umożliwia wprowadzenie pojęć jednolitego pola i przestrzeni życiowej. Również w odniesieniu do kategorii *organizacja* właściwsze jest rozpatrywanie jej pola sił i swoistej przestrzeni życiowej, czyli zastanawianie się nad relacjami, w jakie uwikłana jest organizacja

[7] Zob. K. Lewin, *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, PUF, Paris 1959, s.19-20.

[8] Zob. A. Matejko, *Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki*, PWN, Warszawa 1962, s.127-128.

bądź to małej grupy, bądź nawet jako całość, bowiem istnieją trzy poziomy analizy pól sił: indywidualny, grupowy i społeczny. Dwa pierwsze są polami psychologicznymi: tworzą zachowanie jednostki lub grupy, ostatnie tworzy zjawiska społeczne i dostarcza ram formowania się zachowań[9]. Organizacja jest zatem rozumiana jako konstrukcja tworząca warunki dla zachowań indywidualnych i grupowych. Organizacja nie jest przy tym pojmowana jako system zamknięty, lecz przeciwnie – jest narzędziem dostosowywania się do wpływów otoczenia i obrony przed dezintegracją ustalonych norm grupowych i indywidualnych.

Według Lewina konkretna analiza organizacji winna zakładać następujące tezy: zmiana i niezmienność są pojęciami względnymi, organizacja nie obywa się nigdy bez zmian oraz wszystkie badania warunków wprowadzania zmiany zmuszają do poszukiwania granicznych warunków niezmienności[10]. Innymi słowy, trwanie każdej organizacji społecznej wymaga wprowadzania do niej zmian, wywołanych czynnikami zewnętrznymi albo wewnętrznymi. Organizacja nie zmienia się, gdy pozostają spełnione warunki określone przez zewnętrzną i wewnętrzną równowagę. Jednakże oddziaływanie otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje oraz konieczność modyfikowania jej wewnętrznych charakterystyk uniemożliwiają osiągnięcie trwałej równowagi. Aby trwać, organizacja musi więc dążyć do równowagi quasi stacjonarnej, czyli w tendencji kompensować siły wyzwalające w niej zmianę i zmianę w niej hamujące. Rezultatem oscylacji stanów organizacji wokół tej równowagi nie jest jednak zawsze powrót do początkowego poziomu, lecz przejście do jakościowo lepszego[11].

Kurta Lewina i jego uczniów charakteryzuje właściwe dla teorii postaci zainteresowanie poznawcze naukami matematyczno–fizycznymi. W szczególności K. Lewin przystosował do swych dociekań naukowych takie działy matematyki, jak topologia (badająca przekształcenia różnych punktów przestrzeni) i analiza wektorów[12].

Kierownik winien być człowiekiem panującym nad skomplikowanym polem sił pojawiającym się w organizacji i dodatkowo tak musi je kształtować, aby zapobiegać frustracjom pracowników, a sprzyjać powstawaniu stanów zadowolenia.

---

[9] Zob. K. Lewin, dz. cyt., s. 19-20.

[10] Zob. tamże, s. 244.

[11] Zob. tamże, s. 472.

[12] Zob. M. G. Jaroszewski, *Psychologia XX wieku*, PWN, Warszawa 1985, s. 239 i 246.

Do niepodważalnych osiągnięć tej szkoły należy przede wszystkim badanie stylów kierowania. Jego rezultatem było ustalenie charakterystyki i pierwszej klasyfikacji stylów autokratycznego, demokratycznego i liberalnego. Ogólną konstatacją było twierdzenie, że kierowanie demokratyczne posiada znaczną przewagę nad innymi. Niemniej ważna i głośna jest tzw. lewinowska triada: rozmrożenie, konwersja i zamrożenie – oddająca istotę procedury zmieniania organizacji.

Szkoła systemów społecznych

Prekursorem szkoły systemów społecznych był Chester Barnard (1886-1961), który był praktykiem i dostrzegał ograniczoną wartość klasycznej, administracyjnej teorii zarządzania. Jego analiza działalności organizacji rozpoczynała się od badania zachowań jednostki i procesu kooperacji między jednostkami. Koncepcją spajającą jego rozumowanie była metafora równowagi organizacyjnej, zaś najistotniejsze znaczenie dla efektów działalności organizacji miała wg niego jakość procesu decyzyjnego[13].

Głównym przedstawicielem szkoły systemów społecznych pozostaje jednak Herbert Simon (ur. 1916), inspirowany bezpośrednio przez prace Ch. Barnarda[14]. On i inni liderzy omawianej szkoły badali podstawy instytucjonalne autorytetu, studiując jego wpływ na obieg informacji i organizacyjne czynniki społeczne, które Wight Bakke nazywał granicami organizacji (zaliczał do nich: system rozdziału zadań i funkcji, pionowy system hierarchiczny, system komunikacji, system rekompensat i sankcji oraz dokumentację organizacyjną i idee indywidualne lub ogólne). Wychodząc od refleksji nad naturą i genezą autorytetu w organizacji, przedstawiciele szkoły systemów społecznych dochodzą do wszystkich głównych tematów rozpatrywanych przez klasyków:

• Jedność kierownictwa – przypominając dawny spór Taylora z Fayolem, H. Simon proponuje rozwiązanie kompromisowe, odmienne jednak od koncepcji linii i sztabu. Przypuszcza mianowicie, że podwładny mógłby otrzymywać polecenia od większej liczby przełożonych wg formuły Taylora, dopiero w przypadku konfliktów zaleca odwoływania się do rozstrzygnięć jednego, z góry wyznaczonego przełożonego. Najważniejszy jest bowiem efektywny wpływ kierownika na podwładnego, a ten może być realizowany niezależnie od liczby przełożonych. Ugruntowany

[13] Zob. J. Hill, R. Fehlbaum, P. Urlich, dz. cyt., s. 433.

[14] Zob. B. Lussato, dz. cyt., s. 78-81.

autorytet i niepodważalne kompetencje pozostają czynnikami decydującymi o sile tego wpływu. Koncepcja wpływu przypomina więc koncepcję funkcjonalną, jest jednak od niej elastyczniejsza.

• Rozpiętość kierowania – każda organizacja musi wybrać tę rozpiętość na poziomie gwarantującym właściwą smukłość struktur organizacyjnych. Dążenie do skrajnie płaskich struktur jest niemożliwe, właśnie z powodu ograniczonej potencjalnej rozpiętości kierowania.

• Centralizacja i decentralizacja – Selznick uważa, że centralizacja podejmowania decyzji jest konieczna w pewnych okresach cyklu życia organizacji. H. Simon twierdzi, że scentralizowane podejmowanie decyzji przyczynia się do koordynacji, kompetencji i odpowiedzialności. Jednak później, wraz z Jamesem Marchem, H. Simon akcentuje raczej odkrycia szkoły stosunków międzyludzkich i wskazuje na wpływy centralizacji na motywację.

• Komunikacja – szkoła systemów społecznych wskazuje na szczególną doniosłość komunikacji, a przede wszystkim na procesy informacyjne. Już Ch. Barnard dowodził podstawowego znaczenia procesów komunikacji dla efektywności organizacyjnej i zalecał przestrzeganie następujących zasad:

o linia komunikacyjna powinna być najkrótsza, jak to tylko możliwe,

o linia komunikacyjna winna być wykorzystywana na całej swej długości,

o wszystkie informacje winne być legalne.

• Podejmowanie decyzji – właśnie w odniesieniu do badań procesu decyzyjnego szkoła systemów społecznych pozostaje najbardziej oryginalna i w tej dziedzinie jej wpływ na rozwój myśli organizacyjnej był najistotniejszy. H. Simon i J. March dowodzili, że podejmowanie decyzji jest funkcją nie tylko mniej lub bardziej racjonalnych kryteriów wyboru, ale także stanu motywacji i percepcji otoczenia. Fundamentalnym odkryciem pozostaje stwierdzenie, że percepcja otoczenia podlega znacznym zniekształceniom. Te zniekształcenia zależą zaś od stanu motywacji podejmującego decyzje oraz także od roli i miejsca, które decydent zajmuje w strukturze.

• Konflikty – nie bywają one zawsze konsekwencją złych stosunków międzyludzkich, frustracji i niezgodności między motywami indywidualnymi a celami organizacji. Najniebezpieczniejsze i najtrudniejsze do rozwiązania konflikty powstają wskutek różnic percepcji otoczenia.

Analiza dorobku szkoły systemów społecznych prowadzi do wniosku, że organizacja jest tu pojmowana jako złożona sieć procesów decyzyjnych, skierowanych na kształtowanie zachowań koalicyjnych osób, podtrzymujących gotowość do współdziałania dzięki równoważeniu się

otrzymywanych od koalicji zachęt ze świadczonymi na jej rzecz wkładami[15]. Podobnie jak klasycy, szkoła ta skupia uwagę na strukturze formalnej i wyznacznikach racjonalności, lecz bada konkretne sposoby, dzięki którym cele organizacji mogą być i są osiągane[16]. Organizacja zespołów ludzkich jest siecią procesów decyzyjnych koalicji współdziałających osób, które nie posiadają jednak całkowitej swobody zachowań. Każda osoba dążąca do realizacji własnych celów musi liczyć się z oczekiwaniami innych, jeśli zależy jej na pozostawaniu w organizacji i na jej trwaniu. Wszystkie formy organizacji wykorzystują dwa instrumenty: mechanizm równowagi organizacyjnej oraz podstawowe kryterium wyboru decyzyjnego, jakim jest efektywność[17]. Trwanie organizacji jest zatem uzależnione od jej efektywności, a ta zależy od tego, czy jej uczestnikom kalkuluje się stale ponawiać wkłady w zamian za zachęty, czyli czy organizacja pozostaje w stanie równowagi.

Zakłócenia równowagi zależą od efektów procesów decyzyjnych realizowanych przez uczestników organizacji. Niestety, decydenci, podobnie jak wszyscy ludzie, nigdy nie wiedzą do końca czego chcą, zaś swe cele indywidualne kształtują na podstawie doświadczenia. Podejmowanie decyzji jest ciągiem procesów informacyjnych, adaptujących się do otoczenia. Natura procesu decyzyjnego wyklucza możliwość podejmowania decyzji w pełni racjonalnych, gdyż racjonalność wymaga pełnej wiedzy i możliwości dokładnego przewidzenia konsekwencji wszystkich rozpatrywanych wyborów. W rzeczywistości znajomość tych następstw jest fragmentaryczna. Niemożność wygenerowania wszelkich potencjalnych wariantów decyzyjnych sprawia, że w większości przypadków przy podejmowaniu decyzji chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających. Człowiek uznaje więc za racjonalną pierwszą decyzję napotkaną w toku swego rozumowania, spełniającą jednocześnie kryterium satysfakcji. Ludzie pozostają zatem istotami o ograniczonej racjonalności[18].

Szkoła systemów społecznych rozwinęła się głównie wśród współpracowników H. Simona w Instytucie Carnegie. Tam powstały prace H. Simona i J. Marcha oraz J. Marcha i Richarda Cyerta oraz Harrolda Leavitta.

---

[15] Zob. J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 140 i H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976, s. 372.

[16] Zob. A. Etzioni, *Les organisations modernes*, Duculot, Gembloux 1971, s. 51-52.

[17] Zob. H. A. Simon, dz. cyt., s. 234-235 i 238.

[18] Zob. H. A. Simon, dz. cyt., s. 181-182 i 221.

Uwarunkowania rozwoju szkół dynamiki grupy i systemów społecznych

Zapoczątkowanie badań rozpatrywanych szkół w rozwoju myśli organizacyjnej przypada na okres, w którym ujawniły się dwie tendencje. Pierwszą była nasilająca się krytyka dotychczasowego dorobku w dziedzinie organizacji i zarządzania, w szczególności polegająca na negowaniu zasadności twierdzeń klasyków i reprezentantów szkoły stosunków międzyludzkich. Głównym celem krytyki były jednostronność każdej z tych szkół i bądź to nazbyt formalny i przedmiotowy sposób ujmowania zjawisk organizacyjnych przez klasyków, bądź też nawet demonizowanie czynników społecznych przez badaczy o psychosocjologicznej proweniencji. Druga tendencja wiązała się z przechodzeniem do coraz większego skomplikowania warunków gospodarowania, wynikających z pojawienia się wielkich korporacji[19]. Nie bez znaczenia pozostawały też procesy wzrostu automatyzacji produkcji i narastającego znaczenia systemu informacji dla jakości zarządzania. Na plan pierwszy w organizacjach zaczęły wysuwać się potrzeby nowego odczytania roli człowieka w organizacji i wyjaśnienia reguł rządzących procesami podejmowania decyzji. Uwagę badaczy zaczynają także zwracać problemy wpływu otoczenia na działalność organizacji i zachowania ich uczestników.

Jedną z pobudek rozwoju myśli organizacyjnej stały się ponadto dążenia do pogodzenia stanowisk klasycznego i psychologizującego. Nic dziwnego, że badacze zakładający systemowy sposób rozumowania jako pierwsi usiłowali sprostać temu zadaniu, w zgodzie z zasadą holistycznego i kompleksowego ujmowania eksplorowanych zjawisk.

Krytyka

Krytyka[20] przedstawionych szkół w myśli organizacyjnej dotyka zwykle w pierwszej kolejności wskazania, że analizy psychosocjologiczne nie posiadają pogłębionego charakteru, bo kończą się na relacjach interpersonalnych i nie dotykają prawie w ogóle aspektów materialnych organizacji, takich jak problematyka wdrażania postulatów organizacyjnych i inżynierii organizacyjnej. W szczególności lekceważone są czynniki kulturowe i lingwistyczne, które jak później udowodniono odgrywają ważną rolę w każdej organizacji.

[19] Zob. D. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1976, s. 450.

[20] Zob. B. Lussato, dz. cyt., s. 81-83.

Istotnym zarzutem zgłaszanym przez badaczy o bardziej pragmatycznym nastawieniu była hermetyczność i trudność w zrozumieniu ustaleń i postulatów K. Lewina, H. Simona czy ich współpracowników. Ich książki sprawiają na praktykach wrażenie rozważań o akademickim charakterze, powstających w uniwersytetach i nie posiadających bezpośrednich odniesień do zarządzania organizacjami.

Pomimo niezaprzeczalnych osiągnięć i trwałego miejsca w dorobku organizacji i zarządzania przynajmniej niektórych koncepcji omawianych szkół, próba przezwyciężenia kontrowersji między formalizmem klasyków i humanizmem szkoły stosunków międzyludzkich w pełni nie powiodła się.

Dalsza ewolucja ujęcia humanistycznego

Geneza i cele szkoły zasobów ludzkich

Rozwój myśli organizacyjnej ewoluował bądź to ku nadaniu jej rangi dyscypliny akademickiej, bądź też ku inspirowanemu przez klasyków dążeniu do możliwie największego pragmatyzmu zasad i metod organizacji i zarządzania. Na dalszy plan odsunięty został postulat szkoły stosunków międzyludzkich, aby organizację i zarządzania badać przede wszystkim przez pryzmat czynników społeczno-psychologicznych. Istniejąca już krytyka ustaleń tej szkoły była naturalną inspiracją do rozwijania tak ukierunkowanych badań. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych zaczęły więc pojawiać się koncepcje nawiązujące do osiągnięć E. Mayo i jego kolegów, a jednocześnie noszące znamiona oryginalności.

Przede wszystkim uwagę nowego pokolenia humanizujących badaczy organizacji i zarządzania zaczęły absorbować problemy motywacji ludzi. W gruncie rzeczy uznano, że sama dobra atmosfera w pracy nie jest jeszcze warunkiem dostatecznym do stymulowania wysokiej wydajności, bowiem między pracą a wydajnością istnieje zmienna pośrednicząca – właśnie motywacja. Celem podstawowym badań stało się więc koncepcyjne opracowanie systemu potrzeb wyzwalających motywacje do efektywnej pracy oraz zrozumienie zależności między potrzebami, zadowoleniem, motywacją i wydajnością[21].

[21] Zob. J. Hill, R. Fehlbaum, P. Urlich, dz. cyt., s. 425.

U schyłku lat pięćdziesiątych pojawiły się „sztandarowe" dzieła tej szkoły. Należą do nich przede wszystkim:

- Chrisa Argyrisa, Personality and Organization, wydana w Nowym Jorku w 1957 roku,
- Dwighta McGregora, The Human Side of Enterprise, wydana w 1960 roku w Nowym Jorku,
- Rensisa Likerta, New Patterns of Management, wydana w Nowym Jorku w 1961 roku.

Zasady i zalecenia szkoły zasobów ludzkich

Przedstawiciele omawianej szkoły wypracowali zbiór zasad i zaleceń, których przestrzeganie ma sprzyjać osiąganiu wysokiej efektywności organizacyjnej. Do podstawowych z nich zalicza się[22]:

• Dążenie do zaspokajania potrzeb pracowniczych

Ludzie różnią się między sobą bardzo wieloma cechami. Jednakże większość charakteryzuje się podobną strukturą odczuwanych potrzeb. Dzielą się one najogólniej na potrzeby niższego rzędu i potrzeby wyższego rzędu. Te pierwsze pozostają związane z czynnikami fizjologicznymi ludzkiego ciała, zalicza się do nich, np. potrzebę jedzenia, picia, oddychania itp. Potrzeby wyższego rzędu są związane z interakcjami jednostki ze swym społecznym środowiskiem. Ich siła motywacyjna rośnie wraz ze wzrostem stopnia dojrzałości człowieka i z pojawianiem się takich efektów, jak rywalizacja, miłość własna, poczucie godności itd.

Poza treścią potrzeb odczuwanych przez pracowników istotna jest ich struktura, bowiem w miarę zaspokajania potrzeb niższego rzędu zaczynają odgrywać coraz donioślejszą rolę potrzeby rzędu wyższego. Mechanizm ten najtrafniej został opisany przez Abrahama Maslowa.

Ponieważ zaspokojenie każdej potrzeby może wyzwalać w świetle mechanizmu opisanego przez A. Maslowa nowe potrzeby, a rzeczywistość udowadnia, iż nie wszyscy ludzie bywają motywowani przez, np. potrzebę osiągnięć, konieczne jest wprowadzenie kategorii poziomu aspiracji. Kierownicy powinni poznawać nie tylko treść potrzeb motywujących podwładnych, ale nadto winni znać charakterystyczne dla nich poziomy

[22] Zob. J. Massie, *Méthode actuelle de direction des entreprises, Les Editions d'Organisation*, Paris 1967, s.154-160.

aspiracji. Rozwój odczuwanych potrzeb nie jest bowiem nieskończony, ogranicza go właśnie charakterystyczny dla każdego człowieka jego poziom aspiracji. Oznacza to, że niektórych ludzi mogą motywować wyłącznie potrzeby niższego rzędu, a potrzeby wyższe mogą nie mieć dla nich żadnego znaczenia.

Możliwość zaspokajania potrzeb jest tak istotna, dlatego że istnieje związek między produktywnością a stopniem zaspokojenia tychże potrzeb. Im są one bardziej zaspokojone, tym bardziej można spodziewać się wyższej produktywności, bo zachowania ludzkie są pobudzane przez aktywne potrzeby.

• Partycypacja

Jednym z kluczowych zaleceń jest dążenie do partycypacji pracowników w decyzjach kierowniczych, bo tworzy ona demokratyczną atmosferę i pobudza automotywację oraz doskonali morale pracowników. Wszystkie te zjawiska łącznie są pozytywnie skorelowane ze wzrostem produktywności organizacji. Partycypacja jest definiowana jako mentalny i emocjonalny proces, podczas którego osoby uczestniczące w działalności organizacji znajdują motywację do współdziałania na rzecz realizacji celów organizacyjnych oraz do podejmowania odpowiedzialności za skutki przyjmowanych decyzji. Partycypacje jest więc czynnikiem podnoszenia efektywności działalności organizacji zespołów ludzkich.

• Uznanie kompleksowej motywacji

Nadal podtrzymywane jest twierdzenie o konieczności zarzucenia wyłącznie materialnego motywowania uczestników organizacji. Ludzie nie pracują bowiem tylko po to, aby zdobyć pieniądze. Odniesieniem dla jednostek nie jest wyłącznie materialna korzyść, lecz głównie tzw. mała grupa społeczna wraz z jej normami zachowań i preferowanymi postawami. Rensis Likert wyraźnie dowodzi motywacyjnego znaczenia przyjaznych stosunków międzyludzkich w grupach pracowniczych, na możliwość znajdowania w nich przez jednostki ludzkie poczucia bezpieczeństwa i wsparcia. Są to warunki satysfakcjonowania potrzeb wyższego rzędu, bo to one właśnie współcześnie oddziałują z największą siłą na motywacje pracownicze.

• Strukturotwórcze znaczenie statusu i roli społecznej

Każda osoba organizacji zajmuje konkretne stanowisko organizacyjne, któremu odpowiada konkretny status społeczny. Wiąże się on z miejscem w grupie społecznej, z rangą społeczną wyróżniającą stanowisko organi-

zacyjne spośród innych stanowisk. Oczywiście, formalna struktura organizacyjna nie jest jedynym wyznacznikiem statusu. Modyfikujące znaczenie posiada także struktura nieformalna. Wraz z sukcesami, jakie osiągają pracownicy, oczekują oni wzrostu ich rangi organizacyjnej oraz domagają się zapewnienia zewnętrznych oznak symbolizujących ten sukces.

Kierownicy są skłonni dostrzegać wyłącznie formalną stronę statusów organizacyjnych przypisywanych poszczególnym pracownikom. Tymczasem różnią się oni między sobą dość znacznie, dlatego że sytuacja życiowa każdego z nich jest odmienna. Pracownicy odgrywają bowiem w życiu różne role społeczne, których częścią jest rola organizacyjna. Role te kształtują się pod wpływem treści zadań stojących przed człowiekiem, charakterem nagród i sankcji za ich wypełnianie, a także pod wpływem postaw i przekonań jednostki. Dwie osoby nie odgrywają jednak nigdy identycznych ról społecznych, mimo że, np. zajmują takie same stanowiska organizacyjne.

Ogólna dyrektywa nakazuje uzgodnić strukturę organizacyjną instytucji z charakterystyką ról odgrywanych przez pracowników, czyli integrować cele organizacji z celami poszczególnych jej uczestników.

Dorobek głównych reprezentantów szkoły zasobów ludzkich

Badania organizacji i zarządzania proponowane przez szkołę zasobów ludzkich przestrzegały następujących warunków:

- organizacja osiąga cele, dając jednocześnie zadowolenie swym uczestnikom;
- organizacja zachęca do wysokiej produktywności i ogranicza absencję;
- organizacja stymuluje współpracę i pozwala unikać konfliktów[23].

Organizacja każdej instytucji jest postrzegana jako formalnie określony zbiór wymagań i ograniczeń nakładanych na człowieka pracującego w niej. Immanentny jest jednak również jej aspekt społeczny, bowiem ludzie są także nośnikami pewnego zbioru wymagań i ograniczeń, wynikających z ich konstrukcji psychoosobowościowej. Realna organizacja jest płaszczyzną, na której dochodzi do zderzenia tych odmiennych wymagań i ograniczeń. Organizacja jest bowiem wielością części, z których każda dąży do osiągnięcia szczególnego celu

[23] Zob. J. O'Shaughnessy, *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975, s. 107.

i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania[24]. W najogólniejszym ujęciu częściami tymi pozostają właśnie formalna hierarchia organizacji i społeczny komponent organizacji. Logika funkcjonowania obu części jest sprzeczna, bowiem formalna hierarchia organizacji ma tendencję do wzmacniania zależności i podporządkowania, zaś społeczny komponent organizacji preferuje dążenie do samorealizacji, a więc do wyzwolenia się od owych zależności i podporządkowania. W zależności od tego, które wymagania i ograniczenia wpływają w decydującym stopniu na działalność organizacji, staje się ona albo bardziej, albo mniej efektywna. Szkołę zasobów ludzkich cechuje uczulenie na stosowanie wewnętrznej, czyli nieinstrumentalnej motywacji i podnoszenie kwalifikacji personelu jako metody osiągania organizacyjnej efektywności ekonomicznej. Obrońcy tej szkoły podkreślają ideę tworzenia struktur organizacyjnych i doktryn kierowania wokół teorii samorealizacji[25].

Preferencje te wynikają z kolei z przyjmowania koncepcji zachowania się uczestników organizacji. Argyris przyjmuje, że człowiek dąży do:

- stanu coraz większej aktywności,
- stanu coraz większej niezależności,
- coraz liczniejszych form zachowania się,
- coraz głębszych zainteresowań,
- rozszerzania perspektywy spostrzegania przyszłości,
- pozycji w hierarchii społecznej równej albo nawet wyższej od innych ludzi,
- powiększania świadomości i samokontroli zachowań[26].

Abraham Maslow z kolei sądził, iż każdy człowiek podejmuje działania dla zaspokojenia konkretnych potrzeb, którym zadośćuczynienie pozwala wyzwolić odczucie potrzeb wyższego rzędu. Hierarchia tych potrzeb prezentowała się następująco:

- potrzeby fizjologiczne,
- potrzeba bezpieczeństwa,
- potrzeba przynależności (społeczne),
- potrzeba szacunku;

[24] Zob. C. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: Jeden punkt widzenia, w: Nowoczesna teoria organizacji, praca zbiorowa pod red. M.Haire'a*, PWN, Warszwa 1965, s.198.

[25] Zob. M. Alvesson, *Ograniczenia i wady humanistycznej teorii organizacji*, „Organizacja i Kierowanie" 1984, nr 1, s. 13-14.

[26] Zob. C. Argyris, dz. cyt., s. 187-189.

o potrzeba samourzeczywistnienia się[27].

F. Herzberg oparł swą koncepcję na rozróżnieniu czynników motywujących i czynników higieny. Te pierwsze inspirują do zachowań satysfakcjonujących, zaś te drugie, gdy pozostają niespełnione, odbierają tę satysfakcję (ale samo ich istnienie nie zapewnia jeszcze satysfakcji)[28].

Wspólnym mianownikiem tych koncepcji jest podobna przesłanka rozumowania, że każdy człowiek posiada pewne wewnętrzne, niezależne od niego pobudki do działania efektywnego i satysfakcjonującego go. Respektujący tę prawidłowość badacze organizacji i zarządzania winni w gruncie rzeczy rozwiązywać stały dylemat organizacyjny, związany z koniecznością uzgodnienia wymagań i ograniczeń jednostki ludzkiej i organizacji[29]. Rozwiązanie to powinno dokonywać się z punktu widzenia maksymalizacji efektywności organizacyjnej, czyli dążenia do ułatwiania działań przynoszących jednostce poczucie samorealizacji. Bardzo często centralnym punktem badań organizacyjnych było poszukiwanie zgodności między strukturą organizacyjną a psychologicznymi problemami uczestników organizacji. Na przykład R. Likert wyraża to następująco: „struktura organizacyjna i sposób jej funkcjonowania muszą zapewnić jak największe prawdopodobieństwo, że we wszystkich przypadkach interakcji każda z zainteresowanych jednostek na podstawie własnego wychowania, doświadczenia i możliwości będzie uważać interakcję za pomocną i podnoszącą jej poczucie wartości osobistej"[30].

Zaproponowany przez R. Likerta wzorcowy model efektywnej organizacji, tzw. struktura ogniw łączących ma służyć m.in. umożliwieniu wspólnego rozwiązywania problemów przez przełożonego i podwładnych w ramach małych grup roboczych[31]. Nazwa tej propozycji organizacyjnej pochodzi stąd, że struktura organizacyjna instytucji składa się z pewnej liczby małych grup roboczych ulokowanych na różnych szczeblach drabiny hierarchicznej. Grupy wyższego szczebla i niższego szczebla są połączone dzięki temu, że lider grupy niższego szczebla jest jednocześnie uczestnikiem grupy szczebla wyższego. Podobną rolę spoiwa koordynującego działalność grup tego samego szczebla spełnia także lider

---

[27] Zob. A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 464-468.

[28] Zob. Tamże, s. 466-468.

[29] Zob. C. Argyris, *Participation et organisation, Dunod*, Paris 1970, s. 33-35.

[30] Zob. R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa, w: Nowoczesna ...*, dz. cyt., s. 292.

[31] Zob. *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria - praktyka, praca zbiorowa*, PWE, Warszawa 1975, s. 78.

albo inny uczestnik grupy. Zadaniem uczestników pełniących funkcje spoiwa międzygrupowego jest zatem pionowa i pozioma koordynacja pracy w organizacji. Koordynator ma możliwość aktywnego wpływania na decyzje podejmowane we wszystkich grupach, których jest członkiem, co zapobiega utracie spójności przez organizację jako całość i konfliktom międzyludzkim podczas pracy. Sprawne funkcjonowanie struktury ogniw łączących jest możliwe, jeśli przestrzega się trzech kluczowych zasad:

- zasada życzliwych stosunków, pozwalających na kształtowanie się pozytywnego klimatu pracy, zezwalającego na angażowanie się pracowników w pracę i wyzwalających dynamizm innowacyjny uczestników organizacji;
- zasada decyzji grupowych, umożliwiająca osiąganie konsensusu co do przyjmowanych wyborów dotyczących pracy w organizacji;
- zasada grupowych metod kierowania, umożliwiająca partycypację podwładnych w zarządzaniu organizacją.

Koncepcja ta umożliwia włączanie się do każdego przedsięwzięcia pracowników, którzy reprezentują w danej dziedzinie potrzebne kompetencje, a zatem umożliwia pełne wykorzystanie potencjału kadrowego organizacji. Ponadto daje każdemu pracownikowi szansę realizacji własnych aspiracji i samorozwoju[32].

Zachowanie uczestników organizacji jest tłumaczone przez odwołanie się do tzw. teorii Y Dwighta McGregora, polegającej na tym, że większą uwagę zwraca się na charakter wzajemnych stosunków, na stworzenie środowiska sprzyjającego poświęcaniu się realizacji celów i pozostawiających pole do maksymalnego przejawiania inicjatywy, wynalazczości i samodzielności w ich osiąganiu[33]. Teoria ta zakłada, że:

- angażowanie w pracę sił fizycznych i umysłowych jest w tym samym stopniu naturalne, co potrzeba zabawy i wypoczynku;
- zewnętrzna kontrola i zagrożenie karą nie są jedynymi środkami powodującymi wysiłek w kierunku osiągania celów instytucji; człowiek chce sam sobą kierować i sam się kontrolować w służbie celów, które przyjął za własne;
- to przyjęcie celów za własne jest funkcją wynagradzania związanego z dokonanymi wysiłkami;
- człowiek postawiony we właściwych warunkach uczy się nie tylko przyjmowania odpowiedzialności, ale nawet jej poszukuje;

[32] Zob. K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1990, s. 201-203.

[33] Zob. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960, s.132.

- zdolność rozwijania wysokiego stopnia wyobraźni, pomysłowości i twórczości w rozwiązywaniu problemów organizacji jest powszechną właściwością ludzi;
- bierność i opór wobec organizacji tworzą się na skutek doświadczenia w obcowaniu z organizacją;
- winno się kształtować warunki organizacyjne i dobierać metody działania, tak aby ludzie najlepiej realizowali własne cele przez kierowanie wysiłków na cele organizacji[34].

W późniejszym okresie teoria ta została zmodyfikowana przez F. Luthansa teorię możliwości ludzkich, która zakłada, że:

- człowiek jest w organizacji wartością najbardziej cenną;
- zwraca się uwagę na poszanowanie twórczości człowieka;
- ludzie są zazwyczaj zdolni do wykonywania lepszej pracy i zadań na wyższym poziomie niż wymagany;
- człowiek powinien zajmować stanowiska coraz bardziej twórcze, wymagające coraz większych umiejętności;
- powinno się tworzyć warunki rozwoju osobowości człowieka;
- kształcenie jest celem i obowiązkiem każdego indywidualnego członka organizacji, jest cząstką celów i zadań organizacji[35].

Przedstwiciele charakteryzowanej szkoły, co prawda, dopuszczają możliwość istnienia w rzeczywistości różnych sposobów realizacji funkcji kierowniczych, to jednak jednoznacznie opowiadają się za dążeniem do przyjmowania przez kierowników tzw. orientacji podmiotowej, postulującej:

- uprzejmość pomimo stanowczości i podkreślanie wartości osobistej podwładnego oraz zainteresowanie powodzeniem i dobrobytem podwładnych;
- pomoc, ale tylko w razie potrzeby;
- zaufanie do podwładnych i dlatego stawianie wysokich wymagań oraz odpowiedzialnych zadań;
- wpływanie na wzrost lojalności grupy i stosowanie technik uczestnictwa[36].

Charakterystyczna jest tu propozycja R. Likerta[37], który wyróżnił cztery spotykane w rzeczywistości style kierowania: autokratyczno–despotyczny, autokratyczno–życzliwy (paternalistyczny), konsultatywny i demo-

[34] Zob. Tamże, s. 8.

[35] Zob. T. Pszczołowski, *Organizacja od góry i od dołu*, WP, Warszawa 1978, s. 335-336.

[36] Zob. J. O'Shaughnessy, dz. cyt., s. 134.

[37] Zob. R. Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1968, s. 4-10.

kratyczny. R. Likert opowiada się za wykorzystywaniem dwóch ostatnich. Styl konsultatywny wynika bezpośrednio z założeń teorii Y D. McGregora. Człowiek jest postrzegany jako posiadający większe zdolności, niż można by przypuszczać, lecz przeważnie nie są one wykorzystywane w pełni. Stosujący ten styl kierownik jest skłonny współpracować z podwładnymi w toku rozwiązywania problemów organizacyjno–zarządczych. Na porządku dziennym są dyskusje i konsultacje z podwładnymi. Z kolei styl demokratyczny wynika z autentycznego przekonania o wartości podwładnych. Wynika ono z teorii możliwości ludzkich. Kierownik nie tylko dąży do wciągnięcia podwładnych do współuczestnictwa w procesach decyzyjnych, lecz stara się nadto zintegrować cele indywidualne podwładnych z celami organizacji jako całości.

Uproszczony schemat dorobku tego podejścia można przedstawić następująco:

- Każdy człowiek posiada naturalne właściwości skłaniające go do poszukiwania samorealizacji także na obszarze swej działalności w organizacjach.
- Jeśli umiejętnie wykorzystuje się owe naturalne właściwości, to można skłonić ludzi do zachowań efektywniejszych organizacyjnie.
- Najważniejszym składnikiem organizacji i zarządzania jest zatem przystosowany do natury ludzkiej system motywacji.
- Motywacja winna być oparta na współudziale pracowników w procesach decyzyjnych i liberalnym stosunku kadr kierowniczych do podporządkowanych im zespołów podwładnych.
- Organizacja winna wspierać się na funkcjonowaniu małych grup społecznych, wzbudzających wysoki stopień samokontroli jednostek i sprzyjających maksymalizacji efektywności organizacyjnej.
- Ocena efektywności organizacyjnej dokonuje się przez zastosowanie instrumentów psychosocjologicznych (pomiar postaw, siły grup, inicjatywy, współdziałania)[38].

Uwarunkowania rozwoju szkoły zasobów ludzkich

Silny rozwój społeczeństwa przemysłowego po II wojnie światowej poważnie zmienił warunki funkcjonowania organizacji społecznych. W miejsce pracy rutynowej pojawiły się zautomatyzowane systemy działalności,

[38] Zob. M. Haire, *Psychologie et commendement dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1968, s.153-192.

wzrosły rozmiary instytucji i udział zadań pracowniczych o charakterze rozwiązywania problemów. Wzrósł też przeciętny poziom wykształcenia i profesjonalizacji pracowników. Ogólnie podniósł się przeciętny poziom dobrobytu społecznego, co w związku z poprawionymi wcześniej, dzięki szkole stosunków międzyludzkich, warunkami pracy zaowocowało przesunięciem punktu ciężkości w strukturze motywacji większości pracowników z potrzeb podstawowych na potrzeby wyższego rzędu. Najlepiej, chociaż zbyt przesadnie tę zmianę oddawały teorie X i Y D. Mc Gregora[39].

Krytyka szkoły zasobów ludzkich

W porównaniu z wcześniejszymi osiągnięciami szkół humanizujących można odnotować tu wyraźny postęp, lecz nadal szkoła ta nie obejmuje swym zakresem pełnego kompleksu zmiennych organizacyjnych. Do najczęściej podnoszonych jej słabości należą:

- Stosowane modele motywacji są niejednoznaczne i bardzo ogólne. Rola motywacji pozostaje jeszcze nie do końca wyjaśniona ze względu na jej związek z działalnością ludzi. W szczególności nadal enigmatyczne pozostają związki między motywacją, zadowoleniem i motywacją.
- Obraz człowieka, w szczególności ujęty w teorii Y, jest bardziej utopijny niż realny. Wątpliwe jest, czy człowiekowi można przypisywać wyłącznie pozytywne cechy.
- Co prawda, mechanistycystyczny charakter tej szkoły jest znacznie słabszy niż w szkołach wcześniejszych, to jednak motywacja i tu ma odgrywać instrumentalną rolę nakierowaną na maksymalizację efektywności organizacyjnej. Bardzo ogólnie pozostają ujęte związki między człowiekim i społeczeństwem jako całością, stąd brak wyczerpujących uzasadnień dla stawiania rozwoju osobowości człowieka jako najważniejszego celu.
- Bardzo trudno jest uzasadnić twierdzenie, że praca ma dla każdego człowieka centralne znaczenie w życiu[40].

[39] Zob. J. Hill, R. Fehlbaum, P. Urlich, dz. cyt., s. 424-425.

[40] Zob. Tamże, s. 428-429.

Sytuacyjna szkoła personalistyczna

Geneza i cele szkoły sytuacyjno - personalistycznej

Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte zostały zdominowane przez zasady myślenia systemowego. Z czasem szczególne znaczenie zaczęła odgrywać tzw. teoria systemów otwartych, która głosiła tezę o kompleksowych interakcjach zmiennych organizacyjnych ze sobą nawzajem i z warunkami otoczenia[41].

W ślad za tymi przekonaniami, również na obszarze humanistycznego nurtu rozwoju teorii organizacji i zarządzania zaczęły, w latach siedemdziesiątych, pojawiać się koncepcje, które stawiały sobie za cel wyjaśnienie sytuacyjnych uwarunkowań zachowań pracowniczych w organizacjach.

Zasady i zalecenia sytuacyjnej szkoły personalistycznej

Badacze zaliczani do tej szkoły są zdania, iż „tradycyjne wyobrażenie racjonalności i patologii, wyobrażenie organizacji, której części przyczyniają się do powodzenia całości" jest fałszywe, bowiem „w rzeczywistości wydaje się być akurat odwrotnie – całość kształtowana jest w procesie negocjacji. W ten sposób, aby zapewniała powodzenie częściom"[42]. Fakt, że uczestnicy organizacji są faktycznymi twórcami porządku organizacyjnego, nie zawsze jest łatwo zauważalny, co wynika z podwójnego charakteru struktur i przepisów organizacyjnych. „Z jednej strony stanowią one zespół ograniczeń narzuconych wszystkim członkom organizacji łącznie z kierownikami, którzy są ich twórcami. Z drugiej zaś strony są niczym innym, jak tylko rezultatem istniejącego stosunku sił i dotychczasowych negocjacji"[43]. Tradycyjne ujęcie istoty organizacji akcentuje ten pierwszy aspekt, tymczasem o naturze organizacji społecznej decyduje właśnie aspekt drugi. Formalne stosunki organizacyjne

[41] Zob. A. Kieser, T. Segler, *Quasi-mechanistische Situative Ansatze*, praca zbiorowa pod red. A. Kiesera, Verlag Franz Wahlen, Műnchen 1981, s. 173.

[42] A. Koźmiński, A. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982, s.48.

[43] M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982, s. 105.

są bowiem zawsze rezultatem gry organizacyjnej, która umożliwia kształtowanie stosunków władzy, podtrzymywanie ich i regulowanie, przy zagwarantowaniu poszczególnym graczom pewnego marginesu swobody[44]. Uczestnicy organizacji grają więc o realizację własnych interesów, często sprzecznych z interesem organizacji jako całości. Wokół tych interesów starają się oni budować stosunki organizacyjne w zespole ludzkim. Dlatego organizacja oraz jej funkcjonowanie i rozwój są traktowane jako rezultat gier, w których uczestniczą różni członkowie organizacji[45]. Proponowana przez autorów tej szkoły globalna definicja organizacji brzmi następująco: „Organizacja jako zjawisko społeczne jest konstrukcją kulturową, dzięki której ludzie tak ukierunkowują swoje zachowania, aby uzyskać konieczne minimum kooperacji, a jednocześnie nie utracić własnej swobody i autonomii"[46].

Na sposób rozumowania reprezentantów szkoły sytuacyjno–personalistycznej znaczący wpływ wywarły koncepcje gier społecznych, społecznych interakcji, wymiany społecznej i wpływu społecznego[47].

Rozwijając kryteria aksjologiczne, A. Koźmiński i A. Zawiślak stwierdzają, że gra jest wartością samą w sobie, stanowi bowiem przeciwwagę techniki dominacji, umożliwiając tym samym uwolnienie człowieka z pęt alienacji. Przebieg gry nie może jednak uszczuplać nadwyżki ekonomicznej organizacji[48].

Ogólny schemat badań i konkluzji omawianej szkoły można przedstawić w postaci następującego rozumowania:

- Wszyscy ludzie działają po to, aby realizować własne interesy i z ich punktów widzenia pozostają zawsze racjonalni.
- Ich zachowania w organizacjach społecznych przybierają postać splotu wielu gier organizacyjnych.
- Organizacja jest wymyślonym i zmiennym sposobem integracji działań w zespole ludzkim.
- Organizacje pozostają ustrukturyzowane przypadkowo w sposób odpowiadający dążeniom swych uczestników (niekoniecznie w sposób w danych okolicznościach najlepszy) i bronią tej struktury przez wy-

[44] Zob. Tamże, s. 97.

[45] Zob. Tamże, s. 110-111.

[46] Tamże, s. 211.

[47] Zob. K. Bolesta-Kukułaka, *Koncepcja gry organizacyjnej, w: Współczesne koncepcje organizacji*, praca zbiorowa pod red. A.Koźmińskiego, PWE, Warszawa 1984, s.243.

[48] Zob. A. Koźmiński, A. Zawiślak, dz. cyt., s. 140.

twarzanie kategorii granicznych elementów – swoistych buforów kompensujących dynamikę oddziaływania otoczenia.

• Zmiany organizacyjne są wyrazem uczenia się nowych form działania zespołowego.

Uwarunkowania rozwoju sytuacyjnej szkoły personalistycznej

Ogólne warunki gospodarcze i społeczne, w jakich działali autorzy tych koncepcji, charakteryzowały się m.in. tym, że:

- stosunkowo wzrosła kompleksowość wielu organizacji,
- dokonał się duży postęp w technologii wytwarzania i przetwarzania informacji,
- bardzo wzrósł poziom profesjonalizacji i zmienił się charakter odczuwanych potrzeb pracowników (dominować zaczęły tzw. potrzeby wyższe),
- jeszcze bardziej wzrosła dynamika otoczenia i jego wpływ na organizację[49].

Krytyka szkoły sytuacyjno-personalistycznej

Szkoła ta niewątpliwie pozwoliła na przezwyciężenie uniwersalistycznego stanowiska w badaniach organizacyjnych. Pokazała też, iż niezbędne jest porzucenie ambicji opracowania nadmiernie uproszczonych, ogólnych teorii organizacji i zarządzania[50].

Z drugiej wszakże strony staje się widoczne negowanie ważnego w teorii organizacji i zarządzania nurtu rozważań projektowo-wdrożeniowych. Okazuje się, że uczestnicy organizacji są autonomicznymi aktorami kształtującymi rzeczywistość, w której funkcjonują. Wszelkie próby opracowania norm czy recept efektywnego i skutecznego działania stają się bezprzedmiotowe.

---

[49] Zob. J. Hill, R. Fehlbaum, P.Urlich, dz. cyt., s. 434-435.

[50] Zob. D. Gwisziani, dz. cyt., s. 239.