

*Maria Janina Broniewska**

O przydatności współczesnych nurtów psychologii w pracy menedżera

1. Wprowadzenie

Poruszane niżej zagadnienia z zakresu psychologii organizacji i zarządzania wydają się być istotne dla kadry kierowniczej każdej organizacji. Teorie psychologiczne i praktyka mogą i powinny stanowić narzędzie służące do celowego i efektywnego wpływania na zachowania ludzi w organizacjach. W niniejszych rozważaniach podjęto próbę wskazania tych działów nauki o psychologii, z których kierownik może czerpać informacje niezbędne do zarządzania. Szczególną uwagę zwrócono na osiągnięcia psychologii organizacji i zarządzania – dziedziny, która bada zachowania ludzi w organizacji ukazując naturę pracy w nowoczesnym społeczeństwie. Istotnym jest wobec tego, by kadra kierownicza poznała dorobek naukowy tej dziedziny i zrozumiała zadania i wyzwania tego obszaru. Zadaniem kierownika organizacji jest powodowanie realizacji zamierzonych celów. Wykonanie tego nie byłoby jednak możliwe bez posiadania umiejętności interpersonalnych.

2. Zadaniowe i interpersonalne aspekty pracy kierowniczej

Wśród zagadnień określanych przez kadrę kierowniczą jako najtrudniejsze w ich pracy, na jednym z pierwszych miejsc znajdujemy odpowiedź: „relacje z pracownikami”. Zaliczane tu są kłopoty związane z brakiem motywacji, przezwyciężaniem oporów wobec zmian oraz konieczności własnego rozwoju osobistego w zakresie umiejętności interpersonalnych. W pracy kierownika istotne są trzy sfery pracy kierowniczej: konieczność realizowania zadań, dbałość o prawidłowe

* Studentka Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

relacje międzygrupowe oraz dbałość o realizację celów i potrzeb członków zespołu i ich rozwoju zawodowego. Sfery te mogą się wzajemnie przenikać dzięki zdolności nawiązywania porozumienia z innymi ludźmi, a zdolność tę kierownik rozwija poprzez własny rozwój zawodowy jak i rozwój umiejętności społecznych. Przyjrzyjmy się wobec tego, jakie działy psychologii mogą być tu najbardziej przydatne.

3. Psychologia i jej działy

Termin „psychologia” pochodzi z greki i oznacza „umysł, ducha i duszę”. Psychologia zajmuje się pomiarem, wyjaśnianiem, a niekiedy też zmianą zachowań ludzi, jest więc nauką o zachowaniach oraz procesach umysłowych czy poznawczych. Jest też nauką, która zajmuje się obserwowalnymi faktami, co oznacza, że jest nierozzerwalnie związana z empirią. Jej osiągnięcia wykorzystywane są zarówno w życiu codziennym człowieka jak i jego aktywności zawodowej. Dwa jej działy, a mianowicie psychologia pracy i psychologia organizacji, stworzyły zaczyn wiedzy najbardziej przydatnej w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych kierownika (tab. 1).

Tab. 1 Główne działy psychologii

Ogólna	Rozwojowa	Spoleczna	Wychowawcza
Prawidłowości procesów psychicznych oraz mechanizmy, które je uruchamiają i kierują nimi.	Prawa dotyczące rozwoju psychiki człowieka, jako gatunku i jednostki.	Zachowania jednostki pod wpływem grup i środowisk społecznych.	Podstawy psychologiczne nauczania i wychowania człowieka w różnych okresach jego życia.
Kliniczna	Pracy	Organizacji	Poznawcza
	zwane razem psychologią organizacji i pracy albo psychologią organizacji i zarządzania		
Endogenne (wewnętrzne) i egzogenne (zewnętrzne)	Zawodowa działalności człowieka (przystosowanie	Zastosowanie metod psychologicznych w	Zajmuje się procesami poznawczymi człowieka.

przyczyny zaburzeń zachowań ludzi celem opracowania psychoterapii profilaktyki.	pracy do człowieka, przystosowanie człowieka do pracy, przystosowanie do pracy z innymi ludźmi).	celu podniesienia kwalifikacji kadry zarządzającej i funkcjonowania organizacji.	
---	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008; Paszkowska-Rogacz A., *Psychologia dla studentów zarządzania*, materiały dydaktyczne, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008

Rozwój bazowej dla zarządzania dziedziny psychologii, jaką jest psychologia pracy został zaprezentowany w tabeli 2, zaś zakres zagadnień, którymi zajmuje się zarówno psychologia pracy jak i psychologia organizacji – łącząc się w psychologię organizacji i zarządzania¹ - przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2 Klasyczne i współczesne tendencje i dziedziny psychologii pracy

Tendencje klasyczne	Tendencje współczesne
• <u>Model przystosowania człowieka do pracy</u> - początek epoki przemysłowej • <u>Model stosunków międzyludzkich</u> (<i>human relations</i>) – lata 30 XX wieku, • <u>Model przystosowania pracy do człowieka</u> – psychologia inżynierska i ergonomia	• <u>Unifikacja i globalizacja</u> sposobów produkcji, rynków pracy oraz systemów organizacyjnych - ujmowanie pracy w aspekcie psychicznym, biologicznym, fizycznym, ekonomicznym i kulturowym • <u>Ujęcie transakcyjne</u> – zakłada interakcję między człowiekiem i środowiskiem pracy
Dziedziny tradycyjne	Dziedziny współczesne

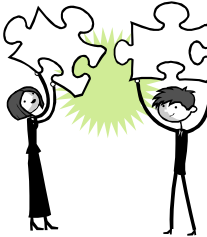
¹ Charakterystykę historii, problemów i rozwoju tej dziedziny psychologii znaleźć można w: D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, r. I (s.21-47) *Praktyka psychologii organizacji i pracy*; S. Przytuła, *Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, r. I. (s.9-32).

Psychologia człowieka pracującego poradnictwo zawodowe, zatrudnianie, szkolenie, oceny pracowników, motywacja, zespoły, komunikacja, zmiany organizacyjne.	Psychologia warunków pracy psychologia ekologiczna, fizyczne aspekty pracy, psychologia inżynierska – ergonomia, klimat organizacyjny – jakość życia.	Psychologia systemów socjo-technicznych funkcjonowanie człowieka w złożonych systemach technicznych i społecznych celem optymalizacji jakości życia i jakości pracy.	Psychologia robotyzacji i systemów informatycznych sztuczna inteligencja, teoria gier, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów.
Perspektywy psychologii pracy			
Rozwój technologii informatycznych powoduje: odejście od tradycyjnego pojmowania pracy jako stałego wykonywania płatnych czynności w określonym miejscu (zwanym biurem, zakładem pracy, czy fabryką) oraz w określonym czasie na rzecz telepracy wykonywanej w organizacjach wirtualnych (możliwej ze względu na rozwój technologii informatycznych)			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bańka A., *Psychologia pracy* w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, GWP, Gdańsk 2000; Paszkowska-Rogacz A., *Psychologia dla studentów zarządzania*, materiały dydaktyczne, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

Tab. 3. Zakres psychologii pracy i psychologii organizacji

PSYCHOLOGIA PRACY = bada aktywność zawodową indywidualnych wykonawców	PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI = zajmuje się pracą w zespołach ludzkich
Stawia sobie za cel badanie rozwiązywanie zagadnień praktycznych, związanych z pracą i działalnością zawodową człowieka.	Analizuje funkcje i procesy wpływające na klimat psychologiczny i społeczny wewnątrz środowiska, w którym realizowane są procesy pracy. Koncentruje się na systemie zachowań organizacyjnych warunkujących osiąganie przez jednostki i grupy celów związanych z pracą.
Te dwa nurty psychologii zająbiają się i uzupełniają.	

Możemy więc rozpatrywać je łącznie mówiąc o psychologii organizacji i pracy zwanej również psychologią organizacji i zarządzania .		Psychologia organizacji i pracy (organizacji i zarządzania) wykorzystuje metody, wyniki badań i prawa psychologii do rozwiązywania problemów pojawiających się miejscu pracy.
Bazując na osiągnięciach psychologii pracy i psychologii organizacji PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA interesuje się zachowaniami człowieka w organizacji. Dziedzina ta nazywana jest również psychologią organizacji i pracy ² , psychologią pracy i organizacji ³ lub psychologią zarządzania. ⁴		

Źródło: Opracowanie własne.

4. Współczesne osiągnięcia psychologii organizacji i zarządzania

Psychologia organizacji i zarządzania bezpośrednio wpływa na życie osób starających się o pracę, stażystów, pracowników, kierowników, koordynatorów, czy też klientów. Mówiąc najkrócej, ukazuje naturę pracy w nowoczesnym społeczeństwie (tab. 4). Istotnym jest również to, że psychologia pomaga kierownikom w zrozumieniu różnorodności ludzi, zarówno klientów i pracowników.⁵

Tab. 4 Podstawowe obszary psychologii organizacji i zarządzania

Obszary tematyczne psychologii organizacji i zarządzania				
Rekrutacja i selekcja pracowników	Ocena wykonywania zadań		Warunki pracy, właściwości miejsca pracy	Szkolenie i doskonalenie personelu

² Schultz D.P., Schultz S.E. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.

³ Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, Wyd. 2., GWP, Gdańsk 2007.

⁴ Przytuła S., Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁵ Robbins P.S. Zasady zachowania w organizacji, Wyd. Zys i Spółka, Warszawa 2002, s. 49.

Przywództwo w organizacji	Motywacja, satysfakcja z pracy i zaangażowanie	 Obszary psychologii organizacji i zarządzania	Zdrowie i bezpieczeństwo pracy	Stres w środowisku pracy
Psychologia inżynierska - ergonomia	Psychologia zachowań konsumenckich		Kultura organizacyjna	Sposoby prowadzenia badań (narzędzia i techniki)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008; Paszkowska-Rogacz A., *Psychologia dla studentów zarządzania*, materiały dydaktyczne, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

5. Psychologia pozytywna jako baza POS

W ostatnim dziesięcioleciu w nauce zarządzania zaczął zdobywać popularność kierunek zwany **pozytywną nauką o organizacji** (*positive organizational scholarship - POS*) albo „pozytywną spiralą organizacji”. Proponuje on odejście od skupiania się na emocjach negatywnych i patologiach i przejście od traktowania organizacji jako problemu, który trzeba rozwiązać, do spojrzenia na nią jako na „cud” czy też „tajemnicę”, którą należy podziwiać, kładąc nacisk na zjawiska pozytywne. Wskazuje, że należy przekierunkować uwagę z tego co ludziom brakuje na to, co posiadają, tym samym podkreślając mocne i dobre strony ludzkiej natury. U źródeł pozytywnej nauki o organizacji znajdujemy nurt psychologii zaproponowany przez profesora Martina E. Seligmana – byłego prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego. Najistotniejsza różnica pomiędzy dotychczasowym podejściem (zarówno w psychologii jak i w zarządzaniu) sprowadza się do przeniesienia akcentów z pokonywania trudności (np. w psychologii w leczeniu zaburzeń psychicznych, a w zarządzaniu w przełamywaniu oporu wobec zmian) na dążenie do dobrobytu, doskonałości i szczęścia.⁶

⁶ Glińska – Newes A., Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces, w: Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, nr 2/3, s. 1124; Seligman M., *Authentic Happiness. Using the New positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Ed. Free Press, New York, 2002; Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive*

O wielkim zainteresowaniu nowym trendem może świadczyć fakt, że w roku 2002 powstała organizacja Center for Positive Organizational Scholarship, w celu przekazywania wiedzy i zachęcania do badań nad pozytywnym zarządzaniem. W Polsce w lipcu 2010r. we Wrocławiu organizowane jest sympozjum naukowe, którego gościem specjalnym będzie prekursor psychologii pozytywnej – Martin Seligman.⁷

6. Analiza krytyczna koncepcji POS

Należy jednak zauważyć, że POS nie jest jedyną dziedziną, która tak dużą wagę przywiązuje do pozytywnych zjawisk. Dotychczas duże osiągnięcia mają także nauki społeczne czy trend odpowiedzialnego biznesu. Wspólnym ogniwem jest badanie tych zjawisk w kontekście organizacyjnym tzn., że rozważania prowadzone są na poziomie organizacyjnym, a nie jednostki – człowieka.⁸

Warto więc zauważyć, że w ostatnich latach, poza pochlebnymi ocenami nowego nurtu pojawiło się również wiele słów krytyki. Ciekawą analizę POS znaleźć można m.in. w artykule Martina Veleza „Szczęściologia. Uszczęśliw się sam”. Autor nie tyle skupia się na słabościach POS, ile pokazuje jak tzw. „drabinę szczęścia” instrumentalnie wykorzystują menedżerowie „od zasobów ludzkich” wielkich korporacji, którzy zapragnęliby pracownicy osiągać przepływ⁹ w godzinach pracy.¹⁰

Naukowej analizy krytycznej POS dokonały m.in. Kinga Tucholska i Bożena Gulla z Instytutu Psychologii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego, wskazując na kilka aspektów, które warto wziąć pod

Organizational Scholarship - Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco 2003.

⁷ Dyskusje panelowe: Psychologia pozytywna w edukacji, w terapii, w organizacji, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, www.swps.pl/index.php/seligman-dyskusje-panelowe.html.

⁸ Kalinowska – Andrian K., Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów, „E-mentor”, 2006, nr 1 (13).

⁹ Nazwa zaproponowana w: Csikszentmihalyi M., Przepływ, Jak poprawić jakość życia. Psychologia optymalnego doświadczenia, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.

¹⁰ Velez M.A., Szczęściologia. Uszczęśliw się sam, Przekrój 2007, nr 14.02. (www.przekroj.pl).

uwagę przed zbyt optymistycznym przyjęciem koncepcji psychologii pozytywnej i opartej na niej koncepcji pozytywnej organizacji.¹¹ W pierwszym rzędzie autorki zwracają uwagę na zbyt częste udzielanie przez pozytywnych psychologów autorytatywnych wskazówek, jak powinniśmy żyć, by osiągnąć szczęście. Podkreślają też, że psychologia ma zadanie pomagać nam dokonywać bardziej świadomych wyborów, nie powinna jednak za wszelką cenę udzielać nam porad jak żyć. Krytykują również jednostronność i jednowymiarowość rozważań oraz zwracają uwagę na płytkość takiego podejścia, które lansuje „*jeden rozmiar dla wszystkich*”.¹² Autorki opracowania przytaczają też opinię B. Helda,¹³ wskazującego, że w koncepcji POS przeważa nadmierne podkreślanie nowatorstwa ruchu, co służy praktycznie tylko zaspokojeniu ambicji jego prekursorów. Mimo zapewnień o integralności z innymi nurtami psychologii u psychologów pozytywnych trudno odnaleźć odwołania do bardziej współczesnych teorii, które wyprzedzały pojawienie się prac z kręgu psychologii pozytywnej. I w końcu, istotnym aspektem, na który zwracają uwagę Tucholska i Gulla jest niejasność i nieprecyzyjność pojęć używanych przez psychologów pozytywnych.

W świetle analizowanych wyżej uwag krytycznych wydaje się, że cechą psychologii pozytywnej i zbudowanej na jej bazie POS - „pozytywnej spirali organizacji” jest nie tyle naukowa wartość teorii, ile jej przekaz dla odbiorcy (czytelnika) niemającego psychologicznego wykształcenia.¹⁴ Wydaje się jednak, iż nie można traktować tego nurtu jako epokowego odkrycia, bo tezę o potrzebie dobra i pozytywnych relacji znajdujemy już w przekazach religii chrześcijańskiej, w mądrościach ludowych i dotychczasowych rozważaniach nauki o zarządzaniu.¹⁵ Należy jednak mieć nadzieję, że dość przebojowo

¹¹ Tucholska K., Gulla B., Psychologia pozytywna – krytyczna analiza koncepcji, w: Francuz P., Otrębski W. (red.) Studia z psychologii w KUL, tom 14, wyd. KUL, Lublin, 2007, s. 107 – 131.

¹² Tamże.

¹³ Held B., Negative side of positive psychology, Journal of Humanistic Psychology, 2004, no 44, p. 9-46.

¹⁴ Tucholska K., Gulla B., op. cit. s. 124.

¹⁵ Przykład akcentu na zjawiska pozytywne znaleźć można m.in. w: Blanchard K., Spencer J., Jednominutowy menedżer (one minute menager), Wyd. IFC Press, Warszawa 2005. Jest to opowieść przedstawiająca praktyczne techniki zarządzania

lansowany nurt POS przyczyni się do intensywniejszego wsparcia dla pozytywnych cech i sił jednostki, również w zakresie jej funkcjonowania w organizacji.

7. Zakończenie

Rozpoznanie potrzeb pracownika i znajomość motywatorów stanowi podstawowy składnik umiejętności interpersonalnych kierownika. Psychologia wyposaża współczesnego menedżera w szereg instrumentów ułatwiających racjonalne kierowanie zachowaniami podwładnych i umożliwia realizację zadań.¹⁶

Dlatego też w niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu podstawowych obszarów psychologii wskazując na te najbardziej przydatne kadrze kierowniczej, w tym zwłaszcza psychologię organizacji i zarządzania oraz psychologię pozytywną. Warto zauważyć, że psychologiczny wymiar pracy, stanowi równie ważną jej funkcję jak wskazywana przez ekonomistów funkcja ekonomiczna (określająca pracę jako źródło dochodów).

Podsumowując, organizacja stanowi dla człowieka miejsce aktywności zawodowej, stwarzające szansę realizacji sensu swego życia¹⁷, a psychologia może być w tym pomocna. Warto jednak pamiętać również o sferze życia prywatnego, realizowanej poza organizacją. Dobrze bowiem byłoby zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, a sensu życia oraz szczęścia szukać w obu tych sferach.

oparte na „złowieniu” dobrych czynów i zauważeniu tego, co prowadzi do „wzrastania” i zadowolenia z pracy.

¹⁶ Szeroką charakterystykę praktycznych i etycznych aspektów psychologii organizacji i zarządzania znaleźć można w: Terelak J. F., Psychologia organizacji i zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 340-343.

¹⁷ Bartkowiak G., Psychologiczne aspekty zarządzania ludźmi w zakładach opieki zdrowotnej, Wyd. Wolters Kluwer – ABC, Warszawa 2010, str. 47.

Bibliografia:

1. Bańka A., Psychologia pracy w: J. Strelau (red.), Psychologia, GWP, Gdańsk 2000
2. Blanchard K., Spencer J., Jednominutowy menedżer, Wyd. IFC Press, Warszawa 2005
3. Bartkowiak G., Psychologiczne aspekty zarządzania ludźmi w zakładach opieki zdrowotnej, Wyd. Wolters Kluwer – ABC, Warszawa 2010
4. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Positive Organizational Scholarship - Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco 2003.
5. Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, Wyd. 2., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
6. Csikszentmihalyi M., Przepływ, Jak poprawić jakość życia. Psychologia optymalnego doświadczenia, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996
7. Dyskusje panelowe: Psychologia pozytywna w edukacji, w terapii, w organizacji, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, www.swps.pl/index.php/seligman-dyskusje-panelowe.html
8. Glińska – Newes A., Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces, w: Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, nr 2/3
9. Held B., Negative side of positive psychology, Journal of Humanistic Psychology, 2004, no 44, p. 9-46
10. Kalinowska – Andrian K., Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów, „E-mentor”, 2006, nr 1 (13)
11. Paszkowska-Rogacz A., Psychologia dla studentów zarządzania, materiały dydaktyczne, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008
12. Przytuła S. Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
13. Robbins P.S. Zasady zachowania w organizacji, Wyd. Zysk i Spółka, Warszawa 2002
14. Schultz D.P., Schultz S.E., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008
15. Seligman M., Authentic Happiness. Using the New positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment, Ed. Free Press, New York, 2002
16. Terelak J. F., Psychologia organizacji i zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2005
17. Tucholska K., Gulla B., Psychologia pozytywna – krytyczna analiza koncepcji, [w:] Francuz P., Otrębski W. (red.) Studia z psychologii w KUL, Tom 14, wyd. KUL, Lublin, 2007, s. 107 – 131
18. Velez M.A., Szczęciologia. Uszczęśliw się sam, „Przekrój” 2007, nr 14.02. (www.przekroj.pl)

Maria Janina Broniewska

Exploitation of modern trends of psychology in manager's work

(Summary)

The article attempts to identify the relevance of psychological knowledge in the manager's work. Analysing the departments (sections) of this science, the achievements of psychology of management and organization are underlined, as well as growing significance of the positive psychology in the last decade. This trend is the base of POS - Positive Organizational Scholarship, emerging as both hope and doubts. Exploitation of this knowledge is an essential component of interpersonal manager's skills.