

Waldemar Stelmach

O psychologii społecznej w zarządzaniu biznesem

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 61-68

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

O psychologii społecznej w zarządzaniu biznesem / Social psychology in business management

Adres do korespondencji:

doc. dr Waldemar Stelmach
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
e-mail: waldek@tim.com.pl

ABSTRACT

In the article author presents his views on psychology of micro and macro business management. At the same time clearly distinguishes psychology in general and psychology of a business running and entrepreneurship. The author also presents the content of the concepts of business and entrepreneurship. He does not agree that business or entrepreneurship have their psychology. Psychology is re-

lated only related to people and people in action. Special attention is paid to persons performing managerial functions and their specific features and characteristics. Article is based largely on international achievements of the subject.

KEY WORDS: business, social psychology, managers, soul, literature, features

WRPOWADZENIE

W zawiązku z uruchomieniem w WSM przedmiotu „psychologia organizacji” postanowiliśmy zaprezentować szkic aktualnych poglądów na ww. temat

1. BIZNES I EKONOMIA

Artykuł poniższy ma dotyczyć w swym zasadniczym wymiarze ogólnych, czyli społecznych problemów psychologii kierowania/zarządzania w **biznesie**. Szerzej rzecz ujmując ma dotyczyć zasad, praw, uwag i pewnych refleksji na temat wykorzystywania psychologii społecznej w kierowaniu/zarządzaniu działalnością gospodarczą. Biznes to działania gospodarcze lub finansowe, proces wytwarzania dóbr lub usług w celach komercyjnych z elementami znacznego ryzyka; zaangażowanie w organizację zarządzania ludźmi w procesie pracy; to realizowanie zamiarów strategicznych, taktycznych i operacyjnych; to łącznie oddzielnych elementów w logiczny i spójny system wytwarzający dochód i dających korzyść nie tylko samemu przedsiębiorcy, ale i otoczeniu. W języku potocznym przez biznes rozumie się po prostu coś, co przynosi dochód. Jeden z najbardziej chyba lapidarnych opisów biznesu dał P. Fortuna (1) w książce *Subiektywna psychologia biznesu* traktując go jako maszynę posiadającą jeden podstawowy cel: maksymalizowanie

zysków przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów; z czym trudno, zdroworozsądkowo myśląc, nie zgodzić się. Autor zaraz w następnym zdaniu przestrzega, aby nie zapominać, że firmy (biznesy) nie są organizacjami pożytku publicznego i wszystko, co sprzyja osiągnięciu celu będzie poważnie brane pod uwagę. Możemy to traktować jako ostrzeżenie ale i jako swego rodzaju nadzieję. Dodajmy, iż coraz częściej do powyższych czynników określających biznes dodaje się, mamy na uwadze tylko deskryptywność (która nie zawsze musi się pokrywać z rzeczywistością), jego społeczną odpowiedzialność.

W nauce rozróżnia się, dla celów analitycznych, dwa (np. Encyklopedia biznesu) albo trzy poziomy biznesu.

Pierwszemu poziomowi, mikrobiznesowi, przypisuje się obecnie największe bodajże znaczenie w gospodarce narodowej, w tworzeniu nowych miejsc pracy i w zwiększaniu dochodu narodowego (zupełnie inną kwestią jest jego podział). Jest to podejście czysto ekonomiczne. Jednostronne. Dodać również trzeba, że to dość duża strefa (nazywana często ‘szarą’) łamania prawa, zasad i przepisów. Często wg mikrobiznesmenów wynika taka działalność właśnie z konieczności biznesowej, lub niezyciowych przepisów. Ale równie często jest rezultatem samowoli przedsiębiorców, ich zbyt dużej pewności siebie wynikającej z aktualnych praw rynku; z bezrobocia.

Drugiemu poziomowi, makrobiznesowi lub bigbiznesowi przypisuje się w pierwszym rzędzie tworzenie przez najbardziej przedsiębiorcze jednostki i zespoły nowych stosunków społecznych i zależności poprzez umiejętne wykorzystanie kapitału i układów polityczno-ekonomicznych. Istotne jest tu to, że ten rodzaj biznesu oddziałuje nie tylko na przedsiębiorstwa ale także na państwo i jego władze.

Trzeci poziom, tzw. biznes korporacyjny nie zawsze jest wyodrębniany. Natomiast tam, gdzie jest wyodrębniony przypisuje się mu wpływy na politykę międzynarodową w różnych kontekstach: politycznym i ekonomicznym, pozytywnym i negatywnym. Dokładne i przerażające przykłady tych ostatnich działań opisane są w słabo rozpropagowanej (dlaczego?) w Polsce książce (2) uczestnika takich przedsięwzięć, Johna Perkinsa: *Hitman Wyniania ekonomisty od brudnej roboty*. Autor odważył się ją opublikować, jak sam pisze, dopiero w przededniu swojej śmierci. Bał się o swoje życie, którego wartość dla wielkich korporacji jest prawie żadna. Dotyczyło to również śmierci prezydentów, premierów i ministrów państw, którzy stali na przeszkodzie konkretnym korporacyjnym przedsięwzięciom. W podobnym tonie określono taki mafijny rodzaj działalności korporacyjnej w *Dzienniku / Gazeta Prawna* z 14-16 XII 2012.

Pisząc o biznesie nie sposób pominąć znaczenia słowa **ekonomia**. W *Encyklopedii biznesu* (str. 243), w podrozdziale zatytułowanym *Ekonomia, Ekonomiki szczegółowe* czytamy: „Wspólnym przedmiotem wszystkich nauk ekonomicznych jest rzeczywistość gospodarcza. Składają się na nią elementy materialnego podłoża gospodarowania oraz układy stosunków społecznych i zależności między jednostkami ludzkimi i ich grupami, przy czym układy te są w ten czy inny sposób powiązane ze sobą oraz elementami swego podłoża”. Dla nas, w kontekście psychologii w biznesie, istotna jest uwaga zamieszczona na kolejnej stronie *Encyklopedii*. Mianowicie „Sprawom biznesu najbliższe są dyscypliny należące do ekonomii stosowanej. Dostarczana przez nie wiedza służy bowiem rozwiązywaniu problemów praktycznych w konkretnych sytuacjach, może być również stosowana do budowy prognoz”. Bardzo znany niegdyś i popularny prof. E. Lipiński napisał lapidarnie, iż „ekonomia jest nauką o prawach, prawidłowościach i zależnościach między poszczególnymi elementami gospodarstwa”. Należy zwrócić uwagę, że nigdzie nie utożsamia się biznesu i ekonomii. To pierwsze jest praktyką; drugie – nauką. W węższym nieco wymiarze – nauką o prowadzeniu biznesu też.

Są także próby, nawet udane z praktycznego punktu widzenia, traktowania biznesu i ekonomii jako całości.

M.in. mówi się i pisze o procesie badania i godzenia szans i działania, a istotą tego jest kierowanie powodzeniem organizacji w kontekście razem ewoluujących ludzi, przedsięwzięć, organizacji i otoczenia. Jest to szczególnie rodzaj godzenia kreatywności i dyscypliny; wewnętrznych i zewnętrznych aspektów zarządzania zmianami, a nade wszystko godzenie sprzeczności i przekształceń z możliwości w rzeczywistość. Biznes wzbogaca ‘czystą’ teorię.

T. Kotarbiński wymyślił dla tej sfery działalności nazwę „ekonomiczność działania”. Jest nią, w jego rozumieniu, czystość działania w poszczególnych przypadkach czyli mniej błędów, uszkodzeń cech niepożądanych, wtrętość, zanieczyszczeń tzn. lepsza wydajność, oszczędność, mniej ubytków. Jak to osiągnąć? W (3) *Traktacie o dobrej robocie* (str. 140) napisał: „Cokolwiek zaś czynimy, jakąkolwiek pełniemy funkcję zawsze nastroczają się okazje do praktykowania tej dyrektywy, by nie pozwalać procesom od nas zależnym przebiegać nie wedle naszych zamierzeń”. Z kolei J. Okoń w opracowaniu *Pedagogika pracy* udowodnił, że biznes/ekonomia mają pokazać jak zwiększyć skuteczność (wydajność) pracy i jak zbliżyć człowieka do pracy. Uznał, że istnieją cztery podstawowe warunki. Badać samego człowieka, ogół warunków ze-

Przedsiębiorczość wg *Leksykonu biznesu* to zachowanie człowieka lub organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) i możliwości do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonności do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania.

wewnętrznych, kwalifikacje i motywację.

Działalność biznesowa czy też przedsiębiorczość, która – bywa – jest traktowana jako synonim biznesu, w mniejszym lub większym stopniu jest usługowa, produkcyjna, finansowa i handlowa. Te zaś duszy, także zbiorowej, czyli ‘psyche’ jako pierwotną część psychologii nie posiadają. Część naukowców twierdzi, że w biznesie nie ma nawet etyki. Zastępują ją zyski, koszty, odsetki...

Po definicyjnym nieomalże zaprezentowaniu przedmiotu naszego zainteresowania możemy przejść do rozważań o psychologii w biznesie. Też krótkich.

PSYCHOLOGIA I PSYCHOLOGIA SPOŁECZNA

Rozważania o psychologii w biznesie rozpoczniemy od ...**duszy**.

Dziś uważa się powszechnie, że nauka psychologii zaczęła się właśnie od rozważań Arystotelesa w opracowaniu *De Animo* co tłumaczone jest dwojako: albo *O duszy* albo *O psychice*. Duszę posiadają, jeśli w ogóle ją posiadają, jeśli w ogóle ona istnieje – ludzie. Czy duszę (świadomość) zbiorową też? Czy taka w ogóle istnieje? Oto jest pytanie.

I od tego zaczniemy rozważania o psychologii w biznesie: od duszy, czyli w dzisiejszym, szerszym i naukowym rozumieniu, od psychologii wywodzącej się od rozważań nad duszą. Co do adekwatności porównywania tych dwóch pojęć raczej nie powinno być wątpliwości. One są historycznie adekwatne. Wielki, i jakże ładnie piszący, polski filozof Władysław Tatarkiewicz w *Historji Filozofji* (taka wtedy była pisownia) wydanej w roku 1933 we Lwowie (4) utożsamiał arystotelowską duszę z psychologią (str. 136), pisząc w podtytule jednego z rozdziałów, „Dusza” i w nawiasie taką samą czcionką „Psychologia”. Dusza traktowana jest jako energia ciała organicznego, bez którego nie może ono istnieć. Jej najwyższą funkcją ma być rozum. A co z duszą po śmierci człowieka, kiedy ciało już szczeźnie? Obecnie to już zagadnienie religijne. Dziedzina rozważań religijnych nad duszą nie wchodzi w zakres naszych zainteresowań. A. Wagenstein napisał w książce *Pięcioksiąg Izaaka* (str.106): „trzeba wątpić w wiarę i wierzyć w wątpliwości”. Z wiarą (religią) nie można dyskutować; wiara zwalnia od myślenia, od refleksji naukowych, jest doktryną, paradygmatem, nietykalną świętością. Oczywiście dla wierzących. Tych zaś, odnotujmy na marginesie, jest coraz mniej, ale wciąż bardzo dużo i wpływowych.

Odżegnujemy się od pisania o psychologii biznesu, czyli o „uduchowieniu biznesu”, o którym to można przeczytać w niektórych opracowaniach. Ukazała się nawet książka (wydanie 2008r.) zatytułowana *Psychologia organizacji*. Podobnie zresztą tytułowane są rozdziały w różnych opracowaniach książkowych traktujących o psychologii organizacji, biznesu, handlu... Pisze się o psychologii instytucji, urzędów itp., tak, jakby te ją miały, a nie o psychologii w zarządzaniu/kierowaniu organizacją, czyli o psychologii wpływów osób na biznes itd. Organizacja, jako taka, nie ma psychologii.

Biznes, czyli po polsku po prostu realizowane/uprawiane gospodarowanie, nie może mieć swojej psychologii, czyli duszy, opierając się na etymologii słowa wywodzącego się jeszcze, jak wyżej wspomnieliśmy, od czasów Arystotelesa. Psyche to dusza z greckiego. Psychikę, czyli uduchowienie posiadają tylko ludzie, nie ich działania lub artefakty.

Przy omawianiu zagadnień kierowania/zarządzania

w biznesie należy się zatrzymać obowiązkowo nad psychologią w ogóle, chociaż chwilę, ze względu na jej historyczne znaczenie. Stanowiła ona, jak odnotował we wspomnianej wyżej *Historji* Wł. Tatarkiewicz, jedną z najistotniejszych części składowych filozofii w ogóle, obok kosmologii i teologii. Już we wstępie autor odnotował, „...był okres, gdy w filozofii traktowano prawie wyłącznie o psychologii, bo w niej upatrywano podstawę wszelkiego poznania”. (str.1). Zaś aby dobrze kierować i zarządzać trzeba dobrze poznać człowieka, stosunki międzyludzkie, interakcje, osobowości, charyzmę i zachodzące zmiany w wyniku różnych układów, sytuacji... Jedyną stałą rzeczą, jak już zauważył Heraklit, są zmiany.” (słynne *panta rhei*).

Co zatem wiedzieć należałoby o **psychologii** w interesującym nas kontekście: oddziaływania ludzi; na siebie nawzajem. Wszak kierowanie/zarządzanie to nic innego jak próby, oddziaływania na ludzi i stosunki między nimi panujące oraz ich wykorzystanie dla określonych celów. Próby udane lub nie. Później przejdziemy do treści zamarkowanej w tytule, czyli do psychologii społecznej jako nauki będącej na pograniczu właśnie psychologii i socjologii oraz, może, ekonomii i filozofii; ale już na pewno będącej częścią filozofii zarządzania. Bo, jak napisano w *Filozofii zarządzania*: „Po pewnej liczbie lat pracy niemal każdy menedżer staje się filozofem w wymiarze praktycznym. Ma własne teorie i koncepcje dotyczące zarządzania – czym jest i być powinno, co jest w nim naprawdę ważnego i pozostaje aktualne, a co stanowi dalekie peryferia lub miraże, jakie stwarza ono wyzwania, niewiadome i zagrożenia”. (str. 10).

Psychologia jest nauką o wyższych czynnościach istot żywych, szczególnie o człowieku jako istocie biologicznej. Bada uczucia (emocje), intelekt (myślenie), czynności wolicjonalne takie jak chęci pragnienia, decyzje i związki między ww. Bada również spostrzeżenia, wyobrażenia, sądy, świadomość... Bada całą sferę psychiki (życia umysłowego) człowieka w związku z jego biologią, której nie należy tu mylić z fizyknością człowieka.

Psychologia oficjalnie jako nauka istnieje od 1879 roku, to jest od powołania do życia przez niemieckiego uczonego Wilhelma Wundta pierwszego laboratorium psychologicznego. I, niestety, nadal większość badań psychologicznych dokonuje się w warunkach laboratoryjnych, co nie oznacza, że w laboratorium. Np. znany amerykański psycholog Philip Zimbardo swoje znane badania na studentach występujących jako więźniowie i ich strażnicy przeprowadzał w piwnicach Uniwersytetu Stanforda.

Wcześniej niż w XIX wieku, psychologię traktowano

jako pseudonaukę, ponieważ badania były tylko introspekcyjne, co oznacza, że pewne stany psychiczne znane były tylko z opisu osoby przeżywającej, a więc niemożliwe do obiektywnego (kontrolnego) zbadania.

Najczęstsze metody badawcze w psychologii to: obserwacja, pomiar, eksperyment; podobnie zresztą jak i w innych dziedzinach nauk społecznych.

Psychologię najczęściej dzieli się wg poniższego schematu (wg działów)

1. Psychologia teoretyczna,
2. Badania psychologiczne
3. Psychologia stosowana wraz z wyszczególnieniami np. psychologia pracy, (ta nas będzie szczególnie interesowała), wychowawcza, sądowa, kliniczna...

Inny schemat zakłada, że psychologię dzielić możemy na psychologię jako naukę jednoznacznie humanistyczną, bądź czysto przyrodniczą, ewentualnie przyrodniczo-społeczną. Ponieważ psychologia jako samodzielna nauka jest stosunkowo młoda więc i poglądy są dosyć liczne i nie zawsze należyte sprecyzowane i uzasadnione. Nie są, ale to i dobrze, paradygmatami.

Wg L. Grzesiuk (5) w psychologii wyróżnia cztery podstawowe nurty:

1. Szczególną uwagę zwraca się aktualnie na metodę behawiorystyczną czyli zależności między przyczyną i skutkiem (działaniem) lub zależności między zmienną niezależną i zależną.
2. Psychoanaliza, nawiązująca ciągle, mimo wielu krytyk, do jej twórców Freuda i Junga. Zakłada ona, że działania człowieka wynikają przede wszystkim z nieświadomych motywów (sny, ukryta seksualność)
3. Nurt zwany humanistyczno-egzystencjalny koncentrujący swoje działania na ludzkich możliwościach i ich ograniczeniach zewnętrznych. Można zaryzykować stwierdzenie, że ten nurt można by zaliczyć również do ram psychologii społecznej i raczej nie byłoby to błędem.
4. Systemowy nurt. Największą wagę przykładają się na działania człowieka wynikające z przebywania w grupie. Ten wątek już zdecydowanie zaliczylibyśmy do psychologii społecznej (Dlaczego wytłumaczmy w dalszej części opracowania).

Oddzielne zagadnienie stanowią rozważania o psychologii ekonomii (ekonomicznej). O samej ekonomii wspomnieliśmy powyżej. Jest to pojęcie o szerszym zasięgu

i znaczeniu niż psychologia biznesu. W obszernym, dwutomowym dziele *Psychologia ekonomiczna* (6) (odnajdujemy bardzo różnorodne poglądy dotyczące znaczenia i pojemności psychologii ekonomicznej. M.in. i takie, że trzeba ją rozpatrywać oddzielnie w makro (ekonomia polityczna) i mikro skali, że jest badaniem wpływu psychologii na działania ekonomiczne jednostek, że ma pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych na różnych jej poziomach itd.

Główny dylemat dotyczy jednak użyteczności odkryć psychologicznych dla ekonomii. Autorzy wyrażają wszakże nadzieję, że „zazębianie się granic obu dyscyplin wydaje się czymś więcej niż jednorazową wycieczką w nieznanne tereny”. A efekt końcowy jej funkcjonowania zależny będzie od popytu na nią praktyków. Sami teoretycy-naukowcy nie wpłyną na jej ewentualny sukces.

Pewien problem i niepokój tkwi w tym, że sama ekonomia, jak informują wszelkie encyklopedie i inne opracowania naukowe, jest nauką, nie praktyką. O czym, wydaje się, w praktyce często zapominamy. Czy zatem jest uprawnione mówienie/pisanie w kontekście biznesu o psychologii ekonomii, tj. o pewnej nauce, a nawet dwóch jej oddzielnych dziedzinach? Chcemy wszak mówić/pisać o praktyce. Czy to ten sam temat, ta sama płaszczyzna? Może i tak, jeśli przyjmijemy powszechne rozumienie utożsamiające biznes z ekonomią lub przedsiębiorczością czyli sposobami uprawiania gospodarowania korzystających z osiągnięć nauki/wiedzy. To po pierwsze, i po drugie: tak, jeśli przyjmijemy, że ekonomię można podzielić na teoretyczną i deskryptywną (opisową), która uprawiana jest w rzeczywistości, nie w nauce, na bazie psychologii. I psychologia ekonomiczna jest wtedy właśnie tą drugą częścią. Rzeczywistością opisywaną.

Psychologia społeczna jest przedostatnim elementem tej części opracowania jako płaszczyzny na której odbywa się oddziaływanie na ludzi. Spróbujemy ją przedstawić dalej przede wszystkim na tle środowiska pracy, ale nie tylko.

Ma ona wyjaśniać dlaczego pewne działania ludzi i sytuacje grupowe, społeczne, ekonomiczne akceptujemy a działania innych i inne sytuacje nie; dlaczego jedni mają na nas wpływ a inni wcale, choć mogą mieć taki sam statut społeczny; dlaczego z jednymi chcemy przebywać a z innymi niekoniecznie, dlaczego w pewnych przypadkach jesteśmy podatni na wpływy (społeczne), a w innych akurat odwrotnie, dlaczego czasem się angażujemy a czasem w ogóle? Oczywiście można na te i inne pytania odpowiedzieć po prostu (prostacko): no, bo tak jest, i już. Ale dlaczego tak jest? To jest właśnie temat psychologii społecznej. Dlaczego tak jest? Czy to na-

sze geny, wrodzona osobowość, czy wpływ wychowania, otoczenia? A może jedno i drugie i trzecie też? Może są zatem ukryte prawdy i zasady, których nie spostrzegamy, ale one na pewno istnieją i intuicyjnie dostosowujemy się do nich? Chyba nie bez powodu amerykańscy autorzy obszerniej 736 stronicowej pracy *Psychologia społeczna* dali jej podtytuł *Serce i umysł*. Ma on sugerować właśnie, że w psychologii społecznej należy brać pod uwagę i sprawy osobowości, uczucia, serce, w ogóle emocje, jak i racjonalne, wyrozumowane postępowanie. Priorytetów nikt nie starał się określić. A zatem zakres psychologii społecznej wydaje się być prawie nieograniczony i to stanowi dużą trudność dla każdego zajmującego się tym zagadnieniem. Zawsze bowiem można narazić się na zarzut, że ten temat należy do ekonomii, ten do socjologii a tamten jest wręcz zagadnieniem dla psychologii klinicznej. E. Aronson w książce *Człowiek – istota społeczna* (7) napisał: „Istnieje tyle definicji psychologii społecznej, że ich liczba dorównuje niemal liczbie psychologów społecznych”.

Tu kilka przykładów określających (definiujących) psychologię społeczną (Ps.):

„Ps. to krytyczne myślenie, co nie oznacza po prostu krytyki. To styl myślenia, analiza i nowe wnioskowanie, to inne widzenia tego co znane (to twierdzenie jest akurat przeciwstawne teorii A. Gramsciego, który wiedzę powszechną podniósł do godności rozważań filozoficznych) / Ps. to rozumienie siebie samego i otaczającego świata. To bardzo trudne, to także próba przewidywania (reklama, badania wyborców), ale nie jak wróżka / Ps. to naukowe badanie sposobu w jaki obecność innych – rzeczywista lub wyobrażona, wpływa na ludzkie odczuwanie, zachowania i sposób myślenia. Nie obecność innych w ogóle, ale ich oddziaływanie – w przeciwieństwie np. do socjologii / Ps. bada interpretację świata przez poszczególnych ludzi (grupy) i dlaczego tak / Ps. nie bada obiektywnego stanu rzeczy, ale bada jego interpretację (postrzeżenie) przez ludzi.

Można natomiast stwierdzić jednoznacznie, że psychologia społeczna w przeciwieństwie do psychologii w ogóle różni się tym, że ma jako obiekt badania zachowania pojedynczego człowieka, które jest uwarunkowane działaniem, obecnością, postawami otaczającej go grupy w zależności od jej składu osobowego i społecznego; w zależności od sytuacji. Psychologia społeczna bada zatem korelacje i efekty zachowań i oddziaływań grupa – jednostka; subiekt i obiekt. Rzecz dotyczy przede wszystkim działań wynikających ze stanów psychicznych, często podświadomych z których nie zadajemy sobie bardzo często sprawy. Psychologia tradycyjna i historycznie rozumiana tzn. nie społeczna zajmuje się

jednostką, osobowością w jej różnych, co oczywiste, wymiarach.

Amerykańscy badacze psychologii społecznej, jak wynika z analizy ich prac, stosują jednocześnie (koherentnie) dwie metody pracy: badania podstawowe i badania stosowane. Te pierwsze służą pogłębieniu wiedzy na dany temat, zaś te drugi mają służyć rozwiązywaniu konkretnych problemów. Przeważają te drugie, co świadczyłoby o niedostatecznie jeszcze rozwiniętej teorii na temat psychologii społecznej, które powoduje większe zainteresowanie konkretnymi zjawiskami kosztem ich uogólniania, syntezy.

Analizy są zróżnicowane co do wielkości. Dotyczą np. relacji w większych grupach co odzwierciedla się w opracowywaniu takich zagadnieniach jak np. stosunki rasowe w USA (inne traktowanie białych, inne czarnych dzieci w szkole) nieetycznych zachowań w ogóle, uzależnienia myślenia „ja” w kontekście sytuacji ekonomicznej, uprzedzeń (nienawiści) religijnych itp. ale dotyczą także reagowania w małych grupach np. na pobicie kogoś przez lokalnych bandziorów, udzielanie pomocy w wypadkach drogowych, inne traktowanie w pracy ‘napływowych’, a inne swoich itd. Można by zatem stwierdzić, że psychologia społeczna zajmuje się pewnymi wycinkami kultury.

Analizując literaturę adekwatną do poruszanego zagadnienia można również dojść do refleksyjnego wniosku, że teoria i praktyczne zastosowanie psychologii społecznej znajdowało swoje najbardziej wyraźne odzwierciedlenia w byłym ZSRR (bo niby dlaczego odwoływać się tylko do uczonych i przykładów z USA?), ponieważ tam i wtedy znaczna część każdej nauki społecznej omawiała wpływy i znaczenie ogólnych, społecznych interesów w kontekście ‘potrzeb’ lub podporządkowania i funkcjonowania jednostek. To znaczy, precyzyjniej rzecz rozpatrując, kolektyw, grupa społeczna, interes ogólny miały oddziaływać jednoznacznie na jednostkę. To było wręcz założenie ideologiczne, dogmat. Interesy, potrzeby jednostki miały być podporządkowane realizacji celów ogólnych, społecznych. Poeta rosyjski (nie radziecki) Włodzimierz Majakowski napisał w jednym z wierszy: „Jedinnica bzdur, jedinnica nul”. Przykłady można mnożyć w nieskończoność. W.G. Afanasjew, jeden z najbardziej znanych i postępowych naukowców w (byłym) ZSRR, w ogóle nie dopuszczał możliwości rozpatrywa-

Wiktor Grigoriewicz Afanasjew, zastępca członka Akademii Nauk ZSRR, dziekan jednego z wydziałów Akademii Nauk Społecznych kiedy powrócił z wieloletniego ‘zeszania’ naukowego ze Swierdłowska do Moskwy. Autor kilkunastu prac naukowych tłumaczonych na 20 języków (w tym na polski). Uwagi na ww. temat zawarł m.in. w opracowaniu *Człowiek w kierowaniu społeczeństwem*.

nia istoty człowieka poza strukturami społecznymi z ich wszystkimi uwarunkowaniami.

L.N. Zacharowa, bywająca aktualnie w Polsce na naukowych konferencjach i wygłaszająca referaty, zauważa, słusznie zresztą, że człowiek jest w swoich działaniach zawsze zależny od kogoś innego. A to już jest psychologia społeczna w jej czystym wydaniu.

W naszym opracowaniu, również dużo miejsca poświęcimy konkretnym przejawom zastosowania elementów (może nawet spornych) struktury społecznej psychologii dla celów oddziaływania na ludzi – szczególnie w procesie pracy, ale nie tylko, o czym już zresztą wspominaliśmy.

KIEROWNICY I ICH DZIAŁANIA

Kierowanie jest nieodłączną, permanentną częścią biznesu, a zatem będą one następnym elementem naszych uwag: zawartych w tej części opracowania. Omówienie i znaczenie praktycznie tego zagadnienia, oznacza (innymi słowy), psychologię kadry kierowniczej uwarunkowaną procesami, sytuacjami i zjawiskami społecznymi, wliczając w to ekonomiczne.

Nie będziemy się zagłębiać w definicje kadry kierowniczej i jej poziomów. Zrobiliśmy to w książce *Socjologia i socjotechnika kierowania* (8). Tu, jedynie dla przypomnienia wspomnimy, że jako kadre kierowniczą traktujemy część pracowników organizacji, którzy mogą ze względu na posiadane stanowisko podejmować decyzje w stosunku do innych pracowników i oddziaływać na przebieg pewnych procesów i zjawisk w określonym zakresie. Dlatego też ten problem rozpatrujemy w ramach psychologii społecznej. Odpowiedniej rangi kierownictwo oddziałuje na funkcjonowanie grup, organizacji, społeczności. Problem mieści się zatem bez wątpienia w kategorii psychologii społecznej.

Znaczną część życia dorosły człowiek spędza w pracy. Nie wdając się w detale można przyjąć, że jesteśmy związani z pracą 1/3 swojego dorosłego/produkcyjnego życia. Dlatego poświęcimy psychologii pracy i kierowania nieco uwagi, bo zawsze mamy jakiegoś kierownika. To oznacza, że jest relacja kierownik/zarządzający i podwładny; pracownik wykonawczy. Sytuacja taka nazywana jest czasem psychologią człowieka dorosłego; właśnie z tej racji, że znaczna część dorosłej populacji wykonuje dziesiątkami lat określoną pracę. Wychowywanie małych własnych dzieci też jest pracą. Może i przyjemną, ale na pewno ciężką; absorbującą bez reszty. Wł. Szewczuk napisał w *Psychologii człowieka dorosłego*: „Dorosłym jest człowiek na tyle ukształtowany, że może

być samodzielnym podmiotem działalności produkcyjno-społecznej... Praktyka zawodowa, życie codzienne wciąż dorzucają coś nowego do już istniejącego poznania rzeczywistości, szczególnie w kręgach związanych z życiem ludzkim, a przede wszystkim z pracą zawodową.”

Rozpatrując problem kierowania/zarządzania w kategoriach psychologii społecznej w biznesie, a nie w ogóle, pamiętać trzeba przede wszystkim o cechach osobowych (charakterze) kierujących i ich powiązaniu z pełnieniem roli przywódczej/kierowniczej/zarządczej. Te zagadnienia można rozpatrywać łącznie przyjmując, że kierowanie w ogóle wynika najczęściej z określonych cech charakteru, z określonych umiejętności. Nie stanie się bowiem nigdy przywódcą/kierownikiem osoba charakteryzująca się brakiem jednoznacznych przekonań, bez siły przekonywania, niezdecydowana, nie posiadająca charyzmy. Nie mogłaby ona posiadając takie cechy charakteru oddziaływać na społeczności/grupy. Nie mogłaby być jednym z podmiotów psychologii społecznej. Nie mogłaby oddziaływać na ludzi; powodować zmian w ich zachowaniu, postępowaniu. Cechy charakteru czy też osobowość powodują wybór konkretnego stylu kierowania: demokratycznego, autokratycznego, który innym odpowiada albo nie. Decydują w dużej mierze o wyborze kultury organizacyjnej. Są więc bardzo istotne; nie tylko dla danej osoby (kierownika), ale i – a może nawet przede wszystkim dla grupy/organizacji której dany kierownik przewodzi i który jest punktem odniesienia, a więc spełnia bardzo konkretną rolę w psychologii społecznej.

Od pewnego czasu dużo się mówi i pisze o tzw. inteligencji emocjonalnej i jej znaczeniu w procesach kierowania. Jej istota, wg autora książki o takim właśnie tytule, (*Inteligencja emocjonalna*) D. Goldmana polega na umiejętnym wykorzystywaniu emocji własnych i podległych pracowników, na wysokiej samokontroli, umiejętnościach motywowania i wytrwałości w działaniach; na empatii. Wszystkie te czynniki zaś mają wynikać przede wszystkim nie z rozsądku (aczkolwiek i ten jest bardzo ważny), ale z imperatywu moralnego.

Zarządzającymi ludźmi należy się zajmować, analizować ich i pilnować ze względu na wielkie niebezpieczeństwa społeczne jakie sprawowanie władzy niesie ze sobą. A. Maslow napisał (10): „Zdrowi ludzie czują **niechęć** do posiadania władzy nad innymi ludźmi” (str. 381). Do pełnienia władzy nikt nikogo nie jest w stanie zmusić, więc – gdybyśmy zgodzili się z Maslowem – sprawują władzę nad nami ludzie chorzy. I pewno nie chodziło autorowi o choroby nerek lub reumatyzm. Zresztą wystarczy się rozejrzeć wokół siebie, aby stwierdzić, że niektóre poczynania osób na stanowiskach kierowniczych, sprawujących władzę są

naprawdę trudne do zrozumienia i dokonywane wbrew zdrowemu rozsądkowi i woli ogółu lub większości. Są po prostu – w odczuciu społecznym – chore, aczkolwiek zawsze uzasadniane (nie – uzasadnione), co nie oznacza przekonujące. Racje wyższe, niezrozumienie przez ogół, waga państwowa, interes społeczny, układy, wartości nadrzędne itp. – to stały arsenał werbalnych środków usprawiedliwiających za którymi nie zawsze wiadomo co się kryje. Naukowo można by powiedzieć, iż są to pojęcia bez desygnatów a nawet oksymoronów

Czy można jednak rozpatrywać oddzielnych ludzi posiadających (sprawujących) władzę jako jedną grupę kierowniczą, czy też działania każdego należałoby analizować oddzielnie? Odpowiedź nie jest prosta ani do końca jednoznaczna. Jeśli jednak przyjąć, że kierowanie związane jest zawsze z posiadaniem władzy i stało się zawodem/profesją, czyli jest dla tych różnych osób, ich cech i charakterów wspólny mianownik, to tak, można kierujących, od dołu aż do samej góry, rozpatrywać jako jedną grupę „trzymającą władzę”. Pamiętać wszakże należy, że ta grupa społeczna i profesjonalna to nie zawsze monolit. Grupa to między innymi suma poszczególnych osób; to nie zespół. Ale trudno byłoby tu i nie tylko tu rozpatrywać oddzielnie cechy, przymioty, wady i zalety oddzielnie każdego, kto sprawuje władzę. Nie ma więc innego wyjścia i musimy w/w opisywać wspólnie, jako grupę. Szczególną grupę.

Owe grupy indywidualistów w literaturze przedmiotowej nazywane są, za M. Moscą i V. Pareto, elitami, tzn. łącznymi podmiotami panowania intelektualnego, politycznego, biznesowego... Skutki ich działania są odczuwane bardzo wyraziście. Stąd, używając współczesnego języka, można ich nazwać władzą wirtualną, lub wirtualnymi grupami kierowniczymi /zarządzającymi/. Ich działania wyjaśnił dosyć przekonująco wspomniany V. Pareto za pomocą tzw. derywacji. Ich istota tkwi w tym, iż odwołują się one (w wykonaniu elit) do prostych, żeby nie powiedzieć – prostackich – stwierdzeń typu: tak musi być, na to nie ma rady, takie są prawa boskie, wykorzystują aurytety, powołują się na wolę ludu i wyższe potrzeby, solidarność społeczną itp. Wykorzystywane tu są umiejętnie egzaltacje społeczne, przywiązanie do..., obrona własnej grupy itd., czyli tzw. przez V. Parete „residua”.

Bardzo ostro widzi wyobcowanie a nawet przestępczą działalność tych ludzi (elit) w warunkach współczesnego kapitalizmu publicysta „Financial Times”, John Lloyd. W artykule przetłumaczonym w „Dzienniku Gazeta Polska” z dn. 11 III 2010 sugeruje – już w tytule – iż ich dysfunkcje doprowadzić mogą nawet do rewitalizacji socjalizmu w nowym wydaniu, co byłoby pozytywnym zjawiskiem. Np. w kontekście bezrobocia, sytuacji mieszkaniowej lub

ekonomicznej licznej grupy Polaków. Oczywiście reaktywacja nie w pejoratywnej formie, którą przejawiały pewne elementy występujące w socjalizmie, który znamy. Chodzi o ideę. Przyczynami głównymi stanowiącymi podstawę prorocstwa są wielkie nierówności majątkowe elit i pracowników wykonawczych, zakamuflowane powiązania władz ze światem przestępczym, preferowanie tylko własnych, grupowych interesów kierowniczych, czego liczone przykłady wśród bankowców obserwowaliśmy podczas niedawnego ogólnoswiatowego kryzysu. Demiurgiem zmian będą społeczeństwa preferujące odpowiedzialność i przyzwoitość. Więc rewitalizacja socjalizmu?

Z kolei K. Doktor pisze o tej grupie kierowniczej, iż zacierają się w niej, przede wszystkim na najwyższych szczeblach, różnice między intelektualistami, biznesmenami, politykami, zarządcami, o czym przekonują kolejne wyborcze okazje do dzielenia łupów przez zwycięskie partie i obsadzanie nader pospiesznego, lukratywnych pozycji władczych przez ‘swoich’.

Posiadać władzę rzeczywistą to znaczy wg Webera **panować**. Panowanie to **skuteczne** rozkazywanie, to „narzucanie własnej woli zachowaniu innym, które może występować w najróżnorodniejszych formach” np. panowanie finansistów narzucających swą wolę poprzez banki lub panowanie hierarchów kościelnych wykorzystujących religijność określonych grup społecznych. Szerszym pojęciem panowania może być wszechwładna administracja lub administrowanie, z jej zwyrodnieniem – biurokratyzacją. To jakoby „bezosobowy porządek”. Jakoby, ponieważ tego porządku nie narzucił nam żaden bóg czy inna siła nadprzyrodzona. Jest to zmaterializowana postawa lub pogląd poszczególnych osób lub zespołu osób W innych układach problemowych Weber pisze (str. 40), iż panowanie nie potrzebuje żadnej administracji; jedynie osobowości. Osobowości zaś mogą być negatywne lub pozytywne.

M. Weber pisząc o panowaniu używa równie często słowa „panowie”, i – co oczywiste – reszta. Panem staje się, pisze Weber – „swobodnie wybrany przywódca” (str. 202). Później **wybrany „pan” często staje się panem wyborców**, a nie ich sługą (str. 223). Symptomatyczne i nadal bardzo aktualne. W ogólności jednak panowanie oznacza pojęcie i zakres władzy szerszy niż sama władza). Warto nadmienić, iż w wielkim dziele M. Webera liczącym 1124 strony (przypominamy), socjologii panowania jako zwartej części poświęcone jest 397 stron; 1/3 objętości książki. Naturalne jest więc, że opierać się tu możemy jedynie – to stwierdzenie umowne – na wybranych, adekwatnych do naszego tematu, myślach i fragmentach. W tym kontekście warto pokusić się o uogólnienie, iż każdy, kto ma wpływ, posiada władzę, np. mafiosi, ale nie każda władza jest wpływowa. Niektórzy twierdzą, że nawet władza sądownicza karząc

nie ma wpływu na poziom przestępczości. Dlaczego? To właśnie jeden z problemów dla psychologii społecznej. Władza, w tym poszczególnych osób, może być po prostu symboliczna np. kompradorska. Jako żywy przykład takiej sytuacji uważa się powszechnie przywódcę Afganistanu, Karzaia, lub aktualne władze Iraku, byłego prezydenta Janukowycza z Ukrainy itd. Zastanowić się również można czy minister, który mało wie i rozumie, bo nie ma (adekwatnego) wykształcenia, doświadczenia i wiedzy czyli kompetencji a korzysta z wysokiej klasy specjalistów podejmując decyzje – ma rzeczywistą władzę? Czy mają ją owi specjaliści, a on jest jedynie ich tubą?

Radykalnemu i autokratycznemu sposobowi sprawowania władzy jednostek nad grupami jako negatywnemu przykładowi z psychologii społecznej, oryginalną nazwę nadał laureata nagrody Nobla, B. Russell. Mianowicie: „naga władza” (choć czasem używa określenia: najwyższy stopień łajdactwa; jeszcze ostrzej o aktualnych władzach Polski wyraża się J. Korwin-Mikke nazywając sprawujących władzę – w „Angorze” nr 35/1054, str. 8 – świniami). Analizuje wszechstronnie to pojęcie i jego desygnaty A. Wilk. w książce *Koncepcje polityczne Bertranda Russella* (11). Naga władza to wg ww. sprawowanie rządów przez ludzi, którzy ją umiłowali w sposób szczególny, niepospolity. Pojęcie nagiej władzy odnosi się zarówno do sfery gospodarczej jak i politycznej. A co najgorsze – dla nich obu łącznie, razem. W takim przypadku pojęcie sprawiedliwości nie jest niczym innym jak tylko wyrażaniem interesów w/w i bywa realizowane za pomocą przemocy. Niekoniecznie fizycznej. Dzisiejsze metody „nagiej władzy” stosującej przemoc fizyczną występują jedynie w skrajnych przypadkach. Jest wiele bardziej wyrafinowanych metod; tak samo skutecznych i tak samo wstrętnych. Naga władza może funkcjonować na każdym poziomie życia społeczno-politycznego. Większość odrażających zjawisk w historii ludzkości, cytuje autor B. Russella, wiąże się z „nagą władzą”. Zatem

nakazem moralnym jest minimalizowanie zasięgu nagiej władzy (str. 31), czyli panowania bezwzględnego: ekonomicznie, politycznie, ideowo, administracyjnie.

Nie można, pisząc o grupach kierowniczych, pominąć wszystkich tych, których opisywał C. W. Mills (12) nazywając ich elitą władzy. Badanie swoje oparł analizując amerykańskie elity w latach siedemdziesiątych XX wieku, ale zawarł w swojej pracy uogólnienia wymagające do dziś uwzględnienia. Jego opracowanie należało przez dłuższy czas do podstawowego zbioru książek poświęconych psychologii społecznej kierowania. Do „naczelnej” elity w USA Mills zaliczył górne warstwy właścicieli korporacyjnych, polityków zajmujących najwyższe stanowiska w administracji państwowej oraz grupy generałów, z położeniem nacisku na rolę tych pierwszych. Można by zatem przyznać jeszcze raz rację powiedzeniu, iż polityka jest jedynie skoncentrowanym wyrazem ekonomii. Uznał, że interesy wymienionych grup elit zazębiają się, przez co właśnie stanowią oni „naczelną” grupę elity amerykańskiej, której zadaniem głównym jest, jak zawsze i wszędzie, utrzymanie dominującej pozycji klasy rządzącej. Uznał, że przynależność partyjna w/w nie ma tu żadnego znaczenia. Ich ideologia ma jedynie znaczenie wtórne. Rozważania Millsa są miejscami bardzo krytyczne. Doszedł między innymi do wniosku, że o pozycji człowieka w danym społeczeństwie i jego przynależności do elit nie decydują walory osobiste człowieka, ale dostęp do określonych instytucji i usadowienie się w nich. A zatem elity muszą mieć swoje instytucje. Zaś dostęp do nich bynajmniej nie jest dla wszystkich jednakowy. Tu demokracji nie ma. Stwierdza, że grupa tych „gorszych” jest bardziej manipulowana przez elity niż rządzona. Warto dodać, że Mills przy okazji krytykuje amerykańską socjologię i psychologię społeczną kierowania, obwiniając ją za serwilizm wobec panujących i brak obiektywizmu politycznego, ekonomicznego, społecznego i szczególnie prawniczego.

LITERATURA

1. Fortuna P., Subiektywna psychologia biznesu, Gd. Wyd. Psych., Sopot, 2015, str. 17.
2. Perkins J., Hitman Wyznania ekonomisty od brudnej roboty. Wyd.: Studio Emka, Warszawa 2006.
3. Kotarbiński T, Traktat o dobrej robocie, Wyd. Ossolineum, 1969, s.140
4. Tatariewicz W., Historia filozofii, Ossolineum, Lwów, 1933.
5. Grzesiuk L., (Umiejętności menedżera Psychologia stosowana dla menedżerów Wyd. WSHiP Warszawa, 2001, str. 16.
6. Psychologia ekonomiczna, red. T. Tyszka, Gd. Wyd. Psych; 2004 r. (zwłaszcza rozdz.1).
7. Aronson E., Człowiek – istota społeczna, PWN, Warszawa, 1978, str.31.
8. Stelmach W., Socjologia i socjotechnika kierowania, Wyd. WSM, Warszawa 2014.
9. Szewczuk W., Psychologia człowieka dorosłego, Wyd.: Wiedza Powszechna, Warszawa 1959 str. 44.
10. Maslow A., Motywacja i osobowość, Wyd. PAX, Warszawa 1990.
11. Wilk A., Koncepcje polityczne Bertranda Russella, Wyd. PTM, Warszawa 2009.
12. Mills G. W., Elita władzy, KiW, Warszawa 1996.