

18. CZŁOWIEK W ORGANIZACJI



18.1. Siła jednostki

„Jednostka zerem, jednostka niczym – sama nie udźwignie pięciocalowej kłody”? jak pisał W. Majakowski. Daleko wcześniej przed nim Platon, w swojej rozprawie o Państwie, też pisał: „O tym co dobre dla człowieka rozstrzyga idealne państwo” (czyli organizacja). Czy tak jest rzeczywiście?

Polacy to jakoby indywidualiści. Nie lubią władzy, ograniczeń, współpracy, organizacji. Większość naszych codziennych czynności to zajęcia rutynowe. Robimy różne rzeczy, ponieważ kiedyś nauczono nas tak je robić, ponieważ tak samo robią inni ludzie, bądź w środowisku (otoczeniu) panują takie, a nie inne zwyczaje. Człowiek jest bowiem istotą społeczną, nie żyje *in abstracto*, jako Robinson Crusoe na samotnej wyspie, lecz jako dziecko swojej rodziny, rasy, narodu, epoki itp. Jest obywatelem swojego kraju, członkiem określonej grupy społecznej i zawodowej; wyznaje określone poglądy. Od narodzin do śmierci życie człowieka to wprowadzanie go w kolejne organizacje: narodziny (szpital), edukacja (szkoła), praca (zakład pracy), rozrywka (np. kino), życie codzienne (dostawa prądu, ciepła), itd. Stąd można powiedzieć, że:

życie człowieka to życie w organizacji.

Przeciętnego człowieka nie zajmują rozważania tego typu zagadnień. W tych sprawach polega on zwykle na autorytecie innych. Postępuje tak „jak każdy porządny człowiek powinien postępować”, żyje niczym owca w stadzie. Właśnie ze względu na ten intelektualny bezwład nazywamy go przeciętnym. Jednak przeciętny człowiek też wybiera, gdy tylko uzna, że będzie to lepiej służyło jego interesom. Treść ludzkiego działania, to znaczy jego cele i środki wybrane i zastosowane do ich realizacji, zależy od indywidualnych cech. Będąc jednak członkiem określonej organizacji, działania swe podporządkowuje określonym normom i tradycji. Zatem można się zgodzić, że stwierdzeniem, że:

**„Siła jednostki w dużej mierze zależy od tego, co ją tworzy,
a więc od kondycji grup, których jest ona członkiem”. [31]**

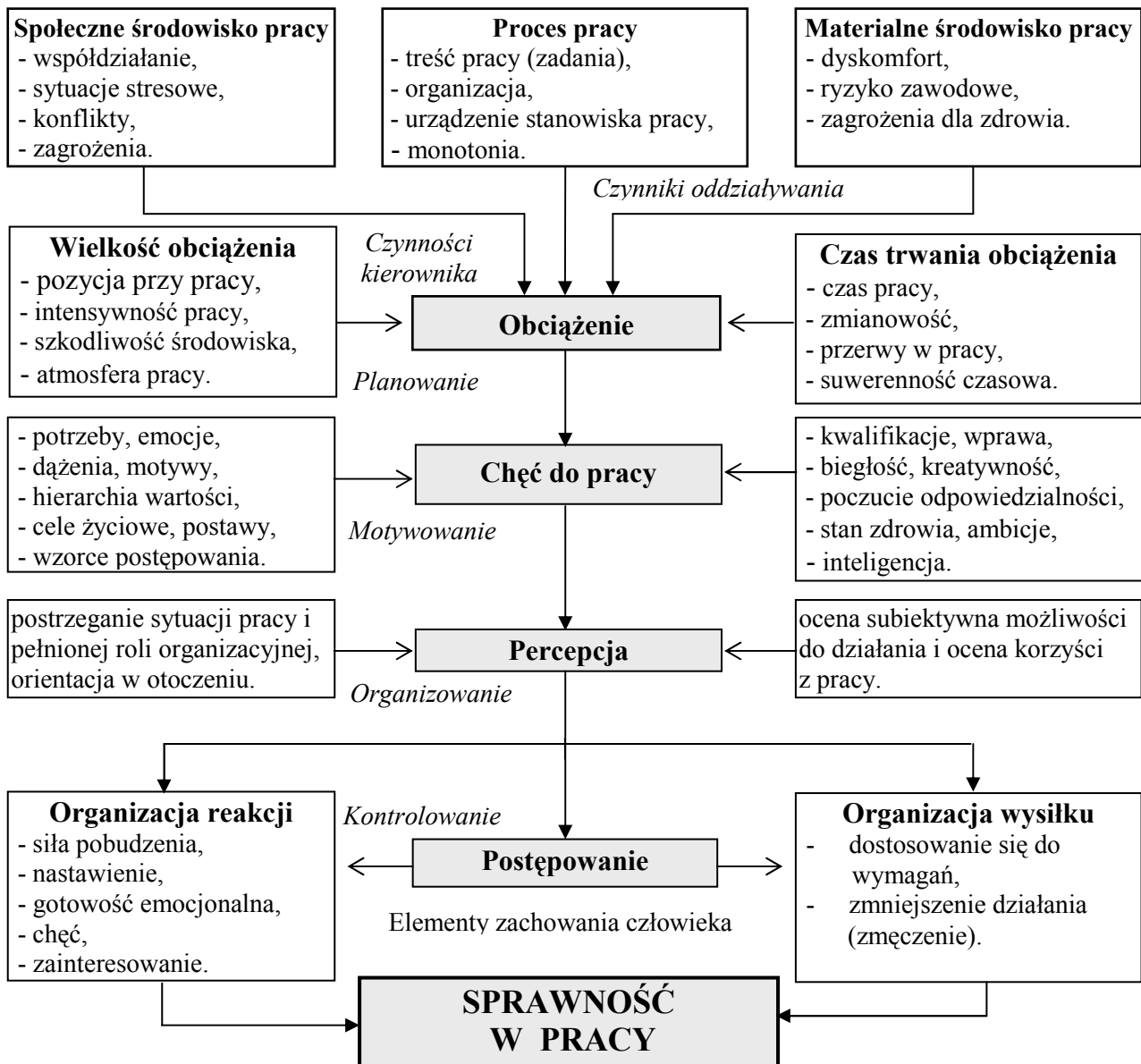
Gdy poddamy analizie znaczenie różnych działań podejmowanych przez jednostki, to możemy się dowiedzieć także wiele na temat działań wspólnotowych. Życie wspólnoty wyraża się w działaniach jej członków. Kolektywny byt społeczny (organizacja) nie istnieje realnie poza działaniami należących do niej jednostek. Realność takiego organizmu społecznego polega na kierowaniu działaniami jednostek i powodowaniu, że wykonują one określone zadania. Żyjąc w społeczeństwie pozostajemy w nieustannej interakcji, świadomej i nieświadomej, z innymi. Tak więc wpływamy na świat dookoła nas *sobą*, naszym **zachowaniem**, wręcz całym naszym **życiem**.

Każdy nasz wybór może być obserwowany, każdy nasz wybór może wpłynąć na osoby z naszego otoczenia - i na nam znane i na te nieznanne. Analizując wady i zalety jakiejś organizacji, to tak naprawdę odnosimy tę analizę do ludzi, gdyż wszystkie czynniki znajdujące się na drugim planie i wpływające na jej kształt ostatecznie opierają się na wartościach, motywacjach i sposobie postrzegania otoczenia przez ludzi. Wiele rzeczy robimy nie tylko dla siebie, lecz też (czy chcemy czy nie) niejako dla innych; „dzieci biorą przykład z dorosłych fani naśladują swoich idoli, aktywiści słuchają swych przywódców, ludzie obserwują ludzi. Wszyscy jakoś ustosunkowujemy się do tego, co robią inni. Może nas mobilizują, może zniechęcają, może inspirują. Obojętność też może być skutkiem wpływu. Poznanie jest zawsze wynikiem zrozumienia znaczenia, które działające jednostki przejawiają w swym zachowaniu”. Organizacja może wydawać się czymś konkretnym, gdyż potrafimy pokazać ją na wykresach, zmierzyć, wyliczyć jej osiągnięcia, niemniej jednak wykresy, opisy obowiązków i osiągnięcia są jedynie wynikiem zachowania ludzi. Stąd wynika, że:

„Droga do poznania zorganizowanych całości wiedzie przez analizę działań jednostek”. [91]

18.2. Zachowanie człowieka w organizacji

Człowiek jest jednym z najbardziej złożonych, wysoce zmiennych i trudnych do przewidzenia elementów organizacji. Szczególnie jego zachowania są funkcją wielu czynników (wewnętrznych i zewnętrznych). Ogólny model w tym zakresie prezentuje rys. 29 [65].



Rys. 29. Model zachowania się człowieka w organizacji [65]

Pracownik przynależy do organizacji poprzez mikrostruktury (komórki organizacyjne). Poszukuje akceptacji i identyfikacji z daną grupą ludzi, z którymi przyszło mu pracować. Dzięki temu, tworzy swój własny system wartości i norm. Bezpośrednie kontakty interpersonalne oparte na współdziałaniu przyczyniają się do integracji i zacieśniania więzi z daną komórką, choć nie zawsze z daną organizacją. Istnieje bowiem powiedzenie, że: „**jak organizacja ma się dobrze, to człowiek ma się źle i odwrotnie**”. Wymieniony na rys. 25 zbiór właściwości świadczy o niepowtarzalności każdej jednostki, a zatem wymusza na kierownikach zmianę sposobu myślenia z przedmiotowego na podmiotowy. Człowiek w systemie pracy działa bowiem racjonalnie. Będzie dobrze pracował, jeśli realizacja celów przedsiębiorstwa umożliwi mu realizację własnych potrzeb, bowiem [41]:

**„W dzisiejszych czasach nie zatrudnia się już samych rąk do pracy,
razem z nimi przychodzi OSOBA”.**

18.3. Wpływ motywacji na sprawność

Jednym z czterech podstawowych zadań kierownika w organizacji (rys. 29) jest motywowanie podległych mu pracowników do pracy. Skuteczność działania ludzkiego zależy bowiem nie tylko od określonych umiejętności, ale także od pobudzenia (motywacji). Istotne jest więc to, aby kierownik rozumiał i potrafił wykorzystać wiedzę o motywacjach jego podwładnych, bowiem [50]:

„Motywacje to uwalnianie ludzkiej produktywności” .

Motywacja jest pierwszym elementem postępowania ludzkiego. Wytwarza u człowieka wolę (chęć) do działania i trwa aż do wygaszenia tej chęci. Motywem określa się więc coś, co jest przyczyną podjęcia lub zaniechania działania. Motywem jest nie to, co robimy, ale dlaczego to robimy [116].

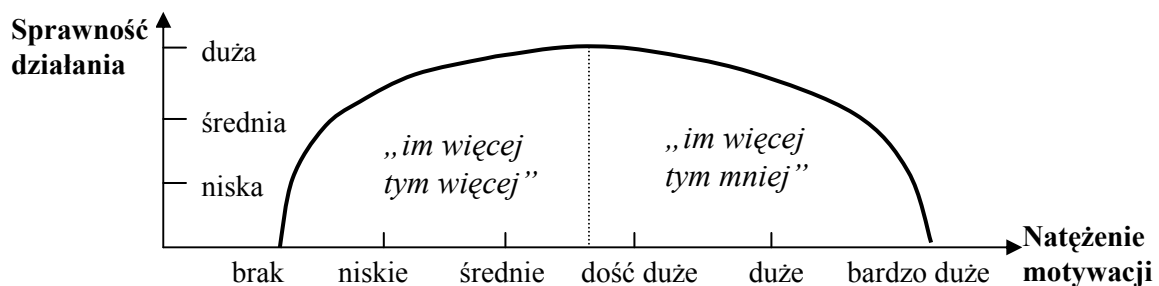
Napięcie motywacyjne jest wywoływane przez bardzo różne czynniki. Z punktu widzenia zachowania się człowieka pracującego, najważniejsze jest dążenie do zaspokojenia potrzeb. W psychologii potrzebę najczęściej określa się jako stan wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i zakłócenie procesu życia i rozwoju. Napięcie motywacyjne będzie zależało od subiektywnej oceny własnego położenia, a jego siłę określa miejsce, do którego człowiek aspiruje [138].

Motywacja do pracy jest więc funkcją oczekiwań i pojawia się, kiedy pracownik jest przekonany o związku pomiędzy wysiłkiem a jakąś gratyfikacją za działanie. Taką gratyfikacją może być też m.in. nabycie umiejętności sprawniejszego wykonania pracy [11].

Badania nad wpływem motywacji na sprawność prowadzili R. M. Yerks i M. D. Dodson. Badacze ci ustalili dwie zależności, które od ich nazwisk określane są I i II prawem Yerksa-Dodsona [135].

Pierwsze prawo Yerksa-Dodsona:

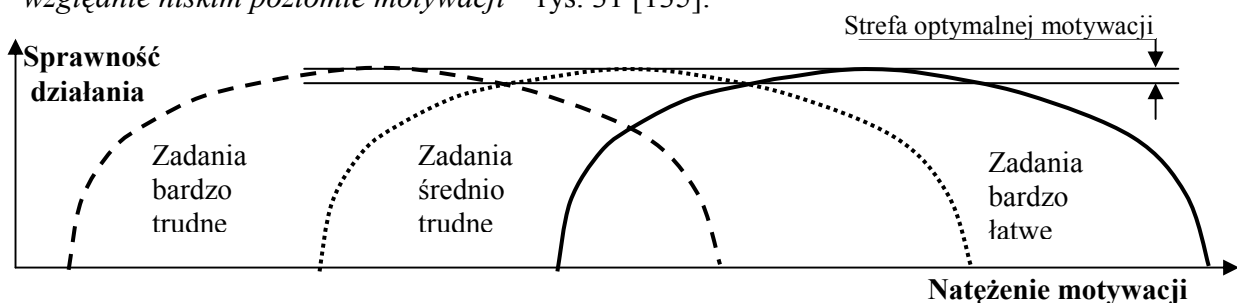
W miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania rośnie do pewnego poziomu. Przy dalszym wzroście sprawność zaczyna spadać i osiąga poziom zerowy – rys. 30 [135].



Rys. 30. Graficzny obraz I prawa Yerksa-Dodsona [135]

Drugie prawo Yerksa-Dodsona:

W rozwiązywaniu łatwych zadań największą sprawność osiąga się przy stosunkowo wysokim natężeniu motywacji. Przy zadaniach trudnych największą sprawność osiąga się przy względnie niskim poziomie motywacji – rys. 31 [135].



Rys. 31. Graficzny obraz II prawa Yerksa-Dodsona [135]

Z praw tych wynika, że sprawność działania zależy nie tylko od racjonalnych wyborów, ale także od optymalnego poziomu pobudzenia i motywacji, dostosowanych do danej dziedziny działalności.

18.4. Kategorie zachowań ludzkich

Badania dobitnie wykazują, że to, czego oczekuje się od ludzi, w fundamentalny sposób wpływa na to, co oni z siebie dają [112]. Zjawisko to, zwane **efektem oczekiwań interpersonalnych**, powszechnie towarzyszy relacjom międzyludzkim, choć najczęściej nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najogólniej rzecz ujmując, jego istotą jest związek przyczynowo-skutkowy między naszą postawą wobec kogoś, a jego zachowaniem [95]. Punktem wyjścia do takich rozważań jest zasadnicza przeciwstawność podstawowych ról człowieka – sytuujących go jako indywiduum i zarazem jednostkę społeczną – w opozycji wobec organizacji. Za podstawę rozważań przyjęto model zachowań człowieka w organizacji, znany jako **teoria Mc Gregora, zwana też teorią X-Y** [82]. Model ten obrazuje wewnętrzne nastawienie kierownika w stosunku do „natury” podwładnych i wynikające stąd jego reakcje. Kierownik może skłonić podwładnych do działania, zgodnego z jego zamierzeniami, na dwa sposoby: drogą przymusu lub drogą perswazji („metoda kija lub marchewki”). Który zastosuje – zależy od tego, jak myśli o swoim podwładnym (jako X lub Y).

Kategoria „X” natury człowieka

Teoria X przedstawia człowieka jako kogoś niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. Zakłada się, że ludzie pracują głównie dla pieniędzy, a już na pewno nie robią niczego dla idei. Takie nastawienie najlepiej oddają twierdzenia [97]:

1. *Człowiek generalnie unika pracy;*
2. *Ludzi trzeba zmuszać do pracy i stale kontrolować;*
3. *Ludzie nie chcą przyjmować ani odpowiedzialności ani angażować się;*
4. *Błędem jest nadmierna demokratyzacja w zakładzie pracy, a w szczególności dostęp do informacji oraz autonomia pracowników;*
5. *Większość ludzi chce otrzymywać jasno sformułowane cele, aby nie musieli o nich myśleć. Stąd funkcją kierownika jest wymuszać i kontrolować.*

Kategoria „Y” natury człowieka

Teoria Y dotyczy osób, które uważają, że inni pracują głównie po to, żeby wspólnie z nimi budować nową, ciekawszą, bardziej atrakcyjną jakość organizacji oraz efektów jej działania. Stąd tak ważne, żeby pracownicy widzieli sens swojej pracy, znali cele swojej aktywności między innymi dzięki wspólnemu ich ustanawianiu, cieszyli się dużym zaufaniem u kierownictwa, związanym między innymi z bezpośrednim dostępem do informacji oraz prawem do podejmowania autonomicznych decyzji. Takie nastawienie opisują twierdzenia [91]:

1. *Praca winna przynosić radość, tę zaś należy starannie kultywować;*
2. *Ludzie chętnie przyjmują odpowiedzialność i angażują się, gdy są pożądanymi i popieranymi;*
3. *Większość ludzi ufa sobie wzajemnie;*
4. *Większość pracowników jest daleko bardziej twórcza niż nam się wydaje, tylko owa kreatywność ma miejsce przy pewnych formach stosunków i jest nietrwała;*
5. *Właściwym zadaniem kierownika jest inspiracja podwładnych do wykonywania zadań.*

Uwagi do teorii: podejście typu X stwarza nieprzyjemną atmosferę w pracy, która sprzyja obniżeniu wydajności pracy, pracownik czuje się pod dużą presją przełożonego, nadmierne stosowanie kar powoduje niechęć pracownika do dalszego starania się. Podejście typu Y natomiast w dużej mierze jest oderwane od rzeczywistości, gdyż w praktyce natura ludzka nie jest aż tak pozytywna, bowiem:

„W teorii nie ma różnicy między teorią i praktyką. W praktyce różnica istnieje” [41].

William Ouchi zaproponował więc trzeci model natury człowieka, określane jako „**Z**” [40]:

Teoria Z zakłada, że człowiek jest istotą myślącą, otwartą i kierującą się intelektem. Nie jest ani tak dobry, jak nam się wydaje, ani tak zły, jak o nim myślimy, ale gotowy na jedno i drugie. Jego naturalnym stanem jest niezależność. Takie nastawienie najlepiej oddają następujące twierdzenia:

1. *Najlepszy sposób na zrozumienie człowieka, to spojrzenie na człowieka jako na istotę myślącą;*
2. *Dokładne wyjaśnienie „po co to się robi?” zwykle prowadzi do lepszej współpracy.*

18.5. Konflikty interesów

Przyjęcie przez kierownika określonego założenia wobec swoich podwładnych pociąga za sobą nie tylko różne formy interwencjonizmu i sposoby motywowania pracowników, ale także konflikty. W organizacjach, zwłaszcza gospodarczych, działania wykonywane są nie po to, by było przyjemnie przynależnym do niej ludziom, ale po to, by zrealizować określone cele (interesy). Zorganizowana działalność gospodarcza opiera się bowiem zasadniczo na dwóch procesach [131]:

- **wymianie**, *cele jednego podmiotu działającego osiągane są dzięki środkom uzyskiwanym od innego podmiotu działającego i vice versa*,
- **współdziałaniu**, czyli kooperacji, która może być dwojakiego rodzaju:
 - *partycypacją* – kooperacja pozytywna,
 - *konkurencją* – kooperacja negatywna.

Obie formy są niezbędne do działania gospodarczego w aspekcie pierwszych dwóch „E” biznesu (efektywność, ekonomiczność), natomiast trzecie „E” (etyka) rodzi konflikty interesów [96].

„Konflikty interesów stanowią jedną z podstawowych zagadnień etyki biznesu, która wskazuje na sytuacje powodujące konflikty oraz na sposoby ich przewyżnienia” (W. Gasparski).

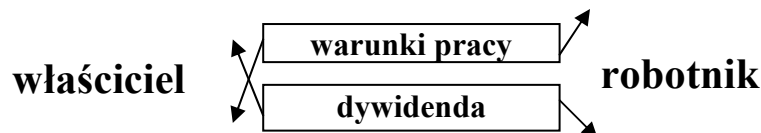
Konflikty interesów są szczególnym przypadkiem konfliktów wartości, te zaś wywołują konflikty moralne, sytuując człowieka wobec konieczności dokonania wyboru i podjęcia działania w sytuacji, którą można później oceniać w zależności od tego, jakie kryteria moralne weźmie się pod uwagę. Ogólnie rzecz biorąc, konflikty interesów mogą być [2] :

- **dobrze**, np. *przy grze fair play służą osiągnięciu lepszych wyników (jak choćby w sporcie)*,
- **złe**, np. *w przedsiębiorstwie narażają działalność na niezrealizowanie założonych celów*.

Przyczyny konfliktów [101]:

- sprzeczność w systemie etycznym,
- sprzeczność pomiędzy wartościami cenionymi przez jednostkę i grupę,
- trudności wyrażania i uporządkowania wartości,
- sprzeczności pomiędzy postulatami wynikającymi z pełnionych jednocześnie funkcji.

W przedsiębiorstwie rynkowym konflikt między pracownikami a kierownictwem (reprezentującym interesy właściciela) jest nieunikniony; – ilustruje to rys. 32 .



Rys. 32. Różnice w myśleniu podmiotów współdziałających w przedsiębiorstwie

Typowe źródła konfliktu to albo domaganie się lepszych warunków pracy przez podwładnych, albo chęć wprowadzenia racjonalizacji przez właściciela (kierownictwo). Zmiany te mogą zniszczyć różne formy powiązań nieformalnych, stąd też i częste przeciwstawianie się im poprzez bierny opór, faktyczne nierealizowanie zmian, pozorowaną ich realizację, bunt lub rezygnację z pracy [56].

Sposoby zapobiegania konfliktom w przedsiębiorstwie [128]:

1. Jawność decyzji;
2. Rozumienie „interesu” firmy („padnie firma – padnę i ja”);
3. Rozpatrywanie możliwości (alternatyw) zgodnie z ustalonymi normami postępowania;
4. Możliwości pociągania do odpowiedzialności za podejmowane decyzje;
5. Wysoka kultura otoczenia firmy.

Należy jednak mieć na uwadze myśl, którą wypowiedział J. M. Bocheński:

„Kto marzy o pracy w organizacji bez napięć i konfliktów, ten właśnie marzy; czegoś takiego nie ma” [12].