

Adela Barabasz, Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ARCHETYPY RÓL ZARZĄDCZYCH – PERSPEKTYWA PSYCHODYNAMICZNA

Streszczenie: Artykuł jest pierwszą próbą syntezy przeprowadzanych przez autorów badań związanych z trzema archetypowymi rolami zarządczymi. W wyniku uwzględnienia systemowej perspektywy rozumienia organizacji w procesach odnowy i wzrostu przedsiębiorstw powstała koncepcja triumwiratu ról, na który składają się trzy archetypy: przedsiębiorczy, przywódca i menedżerski. Może być ona zastosowana w procesach transformacji, zwłaszcza przy wykorzystaniu podejścia psychodynamicznego do osobowości kluczowych postaci, a także idei osobowości organizacji będącej ich wypadkową. Artykuł charakteryzuje krótko każdą z archetypowych ról oraz przedstawia koncepcję ich triumwiratu zgodnie z psychologiczną interpretacją, opartą na podejściu psychoanalitycznym w kontekście zjawiska przeniesienia.

Słowa kluczowe: Odnowa i transformacja przedsiębiorstw, triumwirat ról, osobowość organizacji, psychoanaliza organizacji.

1. Wstęp

Oczywiste jest, iż osobowość kluczowych osób determinuje ich postawy i zachowania w sytuacji zmian. Można do tego dołączyć również realizowane style kierowania, posiadane kompetencje i zdobyte wcześniej doświadczenia. Czy tłumaczy to jednak powody, z których niektóre przedsiębiorstwa nie wyłaniają na czas rozsądnych ekonomicznie, czasem przełomowych, pomysłów, które stawałyby się motorem napędowym odnowy lub dalszego rozwoju? Czy tłumaczy to, dlaczego wielu firmom, mimo dobrych pomysłów, nie udaje się skutecznie przekształcić tak, aby zagwarantować sobie przetrwanie lub rozwój? Czy tłumaczy, to dlaczego niejednokrotnie tak dużą przeszkodę w odnowie i rozwoju stanowi brak wiary, opór i niechęć angażowania się w te procesy nie tylko szeregowych, ale i kluczowych pracowników?

W niniejszym artykule prezentujemy zarys pola badawczego będącego wynikiem powiązania naszych badań: z jednej strony systemowej perspektywy zarządzania procesami odnowy i wzrostu przedsiębiorstw, z drugiej zaś psychodynamicznej perspektywy osobowości organizacji. Jednym z istotniejszych wątków, jakie wyłaniają się z takiej dualnej perspektywy badawczej, jest zagadnienie archetypów ról

zarządczych, których syntezę współautor artykułu proponuje zawrzeć w koncepcji triumwiratu ról. Do jej pełniejszej aplikacji do praktyki zarządzania transformacją i rozwojem przedsiębiorstw niezwykle cenne jest ujęcie jej na gruncie psychodynamicznej interpretacji osobowości kluczowych dla organizacji jednostek oraz będącej ich wypadkową osobowości całej organizacji, badaniem której zajmuje się współautorka artykułu.

To, że zagadnienie istoty i znaczenia kluczowych ról zarządczych nie jest oczywiste, dobrze obrazuje pytanie o to, czym różnią się menedżerowie i liderzy, które postawił w siedemdziesiątych latach XX wieku A. Zaleznik, profesor Harvard Business School (zob.: [Zaleznik 2004]). Dekadę później spopularyzował się inny tok badań teoretycznych dotyczący rozróżnienia menedżerów i przedsiębiorców w kontekście zarówno małych, rosnących przedsiębiorstw, jak i dużych korporacji (zob. np. [Malach-Pines i in. 2002; Busenitz, Barney 1997]). Współcześnie z kolei możemy obserwować debatę nad relacją między rolami przedsiębiorcy i lidera (zob. np.: [Fernald, Solomon, Tarabishy 2005]). W jednym z niewielu źródeł łączących wszystkie trzy role B. Czarniawska-Joerges i R. Wolff zwracają uwagę na cykliczność zainteresowania praktyki i teorii poszczególnymi rolami i tłumaczą ją zmiennymi warunkami gospodarki, które stawiają przed przedsiębiorstwami odmienne wyzwania. Uważają oni, że role te odzwierciedlają pragnienia i obawy organizacyjnych społeczności i są symbolami, które pomagają przypisywać znaczenie wydarzeniom zachodzącym w organizacji (zob. [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 530]). W dalszej części artykułu przedstawiamy krótką charakterystykę każdej z ról, koncepcję ich triumwiratu, a następnie wybrane zagadnienia wynikające z zastosowania psychodynamicznej perspektywy ich interpretacji.

2. Kluczowe role zarządcze

Do trzech kluczowych ról, jakie wyłaniają się z prac przywołanych autorów, zaliczamy więc rolę przedsiębiorczą, przywódczą i administracyjną.

Rola przedsiębiorcza

Pierwotną rolą zarządczą jest rola przedsiębiorcza, gdyż bez niej nie powstałoby żadne przedsiębiorstwo. Istnieje wiele definicji przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, których akcenty rozkładane są w zależności od perspektywy teoretycznej, z jakiej ich twórcy analizują to zagadnienie. W związku z kontekstem omawianych w tym miejscu zagadnień odwołuję się do definicji odnoszących się do funkcji przedsiębiorcy tak, aby możliwe było skoncentrowanie się na tej roli triumwiratu. Warto w tym miejscu odwołać się ponownie do Schumpetera, który w latach trzydziestych minionego wieku zaproponował definicję, według której przedsiębiorca to innowator i katalizator zmian nieustannie robiący rzeczy, jakie nie były robione wcześniej i które nie pasują do ugruntowanych wzorców społecznych [Malach-Pines i in. 2002,

s. 173]. Odwołując się do perspektywy osobowościowej, warto zaznaczyć, że dla przedsiębiorcy jego praca wiąże się przede wszystkim z „tworzeniem nowych światów”, co można rozumieć jako przełamywanie starych struktur i budowanie nowych [Malach-Pines i in.2002, s. 177].

Na potrzeby wynikające z poruszanej tematyki pojęcie przedsiębiorczości definiujemy, opierając się na propozycji L. Fernalda, który za trzy kluczowe jej cechy uznaje [Fernald, Solomon, Tarabishy 2005, s. 2]:

1) znajdowanie zyskownych okazji bez względu na wielkość kontrolowanych w danym momencie zasobów,

2) rozwijanie istniejących zasobów poprzez wzmożone uczenie się, synergii lub eksperymentowanie,

3) promowanie zmian i innowacji prowadzące do nowych konfiguracji zasobów i nowych sposobów prowadzenia biznesu.

Jak wynika z tych definicji, rola przedsiębiorcy nie sprowadza się wyłącznie do uruchamiania nowego przedsięwzięcia i firmy. Nie sprowadza się ona również do działań podejmowanych wyłącznie przez właściciela czy zarządzającego przedsiębiorstwem. Zwrócono na to uwagę, analizując przypadki dużych korporacji, które były zdolne do innowacyjnych i dostosowawczych zachowań inicjowanych na różnych szczeblach hierarchii. W celu nazwania tej cechy organizacji stworzono termin tzw. grupowej przedsiębiorczości (*corporate entrepreneurship*), który odnosi się do kształtowania potencjału do ciągłego odkrywania i wykorzystywania nowych okazji na wszystkich poziomach struktury przedsiębiorstwa.

Podsumowując charakterystykę roli przedsiębiorczej, warto zwrócić uwagę na to, iż literatura przedmiotu uznaje zarówno to, że jest ona pełniona w małych i dużych przedsiębiorstwach, jak i to, że bywa pełniona równolegle przez różne osoby na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Rola przywódca

Wielość definicji pojęcia „przywództwo” pozwala przyjąć za aktualną opinię B. Czarniawskiej-Joerges, że w odniesieniu do przywództwa teoria organizacji nie poczyniła zbyt wielkiego postępu od czasu, gdy w roku 1974 R. Stogdill zauważył, iż jest prawie tak dużo definicji przywództwa, jak ludzi, którzy podjęli próbę zdefiniowania tego pojęcia (zob. [Stogdill 1974, s. 259; Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 534]). W celu porządkowania rozważań proponujemy odwołanie się do definicji G. Yukla, według którego przywództwo to proces wpływania na innych tak, aby zrozumieli i zgodzili się z tym, co ma być zrobione i jak to ma być zrobione efektywnie, oraz proces facylitacji jednostkowych i zbiorowych działań służący osiągnięciu wspólnego celu [Yukl 2009]. Kluczowymi elementami tak rozumianego ujęcia jest zarówno zdolność wpływania na ludzi, aby osiągnąć założone przez lidera cele, jak i doprowadzenia do powstania wspólnoty celów wśród wszystkich zaangażowanych.

Szczególną cechą liderów jest, zdaniem Kottera, charakterystyczny system działania, który pozwala radzić sobie z trzema głównymi wyzwaniem stojącymi przed zarządzającymi (liderami czy menedżerami). Należą do nich: określenie, co należy zrobić, kształtowanie sieci ludzi i relacji, które umożliwią wykonanie zadań, oraz zapewnienie, że osoby te faktycznie wykonają wyznaczone zadania. Lider opiera się w tym celu na trzech typach działań: wyznacza kierunek, pozyskuje, angażuje, motywuje i inspiruje [Kotter 2001, s. 4]. Wyznaczanie kierunku wiąże się ze stworzeniem wizji przyszłości wraz ze strategiami wprowadzania zmian potrzebnych do realizacji takiej wizji. Pozyskiwanie i angażowanie obejmuje komunikowanie pracownikom obranego kierunku i włączanie w działania na rzecz zmiany tych wszystkich, których zaangażowanie potrzebne jest do osiągnięcia zamierzonych celów. Motywowanie i inspirowanie opierające się na niezaspokojonych ludzkich potrzebach, wartościach i emocjach pozwala z kolei liderowi na utrzymanie koncentracji aktywności wszystkich na osiągnięciu celów [Kotter 2001, s. 4].

Problematyka cech przywódczych stanowi od lat szeroki obszar badań w dziedzinie psychologii, pozwala on na dogłębsze wyjaśnienie przywódczej roli triumwiratu. Może w tym pomóc zwłaszcza teoria przywództwa transformacyjno-transakcyjnego zapoczątkowana w latach siedemdziesiątych XX wieku przez J. Burnsa (zob.: [Burns 1978]). W ramach swoich prac nad teorią przywództwa transformacyjnego zidentyfikował on cztery wymiary przywództwa transformacyjnego: charyzmę, inspirującą motywację, stymulację intelektualną oraz zindywidualizowane podejście [Judge, Piccolo 2004, s. 755]. Charyzma określana jest przez stopień, w jakim lider zachowuje się w sposób powodujący identyfikowanie się z nim przez jego podwładnych. Inspirująca motywacja określana jest przez stopień, w jakim lider artykułuje atrakcyjną i inspirującą podwładnych wizję. Stymulacja intelektualna określana jest przez stopień, w jakim lider podważa przyjęte założenia, podejmuje ryzyko i odnosi się do pomysłów podwładnych po to, aby stymulować i inspirować ich kreatywność. Zindywidualizowane podejście jest natomiast określane przez stopień, w jakim lider uwzględnia potrzeby podwładnych, działa wobec nich jako mentor lub *coach*, jak również wsłuchuje się w ich obawy i potrzeby [Judge, Piccolo 2004, s. 755].

Podsumowując rozważania na temat przywództwa w omawianym triumwiracie, istotne wydaje się podkreślenie stymulującego, integrującego oraz inspirującego znaczenia tej roli w organizacji, zwłaszcza w okresach kształtowania nowej rzeczywistości (np.: nowe przedsięwzięcie/projekt, dynamiczny wzrost) oraz gruntownego przekształcania dotychczas istniejącej (np.: fuzja lub przejęcie, strategiczna odnowa, *downsizing*).

Rola menedżerska

W kontekście dwóch przedstawionych wcześniej ról menedżerska może na pierwszy rzut oka wydawać się najmniej atrakcyjną i najbardziej *passé*. Jak pisał wspomniany wcześniej A. Zaleznik, do bycia menedżerem nie potrzeba ani geniu-

szu, ani heroizmu, ale raczej wytrwałości, twardości, ciężkiej pracy, inteligencji, zdolności analitycznych oraz, co może najważniejsze, tolerancji i dobrej woli [Zaleznik 2004, s. 2]. Charakteryzował on sposób myślenia i działania administratorów takimi atrybutami, jak godzenie różnic, poszukiwanie kompromisów i utrzymywanie równowagi sił. Relacje menedżerów z innymi członkami organizacji opierają się przy tym na roli, jaką odgrywają w sekwencji działań (procesach pracy) lub w procesie decyzyjnym [Zaleznik 2004, s. 5]. Na tym administracyjnym znaczeniu pracy kierowników koncentrował się również P. Drucker, który postrzegał w nim podstawę profesjonalizacji i podnoszenia efektywności pracy menedżerskiej, stąd zasady i zalecenia dotyczące zarządzania czasem, stosowania dostępnych zasobów czy też sposobu podejmowania decyzji [Drucker 2004].

Jak zauważyła B. Czarniawska-Joerges, zarządzanie – nawiązując do Schumpetera – jest funkcją składającą się z kontroli i zaprowadzania dyscypliny i porządku. Wiąże się z dużym nakładem codziennej biurokratycznej pracy [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 533]. Zarządzanie i rutynowe zachowanie w produkcji i biznesie umożliwia gospodarkom dostarczanie towarów na czas i działanie zgodnie z wymaganiami systemów, które są wysoce zrjonalizowane, a przez to przewidywalne [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 534]. Jak w swych badaniach nad profilami kierowniczymi zauważają A. Mayo i N. Nohria, menedżerowie są wykwalifikowani w odczytywaniu i wykorzystywaniu kontekstu ich czasów. Potrafią kształtować i rozwijać przedsiębiorstwa poprzez dogłębne zrozumienie obszaru, na jakim operują. Zauważają oni także, iż taka administracyjna rola współistnieje z pozostałymi dwoma w całym okresie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [Mayo, Nohria 2005, s. 48].

Podobną myśl pozwalającą szerzej spojrzeć na rolę administratora, wyraża J. Kotter, zauważając, iż jest ona odrębnym, ale i komplementarnym systemem działania, którego filarami są: planowanie i budżetowanie, organizowanie i rozdział zadań oraz kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Tak jak rola przywódcza ma więc ona swoje funkcje i charakterystyczne zadania. Tak jak i ona jest też niezbędna do zapewnienia przedsiębiorstwu sukcesu w coraz bardziej złożonym i zmiennym środowisku gospodarczym. Zarządzanie służy radzeniu sobie z kompleksowością organizacji. Bez dobrej administracji współczesne, złożone przedsiębiorstwa popadałyby w chaos zagrażający ich istnieniu. Dobre zarządzanie (administrowanie) wnosi niezbędny stopień uporządkowania i spójności w takich kluczowych wymiarach, jak jakość i zyskowność produktów [Kotter 2001, s. 4].

Odwołując się natomiast do teorii przywództwa transakcyjnego-transformacyjnego J. Burnsa, warto zwrócić uwagę, że przywództwo transakcyjne można potraktować jako psychologiczną podstawę do efektywnego wypełniania właśnie roli menedżera – administratora. Przywództwo transakcyjne koncentruje się bowiem na relacjach wymiany między liderami a ich zwolennikami lub podwładnymi [Burns 1978]. Poprzez ten proces liderzy odwołują się do indywidualnych oczekiwań ich podwładnych w celu motywowania ich do wypełniania postawionych zadań.

Mimo że ta forma bywa określana jako przemijający styl przywództwa, warto zaznaczyć, że może to być opłacalna strategia przewodzenia w przypadku ustabilizowanych organizacji [Ensley, Pearce, Hmieleski 2006, s. 249].

3. Triumwirat ról

Jak wynika z przedstawionych charakterystyk, każda z ról ma swoje typowe cechy i zadania. Można także zwrócić uwagę na fakt, iż w jednym czasie w organizacji występuje intensywnie więcej niż jedna rola. Założenie zjawiska triumwiratu ról opiera się właśnie na uznaniu, że do zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji każda z ról powinna być wypełniana w stopniu odpowiednim do strategicznych wyzwań, przed jakimi ta organizacja stoi [Bełz 2010]. Jest to zgodne z przekonaniem cytowanych wcześniej B. Czarniawskiej-Joerges i R. Wolffa, którzy podkreślają, że omawiane trzy role są uzupełniające w tym sensie, że odpowiadają na inne potrzeby albo obawy przed nieświadomością zbiorową [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991, s. 531]. Również A. Mayo i N. Nohria w swoich badaniach nad zarządzaniem i przywództwem w amerykańskich firmach w XX wieku wyodrębnili trzy archetypy ról zarządczych: przedsiębiorcy, lidera i menedżera. Koncentrowali się, co prawda, na przemianach w istocie zarządzania i przywództwa w kolejnych okresach minionego wieku, identyfikując role wiodące, ale jak stwierdzili: w każdej z dekad wszystkie te archetypy koegzystowały i były wszechobecne. Wszystkie też były ich zdaniem niezbędne do utrzymania żywiołowości amerykańskiej gospodarki. Przedsiębiorcy zakładali nowe firmy, menedżerowie rozwijali i optymalizowali je, a liderzy transformowali je w krytycznych momentach [Mayo, Nohria 2005, s. 48].

Koncepcja triumwiratu ról zakłada, że w każdej organizacji procesy zarządcze realizowane są poprzez trzy role: przedsiębiorczą, przywódczą i menedżerską (administracyjną). Każda z nich jest odmiennym profilem działań zarządczych koncentrującym się na innych zadaniach kluczowych dla przetrwania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [Bełz 2010]. Prezentuje je tab. 1.

Tabela 1. Kluczowe zadania ról triumwiratu

Rola	Zadania
Przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie i promowanie zyskownych okazji – redefiniowanie domeny działania i modelu biznesowego – wprowadzanie innowacji
Przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> – integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji – inspirowanie i angażowanie członków organizacji – zmiana przekonań i postaw członków organizacji
Administracyjna	<ul style="list-style-type: none"> – ekonomiczna optymalizacja modelu biznesowego – instytucjonalizacja i standaryzacja organizacji – kontrola efektów i stymulowanie zachowań ludzi

Źródło: [Bełz 2010].

Nateżenie występowania tych ról wynika zarówno ze źródeł wewnętrznych, leżących po stronie kierownictwa, jak i zewnętrznych wobec nich. Źródłami wewnętrznymi nateżenia ról triumwiratu są cechy i kompetencje osób zajmujących przede wszystkim kluczowe stanowiska kierownicze. Źródła zewnętrzne nateżenia ról są odmienne dla każdej z ról i mogą być zlokalizowane zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu organizacji. Należy zwrócić uwagę, iż każdy z kierowników może prezentować w działaniu cechy więcej niż jednej roli. Wypadkowa nateżenia i nasylenia daną rolą w organizacji może stanowić kryterium diagnostyczne i porównawcze przedsiębiorstw w ramach branży, co może służyć do wnioskowania na temat wpływu potencjału istniejącego triumwiratu ról na ich zdolność odnowy i rozwoju [Belz 2010].

4. Osobowość organizacji – ujęcie psychodynamiczne

Wielu autorów podkreśla, że zarówno strategia, struktura, jak i kultura organizacji pozostają pod silnym wpływem osobowości przedstawicieli top managementu (zob.: Kernberg 1979, Kets de Vries, Miller 1980, Stapley 1996, Bridges 2000]). Jedną z najbardziej znanych koncepcji ujmujących organizację przez pryzmat neurotycznych typów osobowości stworzyli M.F. Kets de Vries i D. Miller [Kets de Vries, Miller 1984; 1986]. Według wspomnianych autorów przedstawiciele top managementu wypracowują i reprezentują wspólne dla całej organizacji przekonania, wyobrażenia oraz postawy dotyczące kluczowych dla organizacji kwestii. W płaszczyźnie relacji interpersonalnych, poprzez psychologiczne mechanizmy identyfikacji, projekcji oraz dzięki zjawisku przeniesienia (*transference*), treści te odzwierciedlane są na wszystkich szczeblach organizacji. Przedstawiciele top managementu, a także pozostałe osoby kluczowe dla organizacji wywierają znaczny wpływ na kształtowanie się dominujących zachowań adaptacyjnych występujących w całej organizacji, stanowiąc rodzaj załączka lub podstawy do rozwoju dominujących mechanizmów przystosowania całej organizacji.

U podłoża zachowań organizacyjnych leżą ukryte mechanizmy determinujące myśli, przekonania i zachowania, w tym także prezentowane przez członków organizacji sposoby radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Mechanizmy te powodują ujednoczenie wzorców zachowań członków organizacji, dając efekt, który można opisać jako „osobowość organizacji” [Barabas 2008]. Rozumieć ją można jako wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji powstające na styku ich relacji interpersonalnych poddawanych oddziaływaniu norm i wartości, celów i misji oraz wizji organizacji, ale przede wszystkim osobowości postaci kluczowych dla danej organizacji. Funkcje osobowości polegają na rozwijaniu zachowań zgodnych z celami organizacji, na wytwarzaniu i przenoszeniu systemu wspólnych przekonań, sądów, ocen i wyobrażeń na całą organizację oraz na obniżaniu poziomu lęku i agresji poprzez stosowanie określonych obron.

Psychoanalityczne spojrzenie na organizację pomaga przede wszystkim zrozumieć ukryte mechanizmy związane z indywidualną motywacją, przywództwem, ze społecznymi obronami, z przejawami toksycznych relacji w organizacji czy wręcz z jej neurotyzmem, zgodnie z rozumieniem zaproponowanym przez M.F. Kets de Vriesa i D. Millera [Kets de Vries, Miller 1984]. Warto odwołać się także do poglądów L. Stapleya [Stapley 1996], który traktuje grupę i kształtowanie się więzi grupowych zgodnie z założeniami powstałej na gruncie psychoanalizy teorii relacji z obiektem. Koncepcja ta pozwala zrozumieć wewnętrzny świat jednostki wypełniony wyobrażeniami na temat znaczących obiektów, wśród których zazwyczaj jest także organizacja – ważna jako miejsce pracy.

5. Psychoanalityczna perspektywa interpretacji ról triumwiratu

Pojęcie osobowości w odniesieniu do organizacji zwraca uwagę na istotne dla jej funkcjonowania mechanizmy i zjawiska, pozwala widzieć je jako dynamiczny układ sił i relacji między poszczególnymi członkami organizacji. Najistotniejsze znaczenie mają relacje przełożony–podwładny, a także relacje pomiędzy członkami grupy oraz te, które zachodzą w przestrzeni międzygrupowej. Zjawisko przeniesienia (*transference*) i mechanizmy obronne pozwalają zrozumieć charakter tych relacji działających poza zasięgiem świadomości uczestników życia organizacyjnego, ich siłę i słabości, a także wpływ na kształtowanie się osobowości organizacji.

Spojrzenie na zachowania członków organizacji w perspektywie psychoanalitycznej oznacza, iż te aspekty psychiki każdego z członków organizacji, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione lub wypierane, stając się treściami nieświadomymi. Pozostając w sferze nieświadomości, mogą przybierać postać fantazji, wspomnień i odczuć, mogą wchodzić w konflikty ze świadomymi przekonaniami członków organizacji o sobie samych, o organizacji, o otaczającym świecie, o tym, co słuszne, a co niesłuszne. Konsekwencją nasilania się wewnętrznych konfliktów jest wzrost poziomu ogólnego lęku, z którym członkowie organizacji radzą sobie za pomocą indywidualnych mechanizmów obronnych oraz obron wypracowanych przez uczestniczenie w życiu organizacji. Mechanizmy obronne, będąc procesami nieświadomymi, służą obronie przed doświadczaniem skutków wewnętrznego konfliktu, nie usuwają źródeł wewnętrznego konfliktu, a tym samym nie powodują też trwałego rozwiązania problemu w sferze rzeczywistości.

Zjawisko przeniesienia w relacji przełożony–podwładny

Dla zrozumienia procesów zachodzących w organizacji, a zwłaszcza specyficznej relacji, jaka wywiązuje się między podwładnymi a przełożonym (liderem – przywódcą – menedżerem), pomocne jest odwołanie się do jednego z najważniejszych pojęć w teorii psychoanalitycznej, jakim jest pojęcie przeniesienia (*transference*). Opiera się ono na założeniu, że ludzie wnoszą do każdej relacji, zwłaszcza ważnej,

pewne aspekty swojej osobowości, które zostały ukształtowane w relacjach z pierwszymi osobami znaczącymi, czyli z rodzicami. Członkowie organizacji zachowują się w specyficzny dla siebie sposób w relacji z przełożonym, odzwierciedlając nieświadome niezrealizowane potrzeby, uczucia, emocje i pragnienia (zob. [Gabriel 2004]). Każdy przełożony z racji posiadanej władzy wywiera wpływ na życie emocjonalne swoich podwładnych, a jednocześnie staje się obiektem, do którego skierowane są indywidualne i grupowe emocje, odczucia oraz potrzeby zależnościowe. Jest więc osobą, na której skupiają się tak silne emocje, jak rywalizacja i zazdrość, miłość i nienawiść, wściekłość i gniew, różnorodne obawy i liczne pragnienia. Przełożony jednak także wnosi własne nieświadome treści w każdą relację z obiektami znaczącymi dla siebie, gdyż również miał rodziców, z którymi relacje ukształtowały jego życie.

Zgodnie z klasyczną psychoanalizą relacja przełożony–podwładny nacechowana jest pewną ilością wypartej lub zaprzeczonej zawistnej agresji, chęci walki z autorytetem, ale także lękiem przed karą. Odczucia te pozostają poza sferą świadomości, gdyż podwładni, identyfikując się z liderem, uwewnętrzniają jego podziwiane cechy, redukując dzięki temu swoje agresywne odczucia [Czander 1993, s. 22]. Według Z. Freuda [Freud 1993] najważniejszym mechanizmem dla relacji przełożony–podwładni jest identyfikacja oraz introjekcja do idealnej części ego (*ego ideal*) wyidealizowanych wyobrażeń podwładnego o liderze.

Poszukując optymalnych rozwiązań dla praktyki zarządzania, zastanawiamy się, jaka jest specyfika każdej z ról przedstawionego triumwiratu w perspektywie zjawiska przeniesienia, w jakich okolicznościach i czy w ogóle możliwe jest zastępowanie się w pełnieniu poszczególnych ról tworzących opisywany wcześniej triumwirat?

Poniżej przedstawiamy w szkicowym ujęciu analizę relacji przełożony–podwładny przez pryzmat zjawiska przeniesienia, uwzględniając role przywódcy, przedsiębiorcy i menedżera.

Przeniesienie w relacji przywódca–podwładni

Przywódca jest osobą, która najsilniej uruchamia reakcje przeniesieniowe, choć pojawiają się one także wobec osób odgrywających pozostałe role triumwiratu. O ich treści i intensywności decyduje „autor” przeniesienia, czyli podwładny, nie zaś osoba realizująca określoną rolę (przywódcy, menedżera, przedsiębiorcy).

Przywódca to osoba, której głównym atrybutem jest uruchamianie w ludziach ich marzeń i pragnień. J. Burns [Burns 1978] pisze, że prawdziwi przywódcy rozumieją nieświadome motywy swoich podwładnych lepiej niż rozumieją je sami zainteresowani. U wielu osób uruchamiają oni przeniesieniowe w swej istocie nadzieje oraz wiarę w „lepsze jutro”, „lepszy świat”, „lepszych siebie” itp. Przywódca może wzbudzać pozytywne emocje i pragnienie wspólnego działania, potrzebę bycia zauważonym przez innych, bycia dobrym współpracownikiem lub podwładnym. Dzięki budzeniu zaufania i nadziei przywódca jest w stanie mobilizować innych do wyjątkowego wysiłku. Pokazując ludziom, na jak wiele ich stać, może angażować ich

w przedsięwzięcia o dużym stopniu ryzyka, a nawet skłonić do pracy bez gwarancji wynagrodzenia. Ludzie ulegają przywódcy w nadziei na spełnienie marzeń, które zostały przez niego rozpoznane, a następnie ożywione.

Przeniesienie w relacji przedsiębiorca–podwładny

Wyjątkowe znaczenie dla podwładnych ma archetyp przedsiębiorcy, mimo że on sam jest stosunkowo mało zainteresowany ludźmi. Jego domeną są nowe idee i wyzwania, poszukiwanie oryginalności, burzenie starego, fascynacja nowym, i nieznanym. Do zrozumienia istoty bycia przedsiębiorcą i tego, z czego wynika specyfika jego zachowań, istotny jest nurt badań nad osobowością przedsiębiorców menedżerów i liderów, m.in. prowadzonych z pozycji psychoanalitycznych (zob. np.: [Brandstatter 1997; Nicholson 1998]). A. Malach-Pines i współpracownicy [Malach-Pines i in. 2002, s. 175], badając relacje przedsiębiorców ze swymi ojcami jako wspólną cechę przedsiębiorców i menedżerów, uznali nieobecność ojca, rozumianą nie tylko jako ich fizyczny brak, lecz częstą nieobecność, na przykład z powodu wykonywanej pracy. Doświadczenia głodu uczuć, niejednoznaczny stosunek ojca do syna, odrzucanie i niedostępność – kształtują negatywne uczucia zarówno wobec ojca, jak i osób oraz struktur, które ojca symbolizują. W rezultacie osoby przedsiębiorcze w swoich postawach wobec autorytetów i struktur, zwłaszcza hierarchicznych, ujawniają potrzebę podważania tychże autorytetów, ale przejmują inicjatywę, a także ujawniają skłonność do podejmowania działań ryzykownych.

Przedsiębiorca ma dużą szansę stać się obiektem bardzo silnych i skrajnych emocji ze strony współpracowników i podwładnych. Z jednej strony może budzić ich podziw, uosabiać tęsknotę za wszystkim, co nieznanne i nieosiągalne, a przez to tym bardziej idealizowane i atrakcyjne. Z drugiej strony może budzić silne uczucia zawiści, gniewu i rozczarowania, zwłaszcza wśród osób, które mniej lub bardziej nieświadomie tęsknią do wspaniałego i niedostępnego autorytetu ojcowskiego. Niezainteresowanie przedsiębiorcy okazywanym mu podziwem lub zawiścią czynią go jeszcze bardziej atrakcyjnym, podtrzymując przeniesieniowe uczucia podwładnych.

Przeniesienie w relacji menedżer–podwładni

Dla scharakteryzowania psychodynamicznych cech trzeciej z ról triumwiratu menedżera również warto wyjść od jego relacji z ojcem. W przypadku menedżerów niedostatek kontaktu z ojcem, jeśli jednak pozostał on osobą podziwianą skutkuje identyfikacją z ojcem, a także z osobami lub instytucjami, które symbolizują pozycję ojcowską. Osoba o dominującym rysie menedżera pozytywnie reaguje na autorytety, hierarchię i obecność struktur [Malach-Pines i in. 2002, s.175-177]. Według A. Malach-Pines wyraża się to we wspieraniu autorytetów, zasad i norm, jak również hierarchicznych, uporządkowanych struktur, zmniejszając skłonność do ryzyka oraz zaangażowania w zmiany.

Menedżer/administrator, ze względu na silnie zaznaczone elementy kontroli realizowanej w różnych formach, może budzić u części podwładnych przeniesieniowe reakcje lęku, złości, niechęci oraz potrzebę zachowania dystansu, u innych – poczucie bezpieczeństwa i silne potrzeby zależnościowe, może wzbudzać także złość i poczucie winy. Jeśli menedżer ujawnia zachowania o charakterze obsesyjno-kompulsywnym relacje z podwładnymi mogą układać się dwubiegunowo. Będą dobre z osobami podobnie obsesyjnymi lub zależnymi, które dobrze znoszą kontrolę, znacznie zaś gorsze, a okresowo bardzo złe – z większością pozostałych podwładnych i współpracowników. Natomiast przy przewadze cech narcystycznych menedżer/administrator może wywoływać głównie negatywne uczucia, chęć buntu lub silne postawy rywalizacyjne, u części podwładnych podziw oraz zazdrość lub zawiść. Narcystyczny menedżer może nieświadomie sprzyjać powstawaniu koterii, grup i klik wzajemnie unikających się lub walczących ze sobą, często zabiegających o względy przełożonego i idealizujących go [Barabas 2004, s. 167-173].

Przedstawione rozważania mają charakter częściowo hipotetyczny, częściowo opierają się na studiach literaturowych, w znacznym stopniu są efektem obserwacji i doświadczeń zawodowych. Wymagają więc dalszej weryfikacji na bazie systematycznie prowadzonego postępowania badawczego.

6. Podsumowanie

Podjęte w artykule rozważania zwracają uwagę na znaczenie różnic, jakie dla transformacji przedsiębiorstw – związanej zwłaszcza z procesami strategicznej odnowy i wzrostu – wynikają z archetypów ról zarządczych reprezentowanych przez kluczowe postaci organizacji. Od właściwego natężenia każdej z nich zależy przetrwanie i rozwój organizacji, choć każda z nich zmierza do tego celu inną drogą. Rola przedsiębiorcza odpowiada za zdolność przedsiębiorstwa do zredefiniowania istoty swojego biznesu, uchwycenia pojawiających się okazji lub uniknięcia zagrożeń. Rola przywódcza przyczynia się do wykorzystania potencjału pracowników w koniecznych procesach przemian, ich wysokiej motywacji i zaangażowania. Rola menedżerska natomiast pozwala zapewnić nie mniej ważną w takich okresach sprawność operacyjną oraz porządkować model organizacyjny wyłaniający się z przeprowadzanej transformacji tak, aby zwiększyć synergii i obniżyć koszty transakcyjne do poziomu pozwalającego na dalszy efektywny rozwój. Role te nie są jednak pełnione w sposób rozłączny, w czystej formie w psychice poszczególnych osób. O ile nie wydaje się możliwe równoczesne pełnienie przez daną osobę wszystkich ról jednocześnie, o tyle różne konfiguracje co najmniej dwóch z nich można odnaleźć w zdecydowanej większości kadry kierowniczej.

Ponieważ role te są odmienne, a często trudne do pogodzenia, wyzwaniem teorii staje się zrozumienie i wskazanie sposobów efektywnej ich koegzystencji tak na poziomie jednostkowym, jak i zespołów kierowniczych. Na tym polu zauważamy wysoką, praktyczną wartość łączenia teorii zarządzania i psychologii. Przy jakich

uwarunkowaniach strategicznych funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego wielkości i specyfiki relacji międzyludzkich można w najwyższym stopniu wykorzystać potencjał danego przedsiębiorcy i menedżera? Jakiej osoby potrzebujemy do kierownictwa, aby firma sprostała wymaganiom danego czasu? Czego potrzeba, aby dany zespół kierowniczy, wykorzystując w sposób optymalny, choć może nie maksymalny, potencjał swoich członków dokonał niezbędnej transformacji przedsiębiorstwa, zapewniając mu przetrwanie i szanse na rozwój? Opisane reakcje przeniesieniowe, jakie mogą być uruchamiane przez osoby realizujące każdą z omówionych ról, uwypuklają istotę trudności i bariery utrudniające ich efektywne łączenie przez jedną osobę. Postrzeganie ról i zachowań kluczowych jednostek z perspektywy ich osobowości rozumianej psychodynamicznie oznacza dotarcie do poziomu emocji, potrzeb, motywów i pragnień poszczególnych jednostek. Pozwala jednak przede wszystkim skupić się na relacjach podwładni–przełożony oraz opisywać je z uwzględnieniem takich zjawisk, jak przeniesienie i mechanizmy obronne. Odwołanie się do pojęcia osobowości organizacji umożliwia poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania, bazując na wykraczającej poza świadome deklaracje wiedzy o mechanizmach funkcjonowania jednostek i grup. Zwiększa to szanse na bardziej trafne wnioskowanie co do zjawisk i procesów, jakie zachodzą w organizacji ujmowanej jako całość, oraz pozwalają skutecznie przewidywać zachowania jej poszczególnych członków w kontekście relacji interpersonalnych i międzygrupowych.

Literatura

- Barabasz A., *Charyzma a narcystyczna osobowość lidera*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, AE, Wrocław 2004, s. 167-173.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, UE, Wrocław 2008.
- Bełz G., *System zarządzania w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw*, w przygotowaniu, 2010.
- Bridges W., *The Character of Organizations. Using Personality Type in Organization Development*, Davies-Black Publishing, Mountain View, California 2000.
- Burns J., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
- Busenitz L., Barney J., *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*, "Journal of Business Venturing" 1997, vol. 12, s. 9-30.
- Czander W.M., *The Psychodynamics of Work and Organizations*, Guilford Press, New York 1993.
- Czarniawska-Joerges B., Wolff R., *Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage*, "Organization Studies" 1991, vol. 12, no 4, s. 529-546.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
- Ensley M., Pearce C., Hmieleski K., *The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance*, "Journal of Business Venturing" 2006, vol. 21, s. 243-263.
- Fernald Jr L., Solomon G., Tarabishy A., *A new paradigm: entrepreneurial leadership*, "Southern Business Review" 2005, vol. 30, no 2.
- Freud Z., *Tabu i totem*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1993.
- Gabriel Y., *Organizations in Depth*, Sage Publications, London 2004.

- Judge T., Piccolo R., *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, no 5, s. 755-768.
- Kernberg O., *Regression in organizational leadership*, "Psychiatry" 1979, 42, s. 24-39.
- Kets de Vries M.F., *Organizational Paradoxes. Clinical Approaches to Management*, Rutledge, London, New York 1980.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *Personality, culture, and organization*, "Academy of Management Review" 1986, vol. 11, no 2.
- Kets de Vries M.F.R., Miller D., *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Kotter J., *What leaders really do*, "Harvard Business Review" December 2001.
- Malach-Pines A., Sadeh A., Dvir D., Yafe-Yanai O., *Entrepreneurs and managers: similar yet different*, "The International Journal of Organizational Analysis" 2002, vol. 10, no. 2, s. 172-190.
- Mayo A., Nohria N., *Zeitgeist leadership*, "Harvard Business Review" 2005, vol. 83, issue 10, s. 45-60.
- Stapley L.F., *The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Books, London 1996.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, 2009.
- Zaleznik A., *Managers and leaders. are they different?*, "Harvard Business Review", January 2004, [za:] HBR OnPoint 8334, s. 1-9.

ARCHETYPES OF MANAGERIAL ROLES. PSYCHODYNAMIC PERSPECTIVE

Summary: The article presents the first attempt to the synthesis of research conducted by the authors which is aimed at three archetypes of managerial roles. The system perspective in understanding organization and management in the processes of enterprise strategic renewal and growth resulted in the concept of so called triumvirate of roles consisting of three archetypes: entrepreneurial, leadership and managerial. This concept may be efficiently applicable in transformation practices especially when supported by psychodynamic approach to key organizational actors personalities and the entirety of so called organizational personality, which results from them. The article briefly describes the characteristics of each archetypal role, presents an overview of the concept of triumvirate of roles and discusses potential understanding and interpretation of each role and their coexistence from psychoanalytic approach in a perspective of transference process.