

Adela Barabasz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SYSTEMY ZARZĄDZANIA W PERSPEKTYWIE MECHANIZMÓW GRUPOWYCH

1. Wstęp

Zagadnienie projektowania systemów zarządzania zmusza do zastanowienia się nad istotą tego, co scala poszczególne procesy i systemy w jedną całość, czym jest spoiwo sprawiające, że przestają one być odrębnymi elementami, a stają się sprawnie funkcjonującą jednością, przewidywalną i pozwalającą kierować sobą w sposób zgodny z założeniami zarządzającego. Pytania tego typu stawiają sobie autorzy wielu prac reprezentujących różne dziedziny wiedzy, takie jak psychologia społeczna, socjologia czy nauki o organizacji i zarządzaniu.

Przekonanie, że organizacja to nie tylko struktura, wizja, misja, podstawowa działalność, realizowane cele, lecz przede wszystkim ludzie, powoduje konieczność uwzględnienia dorobku wiedzy dotyczącej mechanizmów funkcjonowania grup – zarówno tych dużych, jak i małych. W artykule przedstawiono propozycje rozumienia organizacji, które pozwalają przy projektowaniu systemów zarządzania traktować ją jako zintegrowany system. Wywodzą się one z prac analityków grupowych oraz z systemowego podejścia do organizacji. Niezwykle interesujące spojrzenie na organizację proponuje także M. Hammer. Możliwość zintegrowanego spojrzenia stwarza również osobowościowe ujęcie organizacji, jako odwołujące się do tych mechanizmów, które zachodzą pod powierzchnią funkcjonowania każdego złożonego podmiotu społecznego, a więc także organizacji.

Ze względu na potrzeby projektowania systemów zarządzania ich zrozumienie może mieć decydujący wpływ zarówno na podejście do procesu projektowania, jak i na sprawność działania systemów zarządzania.

2. Psychoanalityczna koncepcja dynamiki grupy H.S. Foulkesa

Kiedy ludzie wchodzą ze sobą w interakcje w grupie powstaje coś więcej i coś innego, niż wynikałoby to z prostego sumowania ich osobowości. G. Ahlin [1997] nazywa to coś „duchem grupy”, który wcześniej czy później doświadczany jest

przez każdego członka grupy. Natomiast H.S. Foulkes [1975], przedstawiciel analizy grupowej, nazwał to terminem *matrix* (matryca). Według H.S. Foulkesa, owa hipotetyczna matryca jest osnową dla procesów komunikacji i relacji w grupie; tworzy fundament, dzięki któremu ludzie dokonują interpretacji i nadają znaczenie wszystkim zdarzeniom. Matryca stanowi rodzaj bazy, na której opierają się wszystkie akty komunikacji, zarówno w odniesieniu do zachowań werbalnych, jak i niewerbalnych. Matryca to imaginacyjna, wyobrażeniowa przestrzeń umożliwiającą wieloraką, wzajemną wymianę, która dokonuje się w trakcie dialogu między poszczególnymi członkami grupy. Dzięki temu staje się ona podstawą wszystkich grupowych i indywidualnych zachowań, które poza grupą nie ujawniłyby się w tej samej formie. Istotną funkcją matrycy jest ułatwianie rozwoju i generowanie nowych kombinacji zachowań, ale także przywoływanie pierwotnych wzorów zachowań, które zazwyczaj jednak nie pasują już do aktualnej sytuacji.

Według H.S. Foulkesa, matryca jest źródłem ożywczych sił oraz energii, która wyraża się w postaci reakcji emocjonalnych; zawiera elementy pierwotnych, egzystencjalnych i kulturowych przekonań, lęków oraz mitów, które dotyczą kobiet, mężczyzn, całych społeczeństw, a także zjawisk tak uniwersalnych, jak życie i śmierć. Jak twierdzi H.S. Foulkes, grupowa matryca jest tym samym, czym indywidualna nieświadomość; zawiera bowiem wszystko, co w grupie pozostaje poza zasięgiem świadomości. To właśnie *matrix* jednocześnie determinuje i odzwierciedla atmosferę oraz dynamikę każdej grupy. Oznacza to, że im dłużej jednostka przebywa w grupie, tym głębiej to, co czuje, myśli i robi jest zdeterminowane przez jej udział w życiu grupy.

3. Grupa w teorii systemowej

Praca Bertalanffy'ego na temat systemów służy za inspirujący punkt wyjścia, gdy chcemy zrozumieć ludzkie zachowanie, wychodząc poza teorie psychodynamiczne. Pojęcie „system” w teoriach organizacji i zarządzania znalazło szerokie zastosowanie. Jedno z ważniejszych zagadnień, na jakie zwraca uwagę podejście systemowe, to konieczność istnienia granic zarówno między systemami, jak i wewnątrz systemu oraz podkreślenie wewnętrznej równowagi jako warunku sprawnego działania każdego systemu [Bertalanffy 1976]. Spojrzenie z perspektywy systemowej pomaga uporządkować myślenie na temat poszczególnych systemów, które zazwyczaj uwzględnia się, rozpoczynając prace nad ich projektowaniem.

Zgodnie z systemowym podejściem każda organizacja składa się z wielu podsystemów wzajemnie powiązanych ze sobą, a dla jej efektywności jako całości zasadnicze znaczenie ma zdefiniowanie potrzeb poszczególnych podsystemów, ustalenie ich hierarchii oraz zasad powiązań między nimi. Próbuje się jednocześnie godzić potrzeby społeczne, technologiczne, finansowe, potrzeby otoczenia organizacji, a także te, które wynikają z realizacji funkcji zarządzania [Fryzeł 2005]. Podejście systemowe odnosi się do takich zagadnień, jak wspieranie efektywności w warunkach, gdy nie tylko praca ma zostać sprawnie wykonana, lecz także pracownicy powinni rozwijać umiejętności i swój ogólny potencjał.

Traktując organizację jako system, przyjmujemy, że podstawą, na której opiera ona swoje działanie, są relacje pomiędzy jego elementami. W idealnym przypadku wszystkie elementy systemu powinny być niezależne, by były niezawodne [Fryzeł 2005; Rutan, Stone 1984]. Projektując system zarządzania, należy więc pamiętać, że poszczególne podsystemy powinny być wzajemnie ze sobą powiązane, czyli działając samodzielnie, muszą jednocześnie wspierać się i wzajemnie przyczyniać do efektywnego działania. Jak bowiem wiadomo, każdy złożony system jest tak niezawodny, jak niezawodne jest jego najsłabsze ogniwo. Uwzględnianie zasad wynikających z systemowego myślenia to warunek powodzenia także w procesie projektowania systemu tak złożonego, jak system zarządzania.

4. Koncepcja „niewidzialnej grupy” (*invisible group*) jako połączenie podejścia systemowego i psychodynamicznego

Y. Agazarian i R. Peters [1995] to autorzy ciekawej koncepcji zakładającej istnienie niewidzialnego wymiaru funkcjonowania każdej grupy. Według Agazarian i Petersa (zob. [Łobej-Sobańska, Pierzgańska 1997, s. 42-61]), twierdzenie K. Lewina, że zachowanie jednostki można przewidzieć na podstawie mapy jej przestrzeni życiowej, jest prawdziwe także w odniesieniu do grupy. Mapa przestrzeni życiowej grupy, analogicznie do mapy indywidualnej przestrzeni, pozwala przewidzieć, jak grupa zachowa się w określonej sytuacji. Według tych autorów, zajmując się problematyką funkcjonowania grupy należy uwzględniać dwa zasadnicze wymiary – wymiar indywidualny oraz wymiar grupowy, z których każdy można opisać w terminach systemowych. W sytuacji grupowej relacje między jej uczestnikami tworzą środowisko, w którym zachodzą wzajemne interakcje. Gdy ludzie tworzą grupę, poprzez interakcje między jej członkami ujawniają się problemy, które uruchamiane są w poszczególnych jednostkach w wyniku ich zaangażowania w proces grupowy. W ten sposób ujawnia się zarówno wymiar jednostkowy, jak i wymiar grupowy funkcjonowania każdej grupy.

Y. Agazarian i R. Peters [1995] proponują dwa sposoby definiowania grupy. Stosując podejście indukcyjne, opisują grupę widzialną (*visible group*), w sposób dedukcyjny zaś opisują grupę niewidzialną (*invisible group*). Widzialna grupa to ta, którą realnie spostrzegamy, gdy patrzymy na tworzących ją ludzi, obserwujemy, jak zachowują się w otoczeniu innych osób. Możemy wówczas czynić spostrzeżenia na ich temat, interpretować zachowania w terminach dynamiki indywidualnej zgodnie z wiedzą z zakresu psychologii indywidualnej i społecznej. Do widzialnej grupy mają zastosowanie takie definicje, jak proponowana przez S. Mikę [1981, s. 335], zgodnie z którą „grupą są dwie lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które posiadają ustalone wspólne normy, mają wspólny cel, tworzą rozwiniętą strukturę grupową i mają poczucie odrębności swojej grupy w stosunku do innych grup”. Tak rozumiana grupa jest stosunkowo najczęstszym obiektem prac naukowo-badawczych, zwłaszcza w obszarze psychologii społecznej i socjologii.

Natomiast tzw. niewidzialnej grupy nie możemy zobaczyć. Mówiąc o „niewidzialnej grupie”, nie widzimy ludzi, ponieważ pojęcie to odnosi się do idei, jakie w swoich umysłach posiadają ludzie, którzy tworzą grupę. Agazarian i Peters definiują „niewidzialną grupę” w sposób dedukcyjny, tylko bowiem z tej perspektywy można o niej mówić. Jednocześnie traktują „grupę jako całość” i coś, co jest inne aniżeli suma jej indywidualnych członków. Y. Agazarian i R. Peters używają więc pojęcia „niewidzialna grupa” (*invisible group*) w odniesieniu do owych, tak trudnych do nazwania, choć intuicyjnie rozpoznawanych mechanizmów, które determinują sposób funkcjonowania grupy – zarówno małej, jak i dużej. Jak wielu innych autorów, starają się opisać istotę zjawisk ukrytych pod powierzchnią obserwowalnych zachowań, których zrozumienie wydaje się warunkiem skutecznego oddziaływania na grupę, kierowania nią i jej kontrolowania. Takie rozumienie grupy leży również u podstaw myślenia o organizacji w kategoriach osobowościowych.

5. System powierzchniowy i system głęboki organizacji według M. Hammera

M. Hammer [1996, s. 214-216] wychodzi w swojej pracy z odmiennych pozycji aniżeli przywołani powyżej autorzy. Poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę sił spajających organizację, mówi o „diamencie biznesu”, wymieniając cztery elementy, które tworzą każdą organizację. Są to procesy biznesowe, stanowiska pracy i struktura organizacji, zarządzanie i system kontroli oraz wartości i przekonania. Niezbędnym warunkiem sprawnego działania organizacji jest spójność owych elementów. Tworzy się wówczas jedność, a organizacja staje się obiektem ożywionym, który postrzegają i na który reagują klienci, pracownicy oraz menedżerowie; organizacja staje się systemem, który wytwarza produkty i świadczy usługi, a jednocześnie podlega zmianom, gdyż nieustannie zmienia się wszystko wokół niej.

Według M. Hammera, każda organizacja składa się jednak z dwóch systemów. Jeden z nich nazywa systemem powierzchniowym (*surface system*), a drugi systemem głębokim (*deep system*), co przypomina ujęcie proponowane przez Y. Agazarian i R. Petersa, gdy mówią o „niewidzialnej grupie”.

Jak dotąd zarówno teoretycy, jak i praktycy skupiają się na systemie powierzchniowym, zewnętrznym. Na system ten składają się zadania wynikające z realizowanej działalności biznesowej, wykonywane w określonych strukturach, a także w ramach przyjętego systemu wartości. Natomiast system głęboki nie generuje wartości dla klientów, nie wytwarza produktów ani nie świadczy usług. Raczej kontroluje, dostosowuje i reformuje powierzchniowy system tak, by ten mógł wytwarzać wartość dla klientów. Jak twierdzi Hammer, to właśnie system głęboki odpowiada za wychwytywanie zewnętrznych zmian, określa ich znaczenie, a następnie interweniuje, modyfikując lub przekształcając powierzchniowy system organizacji. Można więc uznać, że głęboki system, działając pod powierzchnią organizacji, uosabia jej zdolność do zmian. Dokonywanie jakichkolwiek zmian w organizacji dokonuje się dzięki systemowi głębokiemu. System ten odpowiada za decyzje co do charakteru zmian, kształtuje i przekształca organiza-

cję, biorąc pod uwagę zmiany zachodzące poza organizacją. W efekcie, jak pisze Hammer [1996], głęboki system jest czymś znacznie więcej niż czynnikiem zapewniającym kadrze zarządzającej utrzymywanie na właściwym poziomie procesów generujących zysk. Podobnie jak system powierzchniowy, zawiera także specyficzne procesy służące wspieraniu wykonywanej pracy i struktury organizacyjnej. Posiada jednak swoje własne mechanizmy „zarządzania i kontroli”, które służą utrzymaniu specyficznych wartości i przekonań wewnątrz firmy. W tym sensie głęboki system jest także czymś realnym i konkretnym, a nie – jak można by sądzić – jedynie abstrakcyjną ideą. Procesy głębokiego systemu wymagają wielokierunkowych kanałów komunikowania się, ponieważ mogą się rozwijać tylko w otoczeniu bogatym w informacje. Głęboki system, podobnie jak system powierzchniowy, jest nieustannie dostosowywany do owych czterech elementów biznesowego diamentu, ale choć koegzystuje z systemem powierzchniowym, pozostaje od niego niezależny.

Przedstawione poglądy M. Hammera można rozumieć jako efekt poszukiwań odpowiedzi na pytanie o sedno tych zjawisk zachodzących w organizacji, które z jednej strony są nieuchwytnie, trudno definiowalne, a z drugiej wydają się stanowić o specyfice i niepowtarzalności organizacji, które będąc „niewidzialne”, determinują jednak wszelkie procesy, jakie zachodzą w organizacji. Koresponduje z nimi ujmowanie organizacji w kategoriach osobowości, przynajmniej w odniesieniu do systemu głębokiego.

6. Osobowość organizacji w zarządzaniu

Pojęciem, które pojawia się w literaturze przedmiotu i dotyczy opisywanych zjawisk, jest pojęcie osobowości organizacji. Jednocześnie w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania AE we Wrocławiu prowadzone są prace związane z zagadnieniem projektowania systemów zarządzania, w które wpisują się badania, zarówno literaturowe, jak i empiryczne, ukierunkowane na zweryfikowanie założeń dotyczących osobowości organizacji.

Osobowość organizacji rozumiana jest jako całość wewnętrznych mechanizmów, integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji w warunkach wyznaczanych przez strukturę organizacji [Barabasz 2006]. Na osobowość składają się wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji, powstające na styku relacji interpersonalnych w grupie pomiędzy jej członkami, na których oddziałują normy i wartości, cele i misja oraz wizja i strategia działania organizacji. Istota osobowości tkwi w mechanizmach wyznaczających sposoby radzenia sobie z emocjami poszczególnych członków organizacji. Są one uzależnione od ich osobistych predyspozycji, ale jednocześnie, poprzez zaangażowanie w życie organizacji, są także zdeterminowane przez warunki, jakie stwarza organizacja. Decydujący wpływ na kształtowanie się osobowości organizacji ma osobowość jej liderów oraz charakter dominującej (kluczowej) aktywności. Warunkiem ukształtowania się osobowości organizacji jest częstość i intensywność relacji pomiędzy członkami organizacji. Przy małej częstości i intensywności relacji organizacja pozostaje zbiorem luźno powiąza-

nych jednostek. Przy dużej intensywności wyłania się „nowa jakość” o właściwościach wynikających z osobowości jej najbardziej wpływowych członków.

Osobowość jest więc dynamiczną instancją integrującą funkcjonowanie organizacji w sferze relacji interpersonalnych i międzygrupowych, regulującą zachowania poszczególnych jednostek pozostających w strukturze organizacji. Wynika ze ścierania się osobowości członków organizacji w powiązaniu z rodzajem wykonywanych zadań. Inne istotne czynniki współtworzące to osobowość wszystkich członków organizacji, jej etap rozwoju, historia – ze szczególnym uwzględnieniem wydarzeń kryzysowych, a także przynależność do określonej branży i typ prowadzonej działalności (np. usługowa lub produkcyjna, niszowa lub wytwarzająca dobra i usługi powszechnego użytku). Osobowość, jako psychiczny aparat porządkujący, nadaje spójność i ciągłość procesom, jakim podlega jednostka, stając się członkiem grupy lub organizacji, a jednocześnie zachowując swój dynamiczny charakter.

Funkcje osobowości organizacji to przede wszystkim:

- kontenerowanie wiedzy i potencjału poznawczego organizacji,
- kształtowanie zgodnych z kulturą sposobów ekspresji emocjonalnej (mechanizmów radzenia sobie z emocjami),
- kształtowanie i utrwalanie spójnego obrazu świata wewnętrznego oraz zewnętrznego organizacji,
- utrzymywanie poczucia trwałości i ciągłości,
- kształtowanie i utrwalanie spójnych zachowań organizacyjnych.

Osobowość, rozumiana jako aparat psychiczny o charakterze instancji nadrzędnej i integrującej mechanizmy zachowania ludzi wewnątrz organizacji, nie poddaje się bezpośredniej obserwacji. Możemy o niej wnioskować na podstawie obserwowalnego, jawnego zachowania. Jedyną podstawą założenia o istnieniu osobowości, jako trwającej w czasie całości, jest więc konsekwencja i spójność obrazu jawnych zachowań obserwowanych w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji.

Podstawową kwestią jest jednak praktyczne wykorzystanie możliwości, jakie stwarza spojrzenie na zarządzanie organizacją w kategoriach osobowości. A. Czermiński i in. [2001, s. 86] uważają, że zarządzanie to specyficzny sposób odgrywania ról kierowniczych, który polega na:

- decydowaniu lub współdecydowaniu o misji i celach organizacji,
- decydowaniu lub współdecydowaniu o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych),
- tworzeniu warunków rzeczowych, finansowych, kadrowych, organizacyjnych sprzyjających realizacji misji, celów i zadań organizacji.

Zgodnie z tym rozumieniem można uznać, że sposób realizacji każdej z tych funkcji w pewnym stopniu zdeterminowany jest osobowością menedżerów danej organizacji. Wydaje się jednak, że największe znaczenie oraz możliwości praktycznego zastosowania idea osobowości organizacji ma w zakresie szeroko rozumianego wykorzystywania zasobów ludzkich. Oznacza to zastosowanie wiedzy o osobowości organizacji przede wszystkim w obszarze diagnozowania zasobów organizacji oraz kształtowania polityki personalnej, ale także w działaniach o charakterze strategicznym. Określenie typu osobowości firmy może być pomocne

w wyznaczaniu strategii jej działania w określonym odcinku czasu, jeśli weźmie się pod uwagę aktualny etap jej rozwoju, charakter kluczowej działalności oraz dominujący typ osobowości jej menedżerów. Możliwość rozpoznania elementów charakterystycznych dla określonego typu osobowości organizacji oznacza możliwość podejmowania kroków dostosowanych do specyfiki mechanizmów, które w danej organizacji wywołują określone zjawiska. O ile bowiem w sytuacjach przebiegających harmonijnie, gdy cele i zadania są realizowane zgodnie z założeniami i planowo, nie ma potrzeby podejmowania działań wykraczających poza stosowane rutynowo, o tyle wówczas, gdy dochodzi do jakichkolwiek zakłóceń lub nieprawidłowości, niezbędna jest dodatkowa wiedza, a często także umiejętności pomagające przywrócić wymagany poziom sprawności funkcjonowania całej organizacji lub poszczególnych jej części. Właściwe rozpoznanie psychologicznych mechanizmów, jakie pojawiają się w sytuacjach trudnych bądź nietypowych dla członków organizacji, pozwala zastosować takie oddziaływania, które ułatwią kontynuację zadań w sposób efektywny i zgodny z celami strategicznymi organizacji.

7. Wnioski

Dyskusje prowadzone w trakcie prac na temat projektowania systemów zarządzania wskazały na potrzebę zdefiniowania czegoś nieuchwytnego, aczkolwiek istotnego, choć wymykającego się próbom precyzyjnego określenia. Skoro jednak istnieje tylko to, co potrafimy nazwać, potrzeba ujęcia w słowa tego trudnego do sprecyzowania czynnika staje się coraz bardziej paląca. Można odwoływać się do takich pojęć, jak matryca grupowa, „niewidzialna grupa” lub głęboki system, posiłkując się zasadami systemowego podejścia do organizacji. Można także odwołać się do pojęcia osobowości.

Dotychczasowe wyniki badań nad osobowością organizacji potwierdzają założenie o możliwościach, jakie daje wykorzystanie tego pojęcia dla rozumienia zjawisk organizacyjnych. Wykorzystanie wiedzy o organizacji poprzez pryzmat osobowości może mieć znaczenie w procesie kształtowania systemów zarządzania. Stwarza bowiem szanse na podniesienie efektywności zarządzania, poczynając od etapu projektowania systemów zarządzania, które z założenia powinny działać na rzecz sukcesu organizacji oraz dla dobra poszczególnych jej członków.

Literatura

- Agazarian Y., Peters R., *The Visible and Invisible Group*, Routledge, London 1995.
- Ahlin G., *Myśląc o matrycy grupowej*, Group Analysis, 1985, XVIII/2, [w:] W. Łodej-Sobańska, E. Pierzgałska (red.), *Analiza grupowa. Materiały szkoleniowe*, Instytut Analizy Grupowej „Rasztów”, Warszawa 1997.
- Barabasz A., *Psychologiczny model organizacji*. Kultura, tożsamość, osobowość, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3(125).
- Bertalanffy L., von, *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów. Tendencje rozwojowe*, WNT, Warszawa 1976.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.

- Foulkes H.S., *Group-Analytic Psychotherapy. Method and Principles*, Gordon and Breach, Science Publishers Ltd, London 1975.
- Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
- Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization is Changing our Work and our Lives*, Harper Business, New York 1996.
- Łodej-Sobańska W., Pierzgalska E. (red.), *Analiza grupowa. Materiały szkoleniowe*, Instytut Analizy Grupowej „Rasztów”, Warszawa 1997.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981.
- Rutan J.S., Stone W.N., *Psychodynamic Group Psychotherapy*, Macmillan, Inc., New York 1984.

MANAGEMENT SYSTEMS IN GROUP MECHANISMS PERSPECTIVE

Summary

The article shows applying knowledge of the phenomena and mechanisms governing groups from the point of view of group analysis, general systems theory, the concept of Michael Hammer, deep and surface systems, and also the idea of organizational personality. The author attempts to show that viewing an organization through the prism of the mechanisms of personality function will not only help in understanding organization better, but also in designing management systems more efficiently.