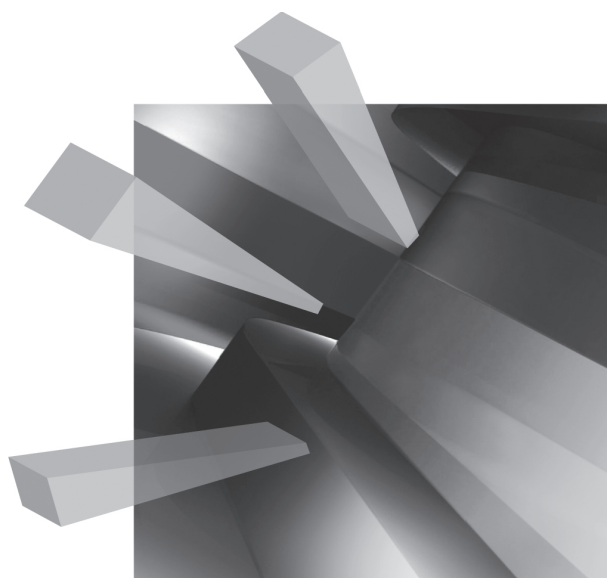


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasiński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: adela.barabasz@ue.wroc.pl

IDENTYFIKACJA MECHANIZMÓW OBRONNYCH MENEDŻERÓW

THE IDENTIFICATION OF DEFENSE MECHANISMS OF MANAGERS

DOI: 10.15611/noz.2016.2.01

Streszczenie: Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zagadnienia prezentowane w nim skupiają się wokół problematyki mechanizmów obronnych kluczowych postaci w organizacji oraz ich wpływu na sposób radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, z jakimi członkowie organizacji mają na co dzień do czynienia. Złożone i dynamiczne zjawisko zmian organizacyjnych niewątpliwie do takich należy. W artykule przedstawiono wyniki badań prowadzonych wśród menedżerów działu HR dużej firmy, przeprowadzonych krótko po dokonaniu w niej istotnych zmian własnościowych oraz strukturalnych. Celem badań, w których wykorzystano wywiad półustrukturalizowany oraz kwestionariusz DSQ 40, było zidentyfikowanie mechanizmów obronnych menedżerów w kontekście zmiany organizacyjnej. Rozważania przedstawione w niniejszym opracowaniu przybliżają pojęcie mechanizmów obronnych, a także są próbą wskazania możliwości praktycznego zastosowania w praktyce zarządzania.

Słowa kluczowe: mechanizmy obronne, emocje, psychoanalityczna perspektywa, zarządzanie zmianą.

Summary: The main purpose of this paper is to present the issues related to organizational change in the context of the challenges faced by both managers and other employees of a company. The proposed view is anchored in the psychodynamic approach to organization and management. This article is focused on the superior-subordinate relationship in the context of change, presenting it from the perspective of intrapsychic processes. The author makes an attempt of characterizing both rational, conscious processes and the processes that occur beneath the surface of consciousness, which are automatic and unconscious. The latter usually conceal strong emotions, both positive (hope and curiosity) and negative (anxiety, anger, disappointment), as well as the beliefs and motives of actions undertaken by organization members. The defence mechanisms questionnaire (DSQ) was used to identify the automatic application of mechanisms to cope with difficult situations. The results indicate that neurotic mechanisms dominate among the surveyed managers, specially idealization, but also pseudoaltruism gains high level. However, more dangerous and counterproductive from the perspective of team work, are such mechanisms as projection, denial, isolation and displacement. Interviews with managers made it possible to develop a picture of the organizational change from the perspective of managers.

Keywords: defence mechanisms, emotion, psychoanalytic paradigm, change management.

1. Wstęp

Wpływ mechanizmów obronnych na zachowania liderów organizacji to zagadnienie rzadko podejmowane w badaniach prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka. Jednym z nich jest dominacja podejścia poznawczego lub behawioralno-poznawczego w badaniach dotyczących zachowań organizacyjnych. Tymczasem zjawisko mechanizmów obronnych, jako leżące poza zasięgiem bezpośredniego poznania i kontroli, jest nie tylko trudniejsze do badania. Jest przede wszystkim zjawiskiem opisywanym w paradygmacie psychoanalitycznym, który pozostaje ciągle mało znanym podejściem wśród polskich autorów zajmujących się badaniem organizacji.

Teorie psychoanalityczne nie należą do głównego nurtu w badaniach dotyczących organizacji i zarządzania. W powszechnej świadomości ciągle dominuje stereotyp kozetki psychoanalityka i dość trudno wyobrazić sobie organizację w takiej pozycji. Tymczasem wkład myśli psychoanalitycznej w rozumienie procesów grupowych i mechanizmów funkcjonowania organizacji oraz społeczeństw jest coraz powszechniej dostrzegany i doceniany [Gabriel 1983; Kernberg 1998; Miller 1993; Vansina (ed.) 2013; Brunning (ed.) 2012; Sievers (ed.) 2009; Armstrong, Rustin (eds.) 2015].

Teorie psychoanalityczne wyjaśniają zjawiska intra- i interpsychiczne, jakim podlegają jednostki, a tym samym członkowie każdej organizacji; proponują oryginalny aparat pojęciowy sięgający w głąb świata psychicznego jednostek; opisują mechanizmy funkcjonowania poszczególnych grup w ramach grup oraz całej organizacji; organizacja traktowana jest całościowo, nie tylko jako realnie istniejący podmiot, lecz także obiekt uwewnętrzniony w umysłach członków organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego celem jest zwrócenie uwagi na występowanie mechanizmów obronnych jako sposobów radzenia sobie z napięciem, obawami i lękiem, a jednocześnie wskazanie możliwości zastosowania wiedzy teoretycznej na ich temat w praktyce zarządzania. Na podstawie badań empirycznych przedstawiono w nim charakterystykę mechanizmów obronnych badanych menedżerów oraz analizę jakościową przeprowadzonych z nimi wywiadów. Były one skoncentrowane na zagadnieniu zmian organizacyjnych.

2. Założenia psychodynamicznego podejścia do organizacji i zarządzania

Psychodynamiczne rozumienie funkcjonowania organizacji, oparte na teoriach psychoanalitycznych, jest szczególnie użyteczne w warunkach implementacji zmian organizacyjnych, które w mniejszym lub większym stopniu zakłócają poczucie bezpieczeństwa, budzą niepokój i lęk u członków organizacji. Podejście to pozwala lepiej rozumieć zachowania członków organizacji, ich często nieprzewidywalne, zaskakujące i irracjonalne decyzje; pomaga odkrywać obawy i lęki oraz pragnienia i nadzieje członków organizacji, badając ich źródła oraz nasilenie w różnych obsza-

rach organizacji. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają mechanizmy obronne jako nieświadome lub przedświadome sposoby radzenia sobie z przykrymi, negatywnymi emocjami, skutkami konfliktów intrapsychicznych.

Zastosowanie paradygmatu psychoanalitycznego zakłada koncentrację uwagi na relacjach interpersonalnych w wymiarze dostępnym bezpośredniemu poznaniu, jak również uwzględnienie roli nieświadomych zjawisk i procesów determinujących zachowania członków organizacji. Paradygmat ten pomaga badać komplementarne role, jakie podejmują względem siebie członkowie zespołów zarządzających, identyfikować samoniszczące i samokarzące oczekiwania i przekonania, negatywną samoocenę i nieadekwatną autopercepcję, a także te wzorce zachowań, które użyteczne w przeszłości w aktualnej sytuacji mogą być „nieekonomiczne”, a nawet dysfunkcjonalne.

Według M.F. Kets de Vriesa i współautorów [2010, s. XXIX-XXX], paradygmat psychoanalityczny opiera się na następujących założeniach:

- to, co widzisz, nie zawsze jest tym, co widzisz,
- człowiek nie jest istotą racjonalną – irracjonalne zachowania są powszechne; występują także w organizacji, a nawet są tam częstsze, dlatego podlegają silnej racjonalizacji (oraz innym obronom),
- człowiek działa pod wpływem podstawowych potrzeb, które tworzą jego wewnętrzny świat pragnień, przekonań, obaw i lęków,
- chcąc wpływać na zachowanie, należy brać pod uwagę zarówno sferę poznawczą (głównie przekonania), jak i towarzyszące im emocje,
- wszyscy członkowie organizacji mają swoją „ciemną stronę”; wielu przywódców poniosło klęskę z powodu nieuwzględniania własnych lęków i zahamowań oraz iluzji na swój temat, na temat innych ludzi i świata zewnętrznego,
- każdy człowiek jest w pewnym stopniu bezradny wobec lęków i stosowanych przez siebie mechanizmów obronnych,
- jesteśmy „produktami” własnej przeszłości – zostaliśmy ukształtowani przez otoczenie, w którym się wychowywaliśmy i żyjemy, mimo że zostało to „zmodyfikowane” przez wyposażenie genetyczne,
- z powodu niezwykle silnego naznaczenia tym, co dzieje się we wczesnych stadiach życia, mamy tendencję do powtarzania określonych wzorców zachowań; jest to najbardziej wymowny wyraz związku między przeszłością a terażniejszością.

Prezentowane podejście pozwala opisywać i lepiej rozumieć motywy zachowań członków organizacji, zarówno automatyczne, jak i świadome, poddające się refleksji. Teorie psychoanalityczne zakładają, iż to mechanizmy wewnętrzzpsychiczne i wewnątrzgrupowe, a nie indywidualne cechy decydują o zachowaniach członków organizacji. Zakładając, że człowiek jest głównym i podstawowym „zasobem” organizacji, jednocześnie podmiotem i obiektem działań zarządczych, paradygmat psychoanalityczny pozwala w znaczącym zakresie pogłębić wiedzę o psychospołecznych aspektach funkcjonowania organizacji.

3. Emocje i mechanizmy obronne w organizacji

Już wczesne badania K. Lewina i L. Festingera pokazały, że nie można w pełni zrozumieć procesów grupowych bez uwzględnienia emocji. Są one wewnętrznym stanem jednostki, ale również zjawiskiem, które rozwija się pomiędzy członkami grupy czy organizacji. Emocje wywołują określone zachowania oraz wynikają z charakteru interakcji w zespole. D. Armstrong [2006, s. 32] twierdzi, że doświadczenie emocjonalne bardzo rzadko jest zlokalizowane wyłącznie w indywidualnej przestrzeni jednostki, jest bowiem właściwością relacji międzyludzkich. Jeśli zaś określone emocje przeżywane są częściej i bardziej intensywnie niż inne, to zaczynają nadawać dominujący ton całej organizacji.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera wiedza na temat mechanizmów obronnych, jako nieświadomych lub przedświadomych procesów, które mają za zadanie chronić przed doświadczaniem niechcianych, nieprzyjemnych stanów emocjonalnych. W wyniku działania mechanizmów obronnych trudna treść psychiczna (związana ze spostrzeżeniami, myślami, uczuciami, ale też aktami woli) ulega zniekształceniu lub osłabieniu, gdyż chronią one przed doświadczaniem lęku, wstydu, niepewności czy gniewu. Do najczęściej stosowanych mechanizmów obronnych należą: stłumienie, wyparcie, regresja, reakcja upozorowana, antycypacja, izolacja, anulowanie, projekcja, zaprzeczenie, racjonalizacja, idealizacja, sublimacja, pseudoaltruizm, a także rozszczepienie, identyfikacja projekcyjna, somatyzacja [Fhaner 1996, s. 106-107].

Mechanizmy rozszczepienia (*splitting*), projekcji i identyfikacji projekcyjnej zaliczane są do grupy pierwotnych mechanizmów obronnych. Są najwcześniej ukształtowane i działają tylko na poziomie nieświadomym. W największym stopniu zakłócają one adekwatne reagowanie na bodźce otoczenia. Mechanizmy, takie jak wyparcie, reakcja pozorowana, zaprzeczanie, izolacja, anulowanie, ułatwiają adaptację do warunków realności, a ewentualne szkody dotyczą świata intrapsychoicznego jednostki. Natomiast mechanizmy, takie jak kompensacja, stłumienie, antycypacja, sublimacja, humor, zaliczane są do mechanizmów najbardziej dojrzałych, gdyż realnie pomagają one człowiekowi radzić sobie z trudną rzeczywistością psychologiczną. Nie tylko nie prowadzą do zniekształcenia istotnych elementów świata zewnętrznego, ale skutecznie wspomagają radzenie sobie z wyzwaniami, jakie stawia przed człowiekiem otaczający go świat; nie pozwalają, by stany emocjonalne nacechowane lękiem, wstydem, zazdrością lub innymi nieakceptowanymi przez super-ego przeżyciami, zdeterminowały zachowanie jednostek i całej grupy. Jednocześnie dominacja mechanizmów obronnych, zwłaszcza niższego rzędu, czyli niedojrzałych i zakłócających czy wręcz uniemożliwiających prezentację zachowań dostosowanych do wymogów realności, obniża jakość działania, a więc jakość podejmowanych decyzji, dokonywanych wyborów i działań.

Wyjaśnianie funkcjonowania grup i organizacji w terminach lęku i obron przed nim zostało zapoczątkowane w latach 50. XX wieku, dzięki pracom E. Jacquesa oraz

I. Menzies-Lyth. E. Jaques [1951] stwierdził, że systemy społeczne mogą wspierać jednostkę w jej psychologicznych obronach przed lękiem, a jednostki używają w tym celu systemu społecznego w sposób nieświadomy. Według I. Menzies-Lyth [1989], zadaniem systemu społecznego jest sprzyjanie unikaniu lęków i wewnętrznych konfliktów, zwłaszcza tych, które wynikają z zadań organizacyjnych. Jednostki nieświadomie kształtują i wzmacniają te elementy systemu społecznego, które podtrzymują najbardziej sztywne i pierwotne mechanizmy obronne, tworząc wspólne postawy i „techniki obronne”, które uwidaczniają się w podejściu do pracy [Menzies-Lyth 1988]. Podporządkowanie się obronom w warunkach wspólnej pracy ma wpływ na poczucie osobistej tożsamości jednostek oraz identyfikację z zespołem, grupą lub organizacją. Każda osoba nieświadomie wspiera własne mechanizmy obronne, wskutek czego kształtują się zharmonizowane mechanizmy obrony wewnątrz grupy. Jednocześnie zwrótnie podtrzymywane i wzmacniane są mechanizmy obrony indywidualnych charakterystyczne dla poszczególnych członków organizacji.

Trudne, kryzysowe warunki, w jakich działają współczesne organizacje, uruchamiają tendencje do reagowania obronnego, na poziomie zarówno indywidualnym, jak i korzystania z obron społecznych wytworzonych w systemie organizacyjnym. Mechanizmy dojrzałe odgrywają zdecydowanie pozytywną rolę, gdyż pomagają konstruktywnie radzić sobie z emocjami zakłócającymi pracę. Wpływ mechanizmów neurotycznych jest pozytywny, ale jeśli stosowane są doraźnie; stosowane permanentnie obniżają efektywność pracy jednostek i zespołów. Natomiast mechanizmy niedojrzałe powodują wyłącznie rozładowanie napięcia lub jego kumulację, która ulega rozładowaniu poza kontrolą jednostki. Ze względu na efektywność działania jednostek i grup są to więc mechanizmy zdecydowanie utrudniające pracę, obniżające jej jakość i destrukcyjne, także dla relacji między członkami organizacji.

Powyższe rozważania pozwalają przyjąć, iż przewaga dojrzałych mechanizmów obronnych sprzyja lepszej komunikacji i współpracy między członkami organizacji. Natomiast występowanie niedojrzałych mechanizmów obronnych skutkuje większym niezadowoleniem, silniejszym napięciem wewnątrz organizacji, obniża efektywność działania całej organizacji. Dalszym skutkiem ich intensywnego występowania wśród członków organizacji, zwłaszcza w procesie dynamicznych, głębokich zmian, są zachowania, które bezpośrednio utrudniają skuteczną i sprawną ich implementację.

4. Prezentacja badań

Prezentowane wyniki są częścią szerszego projektu badawczego (4400/B/H03/2011/40) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Badania zostały przeprowadzone w dziale HR dużej spółki kapitałowej. Organizacja aktualnie składa się z ponad pięćdziesięciu spółek zależnych, świadczących usługi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi działalność na terenie całego kraju za pośrednictwem biur regionalnych oraz przedstawicielstw w dziesięciu krajach poza Polską.

W 2014 roku zaszły istotne zmiany w strukturze spółki powiązane z intensywną ekspansją na rynki zagraniczne.

Uznając słuszność zasady uwzględniania kontekstu sytuacyjnego w badaniach dotyczących zjawisk o charakterze społecznym, badania empiryczne realizowano, opierając się na bezpośrednim i wielokrotnym kontakcie z organizacją, wykorzystując obserwację uczestniczącą, swobodne rozmowy z pracownikami, współustrukturalizowane wywiady z menedżerami oraz kwestionariusz DSQ 40 (Defense Style Questionnaire 40). W efekcie przyjęta została jakościowa perspektywa interpretacji wyników badań. Defense Style Questionnaire (DSQ 40) pozwala zidentyfikować trzy główne kategorie mechanizmów obronnych:

- mechanizmy dojrzałe: sublimacja, humor, antycypacja, stłumienie,
- mechanizmy neurotyczne: anulowanie, pseudoaltruizm, idealizacja, reakcja formowana,
- mechanizmy niedojrzałe: projekcja, bierna agresja, *acting out*, izolacja, dewaluacja, fantazje autystyczne, zaprzeczanie, przemieszczenie, dysocjacja, rozszczepienie, racjonalizacja, somatyzacja.

W badaniach uczestniczyło ośmiu menedżerów, którzy zarządzają sześcioma sekcjami działu HR. Wśród pracowników działu HR zdecydowanie dominują kobiety; wszystkie badane osoby na stanowiskach menedżerskich to też kobiety. W przypadku jednej z sekcji w badaniach uczestniczyło dwu jej menedżerów. Jedna z osób, po czterech latach pracy, zmieniła miejsce zatrudnienia, a w to miejsce została zatrudniona nowa osoba, która również uczestniczyła w opisywanych badaniach. Natomiast zakres działania jednej z osób na stanowisku menedżerskim w dziale HR obejmuje całą organizację (przedstawiana jest dalej jako M7). Bezpośrednio podlega ona dwu zwierzchnikom – jednym jest członek pięcioosobowego zarządu spółki; drugim bezpośrednim przełożonym jest dyrektor naczelny działu HR.

W prezentacji wyników posłużono się następującym zapisem dotyczącym poszczególnych menedżerów: sekcja 1 – M1a (menedżer odchodzący) i M1b – menedżer nowozatrudniony; sekcja 2 – M2; sekcja 3 – M3; sekcja 4 – M4; sekcja 5 – M5; sekcja 6 – M6 oraz M7.

Drugi etap prezentowanych badań to wywiady z poszczególnymi menedżerami zarządzającymi sekcjami, które wchodziły w skład działu HR. Przeciętny czas trwania rejestrowanych rozmów to 40-45 minut.

Wywiady dotyczące opinii menedżerów na temat zmian organizacyjnych pozwoliły na stworzenie obrazu organizacji w kontekście zmian, którego główne elementy przedstawiono w tab. 1.

Analiza wyników kwestionariusza DSQ 40 pokazuje, że wśród badanych menedżerów przeważają mechanizmy neurotyczne [wskaźnik nieznacznie podwyższony w porównaniu ze wskaźnikami znormalizowanymi [Andrews, Singh, Bond 1993, 246-265]. Natomiast w dolnych wartościach normy pozostają wskaźniki mechanizmów dojrzałych. Wskaźniki mechanizmów niedojrzałych również mieszczą się w dolnych wartościach normy.

Tabela 1. Obraz zmian organizacyjnych z perspektywy menedżerów

Kategoria	Istotna treść	Znaczenie dla organizacji
Obraz zmian z perspektywy menedżerów	Zmiana jest zjawiskiem naturalnym, dynamicznym; jest procesem ciągłym w organizacji; istnieje świadomość zróżnicowanego charakteru zmian	Pozytywne – aktywność, otwartość na nowe pomysły, zaangażowanie; szansa na pozycję lidera na rynku. Negatywne – niebezpieczeństwo braku czasu na zakotwiczenie zmian; zmęczenie u części pracowników; nasilenie oporu wobec kolejnych zmian, gdyż brakuje poczucia, że poprzednie zmiany zakończyły się sukcesem (ważne ustalenie mierników owego ‘sukcesu’ lub choćby wskaźników „postępu”)
Mocne strony organizacji	Zapał, zaangażowanie, zwłaszcza „młodych” i ambitnych menedżerów, „żywotność”; docenia się dobre relacje między ludźmi	Duży potencjał, istotne zasoby, ale groźba fluktuacji w sytuacji rozczarowań i frustracji
Słabe strony organizacji	Podział na menedżerów „nowych” i „starych”; możliwy brak spójności między firmami w poszczególnych krajach, ale także wewnątrz polskich oddziałów	Marnotrawienie potencjału – słabe wykorzystanie gotowości do aktywnego działania (i szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu zewnętrznym)
Komunikacja	Słabo uporządkowana, raczej spontaniczna aniżeli celowo zaplanowana i realizowana	Niepewność, brak poczucia wpływu i bezpieczeństwa; tendencja do tworzenia koterii, podziału na „oni” – „my”; rozszczepienie (na różnych poziomach i obszarach działania)

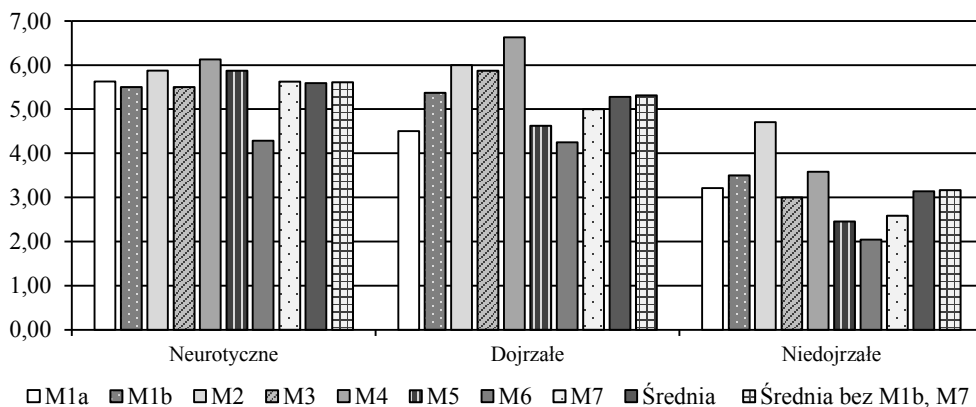
Źródło: badania własne.

Tabela 2. Mechanizmy obronne menedżerów – ogółem

	M1a	M1b	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Średnia	Norma
Neurotyczne	5,63	5,50	5,88	5,50	6,13	5,88	4,29	5,63	5,59	4.32+/-1.28
Dojrzałe	4,50	5,38	6,00	5,88	6,63	4,63	4,25	5,00	5,28	5.76+/-1.15
Niedojrzałe	3,21	3,50	4,71	3,00	3,58	2,46	2,04	2,58	3,14	3.54+/- .95

Źródło: badania własne.

Dane pokazują, że wśród badanych menedżerów w kategorii mechanizmów dojrzałych najwyższy wskaźnik uzyskuje sublimacja, a stosunkowo w najmniejszym stopniu badani menedżerowie posługują się stłumieniem (wskaźnik znacznie niższy niż przeciętny).



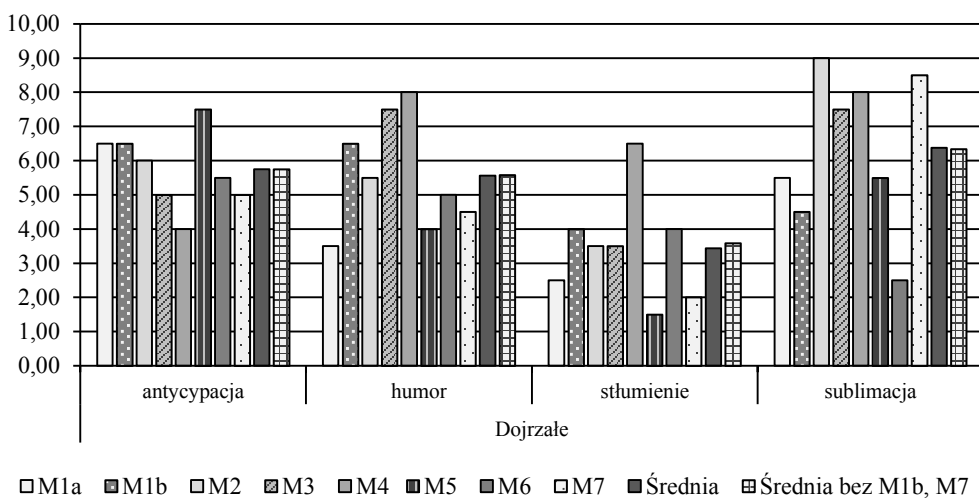
Rys. 1. Mechanizmy obronne menedżerów

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Mechanizmy obronne menedżerów – dojrzałe

	M1a	M1b	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Średnia	Norma
Dojrzałe – ogółem	4,50	5,38	6,00	5,88	6,63	4,63	4,25	5,00	5,28	5.76+/-1.15
Stłumienie	2,50	4,00	3,50	3,50	6,50	1,50	4,00	2,00	3,44	5.50+/-1.81
Sublimacja	5,50	4,50	9,00	7,50	8,00	5,50	2,50	8,50	6,38	5.45+/-1.82
Humor	3,50	6,50	5,50	7,50	8,00	4,00	5,00	4,50	5,56	6.44+/-1.77
Antycypacja	6,50	6,50	6,00	5,00	4,00	7,50	5,50	5,00	5,75	5.72+/-1.79

Źródło: badania własne.



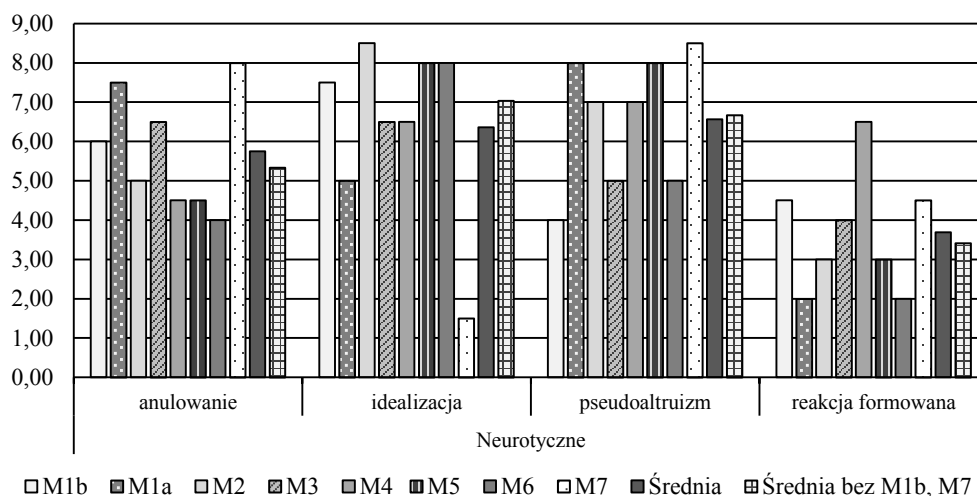
Rys. 2. Mechanizmy obronne – dojrzałe

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Mechanizmy obronne menedżerów – neurotyczne

	M1a	M1b	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Średnia	Norma
Neurotyczne – ogółem	5,63	5,50	5,88	5,50	6,13	5,88	4,29	5,63	5,59	4.32+/-1.28
Pseudoaltruizm	8,00	4,00	7,00	5,00	7,00	8,00	5,00	8,50	6,56	5.14+/-1.86
Reakcja formowana	2,00	4,50	3,00	4,00	6,50	3,00	2,00	4,50	3,69	4.17+/-1.92
Idealizacja	5,00	7,50	8,50	6,50	6,50	8,00	8,00	1,50	6,36	3.64+/-2.13
Anulowanie	7,50	6,00	5,00	6,50	4,50	4,50	4,00	8,00	5,75	4.26+/-1.96

Źródło: badania własne.

**Rys. 3.** Mechanizmy obronne neurotyczne

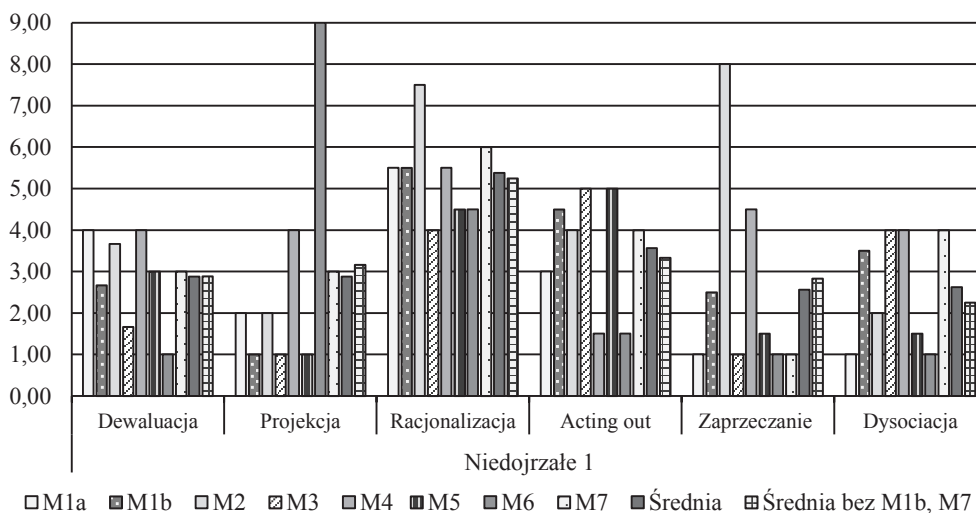
Źródło: badania własne.

Tabela 5. Mechanizmy obronne menedżerów – niedojrzałe (1)

	M1a	M1b	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Średnia	Norma
Niedojrzałe (1)									3,14	3.54+/-1.95
<i>Acting out</i>	3,00	4,50	4,00	5,00	1,50	5,00	1,50	4,00	3,56	4.70+/-2.03
Racjonalizacja	5,50	5,50	7,50	4,00	5,50	4,50	4,50	6,00	5,38	5.57+/-1.25
Projekcja	2,00	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	9,00	3,00	2,88	2.85+/-1.74
Zaprzeczanie	1,00	2,50	8,00	1,00	4,50	1,50	1,00	1,00	2,56	2.88+/-1.57
Dysocjacja	1,00	3,50	2,00	4,00	4,00	1,50	1,00	4,00	2,63	2.34+/-1.63
Dewaluacja	4,00	2,67	3,67	1,67	4,00	3,00	1,00	3,00	2,88	3.06+/-1.57

Źródło: badania własne.

Wśród mechanizmów neurotycznych zwraca uwagę wyraźne nasilenie mechanizmu idealizacji (dane pogrubione), zwłaszcza u menedżerów sekcji 2, sekcji 5 oraz sekcji 6. W stosunkowo najmniejszym nasileniu menedżerowie stosują reakcję formowaną. W największym stopniu neurotyczne mechanizmy stosuje menedżer M4.



Rys. 4. Mechanizmy obronne – niedojrzałe (1)

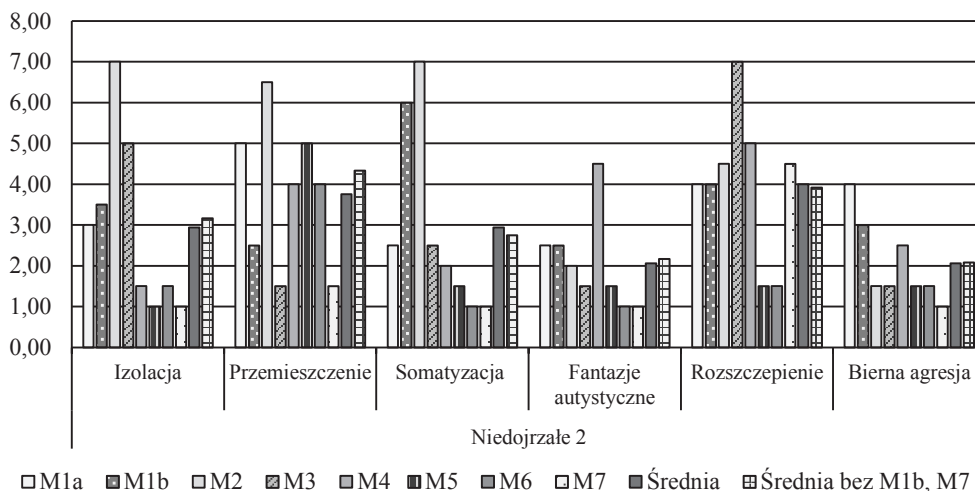
Źródło: badania własne.

Tabela 6. Mechanizmy obronne – niedojrzałe (2)

	M1a	M1b	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Średnia	Norma
Niedojrzałe (2)									3,14	3,54+/-1.95
Rozszczepienie	4,00	4,00	4,50	7,00	5,00	1,50	1,50	4,50	4,00	3.78+/-1.91
Somatyizacja	2,50	6,00	7,00	2,50	2,00	1,50	1,00	1,00	2,94	3.05+/-2.02
Fantazje autystyczne	2,50	2,50	2,00	1,50	4,50	1,50	1,00	1,00	2,06	3.63+/-2.25
Bierna agresja	4,00	3,00	1,50	1,50	2,50	1,50	1,50	1,00	2,06	3.20+/-1.80
Przemieszczenie	5,00	2,50	6,50	1,50	4,00	5,00	4,00	1,50	3,75	3.48+/-1.88
Izolacja	3,00	3,50	7,00	5,00	1,50	1,00	1,50	1,00	2,94	4.08+/-2.18

Źródło: badania własne.

Przedstawione wyniki pokazują, iż w zakresie wartości przypisywanych poszczególnym niedojrzałym mechanizmom obronnym badani menedżerowie uzyskują wyniki mieszczące się w normie. Natomiast analiza jakościowa obron poszczególnych menedżerów ujawnia, że niektórzy z badanych stosują niedojrzałe



Rys. 5. Mechanizmy obronne – niedojrzałe (2)

Źródło: badania własne.

mechanizmy obronne w dużym nasileniu. Najczęściej i najbardziej intensywnie niedojrzałe mechanizmy obronne stosuje menedżer M2. Posługuje się on takimi mechanizmami, jak racjonalizacja, zaprzeczanie, izolacja afektu, przemieszczenie oraz somatyzacja. O ile somatyzacja oznacza konsekwencje w postaci dolegliwości somatycznych, ale w skrajnym przypadku także absencje chorobowe, o tyle racjonalizacja i zaprzeczanie może oznaczać postawę wycofania z aktywnego zaangażowania w proces rozwiązywania konfliktów i angażowania się w trudne emocjonalnie i merytorycznie przedsięwzięcia. Natomiast mechanizm projekcji w bardzo dużym nasileniu występuje u menedżera M6. Bezpośrednim skutkiem nadużywania tego mechanizmu obronnego są zakłócenia w procesie komunikacji oraz narastająca skłonność do konfliktów i dzielenia członków zespołu na „dobrych” i „złych”. Mechanizmy, takie jak *acting out*, izolacja i rozszczepienie, wzmacniają tendencję do szukania winnych, zamiast konstruktywnej analizy występujących trudności. Wszystkie te mechanizmy, jak wspomniano wcześniej, pomagają radzić sobie z nieprzyjemnymi i niechcianymi emocjami, ale niestety, negatywnie wpływają zarówno na atmosferę w miejscu pracy, jak i na jej ostateczny rezultat w dłuższej perspektywie czasu.

5. Zakończenie

Rozmowy z menedżerami pozwoliły na wykreowanie obrazu zmian jako procesu naturalnego i ciągłego w życiu organizacji, ze swojej natury dynamicznie przebiegającego. Natomiast ocenę procesu komunikowania się, szczególnie w warunkach

zmian organizacyjnych, trudno uznać za satysfakcjonującą. Menedżerowie podkreślają kluczowe znaczenie komunikowania się w organizacji, ale mówią o słabościach, wynikających z braku konsekwencji w przestrzeganiu procedur służących sprawnemu komunikowaniu się. Podejmowane są działania „akcyjne”, ale przede wszystkim pojawia się niebezpieczne przeświadczenie, iż w firmie nastąpił podział na „lepiej poinformowanych” i tych, którzy otrzymują istotne informacje w ostatniej chwili lub wręcz po czasie. Tymczasem, jak wiadomo, jeśli pracownicy nie mają możliwości uczestniczenia w procesie szeroko rozumianej implementacji zmian, mają ograniczone poczucie wpływu i kontroli, odczuwają niepewność i lęk. Zaczynają się więc formować systemy społecznych obron przed lękiem. Zamiast ciekawości i nadziei na zmianę pojawia się brak zaufania, niepokój, poczucie zagrożenia; w miejsce współpracy narasta chęć ucieczki, wycofania się, a w skrajnym przypadku, skłonność do zachowań agresywnych. Charakter obron społecznych zdeterminowany jest poziomem obron, jakimi posługują się członkowie organizacji, zwłaszcza osoby znaczące.

Wpływ mechanizmów obronnych na system obron społecznych w organizacji wymaga jednak dalszych badań eksploracji, zarówno w kontekście wpływu obron indywidualnych na jakość relacji i sprawność w zakresie realizacji zadań, jak i w kontekście przenoszenia się mechanizmów obronnych osób kluczowych w organizacji na pozostałych członków organizacji. Szczególnie przydatne byłyby badania podłużne w kontekście dynamiki mechanizmów obronnych stosowanych przez poszczególnych menedżerów. Warte uwagi mogą być odpowiedzi na następujące pytania:

- czy można mówić o skłonności do „zarażania się” podwładnych mechanizmami obronnymi stosowanymi przez przełożonych,
- jakie mechanizmy obronne są używane przez menedżerów w kolejnych etapach implementacji zmian,
- czy wraz z zaawansowaniem procesu zmian zmienia się poziom dojrzałości obron występujących w organizacji (w jakim kierunku – czy w stronę dojrzałości czy w stronę obron niedojrzałych), obniżających efektywność działania,
- czy stosowane przez członków organizacji mechanizmy obronne wykazują tendencję do przechodzenia od dojrzałych przez neurotyczne do niedojrzałych wraz z narastającym poziomem lęku, niepewności, brakiem poczucia bezpieczeństwa i wpływu na przebieg zmian.

Odpowiedzi na tego typu pytania wyznaczają kierunki przyszłych badań, a jednocześnie mogą przyczynić się do bardziej świadomego, poddającego się refleksji korzystania z możliwości adaptacyjnych menedżerów. Pozwalają także ograniczać ewentualne negatywne skutki posługiwania się niedojrzałymi mechanizmami obronnymi, które wynikają nie tylko ze struktury osobowości, ale mogą być wyzwalane przez czynniki zewnętrzne powodujące nasilenie lęku, niepewności, zagrażające poczuciu bezpieczeństwa i braku wpływu na otoczenie. Oznaczają więc istotne pogłębienie wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania organizacji na poziomie zachowań indywidualnych, grupowych oraz całej organizacji.

Literatura

- Andrews G., Singh M., Bond M., 1993, *The defense style questionnaire*, The Journal of Nervous and Mental Disease, vol. 181, no. 4, s. 246-256.
- Armstrong D., 2006, *Organization in the Mind*, Karnac, New York.
- Armstrong D., Rustin M. (eds.), 2015, *Social Defences against Anxiety*, Karnac Books, London.
- Brunning H. (ed.), 2012, *Psychoanalytic Reflections on Changing World*, Karnac Books Ltd, London.
- Fhaner S., 1996, *Słownik psychoanalizy*, GWP, Gdańsk.
- Fineman S., 1993, *Organizations as Emotional Arenas*, [w:] S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA.
- Fineman S. (ed.), 2001, *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA.
- Gabriel Y., 1983, *Freud and Society*, Routledge&Kegan Paul, London.
- Jaques E., 1951, *The Changing Culture of the Factory*, Tavistock, London.
- Kernberg O., 1998, *Ideology, Conflict, and Leadership in Groups and Organizations*, Yale University Press, New Haven and London.
- Kets de Vries M.F., Guillen L., Korotow K., Florent-Treacy E., 2010, *The Coaching Kaleidoscope*, Palgrave Macmillan, London.
- Lewis M., Haviland-Jones J.M. (eds.), 2005, *Psychologia emocji*, GWP, Gdańsk.
- Menzies Lyth I., 1988, *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*, Free Association Books, London.
- Menzies Lyth I., 1989, *The Dynamics of the Social: Selected Essays*, vol. 2, Free Association Books, London.
- Miller E., 1993, *From Dependency to Autonomy. Studies in Organizations and Change*, Free Association Books, London.
- Oatley K., Jenkins J.M., 2003, *Zrozumieć emocje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sievers B. (ed.), 2009, *Psychoanalytic Studies of Organizations*, Karnac Books Ltd, London.
- Vansina L.S., 2013, *Humanness in Organisations. A Psychodynamic Contribution*, Karnac Books Ltd.