

WSPÓŁDZIAŁANIE

RYWALIZACJA

Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania

Redaktor

Zenon Uchnast

TOWARZYSTWO NAUKOWE KUL

KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU – NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY W NOWYM SĄCZU

TOWARZYSTWO NAUKOWE
KATOLICKIEGO UNIWERSYTETU LUBELSKIEGO
JANA PAWŁA II

Prace Wydziału Nauk Społecznych
123



ISTNIEJE OD ROKU 1934

Recenzent
Prof. dr hab. Bożydar Kaczmarek

Opracowanie redakcyjne i skład komputerowy
Barbara i Roman Habarta

Projekt okładki
Marta i Zdzisław Kwiatkowsy

© Copyright by Towarzystwo Naukowe KUL 2008

ISBN 978-83-7306-384-6

TOWARZYSTWO NAUKOWE
KATOLICKIEGO UNIwersYTETU LUBELSKIEGO
JANA PAWŁA II
ul. Gliniana 21, 20-616 Lublin, skr. poczt. 123
tel. 0 81 525 01 93, tel./fax 0 81 524 31 77
e-mail: tnkul@kul.lublin.pl <http://tn.kul.lublin.pl>
Dział Marketingu i Kolportażu tel. 0 81 524 51 71

Drukarnia „Tekst” s.j., ul. Wspólna 19, 20-344 Lublin

WPROWADZENIE

W ostatnich dekadach widoczny jest wyraźny wzrost zainteresowania interdyscyplinarną problematyką organizacji i zarządzania. Można wskazać wiele przyczyn tego trendu; między innymi jest to potrzeba pogłębienia wiedzy o mechanizmach procesu różnicowania się organizacji, potrzeba określenia czynników wzrostu jej wewnętrznej integralności czy też potrzeba określenia warunków rozwoju i skutecznego realizowania własnych celów. Zainteresowanie tą problematyką ma również swe źródło w procesie globalizacji.

Problematyka organizacji i zarządzania jest szczególnie intensywnie eksplorowana na gruncie psychologii. W jej ramach prowadzone są różnorodne analizy i badania mające na celu optymalizację funkcjonowania organizacji. Jednym z ważnych zagadnień jest tu problematyka współdziałania i rywalizacji analizowana zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i społecznej.

Niniejsza publikacja jest zbiorowym dziełem prezentującym różne podejścia do problemu współdziałania i rywalizacji. Prezentowane poglądy zostały sformułowane i dookreślone przy okazji udziału ich Autorów w konferencji naukowej zorganizowanej we wrześniu 2007 roku na Wydziale Psychologii w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

Autorzy poszczególnych artykułów niniejszej publikacji, w większości psychologowie, reprezentują różne środowiska akademickie i kierunki naukowej pracy badawczej. Uznają ten fakt za szczególnie znaczący na gruncie psychologii współdziałania i prezentowanych w jej ramach założeń podejścia synergistycznego. Przy czym podejście synergistyczne jest promowane jako główne źródło inspiracji badań w psychologii współdziałania i rywalizacji. Takie ujęcie daje szansę wychodzenia poza formułowanie postulatów i możliwość dookreślania psychospołecznych aspektów oraz uwarunkowań procesu adekwatnego różnicowania się i rozwoju w wymiarze indywidualnym i społecznym.

Cztery pierwsze artykuły poświęcone są podstawowym warunkom adekwatnego rozwoju i psychospołecznego funkcjonowania w aspekcie współdziałanie–rywalizacja. Z. Uchnast określa znaczenie podstawowych pojęć i formułuje założenia

paradygmatu synergii, wskazując na ich zgodność z R. Benedict koncepcją synergii społecznej, którą A. Maslow wprowadził do psychologii motywacji, osobowości i zarządzania. Następnie M. Drożdż prezentuje filozoficzne podejście do problemu integracji czynności współdziałania i harmonizacji interesów indywidualnych i wspólnotowych na poziomie wartości ugruntowanych etycznie, zwanej integracją katalektyczną. Propozycja ta może inspirować do pogłębienia rozumienia jednego z podstawowych założeń paradygmatu synergii, iż jakościowo wyższy poziom integracji różnorodnych części składowych złożonego systemu może być w pełni zrealizowany na poziomie nadrzędnej w stosunku do nich zasady organizacji. Następne dwa artykuły zawierają teksty wskazujące na pozytywne implikacje podejścia synergistycznego w wybranych kierunkach badań. A. Bulzak i S. Siek wykazują, iż kształtowanie się dojrzałych postaw jest wynikiem synergicznej integracji akceptowanych wartości i funkcjonalnych wymiarów inteligencji skryzalizowanej. Natomiast A. Czuwara, zgodnie z założeniami R. Benedict i A. Maslowa, wskazuje na potrzebę kształtowania i wzmacniania u młodzieży interpersonalnych relacji w kategoriach „wygrana-wygrana” jako warunku rozwoju ich zdolności do twórczej równowagi między zachowaniami rywalizującymi a współdziałaniem oraz zmniejszenia się ich tendencji do agresywnych zachowań.

W kolejnych artykułach analizowane są zagadnienia dotyczące sytuacji pracy zawodowej menedżera i warunków sprzyjających osiągnięciu przez niego celów zawodowych i osobistych. Przedmiotem szczególnej uwagi jest znaczenie relacji interpersonalnych i zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie współuczestniczenia i współdziałania członków organizacji czy przedsiębiorstwa.

A. Biela podejmuje problematykę stresu decyzyjnego menedżera oraz jego funkcji w sytuacji stosowania różnych stylów decyzyjnych i preferowanych strategii radzenia sobie ze stresem. Godnym uwagi jest fakt, iż Biela uznaje za najbardziej skuteczną strategię radzenia sobie ze stresem decyzyjnym tworzenie zespołu konsultacyjno-menedżerskiego oraz upodmiotowienie pracy w przedsiębiorstwie. Potwierdzeniem słuszności tej tezy są podane w kolejnym artykule wyniki badań empirycznych prezentowanych przez J. Terelaka i A. Maciejewską, których bezpośrednim celem była weryfikacja hipotezy o regulacyjnej funkcji poczucia wewnętrznego miejsca kontroli odnośnie do jakości motywacji do pracy i obniżenia ryzyka poczucia wypalenia zawodowego.

Aktualnym problemem w pracy zawodowej menedżera jest również ryzyko pracoholizmu. D. Malinowska dokonuje metaanalizy literatury przedmiotu, wskazując tak negatywne, jak i pozytywne oceny tego zjawiska. Warto jednak zwrócić uwagę, iż według Malinowskiej znaczącym kryterium oceny pracoholizmu jest jakość relacji rodzinnych i relacji z przyjaciółmi. Nadto w zawodzie menedżera stosunkowo często mogą się okazać bardzo stresującymi sytuacje ekspozycji społecznej. Psychologiczna analiza tego rodzaju sytuacji i psychologiczne narzędzie

pomiaru pojawiającego się wówczas lęku społecznego oraz tendencji do autokoncentracji prywatnej i publicznej – prezentowane są przez J. Kaleńską.

Problematyka współdziałania i rywalizacji podejmowana jest również w zakresie działalności organizacyjnej menedżera. K. Dziuba-Owsianka, prezentując różne style kierowania firmą, uzasadnia potrzebę zachowania równowagi i elastyczności zarówno w odniesieniu do orientacji na współdziałanie, jak i do rywalizacji, mając na uwadze tak cechy osobowości menedżera, jak i sytuacji rynkowej firmy. Natomiast K. Golonka i A. Lipińska, odwołując się do wyników badań własnych kultury organizacyjnej trzech firm informatycznych, stwierdzają iż wraz ze wzrostem potrzeby osiągnięć i samorealizacji zwiększa się również zdolność do współdziałania, autonomia funkcjonalna zespołów pracowniczych oraz ich nastawienie proinnowacyjne.

W ramach problematyki działalności organizacyjnej menedżera podjęte zostało przez I. Przeor-Pastuszek zagadnienie zarządzania przez konflikt. Autorka traktuje ten rodzaj zarządzania jako nowoczesną propozycję wykorzystywania nieuniknionych konfliktów w procesach optymalizacji funkcjonowania organizacji i skutecznego osiągnięcia celów. Niemniej Autorka wskazuje również na pewne trudności, czy nawet zagrożenia, towarzyszące takiemu sposobowi zarządzania.

W kolejnych dwu artykułach wskazuje się na szczególne znaczenie dla skutecznej działalności menedżera jego kompetencji komunikacyjnych (A. Tylikowska) i umiejętności perswazyjnych (K. Markowski). Warto tu podkreślić, iż skuteczna komunikacja interpersonalna wymaga otwartości, bezpośredniości, indywidualizacji, gotowości do przyjmowania informacji zwrotnych i zasady unikania egocentryzmu. Warunki te można by uznać również za wstępne do tworzenia klimatu odpowiedniego dla współdziałania oraz zwiększania skuteczności osiągnięcia celów organizacji.

Autorzy końcowych artykułów analizują fenomen współdziałania w czterech różnych obszarach działalności społecznej. H. Tomalska ukazuje uczelnię akademicką jako „organizację uczącą się”, m.in. w aspekcie dzielenia się wiedzą oraz zarządzania wiedzą, przy czym zarządzanie wiedzą to zarówno jej generowanie i wartościowanie, jak również jej upowszechnianie i wykorzystywanie. W zupełnie inną sytuację problemową wprowadza czytelnika J. Tyszka, prezentując szerszy kontekst pracy nad przedstawieniem teatralnym. Po przeprowadzeniu analizy literatury przedmiotu Tyszka stawia tezę, iż warunkiem skuteczności działań organizacyjnych w tej dziedzinie jest respektowanie zasady dobrej współpracy, tym razem między reżyserem uwzględniającym perspektywę widzów a aktorem.

Aktualny i społecznie ważny problem zarządzania mediami publicznymi podjął Z. Kosiorowski. W oparciu o wyniki przeprowadzonych analiz porównawczych sytuacji społeczno-politycznej mediów publicznych w Polsce i we Włoszech Kosiorowski dochodzi do przekonania, iż głównym problemem w tej dziedzinie jest

osiągnięcie synergicznej zgodności między funkcją misyjną i służebną mediów publicznych a zaufaniem do nich ich odbiorców. To zaś jest możliwe, gdy media cechuje niezależność, rzetelność, pluralizm i otwartość na różne orientacje społeczno-kulturowe czy polityczne.

Treścią ostatniego artykułu jest problematyka współdziałania na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej. T. Wołowicz i M. Duszyński analizują zasady ekonomiczne państwowej polityki podatkowej i zestawiają je z poczuciem sprawiedliwości subiektywnej opodatkowanych. Przekonujący wydaje się nie tylko postulat dynamicznej równowagi między celami ustawodawcy podatkowego a poczuciem sprawiedliwości subiektywnej u opodatkowanych, ale również zwrócenie uwagi, iż ze względów ekonomicznych ustawodawca winien respektować zasadę zachowania różnorodnych źródeł podatków.

Dokonany skrótowy przegląd zagadnień wskazuje na ich wielowątkowość oraz zróżnicowany charakter opracowań (analizy teoretyczne vs. empiryczne), stąd publikacja niniejsza adresowana jest zarówno do teoretyków, jak i praktyków, pracowników i studentów różnych dziedzin: psychologii, zarządzania, socjologii, ekonomii czy pedagogiki. Prezentowane są w niej nowe trendy psychologii organizacji i zarządzania promujące raczej strategie współdziałania niż konfrontacyjnej rywalizacji. Takie podejście w szeroko ujmowanej dziedzinie organizacji czerpie inspiracje i zasady działania w paradygmacie synergii. Sprzyja on zarówno wzrostowi kultury życia społecznego, jak i podniesieniu jakości życia uczestników organizacji, w zakładzie pracy, w szkole, w grupach społecznych czy w rodzinie.

Zenon Uchnast

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (<i>Zenon Uchnast</i>)	5
---	---

Część I

Psychologiczne podstawy współdziałania

ZENON UCHNAST	
Motywacja synergiczna w zarządzaniu	11
MICHAŁ DROŹDŹ	
Integracja katalaktyczna jako warunek współdziałania	27
ANDRZEJ BULZAK, STANISŁAW SIEK	
Postawa jako efekt synergii wartości i inteligencji	39
ANNA CZUWARA	
Kształtowanie dążenia do synergii u młodzieży licealnej	55

Część II

Stres menedżerski

ADAM BIELA	
Styl decyzyjny i stres menedżera	69
JAN F. TERELAK, ALEKSANDRA MACIEJEWSKA	
Poczucie umiejscowienia kontroli, płeć, wiek i staż pracy a wypalenie zawodowe u menedżerów średniego szczebla	81
DIANA MALINOWSKA	
Pracoholizm wśród menedżerów – wada czy zaleta?	93
JULIA KALEŃSKA	
Lęk społeczny, autokoncentracja prywatna i publiczna. Badania nad wstępną polską wersją Skali Autokoncentracji Fenigsteina, Scheiera i Bussa	103

Część III

Style zarządzania i kompetencje organizacyjne

KATARZYNA DZIUBA-OWSIANKA	
Koncepcje stylów kierowania zespołem pracowniczym	115
KRYSZYNA GOŁONKA, ANETA LIPIŃSKA	
Współdziałanie w organizacji. Perspektywa kultury organizacyjnej firm o wysokim stopniu informatyzacji	127
IWONA PRZEOR-PASTUSZAK	
Zarządzanie przez konflikt. Psychospołeczne wymiary nowego postrzegania konfliktu w organizacji	137
ANNA TYLIKOWSKA	
Komunikacja jako podstawowe narzędzie realizacji zadań	147
KRZYSZTOF MARKOWSKI	
Umiejętności perswazyjne a współdziałanie w kierowaniu projektem	157

Część IV

Zarządzanie w wybranych organizacjach

HALINA TOMALSKA	
Zarządzanie wiedzą w uczelni w kontekście metod wspomagających transfer wiedzy	169
JULIUSZ TYSZKA	
Kierowanie pracą zespołową nad przedstawieniem teatralnym a kierowanie zespołem w świecie biznesu	183
ZBIGNIEW KOSIOROWSKI	
Zarządzanie mediami publicznymi: wizerunek a skuteczność oddziaływania na przykładzie Włoch i Polski	195
TOMASZ WOŁOWIEC, MARCIN DUSZYŃSKI	
Psychologiczne granice opodatkowania	213

UMIEJĘTNOŚCI PERSWAZYJNE A WSPÓLDZIAŁANIE W KIEROWANIU PROJEKTEM

Wielu osobom (nie tylko nowo mianowanym menedżerom, lecz również tym z kilkuletnim stażem) wydaje się, że wystarczy mówić tym samym językiem, aby doskonale porozumiewać się z innymi ludźmi, wpływać na nich i nimi kierować. Takie przekonanie bardzo często jest błędne. Posługiwanie się tym samym językiem jest tylko jednym z elementów skutecznego porozumienia się (pod warunkiem, że nadawca mówi językiem zrozumiałym dla słuchacza). W niniejszym artykule zostanie przedstawione kilka sposobów na to, by skuteczniej przekonywać innych poprzez poznanie i posługiwanie się ich językiem.

Psycholodzy poświęcają wiele uwagi zmysłowemu poznawaniu świata i kontaktowaniu się z nim. Laborde (2000) zwraca również uwagę na indywidualne preferencje odnośnie do używania któregoś ze zmysłów. Z kolei, preferowany zmysł wpływa zarówno na oddech, pozycję ciała, ruchy oczu, jak i na dobór słów, które są używane w trakcie komunikowania się. Według Laborde proces porozumiewania zaczyna się od spostrzeżeń, ponieważ to one są sposobami kontaktowania się każdego człowieka ze światem i na ich podstawie formułuje on swoje przekonania.

Bogactwo oraz różnorodność doświadczeń sprawia, że ludzka natura jest bardzo różnorodna. Dlatego też działania i myśli ludzi są nieprzewidywalne, ponieważ każdy odczuwa różne emocje, ma inne nastawienie, poglądy, osobowość i cechy charakteru. Aby skutecznie przekonywać podległych pracowników, należy nie tylko znać, lecz również umiejętnie wykorzystywać bardzo wiele narzędzi i technik perswazji, uzależniając ich zastosowanie od osoby, z którą się rozmawia, przedmiotu przekonywania oraz od sytuacji.

Zdaniem Morreale, Spitzberg oraz Barge (2007, s. 39) perswazja polega na wykorzystywaniu komunikacji do wzmocnienia, zmieniania lub modyfikowania postaw, wartości, przekonań i działań rozmówcy lub rozmówców. Skuteczność komunikacji jest oceniana zazwyczaj po tym, czy druga osoba została przekonana lub też zrobiła to, co od niej było oczekiwane. Można powiedzieć, że praktycznie każda firma wykorzystuje wiele technik przekonywania (np. systemy premiowania, pro-

* Adres e-mail: makkos@kul.lublin.pl