

Fabian Siemiatowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
fabian.siemiatowski@phd.ue.poznan.pl

SYSTEM PSYCHOAGREGATÓW W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Streszczenie: Artykuł wyodrębnia i klasyfikuje czynniki wywierania wpływu na pracowników przez ich kierowników. Na podstawie literatury przedmiotu oraz badań autor wyodrębnia w zarządzaniu system psychoagregatów. Na ten system składają się czynniki psychostymulujące i psychomanipulujące. Wyodrębnienie obu grup czynników systemu psychoagregatów umożliwiło zbudowanie modelu mogącego służyć do analizy organizacji pod kątem dominujących czynników wywierania wpływu, a ocena wyników tych analiz może określać charakter organizacji w kontekście relacji zachodzących w jej wnętrzu pomiędzy kierownikami a pracownikami.

Słowa kluczowe: Psychomanipulacja, zarządzanie, kierowanie, psychostymulacja, psychoagregaty, style kierowania.

Klasyfikacja JEL: M12.

THE PSYCHOAGGREGATE SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: This article, through the author's original approach, identifies and classifies the factors involved in how employees are influenced by their managers. Based on the literature and on research, the author distinguishes the psychoaggregates system in management. This system consists of psychostimulation and psychomanipulation factors. The identification of the two groups of psychoaggregate system variables made it possible to construct a model that can be used to analyse organizations in terms of the dominant factors of exerting influence, and an evaluation of the results of these analyses can determine the nature of an organization in the context of the relations between managers and employees.

Keywords: Psychomanipulation, management, leadership, psychostimulation, psychoaggregates, leadership styles.

Wstęp

Zarządzanie ludźmi, to m.in. sterowanie, czyli celowe wywieranie określonego wpływu na zachowania dla osiągnięcia zamierzonego celu (efektu) [Zimbardo 1999, s. 33]. Zarządzanie ludźmi odbywa się w organizacjach (w tym między innymi organizacjach gospodarczych), które są dominującą formą współczesnego życia zbiorowego, we wszystkich aspektach działalności ludzkiej [Krzakiewicz i Cyfert 2013, s. 9]. Zarządzanie ludźmi i wywieranie na nich wpływu, jest możliwe tylko w przypadku zachodzących relacji międzyludzkich. W przedsiębiorstwach będzie to relacja przełożony – podwładny. Jedną z teorii opisujących tę diadę, jest w teoria *Leader-Member Exchange (LMX)* [za: Lunenburg 2010, s. 1]. W kontekście niniejszego artykułu istotne są także spostrzeżenia badaczy, dotyczące pojawiających się dysfunkcji w relacjach zachodzących w relacjach LMX [Rozhan Othman, Foo Fang i Ee Ng Lay Ski 2010] oraz w przywództwie [Dandira 2012]. W tym miejscu należy postawić zasadnicze pytania badawcze. Pierwsze i drugie pytanie dotyczy charakteru stosowanych metod i narzędzi (czynników) wywierania wpływu, trzecie klasyfikacji czynników wywierania wpływu. Są to pytania:

- Czy stosowane metody i narzędzia mają charakter jawny, oficjalnie komunikowany, umożliwiający samorealizację osób, wg teorii Masłowa [za: Strykowska 2009, s. 188]?
- Czy stosowane metody i narzędzia mają charakter niejawny, manipulujący, godzący w interes jednej ze stron, przecząc idei samorealizacji jednostki?
- Czy można sklasyfikować czynniki wywierania wpływu wykorzystywane w zarządzaniu ludźmi?

Na podstawie krytycznej analizy przedmiotu autor uznał, że warto zaproponować autorskie podejście do analizy tych metod. Celem, jakiemu zostało podporządkowane opracowanie, było zbudowanie autorskiego modelu stylów kierowania opartego na wywieraniu wpływu. Wspomniany model został ujęty jako system psychoagregatów¹, którego składowe grupy czynników, to:

¹ Słowo utworzone z dwóch części: 1) „psycho” – pierwszy człon wyrazów złożonych wskazujący na ich związek znaczeniowy z psychiką [sjp.pwn.pl]; 2) „agregat” – zbiór [sjp.pwn.pl]; odnosi się do obu zbiorów czynników (agregatów) składających się na style zarządzania – psychostymulację i psychomanipulację; psychoagregaty składają się ze „zmiennych środowiskowych” definiowanych przez Zimbardo jako zewnętrzne czynniki wpływające na zachowanie [Zimbardo 1999, s. 15].

psychostymulacja² i psychomanipulacja³. Przewaga czynników jednej z grup definiuje charakter organizacji. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz własnej intuicji badawczej założono, że o ile psychostymulacja jest systemem jawnym i komunikowanym przez organizację oficjalnie, to psychomanipulacja, jako niejawny, nieoczywisty system zarządzania, może wywierać istotny wpływ na efekty pracy i pracowników. Natura psychomanipulacji nasuwa skojarzenie z kosmologiczną definicją „ciemnej materii”. Zgodnie z opisem Hawkinga „ciemnej materii” nie można zobaczyć bezpośrednio, natomiast oddziaływania grawitacyjne dowodzą jej istnienia [Hawking 1996, s. 240]. Analogicznie, widoczne są skutki wykorzystywania psychomanipulacji w zarządzaniu, ale niekoniecznie dostrzec można jej źródła. Idąc dalej, w kontekście relacji międzyludzkich w procesach zarządzania psychomanipulacja, cytując F. d’Almeida, „posługuje się iluzją, tworzy sztuczny świat, który wypacza percepcję osoby manipulowanej, i to w takim stopniu, że zapomina ona o swoim rzeczywistym interesie” [za: Jarmuła 2006, s. 15]. Psychomanipulacja jest oceniana jako nieetyczna, a w kontekście zarządzania, najczęściej kojarzy się z pojęciem „makiawelizmu” sprowadzającego się do hasła „cel uświęca środki” [Pabijańska 2007, s. 16]. Dla wykorzystującego psychomanipulację w zarządzaniu bez znaczenia są stosowane przez niego metody, np. w kontekście etyki. Liczy się osiągnięcie celów, aspiracje i potrzeby manipulanta. Machiavelli napisał [Machiavelli 2011]: „Tak oto jest niezbędne księciu chcącemu się utrzymać, aby wiedział, jak czynić zło i jak go używać lub nie, stosownie do okoliczności”.

Artykuł, wychodząc od literatury dotyczącej analiz wybranych aspektów przywództwa oraz stylów kierowania, przedstawia czynniki stosowane w procesach wywierania wpływu na ludzi. Czynniki te zostały sklasyfikowane i ujęte w autorski system psychoagregatów, będący funkcją psychostymulacji i psychomanipulacji. Takie ujęcie było możliwe dzięki wieloletniemu

² Słowo utworzone z dwóch części: 1) „psycho” – pierwszy człon wyrazów złożonych wskazujący na ich związek znaczeniowy z psychiką [sjp.pwn.pl]; 2) „stymulacja” – pobudzanie do działania lub rozwoju [sjp.pwn.pl]; zbiór czynników oddziałujących na sferę psychiki, które mają charakter oficjalny, świadomy dla obu stron i pożądaný w zarządzaniu

³ Słowo utworzone z dwóch części: 1) „psycho” – pierwszy człon wyrazów złożonych wskazujący na ich związek znaczeniowy z psychiką [sjp.pwn.pl]; 2) „manipulacja” – wpływanie na poglądy i zachowania innych osób poza ich świadomością dla osiągnięcia własnych celów [sjp.pwn.pl]; „manipulacja” ma na celu kształtowanie w świadomości fałszywego obrazu rzeczywistości, stając w opozycji do prawdy [za: Grzywa 2013, s. 11]; zbiór czynników oddziałujących na psychikę, które mają charakter nieoficjalny, niepożądany, nieświadomy dla odbiorcy, ma charakter pejoratywny.

doświadczeniu praktycznemu autora artykułu oraz przeprowadzonym na potrzeby tego opracowania wywiadam pogłębianym. Doświadczenia praktyczne i wywiad pogłębiony potwierdziły możliwość istnienia zjawiska systemów zarządzania wykorzystujących funkcję psychostymulacji i psychomanipulacji. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że oba zjawiska przenikają się w procesie zarządzania ludźmi. Na tej podstawie, uzależniając od nasilenia i przewagi, któregoś z czynników, zostały zdefiniowane przykładowe style przywództwa oparte na systemie psychoagregatów oraz przedstawiony został hipotetyczny rozkład stylów kierowania, na siatce kierowniczej, na style podatne na wykorzystywanie psychostymulacji i psychomanipulacji.

1. Style kierowania a koncepcja systemu psychoagregatów

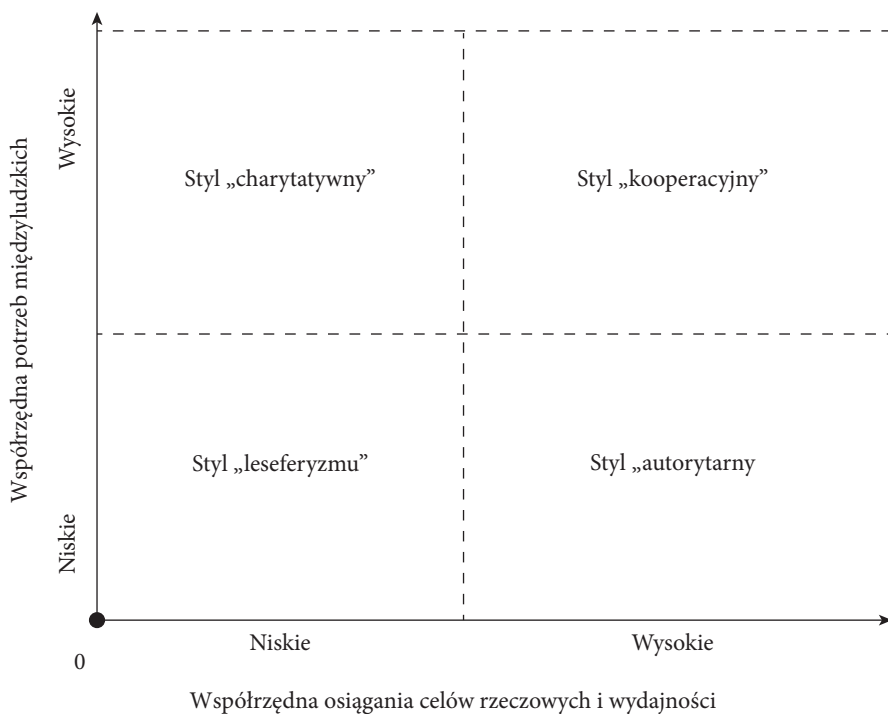
Zarządzanie oznacza działania składające się na proces kierowania ludźmi w procesie gospodarowania zasobami [Krzakiewicz i Cyfert 2013, s. 24], jest praktyką świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji z wykorzystaniem kierowników (trenerów, dyrygentów, menedżerów) [Stoner, Freeman i Gilber 2001, s. 20], daje wskazówki, jak za pomocą różnych instrumentów (czynników) skłaniać podwładnych do wykonywania woli kierującego [Bieniok i in. 2004, s. 5]. Zadaniem psychostymulacji jest takie wywieranie wpływu na pracownika, żeby powodować osiągnięcie celów organizacji, jednocześnie oficjalnie komunikując i realizując wolę zaspokojenia jego potrzeb. Należy mieć na uwadze, że ludzie ulegają wpływom, ponieważ w trakcie życia nabyli pewien zbiór cech i informacji, których pojawianie się wiązało się z korzystnymi skutkami. Zachodził określony związek pomiędzy przyczyną, czyli sygnałem, i skutkiem, czyli korzyścią. Każdy z tych sygnałów może zostać wykorzystany także jako narzędzie wywierania wpływu, celem nakłonienia kogoś do uległości, wbrew jego interesom [Cialdini 2013, s. 33]. Tą formą oddziaływania jest psychomanipulacja.

W literaturze przedmiotu występują teorie mówiące o tym, że każdy kierownik, zarządzając ludźmi, prezentuje jakiś określony zbiór cech osobowościowych przywódcy, czyli typ przywództwa. Prowadzone są także rozważania na temat etycznego wymiaru przywództwa i stosowanej w nim manipulacji [Rok 2009]. K. Bolesta-Kukułka dzieli przywódców na kilka typów [2003, s. 286–289]. Pierwszy z nich to „przywódca narcystyczny”, który jest centralnym punktem odniesienia do własnych działań. Kolejny to „przywódca zaborczy”, którego podstawowymi potrzebami są

posiadanie i panowanie. W następnej kolejności wymienia „przywódcę uwodzicielskiego”, skupionego na sprawach emocjonalnych, przez co jest nieracjonalny i opiera się jedynie na intuicji. „Przywódca paternalistyczny” zapewnia z kolei bezpieczeństwo podwładnym w zamian za posłuszeństwo i bezdyskusyjne wykonywanie jego woli. Ostatnie dwa typy to „przywódca makiawelistyczny”, czyli zręczny gracz sytuacyjny oraz „przywódca mądry” – emocjonalnie dojrzały, poświęcający uwagę na racjonalne określanie celów. Na podstawie typów przywództwa można przypuszczać, że istnieje możliwość twierdzącej odpowiedzi na dwa pierwsze pytania badawcze, czyli istnienia czynników zarządzania ludźmi o charakterze psychomanipulującym i psychostymulującym.

Typy przywództwa z kolei determinują określone style kierowania związane z udziałem podwładnych w procesach podejmowania decyzji. Wśród stylów kierowania D.M. Steward [Steward 2002, s. 57] wyróżnia (w kolejności rosnącej swobody udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji): styl nakazowy, czyli autorytarny; styl nakłaniający, poddający decyzje pod dyskusję, ale przekonujący do własnego zdania; styl konsultatywny, czyli podejmujący decyzje na podstawie zgłoszonych propozycji; styl współuczestniczący podejmujący decyzje wspólnie z podwładnymi i w końcu styl delegujący konkretnie określający zakres swobody decyzyjnej podwładnych. Inną popularną koncepcją dotyczącą stylów kierowania jest stworzona przez R.R. Blake’a i J.S. Moun-tona siatka kierownicza [Koźmiński i Piotrowski 2004, s. 341; Bielski 2004, s. 221]. Odniesienie do tej teorii oraz szczególnie do jej graficznej postaci jest istotne ze względu na wyodrębnienie na tej podstawie systemu psychoagregatów, w dalszej części opracowania. Siatka posiada dwa wymiary: potrzeby międzyludzkie oraz orientację na zadania. Za jej pomocą wyodrębnione zostały style o różnym poziomie nasilenia każdego z wymiarów, czyli predyspozycje do wykonywania zadań, jednocześnie otwartość na potrzeby pracowników. Na rysunku 1 zaprezentowane zostały cztery przykładowe, skrajne style zachowania takich kierowników [za: Kálin i Müri 1998, s. 26]:

- styl leseferyzmu, w którym kierownik wykazuje minimalną troskę o zadania oraz o pracowników;
- styl charytatywny kierownika, który skupiony jest na czynniku ludzkim bardziej niż na wykonaniu zadań, przez co pozostawia podwładnym swobodę działania;
- styl autorytarny, w którym kierownik jest zorientowany na cele i sukces, ma własne zdanie, a podwładni nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji;
- styl kooperacyjny, w którym kierownik wie, czego chce, i osiąga cele razem z zespołem.



Rysunek 1. Style kierowania

Źródło: [za: Kálin i Müri 1998 , s. 26]

Z literatury przedmiotu wynika, że rolą kierownika jest oddziaływanie na pracowników poprzez odpowiednio dobrane czynniki. Szczególnie istotne w tym przypadku wydają się czynniki psychospołeczne⁴, które pozwalają wywierać określony, ukierunkowany wpływ na podwładnych. Zarządzanie wykorzystujące czynniki psychospołeczne, determinuje system psychoagregatów, na który składa się psychostymulacja, dzięki której obie strony wywierania wpływu (kierownik i podwładny) osiągają oczekiwane efekty w postaci osiągnięcia celów i zaspokojenia potrzeb oraz psychomanipulacja, w której poświęca się zaspokajanie potrzeb pracownika na rzecz efektów oczekiwanych przez kierującego. W kontekście rozważań o manipulacji, należy podkreślić, że zgodnie ze spostrzeżeniem Karwata [za: Grzywa 2013, s. 16] „manipulant nie straszy własną siłą, ale zagrożeniem stworzonym przez innych i niebezpieczeństwem

⁴ Wywodzące się z psychologii społecznej zmienne pochodzenia społecznego, mające wpływ na zachowanie, postawy, spostrzeganie i motywy jednostki oraz grupy [Zimbardo 1999, s. 736].

wynikającym z wyboru niezgodnego z sugestiami manipulantą”. W tym kontekście Olszewska i Zielińska [Olszewska i Zielińska 2006, s. 18–19] opisują maski stosowane najczęściej przez osoby posługujące się psychomanipulacją. Wymieniają przy tym m.in. maskę manipulatora życzliwego, uwodzicielskiego, altruisty, manipulatora wykształconego, nieśmiałego lub dyktatora.

Do dalszych rozważań i podsumowania rozważań opartych na literaturze przedmiotu, w tabeli 1 zaprezentowane zostały przykładowe czynniki psychospołeczne systemu psychoagregatów. Został zaproponowany także podział na czynniki psychostymulujące i psychomanipulujące. Zestawione informacje stanowią syntezę ustaleń z badań i literatury.

Tabela 1. Czynniki psychospołeczne w systemie psychoagregatów

Grupa czynników	Czynnik	Definicja
Psychostymulacja	system motywacji płacowej	system bonusów obejmujący całą organizację, polegający na wypłacaniu pracownikom określonych kwot, których wysokość zależy od efektów całej organizacji [Armstrong 2011b, s. 724] oraz systemy premii płacowych, nagród i prowizji uzależnione od wyników indywidualnych – występuje np. w postaci regulaminu wewnętrznego organizacji, służy wynagradzaniu efektów pracy, stymuluje człowieka w kierunku działań podporządkowanym najczęściej nagrodom pieniężnym
	ścieżki kariery i awansów	występujące w organizacjach w postaci regulaminów, ma na celu zachęcać do wysiłku w zamian za awans na wyższe stanowiska pracownicze
	pakiety socjalne	jako element systemów motywacyjnych – wpływają na przywiązywanie człowieka do organizacji – służbowy samochód, wycieczki, opieka lekarska itd.
	system oceny pracowniczej	pozwalają pracownikom ocenić postępy pracy; dają możliwość zmiany zaszerzegowania lub są podporządkowane systemom nagród płacowych i pozapłacowych – systemy ocen najczęściej są powiązane z systemami motywacyjnymi
	coaching	metoda indywidualnego oddziaływania mająca na celu rozwijać wiedzę, umiejętności i postawy; wspomaganie drugiej osoby w uczeniu się [Armstrong 2011a, s. 247]
	mentoring	nieformalna relacja pomiędzy mentorem a podopiecznym zapewniająca niezależny punkt widzenia w sprawach związanych z pracą, oparta na wzajemnym zaufaniu i poufności [Armstrong 2011a, s. 254]

cd. tabeli 1

Grupa czynników	Czynnik	Definicja
	kultury organizacyjnej	systemy wartości, z którymi pracownik utożsamia się w organizacji, pewne zaprogramowanie umysłu, cała sfera zachowań, wspólna ludziom żyjącym w danej społeczności [Hofstede 2000, s. 38–40]
	kodeksy etyki	zbiór zasad i reguł, którymi organizacja postanawia się kierować, ma charakter oficjalny, bywa komunikowany poza organizację w postaci wyznawanych wartości, określając przy tym oczekiwane sposoby zachowania mające na celu budowanie wspólnoty
Psychomanipulacja	mobbing	definiowany przez kodeks pracy, ma na celu wywołanie zaniżonej oceny przydatności zawodowej, poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie itd. [Ustawa z 26 czerwca 1974]
	wywieranie presji	działanie wywierane przez przełożonych, przejawiające się w ich zachowaniu niewerbalnym, mające skłonić lub zmusić do czegoś [sjp.pwn.pl]
	powodowanie współzawodnictwa	ubieganie się o pierwszeństwo w czymś [sjp.pwn.pl], potocznie określane jako „wyścig szczurów”
	wywoływanie lęku i strachu	odnoszące się do form zatrudniania, obaw przed zwolnieniem w wyniku zmanipulowanych faktów
	alienowanie	powodowanie utraty więzi ze środowiskiem, w którym się funkcjonuje [sjp.pwn.pl], szczególnie istotne w odniesieniu do kultury organizacyjnej i konfrontacji z wartościami
	oszukiwanie	wprowadzanie w błąd dla własnych korzyści [sjp.pwn.pl]
	wykorzystywanie kłamstw i dezinformacji	celowe wprowadzanie w błąd, poprzez twierdzenia niezgodne z rzeczywistością [sjp.pwn.pl]
	wywoływanie uprzedzeń	zniechęcanie do kogoś lub czegoś [sjp.pwn.pl] w celu osiągnięcia określonej korzyści
	wykorzystywanie pozycji siły	wymuszanie własnej woli i posłuszeństwa, dostosowanie do norm i nakazów [sjp.pwn.pl]

2. Badanie funkcjonowania systemu psychoagregatów w praktyce

Metodyka badania

Żeby umożliwić przybliżenie sensu i znaczenia postawionych w artykule pytań badawczych oraz osiągnięcie celu, autor opiera się na własnym do-

świadczeniu zawodowym oraz obserwacjach uczestniczących. Obserwacje o charakterze niestandardowym, uczestniczącym, ciągłe, prowadzone w sytuacjach naturalnych. Wsparciem obserwacji były wyniki pochodzące z wywiadów pogłębianych. Spostrzeżenia miały na celu zidentyfikowanie czynników, jakimi posługują się obserwowani, przy wykonywaniu własnych zadań, do osiągania celów oraz ustalenia, czy stosowanie tych czynników może być systemem zarządzania, który w artykule został określony systemem psychoagregatów. Przeprowadzone badania pilotażowe służyły wstępnemu przyjrzeniu się problemowi.

Obserwacji autor dokonywał podczas zorganizowanych *ad hoc* spotkań, zebrań, działań zespołów, pracowników biur, kadry menedżerskiej i organów nadzoru. Grupy liczyły od kilku do kilkunastu osób. Kryterium doboru były występujące relacje i zależności przełożony – podwładny, w strukturach hierarchicznych i zadaniowych. Stały się inspiracją do przeprowadzenia dalszych badań, w których wykorzystano wywiad pogłębiony. Czynnikiem, który szczególnie przyczynił się do opracowania autorskiej koncepcji psychoagregatów, była obserwacja sposobów postępowania menedżerów w relacjach z podwładnymi oraz innymi członkami organizacji zmierzających do osiągnięcia celów, które stawiali sobie sami lub które stawiali im ich przełożeni. Pierwszym problemem badawczym, jaki sformułował autor, było pytanie: Czy istnieje zestaw metod wywierania wpływu, które wspomagają zarządzanie?

W celu znalezienia na nie odpowiedzi oraz zobiektywizowania czynionych wcześniej obserwacji, jak też zweryfikowania wstępnych wniosków zostało przeprowadzone badanie metodą wywiadów pogłębionych. Badanie zostało przeprowadzone z siedmioosobową grupą pracowników i kierowników, z przedsiębiorstw różnych branż. Kryteriami doboru próby było:

- doświadczenie zawodowe – preferencja stażu pracy co najmniej 2 lata,
- pochodzenie branżowe i różne przedsiębiorstwa – badani pochodzili z różnych branż i przedsiębiorstw,
- różnicowany charakter wykonywanych obowiązków,
- doświadczenie w pracy w grupie,
- udział lub kierowanie grupą projektową.

W grupie znalazło się 5 kobiet i 2 mężczyzn, mieszkańców dużych miast, zatrudnionych na umowach o pracę oraz umowach cywilno-prawnych (kontrakt menedżerski), w wieku 30–40 lat. Wywiad pogłębiony miał na celu ustalenie, jak pełnione są funkcje zarządcze w przedsiębiorstwach osób z badania. Rozmowy dotyczyły typów przywództwa, stylów kierowania, własnych

doświadczeń respondentów. W trakcie badania respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do listy czynników psychospołecznych z prośbą o zaklasyfikowanie ich do jednej z dwóch grup psychoagregatów. Dodatkowe pytania dotyczyły m.in. próby ustalenia, czy występowaniu danego czynnika towarzyszyła jakaś określona sytuacja, zdarzenie, okres. Celem była odpowiedź na pytanie, czy respondenci spotkali się ze zjawiskami opisanymi jako system psychoagregatów oraz jakie wiązali z nimi odczucia. Rozmowy odbywały się indywidualnie, co umożliwiło badanym otwartość i szczerość wypowiedzi. Miało to szczególnie znaczenie ze względu na fakt, że psychomanipulacja, w odróżnieniu od psychostymulacji, nie ma charakteru oficjalnego, nie jest jawna, człowiek i organizacja niechętnie przyznają się do jej stosowania. Jej badanie wymaga szczególnych warunków, głównie zbudowania relacji zaufania pomiędzy badającym a badanym.

Wyniki badania

Wyniki badań pochodzących z obserwacji zostały porównane do zestawu czynników psychospołecznych składających się na system psychoagregatów. Zebrane w tabeli 1 czynniki, stosowane jako narzędzia zarządzania ludźmi w obserwowanych sytuacjach i zbiorowościach, posiadają, zdefiniowaną już na wstępie, naturę psychostymulującą i psychomanipulującą. Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych wsparło obserwację w kierunku klasyfikacji i przypisania zaobserwowanych czynników do grup psychoagregatów. Wyniki wywiadów zostały zaprezentowane w tabeli 2. Wyniki nie wykluczają możliwości odmiennego sposobu klasyfikacji czynników ze względu na ich dualny charakter uzależniony od sposobu zastosowania i intencji operującego nim człowieka.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 2 odnoszą się do tej części wywiadu, która miała znaczenie dla opisywanych potrzeb badawczych. Po ustaleniu i „dodefiniowaniu” czynników badani zostali poproszeni o wypowiedzenie się i zaklasyfikowanie czynnika do jednej z grup psychoagregatów (lub powstrzymanie się od zaklasyfikowania) oraz udzielenie odpowiedzi, czy dany czynnik w ich ocenie jest czynnikiem, który można uznać za narzędzie zarządzania. Wynik tego testu umożliwiłby wyodrębnienie teorii systemu psychoagregatów w zarządzaniu. W kolumnie „Czynnik zarządzania” podana została informacja dominująca ze wskazaniem w nawiasie liczby osób opowiadających się za tą odpowiedzią. W kolumnach „Psychostymulacja” i „Psychomanipulacja” została podana liczba osób z wywiadu opowiadających się za daną grupą.

Tabela 2. Klasyfikacja czynników psychospołecznych do grup psychoagregatów oraz liczba udzielonych odpowiedzi

Czynnik	Czynnik zarządzania (liczba badanych)	Psychostymulant	Psychomanipulant
System motywacyjny	tak (7)	7	0
Ścieżki kariery i awansów	tak (7)	7	0
Pakiety socjalne	tak (7)	6	0
System oceny pracowniczej	tak (7)	5	1
Coaching	tak (7)	5	2
Mentoring	tak (7)	7	0
Kultury organizacyjne	tak (5)	5	0
Kodeksy etyki	tak (7)	4	0
Mobbing	nie (4)	0	7
Wywieranie presji	tak (5)	0	5
Powodowanie współzawodnictwa	tak (6)	1	5
Wywoływanie lęku i strachu	tak (4)	0	6
Alienowanie	tak (4)	0	5
Oszukiwanie	tak (4)	0	6
Wykorzystywanie kłamstw i dezinformacji	tak (5)	0	6
Wywoływanie uprzedzeń	tak (4)	0	6
Wykorzystywanie pozycji siły	tak (5)	0	7

2.1. Analiza wyników badania

Omawiając wyniki badania, należy zwrócić uwagę na zróżnicowanie liczby głosów opowiadających się za przypisaniem konkretnego czynnika do czynników składających się na system zarządzania. Należy podkreślić, że ma to znaczenie szczególnie w kontekście zachowań etycznych i nieetycznych. Badanie nie miało na celu dokonywania oceny etycznej strony wykorzystywanych czynników. W ramach omawianych czynników czynnik w postaci mobbingu, przez większość grupy, z którą przeprowadzono wywiad (4 osoby), został wykluczony jako czynnik zarządzania.

Badanie potwierdziło istnienie obok psychostymulacji, także psychomanipulacji w metodach zarządzania. Z badania wynika również, że psychoagregaty nie są rozłączne, a raczej występują jako kombinacja czynników obu grup. Podczas udzielania odpowiedzi w wywiadzie, badani nawiązywali także do okoliczności, w których spotykali się z danym zjawiskiem. Nasilenie wykorzystywania czynników wiązało się z sytuacjami oraz warunkami wewnętrznymi

i zewnętrznymi organizacji, np. okres kryzysów gospodarczych, dekonstrukcja przejawiająca się np. redukcją zatrudnienia itp.

Podstawowy aspekt badań dotyczył sposobów osiągania celów w organizacjach. Zgodnie z naturą zarządzania osiągnięcie celów jest możliwe w drodze takiego wywierania wpływu, jaki pozwala na osiągnięcie efektów w postaci założonego celu. Z analizy zebranego materiału wynika, że funkcjonowaniu czynników psychostymulujących w osiąganiu celów organizacji towarzyszą także czynniki, które badany zespół określał jako negatywnie oddziałujące, stresogenne, frustrujące, wypalające, badani niejednokrotnie używali określeń odnoszących się do zdefiniowanych wcześniej czynników psychomanipulacji.

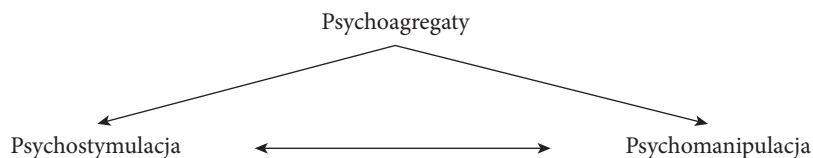
Każdy z badanych w wywiadzie pogłębianym był nastawiony na osiąganie celów, większość deklarowała, że w ich organizacji jest prowadzona polityka osiągania celów z wykorzystaniem czynników psychostymulacji. Najczęściej wymieniali systemy premiowe (systemy motywacyjne w postaci regulaminów), systemy ocen pracowniczych (wspierane przez narzędzia informatyczne), kulturę organizacyjną, którą utożsamiali także z kodeksem etyki i listą wyznawanych przez organizację wartości. Zwracali uwagę na sposoby komunikowania szczególnie wyznawanych wartości w zatrudniających ich organizacjach, np. lista wartości jako tło na komputerach, wydrukach na kartach identyfikacyjnych oraz firmowych broszurach wydawanych klientom. Innymi przejawami psychostymulacji, z którymi zgadzali się respondenci, były ścieżki kariery – regulaminy z określoną siatką osiągnięć, dzięki którym mogli liczyć na zmianę zaszerzegowania, czyli korespondują z systemami premiovymi, na dodatkowe bonusy pieniężne lub rzeczowe – np. klasa samochodu służbowego lub telefonu komórkowego. Potwierdzali, że każdy z tych elementów dobrze służył osiąganiu celów organizacji, a im pozwalał zaspokajać jakąś określoną potrzebę – np. premię finansową, uznanie wynikające z oceny efektów pracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią – w przypadku awansu na wyższe stanowiska. Utożsamiali się z wyznawanymi wartościami, przez co także z samą organizacją lub jej częścią. Każdemu z tych czynników psychostymulujących, wielokrotnie w wypowiedziach towarzyszyły negatywne skojarzenia. Systemom motywacyjnym przeciwstawiali system powiązanych z nimi celów, wg pracowników bardzo trudnych do osiągnięcia, przez co frustrujących. Wymieniali przykłady niejednoznacznych powiązań pomiędzy odrębnym systemem premiovym, skalkulowanym za pomocą prostych mierników liczbowych, jak i zmieniających co roku lub kwartalnie budżetów i celów krótkoterminowych. Z reguły system premiovym miał charakter długoterminowy, jednak podporządkowanie celom i budżetom rocznym oraz kwartalnym umożliwiało, w ocenie respondentów, manipulowanie efektami.

Kolejnym czynnikiem wywołującym emocje z powodu niejednoznaczności był system ocen. Respondenci wyrażali zaniepokojenie, wynikające z faktu, że niektóre oceny, np. w systemach, w których uczestniczą także ich klienci zewnętrzni, mogą mieć charakter tendencyjny – to znaczy, że mogą podlegać pozamerytorycznym ocenom, na które oceniani nie mają żadnego wpływu. Przeciwnstawiano systemom ocen także siatki płac i zaszerogowania. Pojawiały się komentarze, że systemy ocen bywają niesprawiedliwe, szczególnie pojawiały się obawy dotyczące pozamerytorycznego charakteru oceny. Kulturyze organizacyjnej respondenci w kilku przypadkach przeciwstawili prawdziwe, wg nich, wartości organizacji. Jednym z przykładów była wartość w postaci „szacunku do kontrahenta”, w tym konkretnym przypadku kontrahent to dostawca dóbr. Przytoczonej wartości zostało przeciwstawione, nieuzasadnione opóźnianie płatności za towary do tego kontrahenta. Miało to szczególne znaczenie dla rozmówcy, ponieważ system oceny jego pracy dotyczył też oceny wystawianej przez tego kontrahenta.

Potwierdzając występowanie zjawiska psychomanipulacji, badani podczas wywiadu przyznali, że przynajmniej raz spotkali się w organizacjach z tego typu sytuacjami wywoływanymi szczególnie przez kierownictwo, dla którego pracowali. Takie działania przejawiały się zniekształcaniem rzeczywistości, nie były nastawione, tak jak np. w coachingu, na poprawę morale, ale na werbalne wywieranie wpływu o charakterze legalnym, ale mającym na celu wywołanie niepewności, lęku i presji, do którego respondenci się przyznawali. Osoby poddane wywiadowi przyznawały się także do presji wywieranej przez przełożonych, w ich zachowaniu niewerbalnym. Jako przykład podano: spacer za plecami pracownika podczas wykonywania obowiązków służbowych, spoglądanie na zegarek podczas rozmów z pracownikiem na tematy ważne dla pracownika, pozostawanie na stanowisku pracy przez przełożonego poza godzinami regulaminowymi itp. Pojawiły się opinie, że presja wywoływała poczucie niepewności odnośnie do własnych kompetencji i lęku co do jakości wykonywanych przez nich obowiązków. O lęku, złości i poczuciu niesprawiedliwości respondenci wspominali przy omawianiu współzawodnictwa, a samo współzawodnictwo określali jako „wyścig szczurów”. Odnosili je szczególnie do systemów ocen okresowych, wspominali o działaniach współpracowników nastawionych np. na schlebienie tym, którzy mogli mieć wpływ na ich ocenę (w tym także osób badanych w wywiadzie). Lęk i strach kojarzyły się badanym także z formami zatrudniania, obawami przed zwolnieniem w wyniku zmanipulowanych faktów. Szczególnie odnosili to do okresów dekonstrukcji i restrukturyzacji. Kolejnym z omawianych czynników była alienacja. Badani najczęściej odnosili ją do zagadnień związanych z kulturą organizacyjną,

zestawiając wartości, z którymi się utożsamiali z obserwowanymi zjawiskami, które były im obce. Także tworzenie fikcyjnej rzeczywistości, czyli oszukiwanie, dla określonych potrzeb, związane z dezinformacją i kłamstwami, było czynnikiem, który badani klasyfikowali jako narzędzie zarządzania. Przykładem przytaczanym przez respondentów, było np. wspomniane wcześniej schlebienie na potrzeby systemu ocen okresowych, jako negatywny i nieszczerzy wyraz wpłynięcia na poprawę własnej oceny. Badani opowiadali również o przypadkach, które określili jako sposób „pacyfikowania buntownika”, który mógł negatywnie wpłynąć na postrzeganie zespołu, w którym pracował. Były to sposoby na wywoływanie uprzedzeń do konkretnej osoby. Sposobem realizacji tego działania miały być zmanipulowane fakty na temat możliwości redukcji etatu „buntownika”, jeżeli nie podporządkuje się woli grupy. Warto podkreślić jest fakt, że nie sposób było dokonać oceny poziomu obiektywizmu respondenta w tym przypadku, w zakresie charakteru „buntu” osoby, względem której postanowiono wywołać zjawisko uprzedzenia. Ostatnim z omówionych czynników było wykorzystywanie pozycji siły. W związku z autorytaryzmem i władzą (dyktaturą) respondenci podawali przykłady, w których wywieranie wpływu nie polegało na uzasadnieniu potrzeby realizacji poprzez merytoryczne argumenty i przekonanie, a poprzez używanie określeń typu: „bo jestem twoim przełożonym” lub powoływanie się na autorytety w postaci „na górze oczekują od ciebie wyników”. Mobbing natomiast był wymieniany przez respondentów, ale nie potwierdzili jego występowania, bardziej odnosili do informacji medialnych. Być może ze względu na ujęcie w ramy prawne tej formy wywierania wpływu, jej stosowanie mogło być zatajane, respondenci nie zaklasyfikowali mobbingu do czynników zarządzania.

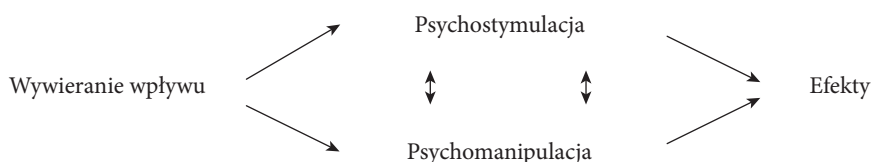
Przytoczone wyniki z prowadzonych badań, potwierdzają możliwość istnienia systemu psychoagregatów w zarządzaniu organizacjami. Na potrzeby dalszego wnioskowania, najważniejszą z dotychczasowych konkluzji jest przenikanie się obu psychoagregatów.



Rysunek 2. Psychoagregaty

Badanie wykazało stosowanie systemu psychoagregatów przez kierowników. Należy przyjąć, że są one wykorzystywane do osiągnięcia celów. Ich efekty

mają charakter dualny w procesie wywierania wpływu – wpływ na organizację i na pracownika. Dla organizacji będzie to efekt w postaci osiągniętego celu oraz relacji organizacja – pracownik, dla pracownika – poziom zaspokojenia potrzeb oraz związek z organizacją.



Rysunek 3. Stosowanie psychoagregatów

Można przyjąć, że system psychoagregatów występuje w procesie zarządzania opartym na sterowaniu zachowaniami poprzez sferę psychiki. Psychostymulacja jest systemem zarządzania opartym na jawnym, komunikowanym, pozytywnym i wzajemnym oddziaływaniu na pracowników, partnerów biznesowych itd., natomiast psychomanipulacja jest systemem niejawnego oddziaływania, by mieć wpływ na osiągnięcie własnego celu z pominięciem potrzeb podmiotu poddanego manipulacji.

2.2. System psychoagregatów jako konkluzja z przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę charakter obu psychoagregatów, czyli pozytywnie nacechowaną psychostymulację i negatywną w konsekwencjach psychomanipulację, można stwierdzić, że oba zjawiska łącznie składają się na system zarządzania poprzez psychoagregaty. Pomiędzy wartościami skrajnymi obu zjawisk, znajdują się metody zarządzania o różnej intensywności wykorzystywania jednego z nich, które zależnie od czynników zewnętrznych i wewnętrznych będą mieć określone nasilenie.

System psychoagregatów (SPa) jest zatem funkcją zmiennych w postaci psychostymulacji (Ps) i psychomanipulacji (Pm):

$$SPa = f(Ps, Pm), \text{ przy czym } Ps = \sum_{i=0}^n Ps \text{ oraz } Pm = \sum_{i=0}^n Pm.$$

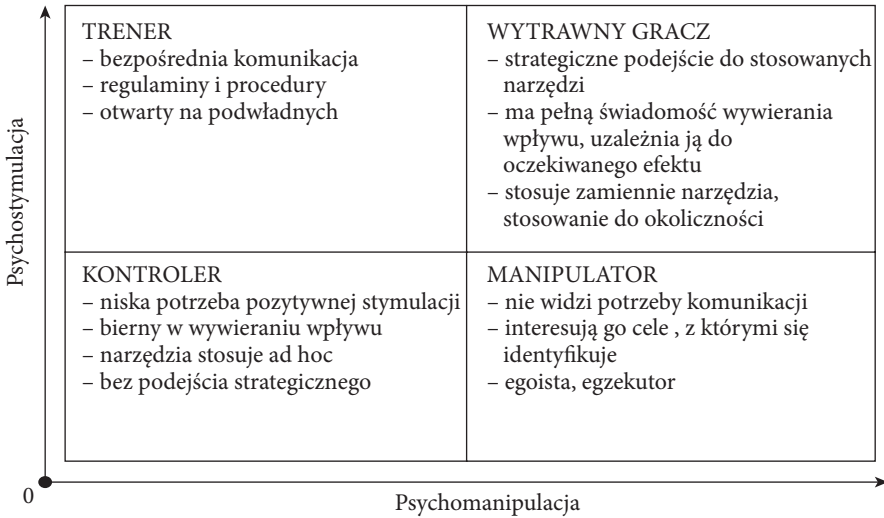
Wykorzystując system oceny każdego czynnika, wg określonego kryterium oraz wagi czynników w ramach każdego psychoagregatu, można dokonać prezentacji graficznej miejsca w przestrzeni pomiędzy współrzędnymi systemu psychoagregatów. Nie jest to jednak przedmiotem niniejszego opracowania,

powyższy opis służy jedynie wprowadzeniu do potencjalnej metodyki, którą można wykorzystać do dalszych badań organizacji. Celem prowadzonych rozważań, było opracowanie modelu i hipotetyczne przypisanie systemu psychoagregatów, stylom kierowania. Z przeprowadzonego na potrzeby artykułu badania wynika, że w stylach kierowania występuje system psychoagregatów. Poprzez dominację czynników psychostymulujących albo psychomanipulujących zdefiniować można charakter kierownika, oraz dokonać próby określenia charakteru organizacji. Wykorzystując koncepcje psychoagregatów, autor proponuje następujące przykłady typów kierowników:

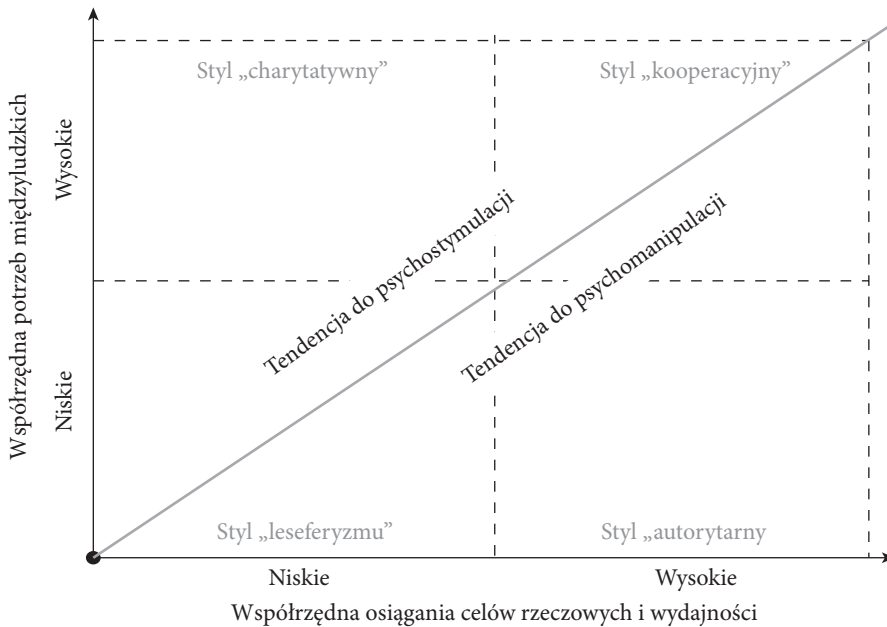
- Trener – stawia na bezpośrednią i jasną komunikację z podwładnym, opiera się na funkcjonujących regulaminach i procedurach, jest otwarty na propozycje podwładnych; w powiązaniu ze stylami przywództwa, omówionymi wcześniej, do grupy trenerów można zaliczyć: przywódcę paternalistycznego oraz przywódcę mądrego.
- Kontroler – kierownik o niskiej potrzebie pozytywnej stymulacji podwładnych, jednocześnie o określonym poziomie bierności w wywieraniu wpływu, stosujący psychostymulację lub psychomanipulację *ad hoc*, bez strategicznego podejścia do systemu psychoagregatów; w zaproponowanym przypisaniu stylów przywództwa, można przypisać do tej grupy: przywódcę uwodzicielskiego oraz przywódcę zaborczego.
- Wytrawny gracz – potrafi budować strategie oparte na systemie psychoagregatów, ma pełną świadomość stosowanych narzędzi i skutków, wykorzystuje je sprawnie i celowo; w zaproponowanym przypisaniu stylów przywództwa, można przypisać tej grupie przywódcę makiawelicznego,
- Manipulator – nastawiony na narzędziowe wykorzystywanie podwładnych dla własnych potrzeb, nie dostrzega potrzeby komunikacji, interesuje go osiągnięcie własnych celów, bez pozytywnego stymulowania pracowników; w zaproponowanej typologii przywództwa, będzie to np. przywódca narcystyczny.

Tę autorską typologię zachowań kierowniczych można odnieść do układu dwóch współrzędnych. Przyporządkowanie do konkretnego typu jest wynikiem funkcji systemu psychoagregatów.

Po autorskim usystematyzowaniu typów kierowników za pomocą systemu psychoagregatów, warto odnieść ten system także do funkcjonujących, zasygnalizowanych i opisanych we wstępnej części artykułu stylów kierowania na siatce kierowniczej R.R. Blake'a i J.S. Mountona. Odniesienie ma na celu dokonanie podziału, ustalenie hipotetycznej granicy rozdzielającej style kierowania na podlegające tendencji do psychostymulacji oraz do psychomanipulacji. Hipotetyczny rozkład psychoagregatów na siatce kierowniczej będzie przebiegał w sposób zaproponowany na rysunku 5.



Rysunek 4. Hipotetyczne obszary natężenia stosowania systemu psychoagregatów



Rysunek 5. Hipotetyczna granica rozdzielająca style kierowania na siatce kierowniczej z wykorzystaniem systemu psychoagregatów

Źródło: Na podstawie: [Kálin i Müri 1998, s. 26]

Zaprezentowane na rysunku 6 podejście do interpretacji stylów kierowania z siatki kierowniczej wskazuje, że silnie psychostymulującym stylem kierowania będzie styl „charytatywny”, natomiast styl „autorytarny” ma tendencję do psychomanipulacji. O przypisaniu do poszczególnych grup stylów decydować będzie przewaga czynników psychostymulujących nad psychomanipulującymi lub odwrotnie. Granica wyznaczona przez krzywą psychoagregatów w istocie składa się z szeregu punktów, które są jednakowo oddalone od współrzędnych. To oznacza równowagę pomiędzy czynnikami psychostymulującymi i psychomanipulującymi. Każde nasilenie czynników psychomanipulujących, nierównoważone psychostymulacją, będzie przesunęło krzywą psychoagregatów w prawą stronę i odwrotnie.

Zakończenie

Niniejsze opracowanie wykorzystuje autorskie podejście i miało na celu zasygnalizowanie wykorzystania i zbudowanie modelu systemu psychoagregatów w stylach kierowania. Z przeprowadzonego na potrzeby artykułu badania wynika, że można wyróżnić typy kierowników, którzy posługują się różnymi kategoriami tworzącymi zespół psychoagregatów, na który składa się psychomanipulacja i psychostymulacja. Są one narzędziami, które w procesach zarządzania wykorzystują menedżerowie w celu osiągnięcia oczekiwanych efektów. W tym ujęciu, oceniając psychostymulację i psychomanipulację, należy podkreślić, że pierwsza jest oficjalna, komunikowana, podporządkowana celom organizacji i potrzebom pracownika, pożądana i pozytywna, a druga służy celom przełożonego (organizacji), z pominięciem potrzeb pracownika, a jedynie wykorzystując go. Jest nieoficjalna, niepożądana i nacechowana negatywnie. W stylach kierowania, które wykorzystują system psychoagregatów, zostały wyróżnione przez autora artykułu typy kierowników, takie jak: trener – silnie psychostymulujący, kontroler – o niskim nasileniu mieszanki psychoagregatów, wytrwany gracz – świadomie i sprawnie stosujący oba psychoagregaty oraz manipulant – silnie psychomanipulujący.

Wykorzystując system psychoagregatów, można dokonywać oceny organizacji pod kątem tworzonych relacji pomiędzy nią a pracownikami, można na tej podstawie porównywać organizacje między sobą, antycypować przyszłość oraz analizować zmienność organizacji w czasie, jednocześnie obserwując, jakie czynniki makro- i mikrootoczenia występowały w tym samym momencie. Możliwość porównywania, w obiektywny sposób, umożliwia ujęcie systemu psychoagregatów w funkcję, dającą się przedstawić na układzie

współrzędnych. Należy mieć na uwadze, że style kierowania są zależne od zachodzących zjawisk, np. zjawiska właścicielskie, koniunkturalne, geograficzne, polityczne itd., i mogą powodować, że organizacja będzie znajdować się w innym miejscu przestrzeni pomiędzy współzrędnymi psychostymulacji i psychomanipulacji, a tym samym będzie wykorzystywać różne style kierowania. Analiza zmienności w obrębie systemu psychoagregatów oraz czynników stanowiących szczególnie obszar psychomanipulacji, będzie stanowić przedmiot zainteresowania autora w dalszych pracach.

Bibliografia

- Armstrong, M., 2011a, *Zarządzanie ludźmi, Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, tłum. Grażyna Skoczylas, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Armstrong, M., 2011b, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa.
- Bieniok, H., 2004, *Metody sprawnego zarządzania*, PLACET, Warszawa.
- Bielski, M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka, K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Cialdini, R.B., 2013, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk.
- Dandira, M., 2012, *Dysfunctional Leadership: Organizational Cancer*, Business Strategy Series, vol. 13, iss. 4, p. 187–192, <http://dx.doi.org/10.1108/17515631211246267> [dostęp: 19.10.2014].
- Karwat, M., 2000, *Sztuka manipulacji politycznej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Grzywa, A., 2013, *Manipulacja, wszystko co powinienes o niej wiedziec*, Słowa i Myśl, Lublin.
- Hawking, S., 1996, *Ilustrowana krótka historia czasu*, Zys i S-ka, Poznań.
- Hofstede, G., 2000, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jarmuła, A., 2006, *Manipulacja i wywieranie wpływu na ludzi*, ASTRUM, Wrocław.
- Kälin, K., Müri, P., 1998, *Kierować sobą i innymi*, PSB, Kraków.
- Koźmiński, K., Piotrowski, W. (red.), 2004, *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S., 2013, *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lunenburg, F.C., 2010, *Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process*, International Journal of Management, Business, and Administration, vol. 13, no. 1, s. 1.

- Machiavelli, N., 2011, *Księżę*, tłum. Zdzisław Płoski (z przekładu W.K. Marriotta) HELION, Gliwice.
- Olszewska, A., Zielińska, U., 2006, *Psychomanipulacja, metody i techniki*, ASTRUM, Wrocław.
- Pabijańska, M., 2007, *Psychomanipulacja w polityce, metody, techniki, przykłady*, ASTRUM, Wrocław.
- Rok, B., 2009, *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, *Prakseologia*, nr 149, s. 187–204, http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Czasopismo_MBA/Prakseologia_2009.pdf [dostęp: 25.10.2014].
- Rozhan Othman, Foo Fang, Ee Ng Lay Shi, 2010, *Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes*, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, iss. 4, p. 337–350, <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011043357> [dostęp: 19.10.2014].
- SJP.PWN.PL [dostęp: 17.04.2014].
- Steward, D.M. (red.), 2002, *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner, J.A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. jr, 2001, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strykowska, M., 2009, *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, r. LXXI, z. 1.
- Zimbardo, P., 1999, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.