

Dr Elżbieta KOTOWSKA  
Prof. nadz. dr hab. Waldemar STELMACH  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## EKONOMICZNE I PSYCHOLOGICZNO-SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA/KIEROWANIA BIZNESEM®

Economic, psychological and social aspects of business management®

**Słowa kluczowe:** Biznes, ekonomia, psychologia społeczna, kierownicy, dusza, literatura, cechy.

*Autorzy na tle ogólnych rozważań ekonomicznych, przedstawiają w artykule swoje poglądy na psychologię w kierowaniu biznesem; małym, średnim i dużym. Rozróżniają przy tym jednoznacznie psychologię w ogóle i psychologię w kierowaniu biznesem i przedsiębiorczością. Przedstawiają także zawartość pojęć: biznes i przedsiębiorczość. Nie zgadzają się z poglądami, że biznes lub przedsiębiorczość mają swoją psychologię. Ta ostatnia jest właściwa tylko ludziom i ludziom w działaniu np. kierowniczym/sprawczym. Artykuł oparty jest w dużej mierze na międzynarodowych osiągnięciach z omawianego zagadnienia.*

**Key words:** Business, economics, social psychology, managers, soul, literature, features.

*The authors, in the context of general economic considerations present in the article their opinions about psychology in business management; small, medium and large ones. They clearly distinguish psychology in general aspect from psychology in managing business and entrepreneurship. They also present the content of business and entrepreneurship. They disagree with the opinion that business or entrepreneurship has its own psychology. The last one is appropriate only to people and people in their actions, e.g. management / causation. The article is based largely on international achievements in discussed issues.*

### WPROWADZENIE

Artykuł poniższy ma dotyczyć w swym zasadniczym wymiarze ogólnych, czyli ekonomicznych i społecznych problemów związanych z funkcjonowaniem biznesu. Szerzej rzecz ujmując dotyczy zasad, praw, uwag i pewnych refleksji na temat wykorzystywania ekonomii i psychologii społecznej w kierowaniu/zarządzaniu działalnością gospodarczą/ biznesem.

Biznes, to działania gospodarcze lub finansowe, proces wytwarzania dóbr lub usług w celach komercyjnych z elementami znacznego ryzyka pochodzącego z różnych obszarów; zaangażowanie w organizację zarządzania ludźmi w procesie pracy; to realizowanie zamiarów strategicznych, taktycznych i operacyjnych; to łączenie oddzielnych elementów w logiczny i spójny system wytwarzający dochód i dających korzyści nie tylko samemu przedsiębiorcy, ale i otoczeniu. W języku potocznym przez biznes rozumie się po prostu coś, co przynosi dochód. Jedną z najbardziej chyba lapidarnych definicji biznesu dał P. Fortuna [6,s.17] w książce *Subiektywna psychologia biznesu* traktując go jako maszynę posiadającą jeden podstawowy cel: maksymalizowanie zysków przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów; z czym trudno, nie zgodzić się. Autor przestrzega, aby nie zapominać, że firmy (biznes'y) nie są organizacjami pożytku publicznego i wszystko, co sprzyja osiągnięciu celu będzie poważnie brane pod uwagę. Możemy to traktować jako ostrzeżenie, przed brakiem etyki, ale i jako swego rodzaju nadzieję. Dodajmy, iż coraz częściej do czynników określających biznes dodaje się, mamy na

uwadze tylko deskryptywność, jego społeczną odpowiedzialność, która nie zawsze musi się pokrywać z rzeczywistością.

W nauce rozróżnia się, dla celów analitycznych, dwa albo trzy poziomy biznesu (np. Encyklopedia biznesu).

Pierwszemu poziomowi, mikrobiznesowi, przypisuje się obecnie, przynajmniej w Polsce, największe bodajże znaczenie w gospodarce narodowej, w tworzeniu nowych miejsc pracy i w zwiększaniu dochodu narodowego (zupełnie inną kwestią jest jego podział). Jest to podejście czysto ekonomiczne, jednostronne. Dodać trzeba, że to dość duża strefa (nazywana często 'szarą') łamania prawa, zasad i przepisów. Często wg mikrobiznesmenów taka działalność wynika właśnie z konieczności biznesowej, lub nieżyciowych, niespójnych, niejednoznacznych przepisów natury prawnej. Równie często jest jednak rezultatem samowoli przedsiębiorców, ich zbyt dużej pewności siebie wynikającej z aktualnych praw rynku; z bezrobocia, koniunktury, pogoni za zyskiem.

Drugiemu poziomowi, makrobiznesowi lub bigbiznesowi przypisuje się w pierwszym rzędzie tworzenie przez najbardziej przedsiębiorcze jednostki i zespoły nowych stosunków społecznych i zależności poprzez umiejętne wykorzystanie kapitału i układów polityczno-ekonomicznych. Istotne jest, że ten rodzaj biznesu oddziałuje nie tylko na przedsiębiorstwa ale także na państwo i jego władze.

Trzecim poziomem, tzw. biznes korporacyjny nie zawsze jest wyodrębniany. Tam, gdzie jest wyodrębniony przypisuje się mu wpływy na politykę międzynarodową w różnych kontekstach: politycznym i ekonomicznym; pozytywnym ale

i negatywnym. Dokładne i przerażające przykłady tych ostatnich działań opisane są w słabo rozpropagowanej w Polsce książce, uczestnika takich przedsięwzięć, Johna Perkinsa: *Hitman Wyznania ekonomisty od brudnej roboty* [15]. Autor odważył się ją opublikować, jak sam pisze, dopiero w przededniu swojej śmierci. Bał się o swoje życie, którego wartość dla wielkich korporacji jest prawie żadna. Dotyczyło to również śmierci prezydentów, premierów i ministrów państw, którzy stali na przeszkodzie konkretnym korporacyjnym przedsięwzięciom. W podobnym tonie określono taki mafijny rodzaj działalności korporacyjnej w *Dzienniku / Gazeta Prawna* z 14–16 XII 2012.

## EKONOMIA A BIZNES

Pisząc o biznesie nie sposób pominąć znaczenia słowa **ekonomia**. W *Encyklopedii biznesu*, w podrozdziale zatytułowanym *Ekonomia, Ekonomiki szczegółowe* czytamy: „Wspólnym przedmiotem wszystkich nauk ekonomicznych jest rzeczywistość gospodarcza. Składają się na nią elementy materialnego podłoża gospodarowania oraz układy stosunków społecznych i zależności między jednostkami ludzkimi i ich grupami, przy czym układy te są w ten czy inny sposób powiązane ze sobą oraz elementami swego podłoża.” [5, s. 243]. Dla nas, w kontekście psychologii w biznesie, istotna jest uwaga zamieszczona na kolejnej stronie Encyklopedii. „Sprawom biznesu najbliższe są dyscypliny należące do ekonomii stosowanej. Dostarczana przez nie wiedza służy bowiem rozwiązywaniu problemów praktycznych w konkretnych sytuacjach, może być również stosowana do budowy prognoz.” [5].

Bardzo znany niegdyś i popularny prof. E. Lipiński napisał lapidarnie, iż „ekonomia jest nauką o prawach, prawidłowościach i zależnościach między poszczególnymi elementami gospodarstwa.” Należy zwrócić uwagę, że rzadko utożsamia się biznes i ekonomię. To pierwsze jest praktyką; drugie – nauką, potocznie także nauką o prowadzeniu biznesu.

Są także próby, nawet udane z praktycznego punktu widzenia, traktowania biznesu i ekonomii jako całości. M. in. mówi się i pisze o procesie badania oraz godzenia szans i działań których istotą jest kierowanie powołaniem organizacji w kontekście razem ewoluujących ludzi, przedsięwzięć, organizacji i otoczenia. Jest to szczególnie rodzaj godzenia kreatywności i dyscypliny; wewnętrznych i zewnętrznych aspektów zarządzania zmianami, a nade wszystko godzenie sprzeczności oraz przekształcanie możliwości w rzeczywistość. Biznes wzbogaca „czystą” teorię i w dużej mierze ją weryfikuje.

T. Kotarbiński wymyślił dla tej sfery działalności nazwę „ekonomiczność działania”. Jest nią, w jego rozumieniu, czystość działania w poszczególnych przypadkach czyli mniej błędów, uszkodzeń, cech niepożądanych, wtrętów, zanieczyszczeń tzn. lepsza wydajność, oszczędność, mniej ubytków. Jak to osiągnąć? W *Traktacie o dobrej robocie* napisał: „Cokolwiek zaś czynimy, jakkolwiek pełniemy funkcję zawsze następczą się okazuje do praktykowania tej dyrektywy, by nie pozwalać procesom od nas zależnym przebiegać nie wedle naszych zamierzeń” [9s.140]. Z kolei J. Okoń w opracowaniu *Pedagogika pracy* udowodnił, że biznes/ekonomia mają pokazać jak zwiększyć skuteczność (wydajność) pracy i jak zbliżyć człowieka do pracy. Uznał, że istnieją cztery podstawowe warunki. Badać należy samego człowieka, ogół warunków zewnętrznych, kwalifikację i motywację [13].

Działalność biznesowa utożsamiana bardzo często z przedsiębiorczością, wg *Leksykonu biznesu* zdefiniowana jest jako zachowanie człowieka lub organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) oraz możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania. Przedsiębiorczość – bywa – jest w takim ujęciu traktowana jako synonim biznesu, w mniejszym lub większym stopniu jest usługowa, produkcyjna, finansowa i handlowa. Te zaś duszy, także zbiorowej, czyli „psyche” jako pierwotnej części psychologii nie posiadają. Część naukowców twierdzi, że w biznesie nie ma nawet etyki. Zastępują ją zyski, koszty, odsetki... Tak napisał m.in. znawca etyki z PAN, prof. W. Gasparski.

Z powyższych rozważań wynika, że podstawowym kluczem do podejmowania działań dotyczących biznesu jest przede wszystkim poznanie zasad gospodarowania wynikających z przesłanek natury ekonomicznej, głównie zaś ekonomii stosowanej oraz określenie wynikających z tego tytułu ryzyk [10, s. 125–133] i podjęcie działań w kierunku ich minimalizacji z zamysłem osiągnięcia sukcesu mierzonego w kategoriach pieniężnych. Współcześnie znaleźć też można rozważania związane z biznesem w kontekście tzw. „psychologii biznesu”.

## PSYCHOLOGIA I PSYCHOLOGIA SPOŁECZNA

Rozważania o psychologii w biznesie, rozpoczniemy od... **duszy**. Dziś uważa się powszechnie, że nauka psychologii zaczęła się właśnie od rozważań Arystotelesa w opracowaniu *De Animo* co tłumaczone jest dwojako: *O duszy* albo *O psychice*. [2]. Duszę posiadają, jeśli w ogóle ją posiadają, jeśli w ogóle ona istnieje – ludzie. Czy duszę (świadomość) zbiorową też? Czy taka w ogóle istnieje? Oto jest pytanie.

I od tego zaczniemy rozważania o psychologii w biznesie: od duszy, czyli w dzisiejszym, szerszym i naukowym rozumieniu, od psychologii wywodzącej się od rozważań nad duszą. Wielki, i jakże ładnie piszący po polsku, filozof Władysław Tatarkiewicz w *Historji Filozofii* (taka wtedy była pisownia) wydanej w roku 1933 we Lwowie utożsamiał arystotelowską duszę z psychologią [18, s. 136], pisząc w podtytule jednego z rozdziałów „*Dusza*” i w nawiasie taką samą czcionką „*Psychologia*”. Dusza traktowana jest jako energia ciała organicznego, bez którego nie może ono istnieć. Jej najwyższą funkcją ma być rozum. A co z duszą po śmierci człowieka, kiedy ciało już ściętnie? To już zagadnienie religijne. Dziedzina rozważań religijnych nad duszą nie wchodzi w zakres naszych zainteresowań w tym artykule.<sup>1</sup>

Odżegnujemy się od pisania o psychologii biznesu, czyli o „uduchowieniu biznesu”, o którym to można przeczytać w niektórych opracowaniach. Ukazała się nawet książka (2008 r. wydania) zatytułowana *Psychologia organizacji*. Podobnie zresztą tytułowane są rozdziały w różnych opracowaniach książkowych traktujących o psychologii organizacji, biznesu, handlu. Piszemy o psychologii instytucji, urzędów

1 A. Wagenstein napisał w książce *Pięćoksiąg Izaaka*: „trzeba wątpić w wiarę i wierzyć w wątpliwości” [19, s. 106].

itp., tak, jakby te ją miały, a nie o psychologii w zarządzaniu/kierowaniu organizacją, czyli o psychologii wpływów osób na biznes itd. Organizacja, jako taka, nie ma psychologii.

Biznes czyli po polsku po prostu realizowane/ uprawiane gospodarowanie, nie może mieć swojej psychologii, czyli duszy, opierając się na etymologii słowa wywodzącego się jeszcze, od czasów Arystotelesa. Psyche to dusza z greckiego. Psychikę, czyli uduchowienie posiadają tylko ludzie, nie ich działania lub artefakty.

Przy omawianiu zagadnień kierowania/zarządzania w biznesie należy się zatrzymać obowiązkowo nad psychologią ze względu na jej historyczne znaczenie. Stanowiła ona, jak odnotował we wspomnianej wyżej Historji Wł. Tatarkiewicz, jedną z najistotniejszych części składowych filozofii w ogóle, obok kosmologii i teologii. Już we wstępie autor odnotował, „...był okres, gdy w filozofii traktowano prawie wyłącznie o psychologii, bo w niej upatrywano podstawę wszelkiego poznania.” (18,s.1).” Zaś aby dobrze kierować i zarządzać trzeba dobrze poznać człowieka, stosunki międzyludzkie, interakcje, osobowości, charyzmę i zachodzące zmiany w wyniku różnych układów, sytuacji... Jedyną stałą rzeczą, jak już zauważył Heraklit, są zmiany.” ( słynne panta rhei).

Co zatem należałoby wiedzieć o psychologii w interesującym nas kontekście: oddziaływania ludzi, na siebie nawzajem. Wszak kierowanie/zarządzanie to nic innego jak próby, oddziaływania na ludzi i stosunki między nimi panujące oraz ich wykorzystanie dla określonych celów. Próby udane lub nie. Później przejdziemy do treści zamarkowanej w tytule, czyli do psychologii społecznej jako nauki będącej na pograniczu właśnie psychologii i socjologii oraz, może, ekonomii i filozofii; ale już na pewno będącej częścią filozofii zarządzania. Jak napisano w *Filozofii zarządzania*: „Po pewnej liczbie lat pracy niemal każdy menedżer staje się filozofem w wymiarze praktycznym. Ma własne teorie i koncepcje dotyczące zarządzania – czym jest i być powinno, co jest w nim naprawdę ważnego i pozostaje aktualne, a co stanowi dalekie peryferia lub miraż, jakie stwarza ono wyzwania, niewiadome i zagrożenia.” [14,s. 10].

Psychologia jest nauką o wyższych czynnościach istot żywych, szczególnie człowieka jako istoty biologicznej. Bada uczucia (emocje), intelekt (myślenie), czynności wolicjonalne takie jak chęci pragnienia, decyzje i związki między nimi. Bada również spostrzeżenia, wyobrażenia, sądy, świadomość oraz całą sferę psychiki (życia umysłowego) człowieka w związku z jego biologią, której nie należy tu mylić z jego fizyknością.

Psychologia oficjalnie jako nauka istnieje od 1879 roku, to jest od powołania do życia przez niemieckiego uczonego Wilhelma Wundta pierwszego laboratorium psychologicznego. Niestety, nadal większości badań psychologicznych dokonuje się w warunkach laboratoryjnych, co nie oznacza, że w laboratorium. Znany amerykański psycholog Philip Zimbardo, swoje znane badania na studentach występujących jako więźniowie i ich strażnicy przeprowadzał w piwnicach Uniwersytetu Stanforda.

Wcześniej niż w XIX wieku, psychologię traktowano jako pseudonaukę, ponieważ badania były tylko introspekcyjne, co oznacza, że pewne stany psychiczne znane były tylko z opisu osoby przeżywającej, a więc niemożliwe do obiektywnego (kontrolnego) zbadania.

Najczęstsze metody badawcze w psychologii to obserwacja, pomiar, eksperyment; podobnie jak i w innych dziedzinach nauk społecznych.

Psychologię najczęściej dzieli się wg poniższego schematu (wg działów):

1. Psychologia teoretyczna,
2. Badania psychologiczne,
3. Psychologia stosowana wraz z wyszczególnieniami np. psychologia pracy, (ta nas będzie szczególnie interesowała), wychowawcza, sądowa, kliniczna...

Inny schemat zakłada, że psychologię określić możemy jako naukę jednoznacznie humanistyczną, bądź czysto przyrodniczą, ewentualnie przyrodniczo-społeczną. Ponieważ psychologia jako samodzielna nauka jest stosunkowo młoda, zawiera więc dosyć liczne poglądy nie zawsze należycie sprezygowane i uzasadnione. Nie są one zatem, paradygmatami.

Wg L. Grzesiuk w psychologii wyróżnia cztery podstawowe nurty [8 s.16]:

1. Szczególną uwagę zwraca się aktualnie na metodę behawiorystyczną czyli zależności między przyczyną i skutkiem (działaniem) lub zależności między zmienną niezależną i zależną.
2. Psychoanaliza, nawiązująca ciągle, mimo wielu krytyk, do jej twórców Freuda i Junga. Zakłada ona, że działania człowieka wynikają przede wszystkim z nieuświadomionych motywów (sny, ukryta seksualność,...).
3. Nurt zwany humanistyczno-egzystencjalny koncentrujący swoje działania na ludzkich możliwościach i ich ograniczeniach zewnętrznych. Ten nurt można by zaliczyć również do ram psychologii społecznej i raczej nie byłoby to błędem.
4. Systemowy nurt. Największą wagę przykładają do działań człowieka wynikających z przebywania w grupie. Ten wątek już zdecydowanie zaliczylibyśmy do psychologii społecznej.

Oddzielne zagadnienie stanowią rozważania o psychologii ekonomii (ekonomicznej). O samej ekonomii wspomnieliśmy powyżej. Jest to pojęcie o szerszym zasięgu i znaczeniu niż psychologia biznesu. W obszernym, dwutomowym dziele *Psychologia ekonomiczna* [6] odnajdujemy bardzo różnorodne poglądy dotyczące znaczenia i pojemności psychologii ekonomicznej, m.in. takie, że trzeba ją rozpatrywać oddzielnie w makro (ekonomia polityczna) i mikro skali, że jest badaniem wpływu psychologii na działania ekonomiczne jednostek oraz że ma pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych na różnych jego poziomach itd.

Główny dylemat dotyczy jednak użyteczności odkryć psychologicznych dla ekonomii. Autorzy wyrażają nadzieję, że zazębianie się granic obu dyscyplin wydaje się czymś więcej niż jednorazową wycieczką w nieznane tereny a efekt końcowy jej funkcjonowania zależny będzie od popytu na nią praktyków. Sami teoretycy–naukowcy nie wpłyną na jej ewentualny sukces.

Pewien problem tkwi w tym, że sama ekonomia, jak informują wszelkie encyklopedie i inne opracowania naukowe, jest nauką a nie praktyką o czym, w praktyce często zapominamy. Czy zatem jest uprawnione mówienie /pisanie w kontekście

biznesu o psychologii ekonomii, tj. o pewnej nauce, a nawet dwóch jej oddzielnych dziedzinach? Chcemy wszak mówić/pisać o praktyce. Czy to ten sam temat, ta sama płaszczyzna? Może i tak, jeśli przyjmiemy powszechne rozumienie utożsamiające biznes z ekonomią lub przedsiębiorczością czyli sposobami uprawiania gospodarowania korzystającymi z osiągnięć nauki /wiedzy. Tak, jeśli przyjmiemy, że ekonomię można podzielić na teoretyczną i deskryptywną (opisową), która uprawiana jest w rzeczywistości, a nie w nauce, na bazie psychologii. Psychologia ekonomiczna jest wtedy właśnie tą drugą częścią, rzeczywistością opisywaną.

**Psychologia społeczna** jest przedostatnim elementem tej części opracowania, jako płaszczyzny na której odbywa się oddziaływanie na ludzi. Spróbujemy ją przedstawić dalej przede wszystkim na tle środowiska pracy, ale nie tylko. Ma ona wyjaśniać dlaczego:

- ♦ pewne działania ludzi i sytuacje grupowe, społeczne, ekonomiczne akceptujemy a działania innych i inne sytuacje nie;
- ♦ jedni mają na nas wpływ a inni wcale, choć mogą mieć taki sam statut społeczny;
- ♦ z jednymi chcemy przebywać a z innymi niekoniecznie;
- ♦ w pewnych przypadkach jesteśmy podatni na wpływy (społeczne), a w innych akurat odwrotnie;
- ♦ czasem się angażujemy a czasem nie?

Oczywiście można na te i inne pytania odpowiedzieć po prostu: no, bo tak jest, i już. Ale dlaczego tak jest? To jest właśnie temat psychologii społecznej. Dlaczego tak jest? Czy to nasze geny, wrodzona osobowość, czy wpływ wychowania, otoczenia? A może jedno i drugie i trzecie też? Może są ukryte prawdy i zasady, których nie spostrzegamy, ale one istnieją i intuicyjnie dostosowujemy się do nich? Chyba nie bez powodu amerykańscy autorzy obszernej 736 stronicowej pracy *Psychologia społeczna* dali jej podtytuł *Serce i umysł*. Ma on sugerować, że w psychologii społecznej należy brać pod uwagę zarówno sprawy osobowości, uczucia, serce, w ogóle emocje, jak i racjonalne, wyrozumowane postępowanie. Priorytetów nikt nie starał się określić. A zatem zakres psychologii społecznej wydaje się być prawie nieograniczony i stanowi to dużą trudność dla każdego zajmującego się tym zagadnieniem. Zawsze bowiem można narazić się na zarzut, że ten temat należy do ekonomii, ten do socjologii a tamten jest wręcz zagadnieniem dla psychologii klinicznej. E. Aronson w książce *Człowiek – istota społeczna*, napisał: „Istnieje tyle definicji psychologii społecznej, że ich liczba dorównuje niemal liczbie psychologów społecznych” [1, s. 31].

Można natomiast stwierdzić jednoznacznie, że psychologia społeczna w przeciwieństwie do psychologii w ogóle różni się tym, że zajmuje się zachowaniami pojedynczego człowieka, które jest uwarunkowane działaniem, obecnością, postawami otaczającej go grupy w zależności od jej składu osobowego i społecznego; w zależności od sytuacji. Psychologia społeczna bada zatem korelacje i efekty zachowań i oddziaływań grupa – jednostka; subiekt i obiekt. Dotyczy to przede wszystkim działań wynikających ze stanów psychicznych, często podświadomych z których nie zadajemy sobie bardzo często sprawy. Psychologia tradycyjna i historycznie rozumiana tzn. nie społeczna zajmuje się jednostką, osobowością w jej różnych wymiarach.

Analizując literaturę poruszanego zagadnienia można dojść do wniosku, że teoria i praktyczne zastosowanie psychologii społecznej znajdowały swoje najbardziej wyraźne odzwierciedlenia w byłym ZSRR, ponieważ tam i wtedy znaczna część nauk społecznych omawiała wpływy i znaczenie ogólnych, społecznych interesów w kontekście „potrzeb” lub podporządkowania i funkcjonowania jednostek. Precyzyjniej rzecz rozpatrując kolektyw, grupa społeczna oraz interes ogólny miały oddziaływać jednoznacznie na jednostkę. Było to wręcz założenie ideologiczne, dogmat. Interesy, potrzeby jednostki miały być podporządkowane realizacji celów ogólnych, społecznych. Poeta rosyjski (nie radziecki) Włodzimierz Majakowski napisał w jednym z wierszy: „Jedinnica bzdur, jedinnica nul”. Przykłady można mnożyć w nieskończoność. W.G. Afanasjew, jeden z najbardziej znanych i postępowych naukowców w (byłym) ZSRR, w ogóle nie dopuszczał możliwości rozpatrywania istoty człowieka poza strukturami społecznymi z ich wszystkimi uwarunkowaniami<sup>2</sup>.

W naszym artykule dużo miejsca poświęcimy konkretnym przejawom zastosowania elementów (może nawet spornych) struktury społecznej psychologii dla celów oddziaływania na ludzi – szczególnie w procesie pracy.

## KIEROWNICY / MENEDŻEROWIE I ICH DZIAŁANIA

Kierowanie jest nieodłączną, permanentną częścią biznesu, a zatem będzie ono następnym elementem naszych rozważań. Omówienie i znaczenie praktyczne tego zagadnienia oznacza (innymi słowy) psychologię kadry kierowniczej uwarunkowaną procesami, sytuacjami i zjawiskami społecznymi, wliczając w to ekonomiczne.

Nie będziemy się zagłębiać w definicje kadry kierowniczej i jej poziomów. Opisane to zostało w książce *Socjologia i socjotechnika kierowania* [16]. Tu, jedynie dla przypomnienia wspomnimy, że jako kadre kierowniczą traktujemy część pracowników organizacji, którzy mogą ze względu na posiadane stanowisko podejmować decyzje w stosunku do innych pracowników i oddziaływać na przebieg pewnych procesów i zjawisk w określonym zakresie. Ten problem rozpatrujemy w ramach psychologii społecznej ponieważ odpowiedniej rangi kierownictwo oddziałuje na funkcjonowanie grup, organizacji, społeczności. Problem mieści się zatem bez wątpienia w kategorii psychologii społecznej.

Znaczna część życia dorosłego człowieka jest spędzana w pracy. Nie wdając się w detale można przyjąć, że jesteśmy związani z pracą przez 1/3 swojego dorosłego/produkcyjnego życia. Psychologii pracy i kierowania poświęcimy nieco uwagi, bo w pracy zawsze mamy jakiegoś kierownika. To oznacza, że istnieje relacja kierownik/zarządzający, podwładny pracownik wykonawczy. Sytuacja taka nazywana jest czasem psychologią człowieka dorosłego; właśnie dlatego, że znaczna część dorosłej populacji wykonuje dziesiątkami lat określoną pracę. Wł. Szawczuk napisał w *Psychologii człowieka*

2 Wiktoria Grigoriewicz Afanasjew, zastępca członka Akademii Nauk ZSRR, dziekan jednego z wydziałów Akademii Nauk Społecznych po powrocie z wieloletniego ‘zesłania’ naukowego ze Swierdłowska do Moskwy. Autor kilkunastu prac naukowych tłumaczonych na 20 języków ( w tym na polski). Uwagi na ww. temat zawarł m.in. w opracowaniu *Człowiek w kierowaniu społeczeństwem*.

*dorosłego*: „Dorosłym jest człowiek na tyle ukształtowany, że może być samodzielnym podmiotem działalności produkcyjno-społecznej... Praktyka zawodowa, życie codzienne wciąż dorzucają coś nowego do już istniejącego poznania rzeczywistości, szczególnie w kręgach związanych z życiem ludzkim, a przede wszystkim z pracą zawodową” [17, s. 44].

Rozpatrując problem kierowania/zarządzania w kategoriach psychologii społecznej w biznesie a nie w ogóle, pamiętać trzeba przede wszystkim o cechach osobowych (charakterze) kierujących i ich powiązaniu z pełnieniem roli przywódczej / kierowniczej / zarządczej. Te zagadnienia można rozpatrywać łącznie przyjmując, że kierowanie w ogóle wynika najczęściej z określonych cech charakteru oraz określonych umiejętności. Nie stanie się bowiem nigdy przywódcą / kierownikiem osoba charakteryzująca się brakiem jednoznacznych wartości, bez siły przekonywania, niezdeterminowana, nie posiadająca charizmy. Nie mogłaby ona nie posiadając takich cech charakteru oddziaływać na społeczności / grupy. Nie mogłaby być jednym z podmiotów psychologii społecznej. Nie mogłaby oddziaływać na ludzi; powodować zmian w ich zachowaniu, postępowaniu. Cechy charakteru czy też osobowość powodują wybór konkretnego stylu kierowania: demokratycznego, autokratycznego, który innym odpowiada albo nie. Decydują też w dużej mierze o wyborze kultury organizacyjnej. Są więc bardzo istotne nie tylko dla danej osoby (kierownika), ale i – a może nawet przede wszystkim dla grupy/organizacji której dany kierownik przewodzi i który jest punktem odniesienia a więc spełnia bardzo konkretną rolę w psychologii społecznej.

Od pewnego czasu dużo się mówi i pisze o tzw. inteligencji emocjonalnej i jej znaczeniu w procesach kierowania. Jej istota, wg autora książki „*Inteligencja emocjonalna*” D. Goldmana polega na umiejętnym wykorzystywaniu emocji własnych i podległych pracowników, na wysokiej samokontroli, umiejętnościach motywowania i wytrwałości w działaniach; na empatii. Wszystkie te czynniki mają wynikać przede wszystkim nie z rozsądku (aczkolwiek i ten jest bardzo ważny), ale z imperatywu moralnego [7, s. 159–180].

Zarządzającymi ludźmi należy się zajmować, analizować ich zachowania i pilnować ze względu na wielkie niebezpieczeństwa społeczne jakie sprawowanie władzy niesie ze sobą. A. Maslow napisał: „Zdrowi ludzie czują n i e c h ę ć do posiadania władzy nad innymi ludźmi” [11, s. 381]. Do pełnienia władzy nikt nikogo nie jest w stanie zmusić, więc – gdybyśmy zgodzili się z Maslowem – sprawują władzę nad nami ludzie chorzy. I pewno nie chodziło autorowi o choroby nerek lub reumatyzm. Wystarczy się rozejrzeć wokół siebie aby stwierdzić, że niektóre poczynania osób na stanowiskach kierowniczych, sprawujących władzę są naprawdę trudne do zrozumienia i dokonywane wbrew zdrowemu rozsądkowi i woli ogółu lub większości. Są po prostu – w odczuciu społecznym – chore, aczkolwiek zawsze uzasadniane (nie – uzasadnione), co nie oznacza że przekonujące. Racje wyższe, niezrozumienie przez ogół, waga państwowa, interes społeczny, układy, wartości nadrzędne itp. – to stały arsenał werbalnych środków usprawiedliwiających za którymi nie zawsze wiadomo co się kryje. Naukowo można by powiedzieć, iż są to pojęcia bez desygnatów a nawet oksymorony.

Czy można jednak rozpatrywać oddzielnych ludzi posiadających (sprawujących) władzę jako jedną grupę kierowniczą, czy też działania każdego należałoby analizować oddzielnie?

Odpowiedź nie jest prosta ani do końca jednoznaczna. Jeśli przyjąć, że kierowanie związane jest zawsze z posiadaniem władzy i stało się zawodem / profesją, czyli stanowi dla tych różnych osób, ich cech i charakterów wspólny mianownik, to można kierujących (od dołu aż do samej góry) rozpatrywać jako jedną grupę „trzymającą władzę”. Pamiętać wszakże należy, że ta grupa społeczna i profesjonalna to nie zawsze monolit. Grupa jako między innymi suma poszczególnych osób; to jeszcze nie zespół. Trudno byłoby tu i nie tylko tu rozpatrywać oddzielnie cechy, przymioty, wady i zalety oddzielnie każdego, kto sprawuje władzę. Musimy więc tych ludzi opisywać wspólnie, jako grupę. Szczególną grupę.

Owe grupy indywidualistów w literaturze przedmiotowej nazywane są, za M. Moscą i V. Pareto, elitami, tzn. łącznymi podmiotami panowania intelektualnego, politycznego, biznesowego... Skutki ich działania są odczuwane bardzo wyraźnie. Używając współczesnego języka, można ich nazwać władzą wirtualną, lub wirtualnymi grupami kierowniczymi / zarządzającymi/. Ich działania wyjaśnił dosyć przekonująco wspomniany V.Pareto za pomocą tzw. „derywacji”. Jej istota tkwi w tym, że elity odwołują się do prostych, żeby nie powiedzieć – prostackich – stwierdzeń typu: tak musi być, na to nie ma rady, takie są prawa boskie, wykorzystują autorytety, powołują się na wolę ludu i wyższe potrzeby, solidarność społeczną itp. Wykorzystywane są umiejętnie egzaltacje społeczne, przywiązanie do... „obrona własnej grupy itd., czyli „residua”.

Bardzo ostro widzi wyobcowanie a nawet przestępczą działalność tych ludzi (elit) w warunkach współczesnego kapitalizmu publicysta *Financial Times*, John Lloyd. W artykule przetłumaczonym w *Dzienniku Gazeta Polska* z dn. 11 III 2010 sugeruje – już w tytule – iż dysfunkcje doprowadzić mogą nawet do rewitalizacji socjalizmu w nowym wydaniu, co byłoby pozytywnym zjawiskiem np. w kontekście bezrobocia, sytuacji mieszkaniowej lub ekonomicznej licznej grupy Polaków. Oczywiście reaktywacja socjalizmu bez jego niedociągnięć, które bez wątplenia występowały. Chodzi o ideę. Podstawą prooroctwa autora artykułu są wielkie nierówności majątkowe elit i pracowników wykonawczych, zakamuflowane powiązania władz ze światem przestępczym, preferowanie tylko własnych, grupowych interesów kierowniczych, bądź partyjnych, czego liczone przykłady obserwujemy właściwie bez przerwy. Demiurgiem zmian będą społeczeństwa preferujące odpowiedzialność i przyzwoitość. Rewitalizacja socjalizmu!?

Z kolei K. Doktor w swoich publikacjach pisał o grupie kierowniczej, iż zacierają się w niej, przede wszystkim na najwyższych szczeblach, różnice między intelektualistami, biznesmenami, politykami i zarządcami. Przekonują o tym kolejne powyborcze okazje do dzielenia łupów przez zwycięskie partie i obsadzanie nader pospiesznie lukratywnych stanowisk/ pozycji władczych przez „swoich” [3,4].

Posiadać władzę rzeczywistą to znaczy, wg Webera **panować**. Panowanie to **skuteczne** rozkazywanie, to „narzucanie własnej woli zachowaniu innym, które może występować w najróżnorodniejszych formach” [20], np. panowanie finansistów narzucających swą wolę poprzez banki lub panowanie hierarchów kościelnych wykorzystujących religijność określonych grup społecznych. Szerszym pojęciem panowania może być wszechwładna administracja lub administrowanie,

z jej zwyrodnieniem – biurokratyzacją. To jakoby „bezosobowy porządek”. Jakoby, ponieważ tego porządku nie narzucił nam żaden Bóg czy inna siła nadprzyrodzona. Jest to zmaterializowana postawa lub pogląd poszczególnych osób lub zespołu osób. W innych układach problemowych Weber pisze iż panowanie nie potrzebuje żadnej administracji; jedynie osobowości. Osobowości zaś mogą być negatywne lub pozytywne [20,s.40].

M. Weber pisząc o panowaniu używa równie często słowa „panowie”, i – co oczywiste – „reszta”. Panem staje się, pisze Weber – „swobodnie wybrany przywódca” [20,s.202]. Wybrany „pan” często staje się później panem wyborców, a nie ich sługą [18,s.223]. Symptomatyczne i nadal bardzo aktualne. W ogólności panowanie oznacza pojęcie i zakres władzy szerszy niż sama władza. Warto nadmienić iż w wielkim dziele M. Webera liczącym 1124 strony, socjologii panowania jako zwartej części poświęcono 397 stron, czyli 1/3 objętości książki. Naturalne jest więc, że opierać się tu możemy jedynie – to stwierdzenie umowne – na wybranych, adekwatnych do naszego tematu, myślach i fragmentach. W tym kontekście warto pokusić się o uogólnienie, iż każdy kto ma wpływ, posiada władzę, np. mafiosi, ale nie każda władza jest wpływowa. Niektórzy twierdzą, że nawet władza sądownicza karząc nie ma wpływu na poziom przestępczości. Dlaczego? To właśnie jeden z problemów dla psychologii społecznej.. Władza, w tym poszczególnych osób, może być po prostu symboliczna np. kompradorska. Za żywy przykład takiej sytuacji uważa się powszechnie władzę przywódcy Afganistanu, Karzaia, aktualne władze Iraku lub byłego prezydenta Janukowycza z Ukrainy itd. Zastanowić się można czy minister, który mało wie i rozumie, bo nie ma adekwatnego wykształcenia, doświadczenia i wiedzy czyli kompetencji a podejmując decyzje korzysta z wysokiej klasy specjalistów – ma rzeczywistą władzę? Czy mają ją owi specjaliści, a on jest jedynie ich tubą?

Radykalnemu i autokratycznemu sposobowi sprawowania władzy jednostek nad grupami jako negatywnemu przykładowi z psychologii społecznej, oryginalną nazwę nadał laureata nagrody Nobla, B. Russell: „naga władza” (choć czasem używa określenia: najwyższy stopień łajdactwa). Wszelkoniemnie to pojęcie i jego desygnaty analizuje A. Wilk. w książce *Koncepcje polityczne Bertranda Russella* [21]. „Naga władza” to wg niego sprawowanie rządów przez ludzi, którzy ją umiłowali w sposób szczególny; niepospolity. Pojęcie nagej władzy odnosi się zarówno do sfery gospodarczej jak i politycznej, a co najgorsze – do nich obu łącznie. W takim przypadku pojęcie sprawiedliwości nie jest niczym innym jak tylko wyrażaniem interesów własnych i bywa realizowane za pomocą przemocy i to niekiedy fizycznej. Dzisiejsze metody „nagej władzy” stosującej przemoc fizyczną występują jedynie w skrajnych przypadkach. Jest wiele bardziej wyrafinowanych metod, tak samo skutecznych i tak samo wstrętnych. Naga władza może funkcjonować na każdym poziomie życia społeczno-politycznego. Większość odrażających zjawisk w historii ludzkości, wg B. Russella, wiąże się z „nagą władzą”. Nakazem moralnym jest zatem minimalizowanie zasięgu „nagej władzy”.(21,s.31), czyli panowania bezwzględniego: ekonomicznego, politycznego, ideowego, administracyjnego.

Nie można, pisząc o grupach kierowniczych, pominąć wszystkich tych, których opisywał C.W. Mills [12] nazywając ich elitą władzy. Badanie swoje oparł o analizę amerykańskich elit w latach siedemdziesiątych XX wieku i zawarł w swojej pracy uogólnienia do dziś aktualne. Jego opracowanie należało przez dłuższy czas do podstawowego zbioru ksiąg poświęconych psychologii społecznej kierowania. Do „naczelnej” elity w USA Mills zaliczył górne warstwy właścicieli korporacyjnych, polityków zajmujących najwyższe stanowiska w administracji państwowej oraz grupy generałów, z położeniem nacisku na rolę tych pierwszych. Można by zatem przyznać rację stwierdzeniu, iż polityka jest jedynie skoncentrowanym wyrazem ekonomii. Uznał on, że interesy wymienionych grup elit zaciebiają się, przez co właśnie stanowią oni „naczelną” grupę elity amerykańskiej, której zadaniem głównym jest (jak zawsze i wszędzie) utrzymanie dominującej pozycji klasy rządzącej. Przynależność partyjna według niego nie ma tu żadnego znaczenia a ideologia ma jedynie znaczenie wtórne. Rozważania Millsa są miejscami bardzo krytyczne. Doszedł między innymi do wniosku, że o pozycji człowieka w danym społeczeństwie i jego przynależności do elit nie decydują jego walory osobiste człowieka, ale dostęp do określonych instytucji i usadowienie się w nich. A zatem elity muszą mieć swoje instytucje zaś dostęp do nich bynajmniej, nie jest dla wszystkich jednakowy. Tu nie ma miejsca na demokrację. Stwierdza, że grupa tych „gorszych” jest bardziej manipulowana przez elity niż rządzona. Warto dodać, że Mills przy okazji krytykuje amerykańską socjologię i psychologię społeczną kierowania, obwiniając ją za serwilizm wobec panujących i brak obiektywizmu politycznego, ekonomicznego, społecznego a szczególnie prawniczego.

## PODSUMOWANIE

Z zaprezentowanych powyżej rozważań wynika, że tematyka psychologicznych aspektów biznesu jest mocno wątpliwa. Psychologiczny kontekst zarządzania /kierowania biznesem wyraża się poprzez działania człowieka, jego wiedzę, umiejętności, kompetencje, osobowość ( kulturę osobistą, uznawane wartości i preferencje) i takie stanowisko wg autorów jest właściwe. W funkcjonowaniu biznesu to człowiek poprzez swoje działania uruchamia różnego rodzaju czynniki sprawcze związane z wykorzystaniem wszelkich znanych mu i dostępnych zasobów po to, aby przede wszystkim maksymalizować swoje bogactwo. Taki jest sens działalności biznesowej. W toku tej działalności człowiek stosuje różnorodne narzędzia i metody zarządzania/kierowania aby osiągać swoje cele tworząc i kierując organizacją/biznesem. W procesie zarządzania/kierowania człowiek ulega różnym emocjom. Sprawny / dobry menedżer powinien potrafić umiejętnie wykorzystywać emocje własne i podległych pracowników. Inteligencja emocjonalna polega wszak na wysokiej samokontroli, umiejętnościach motywowania i wytrwałości w działaniach; na empatii. Wszystkie te czynniki zaś powinny wynikać przede wszystkim nie z rozsądku ale z imperatywu moralnego.

## LITERATURA

- [1] **ARONSON E. 1978.** Człowiek – istota społeczna. Warszawa: PWN.
- [2] **ARYSTOTELES. 1988.** Retoryka – Poetyka. Warszawa: PWN.
- [3] **DOKTÓR K. 1975.** Socjologiczna teoria organizacji. Warszawa: Wyd. PAN, Instytut Organizacji i Kierowania.
- [4] **DOKTÓR K. 2002.** Zdobywcy i ofiary transformacji. Red. nauk. Konecki K. Socjologia organizacji. Łódź: Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- [5] **ENCYKLOPEDIA BIZNESU. 1995.** Warszawa: Fundacja Innowacyjna.
- [6] **FORTUNA J. 2015.** Subiektywna psychologia biznesu. Sopot: Gd. Wyd. Psych.
- [7] **GOLDMAN D. 1997.** Inteligencja emocjonalna. Wyd.: Media Rodzina of Poznań.
- [8] **GRZESIUK J. 2001.** Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów. Warszawa: Wyd. WSHiP.
- [9] **KOTARBIŃSKI T. 1969.** Traktat o dobrej robocie. Wrocław: Wyd. Ossolineum.
- [10] **KOTOWSKA E. 2011.** „Ryzyko podatkowe w działalności gospodarczej i niektóre metody jego ograniczenia”. Zarządzanie Teoria i Praktyka Nr 1(3), Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [11] **MASŁOW A. 1990.** Motywacja i osobowość. Warszawa: Wyd. PAX.
- [12] **MILLS G. W. 1996.** Elita władzy. Warszawa: KiW.
- [13] **OKOŃ W. 2004.** Nowy słownik pedagogiczny. Warszawa: Wyd. Akademickie Żak.
- [14] **OLEKSYN T. 2013.** Red. nauk. Filozofia zarządzania. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- [15] **PERKINS J. 2006.** Wyznania ekonomisty od brudnej roboty. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
- [16] **STELMACH W. 2014.** Socjologia i socjotechnika kierowania. Warszawa: Wyd. WSM w Warszawie.
- [17] **SZAWCZUK W. 1959.** Psychologia człowieka dorosłego. Warszawa: Wyd.: Wiedza Powszechna.
- [18] **TATARKIEWICZ W. 1933,** Historia filozofii. Lwów: Ossolineum.
- [19] **WAGENSTEIN A. 2009.** Pięcioksiąg Izaaka. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- [20] **WEBER M. 2002.** Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej. Warszawa: Wyd. PAN.
- [21] **WILK A. 2009.** Koncepcje polityczne Bertranda Russella. Warszawa: Wyd. PTM.

## LITERATURA

- [1] **ARONSON E. 1978.** Człowiek – istota społeczna. Warszawa: PWN.
- [2] **ARYSTOTELES. 1988.** Retoryka – Poetyka. Warszawa: PWN.
- [3] **DOKTOR K. 1975.** Socjologiczna teoria organizacji. Warszawa: Wyd. PAN, Instytut Organizacji i Kierowania.
- [4] **DOKTOR K. 2002.** Zdobywcy i ofiary transformacji. Red. nauk. Konecki K. Socjologia organizacji. Łódź: Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- [5] **ENCYKLOPEDIA BIZNESU. 1995.** Warszawa: Fundacja Innowacyjna.
- [6] **FORTUNA J. 2015.** Subiektywna psychologia biznesu. Sopot: Gd. Wyd. Psych.
- [7] **GOLDMAN D. 1997.** Inteligencja emocjonalna. Wyd.: Media Rodzina of Poznań.
- [8] **GRZESIUK J. 2001.** Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów. Warszawa: Wyd. WSHiP.
- [9] **KOTARBINSKI T. 1969.** Traktat o dobrej robocie. Wrocław: Wyd. Ossolineum.
- [10] **KOTOWSKA E. 2011.** „Ryzyko podatkowe w działalności gospodarczej i niektóre metody jego ograniczenia”. Zarządzanie Teoria i Praktyka Nr 1(3), Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [11] **MASŁOW A. 1990.** Motywacja i osobowość. Warszawa: Wyd. PAX.
- [12] **MILLS G. W. 1996.** Elita władzy. Warszawa: KiW.
- [13] **OKON W. 2004.** Nowy słownik pedagogiczny. Warszawa: Wyd. Akademickie Żak.
- [14] **OLEKSYN T. 2013.** Red. nauk. Filozofia zarządzania. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- [15] **PERKINS J. 2006.** Wyznania ekonomisty od brudnej roboty. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
- [16] **STELMACH W. 2014.** Socjologia i socjotechnika kierowania. Warszawa: Wyd. WSM w Warszawie.
- [17] **SZAWCZUK W. 1959.** Psychologia człowieka dorosłego. Warszawa: Wyd.: Wiedza Powszechna.
- [18] **TATARKIEWICZ W. 1933,** Historia filozofii. Lwów: Ossolineum.
- [19] **WAGENSTEIN A. 2009.** Pięcioksiąg Izaaka. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- [20] **WEBER M. 2002.** Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej. Warszawa: Wyd. PAN.
- [21] **WILK A. 2009.** Koncepcje polityczne Bertranda Russella. Warszawa: Wyd. PTM.