Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 21, Nr 3/2017, tom II
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Myśl ekonomiczna, spółdzielczość, bankowość, samorządność

Jan Terelak[1]

ORGANIZACJA JAKO SIEĆ TRANSAKCJI INTERPERSONALNYCH: WKŁAD PSYCHOLOGII ORGANIZACJI DO NAUK O ZARZĄDZANIU W OKRESIE POSTMODERNIZMU

Streszczenie: Praca ma charakter poglądowy i dotyczy oceny wkładu psychologii organizacji w okresie ponowoczesności do nauk o zarządzaniu z perspektywy zachowań organizacyjnych definiowanych jako transakcje interpersonalne. Charakterystyka zachowań interpersonalnych jest ujmowana na trzech płaszczyznach: jednostkowej, struktury grupy zadaniowej oraz systemowej..

Słowa kluczowe: psychologia organizacji, zachowanie organizacyjne, kultura organizacyjna, stres organizacyjny

Wstęp

Psychologia organizacji i zarządzania ma swoją długą tradycję, sięgającą jak twierdzi psychologia idei. Najogólniej rzecz ujmując w kręgu nie tylko naszej cywilizacji śródziemnomorskiej można wyodrębnić, trzy okresy radykalnie różniące się między sobą, a mianowicie: okres niewolnictwa, feudalizmu i kapitalizmu. I tak w okresie niewolnictwa praca ma charakter punitywny (praca za uniknięcie kary), w okresie feudalnym praca ma charakter wasalny (praca jako źródło zdobycia podstawowych środków bytowania), w epoce kapitalizmu (zwłaszcza tzw. oświeconego) praca ma charakter autoteliczny (praca dla realizacji własnych potrzeb wyższego rzędu). Ten ostatni okres historii rozwoju zarządzania zasobami

[1] Prof. dr hab. Jan Terelak, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

ludzkimi, zwany postmodernizmem[2], jest także wewnętrznie zróżnicowany i posiada bardzo dynamiczny rozwój, dzięki włączeniu się w nauki o zarządzaniu takich kierunków reprezentujących nauki społeczne jak: socjologia oraz psychologia industrialna i organizacji zarządzania. Mówiąc dokładniej celem naszych rozważań jest analiza intencjonalnych i sytuacyjnych uwarunkowań zachowania się człowieka w organizacji w najnowszym okresie naszej historii[3]. Równocześnie ma to być dokumentacja wkładu współczesnej psychologii organizacji[4] do nauk o zarządzaniu.

Podstawą analizy zachowań organizacyjnych przyjętą w niniejszym opracowaniu jest taksonomia[5] kryteriów ich podziału z perspektywy nauk społecznych, która jest zgodna ze standardami dydaktycznymi Amerykańskiego Towarzystwa Psychologii Przemysłowej i Organizacji (*Society for Industrial and Organizational Psychology*)[6]. Kryteria te wyznaczają trzy perspektywy zachowań organizacyjnych: personalną (jednostkową), społeczną (grupową) i systemową.

Zanim przystąpimy do analizy uwarunkowań zachowań organizacyjnych przedstawimy status naukowy psychologii organizacji.

1. Status naukowy i rozwój psychologii organizacji

Psychologia organizacji (*Organizational Psychology*) i psychologia przemysłowa (*Industrial Psychology and Engineering Psychology*) są subdyscyplinami psychologii pracy (*Work Psychology vel Occupational Pychology*), którą można scharakteryzować jako dział psychologii stosowanej, wykorzystujący wiedzę psychologii teoretycznej oraz wnioski z własnych badań empirycznych do wyjaśniania wielowymiarowych relacji człowiek-praca, humanizowania relacji między przełożonym i podwładnym, zwiększając efektywność i komfort pracy[7].

---

[2] Postmodernizm ma swoją wieloznaczną konotację, dlatego w niniejszej pracy odwołujemy się do postmodernizmu w znaczeniu zmieniającej się metanarracji współczesności z perspektywy historii psychologii organizacji na użytek nauk o zarządzaniu. Por.: B. Hałaczek, *Postmodernizm rejestracją współczesności*, [w:] J.L. Krakowiak (red.), *Ekologia ducha*, Centrum Uniwersalizmu, UW, Warszawa 1999, s. 180-188; E.A. Locke (Editor), *Postmodernism and Management: Pros, Cons, and the Alternative,* JAI Press, New York 2003.

[3] H.W. Simons, M. Billig, *After Postmodernism: Reconstructing Ideology Critique,* SAGE Pub. Ltd., London 1994.

[4] J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005; S.G. Rogelber, Ch.L. Reeve, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.* SAGE Pub. Ltd., London 2007; S.A. Haslam, *Psychology in Organizations*: Second Edition, SAGE Pub. Ltd., London 2007.

[5] Taksonomia w tym przypadku użyta jest w sensie dydaktycznym jako hierarchicznie uporządkowana klasyfikacja, wyznaczająca kolejność poszczególnych kryteriów od względnie prostych do złożonych najwyższych, która wyróżnione kryteria objaśnia oraz wiąże treściowo z zagadnieniami zarządzania przez organizację.

[6] Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1985). Guidelines for education and training at the doctoral level in industrial/organizational psychology. College Park, MD.;
Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1994). Guidelines for education and training at the master's level in industrial/organizational psychology. Arlington Heights, IL.

[7] S.P. Robbins, *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ) 1991.

Wprawdzie współczesna psychologia pracy i organizacji uwzględnia jako pełnoprawne wszystkie poziomy zachowań w pracy: jednostkowy, grupowy i systemowy[8], to jednak w przeszłości nie zawsze tak było[9]. Pominiemy szczegółowe omawianie początków historii nauk o zarządzaniu, gdyż jest to przedmiotem szczegółowych rozważań T. Oleksina[10]. Zwrócimy tylko uwagę na wkład psychologii w proces humanizowania pracy. W okresie międzywojennym XX wieku zapoczątkowany został Model Zarządzania Personelem (*Model Personnel Management – PM*), związany z takimi amerykańskimi czasopismami psychologicznymi jak np. „Human Relations" oraz „Personnel Psychology" oraz z dynamicznym rozwojem powojennej gospodarki rynkowej, nastawionej na efektywność pracy. Model PM, którego apogeum sięgało lat 60 przeszłego wieku postulował miedzy innymi: łączenie interesów pracodawców z interesami pracowników oraz rozbudowanie silnej wewnętrznej struktury organizacyjnej o nowe elementy: kierownictwo wysokiego szczebla, rzecznictwo załogi (związki zawodowe) i profesjonalną biurokrację[11].

Kolejny etap rozwoju psychologii organizacji wiąże się z upowszechnieniem w latach 70-90 modelu znanego w literaturze przedmiotu jako Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*Model Human Resource Management – HRM*)[12], który zwrócił uwagę na fakt, że obok zasobów materiałowych i finansowych, istotną rolę w funkcjonowaniu firmy pełni kapitał ludzki. Najbardziej charakterystycznymi cechami modelu HRM są: mniejsza koncentracja na wewnętrznej strukturze organizacji a większa na relacji z zewnętrznym otoczeniem społecznym (np. klienci, kontrahenci, konkurenci, itp.) oraz odchodzenie od nadmiernej kontroli w kierunku autonomii pracowników, a także preferowanie naukowych metod zarządzania (*know how*) przez ustawiczną edukację. Nowością jest także stawianie na przedsiębiorczość i innowacyjność oraz lojalność wobec firmy i marki. Na przełomie XX i XXI wieku pojawił się niezwykle interesujący z punktu widzenia psychologii poznawczej Model Zarządzania Kapitałem Ludzkim (*Model Human Capital Management – HCM*), będący pochodną rozwoju gospodarczego bogatych państw kapitalistycznych zrzeszonych w G-8, opartego na wiedzy[13]. Przez kapitał ludzki rozumie się przede wszystkim nie tylko uzdolnienia i predyspozycje psy-

---

[8] J.F. Terelak, *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*, Wyd. UKSW, Warszawa 2011.

[9] R. Kwiatkowski, D.C. Duncan, S. Shimmin, *Occupational psychology history*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 79, 2006, s. 83-201; E. Sundstrom, *Review of Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology,* „Personnel Psychology", 61(2), 2008, s. 447-450.

[10] T. Oleksin, *Zarządzanie zasobami czy kapitałem ludzkim?* Referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. Gospodarowanie zasobami w rozwoju organizacji, Kielce-Ameliówka, 22-23 IX.2008, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, 2008.

[11] H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designibg Effective Organizations*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs (N.J.) 1983.

[12] P.B. Beaumont, *Human Resource Management: Concept and Skills*, SAGE Pub. Ltd. London 1993.

[13] Modele HRM i HCM odzwierciedla wszystkie nowe osiągnięcia teorii zarządzania, w tym także psychologii organizacji i zarządzania, której podstawowe tezy i wyniki badań empirycznych znajdujemy między innymi w takich czasopismach naukowych jak: „Human Resource Management" oraz „Journal of Occupational and Organizational Psychology".

chofizyczne pracownika ale także jego wykształcenie i zdobywaną w trakcie pracy wiedzę specjalistyczną i umiejętności praktyczne oraz stosowne zachowania zgodne z kulturą organizacyjną firmy[14]. Najnowszą odmianą modelu HCM jest Model Zarządzania Kapitałem Intelektualnym (*Model Intellectual Capital Management – ICM*)[15]. Kapitał intelektualny wymaga od pracownika permanentnego uczenia się, zaś od organizacji stwarzania warunków organizacyjnych i finansowych do jego wspomagania. Jedną ze współczesnych form podnoszenia efektywności kapitału intelektualnego firmy jest permanentny E-learningowy sposób szkolenia pracowników, który z jednej strony obniża koszty szkolenia, a z drugiej podnosi jego dostępność i atrakcyjność[16].

Podsumowując krótką historię głównych kierunków rozwoju psychologii pracy i organizacji należy stwierdzić, że wiodącym nurtem rozwojowym było upodmiotowienie pracownika oraz humanizacja warunków zarządzania ludźmi, co niewątpliwie miało duży wpływ na osobowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych.

2. Charakterystyka psychologiczna zachowania organizacyjnego

Organizację definiujemy w niniejszej pracy jako świadomie koordynowaną przez kierownika grupę społeczną, składającą się z dwu lub więcej osób, nastawioną na osiągnięcie celu, zwanego celem grupowym. Podstawą zachowań organizacyjnych poza normami jest struktura organizacji, wyznaczająca każdemu jej członkowi odpowiednią pozycję i status na kontinuum przełożony-podwładny. Zachowania organizacyjne nie są więc naturalnym sposobem funkcjonowania jednostki znajdującej się poza organizacją, i dlatego istnieją koncepcje psychologiczne, sugerujące, że człowiek „odgrywa wyznaczoną rolę" w organizacji[17]. W ramach teorii ról społecznych najlepiej zidentyfikowane są dwie dominujące role, pełnione w takich organizacjach jak firma i rodzina, często pozostające w konflikcie interesów[18].

Analiza podstawowych czynników organizacyjnych uwzględnia takie czynniki konstytuujące zachowania organizacyjne jak np.: obciążenie pracą (*work overload*),

---

[14] Krytycy tego modelu zwracają uwagę na pewne ograniczenia w jego wdrażaniu, gdyż wyrósł z doświadczeń organizacji biznesowych i jego implementacja do innego typu organizacji może natrafiać na pewne trudności.

[15] L.Edvinnson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001; A. Sopińska, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

[16] Wprawdzie znaczenie modelu ICM, zwłaszcza w dobie tzw. „społeczeństwa informacyjnego" czy „społeczeństwa opartego na wiedzy", jest coraz bardziej doceniane, to jednak jest on tylko częściowo wykorzystywany powszechnie, co wynika między innymi z braku narzędzi fiskalnych do ilościowej oceny kapitału intelektualnego. Por. D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa 2003; A. Kępińska-Jakubiec, S. Majewski, *Efektywność systemów e-learningowych a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa,* „E-Mentor", 29(2), 2009. s. 33-40.

[17] R.C. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.

[18] Por. teoria konfliktu praca-rodzina (*Work-Family Conflict Theory*) - J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review", 10, 1985, s. 76-88.

poczucie kontroli w pracy (*autonomy*), postrzegane wsparcie ze strony organizacji (*perceived organisational support*), wsparcie społeczne w pracy (*work support*), zgodność systemu wartości pracownika z organizacją (*person-organization congruence*).

3. Osobowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych

Istotnym problemem psychologicznym, jest umiejętność dopasowania zachowań jednostkowych członków organizacji do wymagań organizacji. Istnieją trzy koncepcje adaptacji: koncepcja dopasowania człowieka do zawodu jako takiego (*Person-Job Thoery – PJT*)[19], koncepcja dopasowania człowieka do środowiska fizycznego pracy (*Person-Environment Theory – PET*)[20], koncepcja dopasowania człowieka do organizacyjnych czynników pracy (*Person-Organization Theory – POT*)[21]. Zwrócimy uwagę na teoretyczne przesłanki tej ostatniej koncepcji Amy Kristof, gdyż zgodność pomiędzy cechami jednostki a cechami organizacji wpływa nie tylko na postawy człowieka, ale także na jego zachowania.

Organizacja jako układ transakcji interpersonalnych przełożony-podwładny przeczy klasycznym poglądom, że dopasowanie człowieka do organizacji jest procesem jednostronnym, gdyż nie wynika jedynie z cech osoby ani cech otoczenia społecznego pracy, ale z istniejącej między nimi transakcji, w której oba elementy są aktywne i mają charakter systemowy czyli tworzą nową jakość. Tak rozumiane dopasowanie człowiek-organizacja i organizacja-człowiek można opisywać na cztery różne sposoby: (a) jako stopień zgodności pomiędzy wartościami jednostki a wartościami organizacji; (b) jako przystawanie celów kadry kierowniczej i pozostałych pracowników organizacji; (c) jako zgodność między potrzebami i preferencjami pracownika a wzmocnieniami dostępnymi w otoczeniu pracy; (d) jako zgodność osobowości jednostki i kultury organizacji.

Przyjmując założenie, że indywidualny wkład członka organizacji jest konsekwencją jego osobowości i umiejętności korzystania z przeszłego doświadczenia oraz uczenia się nowych zachowań, zwrócimy uwagę tylko na wybrane czynniki biograficzno-profesjonalne i psychologiczne (inteligencja i osobowość).

3.1. Dane biograficzno-profesjonalne

O doświadczeniu życiowym człowieka dowiadujemy się na podstawie takich informacji jak np.: dane demograficzne GUS, profesjonalne wywiady psychologicz-

---

[19] J.R. Edwards, *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*, [in:] C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology,* Vol. 6, Wiley, New York 1991, pp. 283-357.

[20] H.E.A. Tinsley, *The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model,* „Journal of Vocational Behavior", 56, 2000, s. 147-179.

[21] A.L. Kristof, *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications,* „Personnel Psychology", 49, 1996, s. 1-49.; A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequenses of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job fit, person – organizaton, person – group fit ang person – supervisors fit,* „Personnel Psychology", 58(2), 2005, s. 281-342.

ne, tzw. teczki personalne i indywidualne życiorysy (*Curriculum Vitae – CV*) dostarczane z podaniami o pracę[22]. Podstawowy zestaw indywidualnych zasobów pracownika obejmuje między innymi następujące aspekty: demograficzne (płeć, wiek, rasa itp.), edukacyjne (wykształcenie ogólne i specjalistyczne), społeczno-ekonomiczne (pochodzenie społeczne, status rodzinny, status ekonomiczny itp.), zdrowotne (np. stan zdrowia, nałogi), zawodowe (dotychczasowe doświadczenie zawodowe itp.).

Dane biograficzno-profesjonalne są dla psychologów organizacji ważnym kontekstem społecznym do interpretacji wyników badań psychologicznych kandydatów do pracy.

3.2. Cechy psychiczne jako zasób osobowy

Drugim ważnym źródłem informacji o zachowaniach organizacyjnych są charakterystyki cech psychicznych, określane na podstawie profesjonalnych testów psychologicznych, badających: osobowość, motywację, inteligencję i zdolności specjalne[23].

Inteligencja – przejawia się ogólnie rzecz ujmując w sprawności umysłowej, której atrybutami są: planowanie, przewidywanie, ocenianie, rozumienie, wnioskowanie. Służą do tego celu tzw. operacje umysłowe, do których zalicza się: analizę, syntezę, porównywanie, abstrahowanie i uogólnianie. Umiejętności stanowią podstawę najbardziej złożonych czynności myślowych: pojęć i procesu rozumowania, które są rodzajem reprezentacji poznawczej rzeczywistości. Posługiwanie się operacjami umysłowymi potrzebne jest do przystosowania się do zmiennych warunków rzeczywistości, co w psychologii określa się sprawnością umysłową, którą najczęściej identyfikujemy na podstawie „ilorazu inteligencji" jako wyniku badania testami psychologicznymi[24]. W literaturze przedmiotu istnieje spór o relacje między inteligencją ogólną (tzw. akademicką) i inteligencją praktyczną odnośnie do prognozowania sukcesu zawodowego[25]. Tak np. R.J. Sternberg[26] zaproponował, w opozycji do tzw. inteligencji akademickiej, Koncepcję Inteligencji Praktycznej, która inteligencję definiuje jako zdolność jednostki do poszukiwania większej ilości optymalnych przystosowań pomiędzy człowiekiem a środowiskiem. Inteligencja ta polega na dysponowaniu tzw. wiedzą ukrytą (*tacit knowledge*) i rozumieniu stanów psychicznych innych ludzi w relacjach interpersonalnych.

---

[22] G.S. Stokes, M.D. Mumford, W.A. Owens (red.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*, Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto, CA 1994,

[23] Rekrutacją psychologiczna zajmują się wyspecjalizowani psychologowie, posiadający dyplom „magistra psychologii" oraz stosowne certyfikaty do stosowania niektórych profesjonalnych testów. Por. J.A. Breaugh, *Recruitment: Science and practice*, PWS-Kent, Boston 1992.

[24] E. Nęcka, *Inteligencja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

[25] H. Gardner, *Multiple intelligences: The theory in practice*, Basic Books, New York 1993.

[26] R.J. Sternberg, *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne*, „Przegląd Psychologiczny", 44, 2001, s. 375-403.

Cechy Inteligencji Praktycznej obejmują: wiedzę praktyczną (niewerbalną, nabywaną samodzielnie), charakter proceduralny, użyteczność.

Osobowość – Podstawą każdej osobowości jest wyodrębnienie własnej tożsamości, zależne od takich czynników jak: (a) wrodzone predyspozycje, uwarunkowane typem ośrodkowego układu nerwowego, określane przez psychologów jako temperament; (b) wyuczone w ramach socjalizacji zachowania, będącego efektem oddziaływania edukacji i kultury.

Zdefiniowanie osobowości zależy od przyjętej koncepcji człowieka w różnych nurtach psychologicznych i filozoficznych, jak np.: behawioryzm, psychoanaliza, psychologia poznawcza, personalizm, itp. Dla potrzeb psychologii zarządzania analizuje się osobowość jako ważny zasób organizacyjny, zarówno w przypadku podwładnych, jak i kierowników dla potrzeb oceny kompetencji interpersonalnych[27].

Mimo licznych badań empirycznych, prowadzonych od lat 50. XX wieku na temat osobowości menedżera, nie ma dotychczas zgodności co do spójnej koncepcji struktury osobowości osób na stanowiskach kierowniczych, co jest zrozumiałe, jeśli się zważy że nie ma uniwersalnego modelu menedżera, rozważanego poza kontekstem wielkości i składu struktury określonej organizacji i celów jej działania.

Motywacja – odnosi się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacyjny składa się wiele stanów organizmu ludzkiego, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania działań, zwanych motywami lub pobudkami działania.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele teorii[28], spośród których z perspektywy psychologii organizacji i zarządzania najbardziej interesująca jest koncepcja motywacji osiągnięć (*Theory of Achievement Motivation*) J.W. Atkinsona[29], która zakłada między innymi, że siła motywacji do podjęcia danego działania zależy z jednej strony od poznawczych oczekiwań osiągnięcia określonego celu, a z drugiej – od subiektywnej atrakcyjności tego celu dla jednostki. Przy czym atrakcyjność celu jest funkcją siły motywu do osiągnięcia tego celu i jego wartości gratyfikacyjnej, zaś samo działanie stanowi wypadkową dwóch przeciwstawnych tendencji (motywacji): tendencji do osiągania sukcesu i tendencji do unikania niepowodzenia. Okolicznością sytuacyjną kontynuacji procesu motywacyjnego jest stopień prawdopodobieństwa realizacji celu działania, który musi być, procentowo rzecz biorąc, większy od zera i mniejszy od stu.

Jednostkowy wkład pracownika do organizacji nie ma wyłącznie charakteru autonomicznego, gdyż pozostaje w określonych relacjach o charakterze transakcyjnym z innymi członkami grupy.

---

[27] T.A. Judge, D.M. Cable, *Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction,* „Personnel Psychology", 50, 1997, s. 359-394.

[28] K.B. Madson, *Współczesne teorie motywacji: Naukoznawcza analiza porównawcza,* PWN, Warszawa 1980.

[29] J.W. Atkinson, *An introduction to motivation*, Van Nostrand Reinhold, Princeton (N.J.) 1964.

4. Aspekt grupowy zachowań organizacyjnych

Zarządzanie organizacją, będąc operatywnym kierowaniem w zakresie: przewidywania, organizowania, rozkazywania, koordynowania, kontrolowania i motywowania do pracy, wymaga postawienia na czele każdej struktury organizacyjnej kierownika, stąd na czoło zagadnień związanych z grupowymi wyznacznikami zachowań organizacyjnych wysuwają się kompetencje interpersonalne[30].

W literaturze przedmiotu wprawdzie brak jest zgodności odnośnie do używanej terminologii dotyczącej kompetencji menedżerskich, to jednak autorzy dość często korzystając z pojęć takich, jak: inteligencja społeczna, zdolności interpersonalne, inteligencja emocjonalna itp., sugerują że stanowią one wyznacznik efektywności funkcjonowania w rzeczywistych sytuacjach społecznych[31].

Poza kompetencjami interpersonalnymi kompetencje kierownicze obejmują także: **sprawność techniczną** – związaną z przygotowaniem teoretycznym i doświadczeniem profesjonalnym; **sprawność umysłową** – związaną gotowością decyzyjną otwartość na nowość oraz **sprawność zdrowotną** – przejawiającą się w zdolności do długotrwałego wysiłku i odporność na stres. Jednakże na podstawie kryterium kompetencji interpersonalnych można wyodrębnić wiele szczegółowych typów kierowniczych. Tak np. H. Mintzberg[32] wyodrębnił 14 typów menedżerów na podstawie dwóch kryteriów: (a) koncentracja na strategiach (np. wielki strateg, zorganizowany wizjoner, wielki konsolidator, wielki naśladowca, strateg, „margrabia", kultywujący tradycję); (b) koncentracja na taktykach (np. oportunista, logik rozwoju organizacji, polityk rozwoju organizacji, wielki integrator, strateg procesu zarządzania, ideolog procesu zarządzania, strateg wzorcowych przepisów).

Poza poszukiwaniem idealnego wzorca menedżera[33] ważniejsze jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „Jak się zachowuje skuteczny menedżer?", które pojawia się już wcześniej w klasycznej teorii Maxa Webera i znalazło częściowo odpowiedź na początku lat trzydziestych XX wieku w badaniach amerykańskich psychologów prowadzonych pod kierunkiem K. Lewina (1936), na podstawie których wyodrębniono trzy główne style kierowania: (a) Styl autokratyczny – zakłada, że najważniejszy w strukturze grupy jest lider i jego indywidualne decy-

---

[30] B.J. Avolio, J.J. Sosik, D.I. Jung, Y. Berson, *Leadership models, methods, and applications*, [in:] Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, John Wiley and Sons Inc., New Jersey 2003, pp. 277-307.

[31] A. Matczak, *Temperament a kompetencje społeczne*, [w:] A. Matczak, W. Ciarkowska (red.), *Badania nad różnicami indywidualnymi inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu,* Wyd. UW, Warszawa 2000.

[32] H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (N.J.) 1979.

[33] Świadomość owych trudności związanych ze znalezieniem „idealnego wzorca kierowniczego" sprawia, że w strukturze organizacyjnej na poziomie „top management" pojawia się nie jednostka, ale ściśle wyselekcjonowana pod względem różnych kompetencji umysłowych grupa menedżerów (zastępcy dyrektora, zarząd, eksperci), itp., która przygotowuje projekt decyzji do ostatecznego zatwierdzenia przez „naczelnego menedżera", któremu w niektórych przypadkach (np. prezydenci, premierzy, szefowie korporacji, papieże, dowódcy wojskowi wysokiego szczebla, itp.) przysługuje wyłączna autonomia w tym względzie.

zje[34]; (b) Styl liberalny – charakteryzuje się zupełną biernością lidera w stosunku do poczynań grupy, a więc jest zaprzeczeniem kierowania; (c) Styl demokratyczny – liczy się z sugestiami członków grupy, odnośnie do alternatywnych celów i środków ich realizacji. Kierownik uczestniczy w wykonywaniu zadań wraz z członkami grupy.

W latach 40. XX wieku psychologowie organizacji z Ohio State University wyodrębnili dwa typy zachowań menedżerów: nastawiony na strukturę organizacyjną (*Initiating Structure*) (zachowania dotyczą rygorystycznego przestrzegania standardowych ról i hierarchii władzy w ramach formalnej struktury organizacyjnej); nastawiony na kształtowanie właściwych relacji interpersonalnych (*Consideration*). Z kolei badacze z Uniwersytetu w Michigan wyodrębnili z kolei dwa inne typy stylów kierowania: zorientowany na zadania (*Production – Oriented Leader*) – kładący nacisk na techniczne aspekty pracy i realizację zadań, co prowadzi do wysokiej produktywności i małej satysfakcji pracowników; zorientowany na pracowników (*Employee – Oriented Leader*) – kładący nacisk na relacje interpersonalne i potrzeby pracowników, co prowadzi do niskiej produktywności i dużej satysfakcji pracowników[35].

Reasumując ten wątek dotyczący różnorodnych stylów kierowania można przyjąć wyłaniające się z przedstawionych dotychczas badań dwa metastyle kierowania autokratyczny i demokratyczny, czyli koncentrujące się mniej lub bardziej na liderze lub na podwładnych albo, mówiąc bardziej współczesnym językiem psychologii organizacji – metastyle ukierunkowane na zadania (*task-oriented*) lub na osoby (*person-oriented*)[36].

Zachowania organizacyjne zależą także od dynamiki rozwoju organizacji. *Dynamika rozwoju organizacji* – przypomina nam o tym, że każda grupa ma swój początek i koniec, zaś pośrednie przekształcenia mogą mieć kierunek rozwojowy progresywny, ale także regresywny (z każdej fazy następnej możliwe jest cofnięcie się do etapów poprzednich), gdyż grupa zadaniowa, nawet dobrze funkcjonująca, nie jest całkowicie autonomiczna, i podlega różnym naciskom z zewnątrz grupy, dlatego ważna jest permanentna **restrukturyzacja** (*adjourning*) (Hall, 1987). Ten etap funkcjonowania organizacji jest najtrudniejszym wyzwaniem nie tylko organizacyjnym ale przede wszystkim psychologicznym, stojącym przed każdą organizacją, gdyż wiąże się najczęściej z drastycznymi modyfikacjami zachowań organizacyjnych[37].

---

[34] Styl ten wiąże się często z określonymi cechami osobowości, które składają się na tzw. osobowość autorytarną (From, 1993).

[35] S.P. Robbins, *Organizational...*

[36] W.J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, NcGraw-Hill, New York 1970; M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005

[37] Z powyższych powodów firmy przed którymi stoi wyzwanie związane z koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji nie są w stanie dokonać tego we własnym zakresem, gdyż przeszkadza temu wysoki poziom oporności wobec zmian ze strony załogi na wszystkich niemal szczeblach struktury organizacyjnej. Dlatego przeprowadzenia profesjonalnej restrukturyzacji podejmują się wyspecjalizowane firmy międzynarodowe, posiadające duży potencjał intelektualny i doświadczenie, jak np. firma „Hay International Business Group" z Brukseli,

Istotnym atrybutem organizacji jest *komunikacja w grupie,* czyli umiejętność porozumiewania się na dwóch poziomach: werbalnym i niewerbalnym[38], zwłaszcza w globalnym świecie, wymagającym znajomości różnorodnych kodów kulturowych. Z punktu widzenia użyteczności organizacyjnej wyodrębniamy *sieci komunikacyjne normalne*, w których brak jest zakłóceń na poszczególnych etapach procesu komunikacyjnego i maksymalnie redukowane są tzw. szumy komunikacyjne (np. nadmiar informacji mało istotnych, sprzeczne polecenia) oraz *dysfunkcyjne*, które charakteryzują się wadliwą komunikacją interpersonalną lub przerwaniem procesu komunikacji (np. „mur milczenia", komunikacja wybiórczą, syndrom grupowego myślenia i pranie mózgu)[39].

5. Systemowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych

Organizacja, niezależnie od jej wielkości i realizowanych celów nie jest do końca autonomiczna, ponieważ funkcjonuje w określonej przestrzeni społecznej i cywilizacyjnej, z której elementami: fizycznymi (np. położenie geograficzne, klimat, bogactwa naturalne, itp.), technologicznymi (np. poziom industrializacji, nowe technologie, poziom edukacji, itp.) i kulturowymi (np. lokalne lub uniwersalne systemy norm, wartości i celów społecznych, mających wpływ na zachowanie indywidualne, systemy polityczne, itp.) musi się liczyć[40]. Interakcje między tymi elementami środowiska pozaorganizacyjnego i organizacją własną są korzystne wtedy, gdy dają dostęp do cennych zasobów systemowych. Podejście systemowe do opisu organizacji ma charakter interdyscyplinarny[41].

To co interesuje nas najbardziej w systemowym modelu zachowań organizacyjnych to *kultura organizacyjna*, która modyfikuje zachowanie indywidualnego człowieka spoza organizacji w kierunku akceptacji etosu grupy i wymuszonych zachowań organizacyjnych. Na kulturę organizacyjną oddziałuje wiele kultur zewnętrznych, jak np. kultura narodowa, regionalna (lokalna), kastowa (klasowa), innych jednostek organizacyjnych, tworząc zbalansowany model uniwersalnego etosu zawodowego, przydatnego w świecie globalnym, a niekiedy na poziomie tzw. stereotypów narodowych, znacznie utrudnia procesy globalizacyjne we współczesnym świecie[42]. Jak wskazują w swoich badaniach socjologowie proces adaptacji pracowników do kultury organizacyjnej nie jest łatwy i często, zwłaszcza w epoce migracji zarobkowej, wiąże się z tzw. stresem akulturacyjnym, dobrze

---

z której usług skorzystało ponad 1000 przedsiębiorstw z listy „Fortune". Tego typu agend zajmujących się restrukturyzacją i doradztwem jest więcej. Pracują na ogół z kierownictwem określonej firmy (klienta) dla zaplanowania rozwoju organizacyjnego i wdrożenia przyjętych rozwiązań, przekazując firmie nie tylko niezbędną wiedzę dotyczącą współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi ale także określone umiejętności (*Management Buy-in*).

38 W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2001.

39 Problemy te bardziej szczegółowo omawiam w innej pracy. Por.: Terelak J.F., *Psychologia...*

40 G.C. Homans, *The human group*, Brace and World, New York 1950.

41 A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

42 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

opisanym np. przez w modelu „Trójkąta Szoku Kulturowego Marxa, który przebiega na trzech poziomach: emocjonalnym (nastrój), poznawczym (stereotypy i uprzedzenia) i osobowościowym (umiejętności społeczne i tożsamość przy użyciu nowych kodów kulturowych)[43,44].

Zachowania organizacyjne są również zależne od różnych typów kultury obowiązujących w zróżnicowanych organizacjach, jak np.: *kultura klanu* (naczelną wartością jest lojalność wobec przełożonego i współpracowników); *kultura hierarchii* (naczelną zasadą jest przestrzeganie standardów organizacyjnych); *kultura adhorcji* (naczelną wartością jest innowacyjność i przedsiębiorczość); *kultura rynku* (naczelna zasadą jest konkurencyjność i wydajność pracy)[45]. Jak z powyższej przykładowej taksonomii subkultur organizacyjnych wynika organizacyjna wiąże się z przyswojeniem sobie systemu wartości i norm obowiązujących w obrębie danej organizacji do tego stopnia, że pociąga za sobą przywiązanie określonej symboliki kultury, będącej przejawem utrwalonych postaw wobec danej firmy oraz rozpoznawalnym jej znakiem. Postawy przejawiają się na różny sposób i obejmować jak np.: (a) obyczaje (np. w uczelniach wyższych można wyraźnie wyodrębnić subkulturę profesorską, pracowników naukowych pomocniczych, administracji, studentów); (b) symbolikę behawioralna (np. ceremonie i rytuały, wzorce porozumiewania się, żargon firmowy jako „nowomowa"); (c) symbolika fizyczna (architektura budynków, gabinetów, samochodów, ubiorów, itp.). Tak akceptowana kultura organizacyjna zwiększa szanse do pełnej identyfikacji członków z grupą i pozwala podporządkować interesy indywidualnych członków grupy interesom organizacyjnym na zasadzie psychologicznej prawidłowości zwanej „facylitacji zachowań społecznych"[46].

Jak wynika z dotychczasowych rozważań proces akulturacji w organizacji jest pochodną zarówno wpływu kultury narodowej, środowiska zawodowego, do-

---

[43] K. Oberg, *Culture shock: Adjustment to new cultural environments*, „Practical Anthropology", 7, 1960, s. 177-182; E. Marx, *Symptoms of Culture Shock*, CIB, London 1998.

[44] Te stereotypy zachowań organizacyjnych zakotwiczonych w lokalnych kulturach narodowych znacznie utrudniają procesy globalizacji, nie wyłączając z tego dużych międzynarodowych organizacji politycznych (por. np. Unię Europejską i "Brexit" oraz uprzedzenia wobec imigrantów i emigrantów, itp.). Do nich należą między innymi takie stereotypy, różnicujące różne kultury narodowe jak np.: „Indywidualizm" (to narodowe atrybuty połączone w luźną strukturę społecznych wyobrażeń, którymi ludzie się posługują wybiórczo opisując cechy swoje i swojej rodziny jako odróżniające ich od innych); „Kolektywizm" (to stereotypy przynależności do tych elementów kultury narodowej, do których można się odwołać w opisie siebie i innych, których jesteśmy częścią składową i które stanowią dla nas wsparcie społeczne); „Dystans władzy" (to narodowe stereotypy odzwierciedlające pozytywny vs negatywny stosunek do władzy instytucjonalnej i organizacji społecznych); „Odporność na niepewność" (to narodowe atrybuty, charakteryzujące tendencje zachowań społecznych w sytuacji stresu niepewności, ryzyka i dwuznaczności: np. politycznej, moralnej, ekonomicznej) (Por. G. Hofstede, *Kultury…*).

[45] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna: Diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[46] E.H. Schein, *Organizational culture and leadership* (2nd edition), Jossey-Bass, San Francisco 1992.

świadczenia z bezpośredniego miejsca pracy, jak również polityki kierownictwa oraz uczestnictwa w komunikacji społecznej poza miejscem pracy.

Akulturacja ma także swoje oblicze dyskomfortowe, określane w literaturze przedmiotu jako stres organizacyjny[47], w obrębie którego wyjaśniane są źródła modyfikacji zachowań organizacyjnych pod wpływem stresu płynącego z środowiska pracy oraz wielkość kosztu związanego z koniecznością przystosowania się do warunków stawianych przez organizacje.

Wnioski

Zaprezentowane podejście humanistyczne w traktowaniu człowieka w organizacji w okresie postmodernizmu przejawiające się z jednej strony produktywnością w pracy i minimalizacją czynników szkodliwych w miejscu pracy, obniżających jej efektywność i zadowolenie z niej, ale z drugiej strony nie uchroniło pracownika przed skutkami negatywnych transakcji interpersonalnych w organizacji, które można opisać na z kilku perspektyw: neurobiologicznej (np. objawy przemęczenia, bóle głowy); socjobiologicznej (np. etapy życia zawodowego, różnice indywidualne); behawiorystycznej (np. patologiczne zachowania organizacyjne, takie jak np. serwilizm, konformizm, roszczeniowość, przerost aspiracji, itp.); poznawczej (np. zaburzenia umysłowe); interpersonalnej (np. konflikty w pracy, mobbing, molestowanie seksualne, egotyzm, autorytaryzm); antropologiczno-kulturowej (np. szok kulturowy, stres akulturacyjny), psychopatologicznej[48].

Zasygnalizowane objawy psychopatologiczne zachowań organizacyjnych, w związku z dokonującymi się dynamicznie zmianami emancypacyjnymi, coraz częściej są uzupełniane nowymi symptomami, związanymi z nasilającym się konfliktem między dwoma typami organizacji, czyli rodziną i pracą (np. konflikt karier osobistych, rozwody) czy też akceptowaniem pracy ekstremalnej w granicach 60-70 godzin tygodniowo, itp.).

Jednym z nowoczesnych sposobów rozwiązywania problemów związanych z patologicznymi zachowaniami organizacyjnych i wsparcia ze strony firmy jest „nowy kontrakt społeczny" (*New social contract*), oparty nie o model „zasobów ludzkich" lecz „model kapitału intelektualnego", uwzględniający zobowiązania pracodawcy odnośnie do indywidualnego rozwoju pracownika i planowej kariery[49]. Pojawiają się w teorii zarządzania zmiany dotychczas obowiązujących paradygmatów i koncepcji zarządzania[50] w kierunku „drugiej rewolucji menedżer-

---

[47] J.F. Terelak, *Stres organizacyjny*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2005.

[48] K. Sparks, B. Faragher, C.L. Cooper, *Well-being and occupational health in the 21st century workplace,* „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 74, 2001, s. 489-509; J.C. Thomas, M. Davies, Stress, *Working Condition, and Work-Life Events*, [in:] J.C. Thomas, M. Hersen (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004, pp. 25-44.

[49] J. Frew, *Mativating and Leading Dysfunctional Employees*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004, pp. 293-311.

[50] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarzadzaniu,* Difin, Warszawa 2008.

skiej" w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości, polegającym między innymi na zastosowaniu tzw. „modelu diamentu czterech paradygmatów" (*Sustainable enterprise*): wiedzy, innowacji, zaufania (wewnątrz firmy i otoczenia do firmy) i kultury organizacyjnej[51]. Ów nowy model Sustainable eterprise rozumiany jest jako zdolność organizacji do ciągłego rozwoju, głównie przez uczenie się, rewitalizację, rekonstrukcję zasobów (w tym kapitału intelektualnego) oraz reorientację w świecie. W tym nowym „zarządzaniu drugiej generacji" zagwarantowana została troska o zasoby ludzkie w organizacji, poprzez profesjonalne wsparcie społeczne w sytuacji stresu organizacyjnego, wynikające z promocji „zdrowia psychicznego w miejscu pracy" (*Mental Health Promotion in the Workplace*), będącej zastosowaniem ogólniejszego modelu jakości życia (*Good Lives Model – GLM*)[52]. Rozwijanie tych zagadnień przekracza ramy niniejszej pracy jest przedmiotem licznych opracowań naukowych[53].

Bibliografia

Atkinson J.W., *An introduction to motivation*, Van Nostrand Reinhold, Princeton (N.J.) 1964.

Atkinson J.W., Feather N.T. (eds.), *A theory of achievement motivation*, J. Willey, New York 1996.

Avolio B.J., Sosik J.J., Jung D.I., Berson Y., *Leadership models, methods, and applications*, [in:] Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, John Wiley and Sons Inc., New Jersey 2003.

Beaumont P.B., *Human Resource Management: Concept and Skills*, SAGE Pub. Ltd. London 1993.

Breaugh J.A., *Recruitment: Science and practice*, PWS-Kent, Boston 1992.

Brichler G.R., Fals-Stewart W., Anderson K.G., *Marital and Family Problems*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation* Brunner-Routledge, New York 2004.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna: Diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Carlson D.S., Kacmar K.M., *Work-Family conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference?* „Journal of Management", 26 (5), 2000.

Carslon D.S., Kacmar K.M., Williams L.J., *Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict,* „Journal of Vocational Behavior", 56, 2000.

Cruz W., *Differences in nonverbal communication styles between cultures: The Latino-Anglo perspective*, „Leadership and Management in Engineering", 1(4), 2001.

---

[51] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości: Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

[52] C.A. Steward, T. Ward, M. Purvis, *Promoting Mental Health in the Workplace*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004.

[53] P.A. Hancock, P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload and fatigue*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J. 2001; J.F. Terelak (red.), *Stres zawodowy*, UKSW, Warszawa 2007.

Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
Edvinnson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
Edwards J.R., *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*, [in:] Cooper C.L., Robertson I.T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology,* Vol. 6, Wiley, New York 1991.
Frew J., *Mativating and Leading Dysfunctional Employees*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004.
Gambrill E., *Social Skills Deficits*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004.
Gardner H., *Multiple intelligences: The theory in practice*, Basic Books, New York 1993.
Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2001.
Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review", 10, 1985.
Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości: Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
Hall R.H., *Organizations: Structures, processes, and outcomes*, Prentice-Hall, Englewood Clifs (NJ) 1987.
Hałaczek B., *Postmodernizm rejestracją współczesności*, [w:] Krakowiak J.L. (red.), *Ekologia ducha,* Centrum Uniwersalizmu, UW, Warszawa 1999.
Hancock P.A., Desmond P.A. (Eds.), *Stress, workload and fatigue*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J. 2001.
Haslam S.A., *Psychology in Organizations*: Second Edition, SAGE Pub. Ltd., London 2007.
Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 4th ed., Prentice Hall, Englewood Clifs (NJ) 1982.
Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
Homans G.C., *The human group*, Brace and World, New York 1950.
Judge T.A., Cable D.M., *Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction,* „Personnel Psychology", 50, 1997.
Katz R.C., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
Kępińska-Jakubiec A., Majewski S., *Efektywność systemów e-learningowych a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa,* „E-Mentor", 29(2), 2009.
Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarzadzaniu,* Difin, Warszawa 2008.
Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
Kristof A.L., *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications,* „Personnel Psychology", 49, 1996.
Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., *Consequenses of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job fit, person – organizaton, person – group fit ang person – supervisors fit,* „Personnel Psychology", 58(2), 2005.
Kwiatkowski R., Duncan D.C., Shimmin S., *Occupational psychology history*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 79, 2006.

Leiter P.M., *Areas of Worklife Survey Manual*, Centre for Organizationl Research and Development at Acadia University, Wolfville 2006.
Levin K., *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New York 1936.
Locke E.A. (ed.), *Postmodernism and Management: Pros, Cons, and the Alternative,* JAI Press, New York 2003.
Madson K.B., *Współczesne teorie motywacji: Naukoznawcza analiza porównawcza,* PWN, Warszawa 1980.
Marx E., *Symptoms of Culture Shock*, CIB, London 1998.
Matczak A., *Temperament a kompetencje społeczne*, [w:] Matczak A., Ciarkowska W. (red.), *Badania nad różnicami indywidualnymi inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu,* Wyd. UW, Warszawa 2000.
McClelland D.C., Boyatzis R.E., *Leadership motive pattern and long-term success in management*, „Journal of Applied Psychology", 67 (6), 1982.
Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (N.J.) 1979.
Mintzberg H., *Structure in Fives: Designibg Effective Organizations*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs (N.J.) 1983.
Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
Nęcka E., *Inteligencja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
Nielsen J.S., *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organizations*, Davies-Black Publishing, Palo Alto CA 2004.
Oberg K., *Culture shock: Adjustment to new cultural environments*, „Practical Anthropology", 7, 1960.
Oleksin T., *Sztuka kierowania*, MOMAG, Warszawa 1997.
Oleksin T., *Zarządzanie zasobami czy kapitałem ludzkim?* Referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. Gospodarowanie zasobami w rozwoju organizacji, Kielce-Ameliówka, 22-23 IX.2008, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, 2008.
Reddin W.J., *Managerial Effectiveness*, NcGraw-Hill, New York 1970.
Robbins S.P., *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ) 1991.
Rogelber S.G., Reeve Ch.L., *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.* SAGE Pub. Ltd., London 2007.
Schein E.H., *Organizational culture and leadership* (2nd edition), Jossey-Bass, San Francisco 1992.
Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
Simons H.W., Billig M., *After Postmodernism: Reconstructing Ideology Critique,* SAGE Pub. Ltd., London 1994.
Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
Sparks K., Faragher B., Cooper C.L., *Well-being and occupational health in the 21st century workplace,* „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 74, 2001.
Sternberg R.J. (Ed.), *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, Cambridge University Press, New York 1985.
Sternberg R.J., *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne*, „Przegląd Psychologiczny", 44, 2001.

Steward C.A., Ward T., Purvis M., *Promoting Mental Health in the Workplace*, [in:] Thomas J.C., Hersen M. (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004.
Stokes G.S., Mumford M.D., Owens W.A. (red.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*, Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto, CA 1994,
Sundstrom E., *Review of Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology,* „Personnel Psychology", 61(2), 2008.
Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
Terelak J.F., *Stres organizacyjny*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2005b.
Terelak J.F. (red.), *Stres zawodowy*, UKSW, Warszawa 2007.
Terelak J.F., *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*, Wyd. UKSW, Warszawa 2011.
Terelak J.F., Baczyńska A., *Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów (Tacit Knowledge Inventory for Managers) Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga*, „Czasopismo Psychologiczne", 15(1), 2009.
Terelak J.F., Łozińska-Sheridan K.A., *Adaptacja kulturowa kwestionariuszy do badania interakcji „praca-rodzina": „Skala Wzbogacenia Praca-Rodzina" (Work-Family Enrichment Scale) autorstwa D. S. Carlson, K. M. Kacmar, J. H. Wayne i J. G. Grzywacz oraz „Skala Konfliktu Praca-Rodzina" (Work-Family Conflict Scale) autorstwa D.S. Carlson, K. M. Kacmar i L. J. Willis*, „Przegląd Psychologiczny", 54(2), 2011.
Thomas J.C., Davies M. Stress, *Working Condition, and Work-Life Events*, [in:] J.C. Thomas, M. Hersen (Eds.), *Psychopathology in the Workplace: Recognition and Adaptation,* Brunner-Routledge, New York 2004.
Tinsley H.E.A., *The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model,* „Journal of Vocational Behavior", 56, 2000.

Abstract

Organization as interpersonal transactional network

Paper is characteristic view. The characteristic of Organizational Psychology is definied in the three aspects: personal, groups and systems.

Keywords: Organizational Psychology, Organizational Behawior, Organizational Culture, Organizational Stress