

Alfred Skorupka \*

## PSYCHOLOGICZNE WYZNACZNIKI PRZYWÓDZTWA

### Streszczenie

W artykule omówiono psychologiczną wiedzę o przywództwie, w celu jej popularyzacji oraz zebrania w jednym artykule jej kluczowych elementów. Autor przedstawia kolejno: definicję przywództwa, style kierowania, cechy psychologiczne menedżera, rozwój pracowników, blokujące zachowania w zespole oraz analizę transakcyjną w zarządzaniu. W konkluzjach zaznaczono, że nie każdy powinien pragnąć być przywódcą, ponieważ ta praca wiąże się z wielkim stresem.

**Słowa kluczowe:** przywódca, psychologia menedżerska, psychologia pracy i organizacji, analiza transakcyjna.

### Synopsis

**Psychological indications of leadership.** The article discusses short psychological knowledge about leadership in purpose her popularization and stresses her crucial elements. Author presents definition of leadership, style of management, psychological features of manager, development of workers, blocking behavior in group and transactional analysis in management. In conclusions is claimed, that not everyone should desire be a leader, because this work is connected with big stress.

**Keywords:** leader, managerial psychology, psychology of work and organization, transactional analysis.

---

\* Dr filozofii, mgr psychologii; Politechnika Śląska w Katowicach, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji.

## Wstęp

Menedżerowie, kierownicy, dyrektorzy, szefowie – tymi różnymi pojęciami określamy ludzi, którzy zarządzają pracą innych – a więc są przywódcami. Budzą oni często w nas skrajne emocje, lecz jak wiadomo z historii ludzkości, przywódcy zawsze byli, są i będą, gdyż są niezbędni w działalności politycznej, w pracy czy nawet w życiu duchowym.

Jan Felicjan Terelak pisał, że zapowiedzi Noama Chomsky'ego groźnych fal niepokoju społecznych jako obrony prawdziwej demokracji przed technokratyzmem liberałów gospodarczych, sterujących współczesnymi procesami globalizacji rynkowej, są ważnym sygnałem konieczności zmian dotychczasowego paradygmatu gospodarki światowej i poważnego interpretowania sygnałów płynących od ruchów antyglobalistycznych (alterglobalistycznych)<sup>1</sup>. Z kolei Kazimierz Pająk i Andrzej Zduniak stwierdzili, że dla przystosowania i sprostania wyzwaniom społecznym ery globalnego społeczeństwa informacyjnego konieczna jest permanentna edukacja człowieka przeciw bezradności<sup>2</sup>.

Wyżej cytowani uczeni z obszaru psychologii zarządzania wyraźnie wskazują swoimi wypowiedziami, że wyzwania stojące przed liderami są obecnie bardzo wysokie. Stąd warto upowszechniać wiedzę psychologiczną na temat przywództwa.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych, psychologicznych aspektów pracy przywódcy, przede wszystkim w organizacji czy przedsiębiorstwie. Metodą jest tutaj przegląd dostępnej literatury w języku polskim na ten temat, a poruszane zagadnienia obejmują: definicję przywództwa, style kierowania, cechy psychologiczne menedżera, rozwój pracowników, zachowania blokujące w zespole oraz analizę transakcyjną w zarządzaniu. Oczywiście, krótka forma artykułu nie pozwala na wnikliwe zbadanie tego obszernego zagadnienia, ale może sygnalizować kluczowe, zdaniem autora tekstu, problemy w dziedzinie psychologii przywództwa. Kto zaś chce sięgnąć do bardziej szczegółowych badań, może skorzystać z wykazu literatury zamieszczonego na końcu tekstu.

<sup>1</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin SA, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>2</sup> K. Pająk, A. Zduniak, *Kierownik w XXI wieku. Determinanty psychospołeczne sukcesu*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa–Poznań 2003, s. 6.

## Kim jest przywódca?

Według klasycznej definicji, przywództwo to proces oddziaływania na aktywność zorganizowanych grup ludzkich w kierunku ustanawiania i realizacji celów. Dlatego przywódcami są zarówno kierownicy (menedżerowie), jak i liderzy. Przywództwo jest podstawowym elementem pracy menedżerskiej, ale nie jest tym samym. Istotą działań menedżerskich stanowi organizowanie pracy i podtrzymywanie aktywności członków zespołu. Natomiast istotą liderowania jest przewodzenie, podejmowanie ryzyka i budowanie wizji przyszłości<sup>3</sup>.

Na początku XX wieku wykrystalizował się pogląd, który długo dominował, że główną rolę odgrywa zwierzchnik, który mniej się zajmuje liderowaniem w dzisiejszym tego słowa znaczeniu, a bardziej wyznaczaniem zadań i ich kontrolowaniem. Relacja przełożony–podwładny opierała się tutaj na władzy i posłuszeństwie. Koncepcja natury ludzkiej pracownika głosiła, że jest on leniwy, mało inteligentny i wymagający dyscypliny<sup>4</sup>.

Stopniowo jednak pracownik przestawał być traktowany przedmiotowo. Zaczęto postrzegać go jako podmiot – czujący, myślący i kreatywny. Zauważono, że wielu osób można nauczyć umiejętności przywódczych<sup>5</sup>.

Kompetencje przywódcze zależą od szczebli zarządzania. Na niższych szczeblach większość zadań kierownika związana jest z dozorem technicznym. Na średnich szczeblach wzrasta liczba zadań związanych z oddziaływaniem na ludzi, więc istotne są umiejętności interpersonalne. Natomiast na wyższych i najwyższych szczeblach zarządzania decydujące są zdolności koncepcyjne, związane z planowaniem czy modelowaniem procesów decyzyjnych. Tak więc, osoba, która jest dobrym przywódcą w jednej sytuacji, może w innej się nie sprawdzić<sup>6</sup>.

Zdaniem Petera Druckera należy wymienić pięć podstawowych operacji dokonywanych przez menedżerów<sup>7</sup>:

1. menedżer ustala cele i określa, co powinno je stanowić;
2. organizuje – np. przydziela zadania do określonych stanowisk;

<sup>3</sup> A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 334.

<sup>4</sup> Tamże, s. 335.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Tamże, s. 335–336.

<sup>7</sup> Por. J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 304–305.

3. motywuje i informuje – czyli tworzy zespół;
4. dokonuje pomiaru – ustala mierniki ocen, analizuje wydajność i ocenia ją;
5. rozwija ludzi – czyli albo coś wydobywa z ludzi albo ich tłamsi.

## Style przywództwa

Stylem przywództwa jest nazywany ogólny wzór działania przywódcy, postrzegany z perspektywy pracowników. Style te różnią się na podstawie motywacji, władzy lub typu orientacji przywódcy (na zadania lub na ludzi). W literaturze przedmiotu można spotkać wiele typologii stylów przywództwa i każda z nich jest w jakimś stopniu uzasadniona<sup>8</sup>.

Przywódców można podzielić na podstawie sposobu, w jaki motywują swoich pracowników. Jeśli kierownik koncentruje się na nagradzaniu – jest to pozytywne przywództwo. Ten styl sprawdza się zwłaszcza wtedy, gdy podwładni są dobrze wykształceni i mają pewien margines działania. Jeśli zaś kierownik skupia się na karaniu pracowników, jest to negatywny styl przywództwa, który niestety preferuje wielu menedżerów<sup>9</sup>.

Styl przywództwa decyduje o sposobie wykorzystywania władzy. Styl autokratyczny, partycypacyjny i wolny od ograniczeń (*laissez faire*) mają swoje zalety i wady. Gdy przywódca jest autokratyczny, centralizuje władzę, podejmowanie decyzji oraz strukturę zadań podwładnych. Z kolei menedżer partycypacyjny decentralizuje władzę, a decyzje podejmuje po konsultacjach z pracownikami; podwładni mają tutaj możliwość wyrażania swoich opinii. Natomiast w stylu *laissez faire* przywódca unika władzy i odpowiedzialności; jest uzależniony od grupy, w której każdy sam musi się nauczyć celów działania i sposobów ich realizacji<sup>10</sup>.

Rozwijając tę i inne koncepcje, William James Reddin stworzył tzw. skrzynkę stylów kierowania, mianowicie, wyróżnił<sup>11</sup>:

- ◆ styl bierny – gdy kierownik jest bierny;
- ◆ styl biurokratyczny – gdy kierownik ściśle przestrzega zasad przyjętych w przedsiębiorstwie;
- ◆ styl altruistyczny – menedżer dba przede wszystkim o przyjazne stosunki z otoczeniem;

<sup>8</sup> Por. A. Bańka, *Psychologia...*, s. 337.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Por. J. Penc, *Zachowania organizacyjne...*, s. 239–240.

- ♦ styl promocyjny – darzenie pełnym zaufaniem pracowników i staranie się, aby rozwijali oni swoje umiejętności w dobrej atmosferze;
- ♦ styl autokratyczny – to styl zorientowany wyłącznie na wykonywanie zadań;
- ♦ styl autokratyczno-życzliwy – autokrata stawia wymagania personelowi, ale nie stwarza atmosfery napięcia;
- ♦ styl kompromisowy – to uwzględnianie orientacji zarówno na podwładnych, jak i na zadania;
- ♦ styl realizacyjny – to orientacja zarówno na ludzi i zadania, jak i na efektywność.

Jak wykazano, każdy styl przywództwa jest dobry, w zależności od sytuacji. Czasem trzeba rządzić autokratycznie (np. w sytuacji kryzysu gospodarczego, gdy trzeba ostro dyscyplinować pracowników), czasem zaś – demokratycznie. To jest niewątpliwie trudne wyzwanie dla większości z nas, gdyż mamy tendencję do zachowań rutynowych, mało twórczych i mało elastycznych. Zwykle z trudem przychodzi nam dostosowanie się do nowych sytuacji, nie lubimy wyzwań i innowacji. Tymczasem od przywódcy wymaga się wyraźnie, aby umiał dostosować styl przywództwa do sytuacji, co wymaga od niego nie tylko wielkiego wyczucia sytuacji, np. gospodarczej, ale także znajomości swoich pracowników i umiejętności interpersonalnych.

## Umiejętności psychologiczne menedżera

Andreas Hornstein wyróżnił cztery typy psychologicznych profili menedżerów:

1. menedżerowie odważni, których odwaga płynie z głębokiej identyfikacji z działaniami organizacji;
2. menedżerowie wyzwajający – rzucają wyzwania, często wytykają dotychczasowe błędy i nastawieni są na konfrontację;
3. menedżerowie niezadowoleni – widzą beznadziejność sytuacji, brakuje im sił, ambicji i energii;
4. menedżerowie konformiści – przejawiają wielką troskę o organizację, są wręcz patologicznie lojalni i nie potrafią zdobyć się na odwagę, żeby coś zmienić<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Za: Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 87.

Zofia Ratajczak pisze, że obecnie największą popularnością cieszy się następująca lista kompetencji menedżerskich:

- ◆ umiejętności techniczne, zwiększanie aktywności własnej;
- ◆ umiejętności radzenia sobie ze stresem;
- ◆ umiejętności komunikowania się;
- ◆ umiejętności rozwiązywania konfliktów;
- ◆ umiejętności pracy z zespołem;
- ◆ umiejętności wprowadzania zmian;
- ◆ umiejętności zdobywania wpływu i władzy<sup>13</sup>.

Wśród wszystkich tych kompetencji najważniejsza jest umiejętność komunikowania się, przekazywania wiedzy i skutecznego zarządzania firmą w okresie zmian<sup>14</sup>.

Z kolei Sylwia Przytuła wymienia następujące kluczowe cechy psychologiczne menedżera<sup>15</sup>:

- ◆ motywacja,
- ◆ przedsiębiorczość,
- ◆ sprawność intelektualna,
- ◆ inteligencja personalna,
- ◆ sprawność psychofizyczna.

Zdaniem Johna Williama Atkinsona na motywację osiągnięć składają się dwie przeciwstawne tendencje: tendencja do osiągania sukcesu i tendencja do unikania niepowodzenia. W zależności od dominacji danej tendencji jednostka dąży do osiągnięć lub unika działań do nich zmierzających. Osoby nastawione na osiągnięcia wybierają zwykle zadania trudne, a osoby nastawione na unikanie niepowodzenia wybierają na ogół zadania łatwe<sup>16</sup>.

Zależność między natężeniem motywacji a sprawnością działania określono na podstawie badań eksperymentalnych, których wyniki ujęto w dwa prawa.

Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona: W miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu, po czym zaczyna spadać, a przy bardzo wysokim natężeniu motywacji sprawność działania znów jest niska.

---

<sup>13</sup> Tamże, s. 87.

<sup>14</sup> Tamże, s. 88.

<sup>15</sup> S. Przytuła, *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 55.

<sup>16</sup> Tamże.

Drugie prawo Yerkesa-Dodsona: W rozwiązywaniu zadania łatwego największą sprawność działania osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, zaś w rozwiązywaniu zadań trudnych – przy niskim poziomie motywacji<sup>17</sup>.

Ważną cechą menedżerów jest przedsiębiorczość określana jako sposób postępowania polegającego na twórczym, nowatorskim podejmowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów, dostrzeganiu i umiejętnym wykorzystywaniu nadarzających się okazji oraz elastycznym przystosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia. Na zachowania ludzi przedsiębiorczych składają się m.in. asertywność, poczucie sprawstwa, typ osobowości A, poczucie dużej autonomii działania i samodzielności decyzyjnej, skłonność do podejmowania ryzyka<sup>18</sup>.

Według Oscara Wilde'a, optymizm to zwycięstwo nadziei nad rozumem, zaś pesymizm to przewidywanie, że się nie spełni to, na co liczymy. Sztuka *enterprise management* jest swoistą kombinacją pesymizmu i optymizmu w kształtowaniu rzeczywistości gospodarczej<sup>19</sup>.

Potencjał intelektualny kierownika dopełnia i wspiera inteligencja interpersonalna, która określa zdolność do rozumienia innych ludzi i wyczuwania ich potrzeb. Szczególnie ważna jest ugodowość, która przejawia się w zaufaniu do innych, chęci zrozumienia innych i wrażliwości na ich problemy. Ugodowość stanowi szczególnie o sukcesie w kierowaniu ludźmi reprezentującymi odmienne kultury, poglądy polityczne i religijne. Niezwykle istotna jest też ekstrawersja i empatia<sup>20</sup>.

Cechą wielu menedżerów jest tzw. typ osobowości A; jego wyznaczniki to:

- ◆ nieustanne dążenie do coraz większych osiągnięć;
- ◆ niecierpliwość;
- ◆ rywalizowanie z samym sobą;
- ◆ podejmowanie nowych wyzwań;
- ◆ nieumiejętność korzystania z czasu wolnego i z wypoczynku;
- ◆ życie w świecie narzucanych przez siebie terminów;
- ◆ szybkość w działaniu i podejmowaniu decyzji;
- ◆ podejmowanie działań rutynowych, sprawdzonych, gdyż osobom takim szkoda czasu na wymyślenie niekonwencjonalnych rozwiązań<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> Tamże, s. 56.

<sup>18</sup> Tamże, s. 56–57.

<sup>19</sup> Tamże, s. 57.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> Tamże, s. 58.

Ważną teorią psychologiczną opisującą menedżerów jest teoria poczucia umiejscowienia kontroli (*locus of control*), tj. tendencja do spostrzegania i interpretacji własnych zachowań albo jako przejaw działań wewnętrznych (kontrola wewnętrzna), albo jako wynik działań czynników zewnętrznych (kontrola zewnętrzna). Tzw. osoby zewnętrzsterowne uważają to, co dzieje się w ich życiu za wynik pecha, szczęścia lub zdarzenia losowego, czyli czynników niezależnych od ich działań; są więc słabymi menedżerami. Z kolei osoby wewnętrzsterowne świadomie kierują swym życiem, podejmują świadome decyzje i wybory oparte na własnym doświadczeniu, wiedzy i kwalifikacjach, a ponadto w walce ze stresem podejmują aktywne działania; są więc dobrymi menedżerami<sup>22</sup>.

Kolejną cechą osobowości jest makiawelizm. Jest to skłonność do instrumentalnego traktowania innych, odporność na wpływ społeczny itp. Syndrom cech osobowości makiawelistycznej nazwano syndromem chłodu, a składają się na niego:

- ◆ znaczna odporność na wpływy społeczne;
- ◆ przewaga orientacji poznawczej nad emocjonalną;
- ◆ nastawienie na kontrolowanie sytuacji zewnętrznej;
- ◆ tendencja do manipulowania innymi w celu zapewnienia sobie zysków.

Wraz z gwałtownym rozwojem społeczeństwa konsumpcyjnego, makiawelizm stał się interesujący i atrakcyjny dla menedżerów; mianowicie, dawał wskazówki i usuwał bariery w postaci konieczności przestrzegania norm moralnych i brania na siebie odpowiedzialności. Niebawem makiawelista stał się w jakimś stopniu wzorcem menedżera i „skutecznych” relacji interpersonalnych<sup>23</sup>.

Za S. Przytułą przytoczono wzór osobowości A jako cechę menedżera, która rzeczywiście wielu z nich charakteryzuje. Autorka ta nie podała jednak rzeczy najważniejszej do tego wzoru osobowości; a mianowicie, że jest to model psychologiczno-medyczny, który w pierwszym rzędzie nie opisuje zachowania menedżerów, ale ludzi podatnych na zawały serca. Liczne badania potwierdzają, że na zawały serca zapadają ludzie właśnie o wzorze osobowości A. Tak więc, również z takim ryzykiem wiąże się praca menedżera czy dyrektora.

S. Przytuła podaje także makiawelizm jako cechę menedżera, czyli działanie w najlepszym wypadku na granicy prawa i norm etycznych, a na ogół – z naruszeniem prawa i łamaniem etyki. Niestety, z telewizji i Internetu wie-

<sup>22</sup> Por. tamże, s. 58–59.

<sup>23</sup> Tamże, s. 59.

my, że wielu przywódców jest makiawelistami, gdy ujawniane są różne afery i skandale. Na dłuższą metę makiawelistą nie opłaca się być, ale często makiawelistyczne metody są stosowane przez przywódców. Problem w tym, że wielu może w tym swoim makiawelizmie zatracić stanowisko, majątek, a nawet zdrowie czy życie.

## Rozwój pracowników i zachowania blokujące w zespole

Przywódca kieruje pracą grupy lub zespołu ludzi. Nie musi on być „wnikliwym psychologiem”, jednak znajomość pewnych prawidłowości zachowań ludzi w grupach, które sformułowali psycholodzy, niewątpliwie umożliwia mu skuteczne nimi zarządzanie.

W dzisiejszym zarządzaniu przykładą się dużą wagę do tzw. miękkich czynników, czyli umiejętności, motywacji, stosunków z pracownikami, klientami itp. – to one przesądzają o osiągnięciach przedsiębiorstwa. Aby dzięki zasobom ludzkim (kapitałowi ludzkiemu) zapewnić sobie te czynniki, firma powinna<sup>24</sup>:

- ◆ zadbać przede wszystkim o pozyskanie uzdolnionych pracowników;
- ◆ zadbać o tworzenie zespołów z personelu szczególnie uzdolnionego;
- ◆ tworzyć nową mentalność przedsiębiorstwa i klimat współpracy, w którym ceniona jest wiedza specyficzna dla danej firmy;
- ◆ tworzyć dobre warunki do rozwoju osobistego pracowników;
- ◆ tworzyć odpowiednie siły napędowe motywacji;
- ◆ doskonalić warunki kontraktu ekonomicznego i psychologicznego, aby był on silnie motywujący;
- ◆ utrzymywać wartości podstawowe;
- ◆ zatrudniać menedżerów otwartych na zmiany;
- ◆ dążyć do szlachetnej rywalizacji między ludźmi;
- ◆ unikać przekazywania nadmiernej władzy technokratom.

Poniżej natomiast przedstawione zostały możliwości, za pomocą których poszczególni członkowie zespołu mogą subtelnie, lecz skutecznie, przeciwstawiać się grupie i pracy zespołowej<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Por. J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 128–129.

<sup>25</sup> Por. M. Gellert, C. Nowak, *Zespół*, przeł. M. Węglowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 156–159.

‡ *Konformizm* – człowiek hołdujący tej postawie zawsze dostosowuje się do norm grupowych, jednak nie działa nigdy z własnej inicjatywy i jest oporny na zmiany;

‡ *Selektywna percepcja* – taka osoba z różnych informacji odbiera tylko te, które są zgodne z jej własnymi przekonaniem;

‡ *Narcyzm* – pracownik chce zawsze siebie przedstawiać w jak najlepszym świetle i wzbudzać zainteresowanie innych. Słuchanie innych jest dla takiego człowieka męką;

‡ *Rywalizacja* – taka osoba koniecznie chce być lepsza od innych;

‡ *Uzależnienie od autorytetu* – to pragnienie za wszelką cenę jak najlepiej wypaść w oczach lidera; człowiek taki stara się więc mówić tylko to, co podoba się szefowi;

‡ *Wyparcie* – chodzi tutaj o niepodejmowanie trudnych tematów, np. relacji między pracownikami w grupie. Zamiast tego próbuje się rozładować je przez zabawne historyjki lub żarty, lecz to powoduje, że negatywne uczucia gromadzą się „w podziemi”;

‡ *Projekcja* – cechy, które ludzie najmniej w sobie lubią – są dla nich wyraźnie widoczne u innych;

‡ *Racjonalizacja* – jest to szukanie „rozumowych” rozwiązań i tłumaczeń dla nieuświadomianych motywów, pragnień i lęków; w ten sposób jednak tylko nie podejmuje się sedna problemów;

‡ *Perfekcjonizm* – taka osoba boi się przyznać do swoich niedoskonałości i słabości, a przecież każdy z nas ma jakieś słabe strony;

‡ *Ukrywanie emocji* – nadmierne okazywanie emocji nie jest dobre, ale ich ukrywanie także może szkodzić zespołowi, gdyż nie wiadomo, co się w nim tak naprawdę dzieje;

‡ *Czytanie w myślach* – takie osoby twierdzą, że wiedzą często lepiej niż sam zainteresowany człowiek, co on myśli, planuje i co spotka go w przyszłości; jest to jednak zwykle tylko trzymanie się stereotypów;

‡ *Przeniesienie* – czasem zdarza się, że nasz rozmówca myli nas z innymi osobami; to znaczy – nie reaguje „na świeżo” na nasze zachowanie, tylko przypisuje nam cechy osoby, którą znał w przeszłości.

Zarządzanie pracą innych ludzi zapewne nie jest łatwe. Przywódca i sami członkowie zespołu nie są często świadomi mechanizmów psychologicznych, które wpływają na dynamikę grupy, budzą niepokoje, konflikty, a nawet ostre rozłamy.

## Analiza transakcyjna w zarządzaniu

Chociaż nie jest konieczne, aby lider czy szef posiadał wykształcenie psychologiczne, tym niemniej, wydaje się, że zasadne jest, aby znał określoną, szerszą teorię psychologiczną, która wyjaśnia zachowanie człowieka. Dzięki temu bowiem będzie posiadał „wgląd” w głębsze mechanizmy powodujące określone ludzkie zachowania. Jednak psychoanaliza wydaje się tutaj teorią zbędną, gdyż jest ona powołana w głównej mierze do pomocy ludziom posiadającym poważne problemy natury psychicznej i nieradzącym sobie w życiu społecznym i rodzinnym. Co innego – analiza transakcyjna.

Analiza transakcyjna to nurt psychoterapii, a także dziedzina komunikowania się, opracowana przez Erica Berne’a w Stanach Zjednoczonych w latach 1952–1970. Niewątpliwie stosowanie analizy transakcyjnej w życiu gospodarczym umożliwia lepszą, bardziej skuteczną komunikację, a tym samym także wydajniejszą pracę zespołową<sup>26</sup>.

W tej szkole psychoterapii wyróżnia się następujący model osobowości<sup>27</sup>:

♦ *Ja-Dziecko* – to sposób odczuwania pochodzący z okresu dzieciństwa, lecz trwający do 18 roku życia. W sferze tej możemy wyróżnić *Dziecko przystosowane* i *Dziecko naturalne*. W tym pierwszym znajdują się nasze postawy ukształtowane przez środowisko społeczne, jak posłuszeństwo, poczucie winy, kierowanie się autorytetem innych itp. W tym drugim zaś możemy dostrzec cechy, na które nie miało wpływu środowisko społeczne, jak śmiech, złość czy badanie z zaciekawieniem otoczenia.

♦ *Ja-Dorosły* – to obiektywne spostrzeżenie rzeczywistości; działamy tutaj nieco jak komputer. Są to działania niezależne od emocji i oparte na tzw. życiowym rozsądku. Stan ten kształtuje się w nas w procesie edukacji, studiów i życia zawodowego.

♦ *Ja-Rodzic* pochodzi od autorytetów i wyróżniamy tutaj *Rodzica opiekuńczego* oraz *Rodzica krytycznego*. Ten pierwszy jest jakby ojcem, który krytykuje, rozkazuje, karze i wskazuje wyższe wartości. Z kolei ten drugi jest jak matka, która ochrania i troszczy się o nas, chwali, wspiera i udziela pomocy.

W analizie transakcyjnej wyróżnia się też cztery postawy, które przejawia człowiek wobec siebie i świata. Są to<sup>28</sup>:

---

<sup>26</sup> K. Kálin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, przeł. B. Żelazik-Rebmann. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 34.

<sup>27</sup> Por. tamże, s. 35–38.

<sup>28</sup> Por. tamże, s. 54.

1. *Ja jestem OK, ty jesteś OK* – to najbardziej mocna i zdrowa postawa – akceptacja siebie i innych ludzi;

2. *Ja nie jestem OK, ty jesteś OK* – to motto człowieka bezradnego, depresyjnego, który się wycofuje z relacji społecznych;

3. *Ja jestem OK, ty nie jesteś OK* – to z kolei postawa silnie egocentryczna, czyli skupienie się tylko na swoich celach i planach;

4. *Ja nie jestem OK, ty nie jesteś OK* – to myśl katastroficzna, człowieka absolutnie „przegrywającego”.

Dla rozwoju osobowości ważne są wszystkie stany/sfery, jednak szczególną wagę przyznaje się w tej szkole psychoterapii „ja” dorosłego. Oto wskazówki jak wzmacniać lub osłabić poszczególne stany<sup>29</sup>:

Wzmacnianie *Ja-Dorosłego*:

- ♦ przejmowanie odpowiedzialności za własne życie;
- ♦ patrzeć na rzeczywistość taką, jaka jest a nie taką, jak chciałbym żeby była;

- ♦ postrzeganie siebie obiektywnie;
- ♦ zamiast działać czy narzekać, lepiej zastanowić się i zapytać;
- ♦ zamiast coś twierdzić, lepiej słuchać i zadawać pytania;
- ♦ zamiast czekać – już dziś zrobić pierwszy krok;
- ♦ powiedzieć, jeśli coś mi przeszkadza.

Wzmacnianie wspierającego *Ja-Rodzicielskiego*:

- ♦ okazywanie zrozumienia dla sposobu postępowania innych;
- ♦ okazywanie wsparcia i zainteresowania oraz przyjmowanie wsparcia od innych;
- ♦ aktywne słuchanie.

Wzmacnianie naturalne *Ja-Dziecięcego*:

- ♦ uświadomić sobie własne uczucia, zaakceptować je i wyrażać – jeśli to wskazane;
- ♦ robić rzeczy, które sprawiają mi naprawdę przyjemność, o ile nie prowadzą do samowyniszczenia;
- ♦ rozkoszować się życiem, zamiast być dla innych nie do zniesienia;
- ♦ cieszenie się małymi i dużymi rzeczami;
- ♦ uczenie się dziwić na nowo.

Jak osłabić mocne *Ja-Dziecko przystosowane*?:

- ♦ zamiast koncentrować się na „nie umiem”, lepiej na „nie chcę”;

<sup>29</sup> Por. tamże, s. 59–60.

- ◆ zastąpić „muszę” przez „decyduję się”;
- ◆ jasno wyrażać to, czego chcę;
- ◆ nauczyć się odmawiać i ponosić tego konsekwencje.

Jak osłabić mocne krytyczne *Ja-rodzicielskie*?:

- ◆ pytać zamiast twierdzić;
- ◆ słuchać;
- ◆ odczekać, zamiast zaraz zabierać się do rzeczy;
- ◆ własne wartości podać w wątpliwość.

Jak osłabić mocne *Ja-Rodzicielskie opiekuńcze*?:

- ◆ zapytać innych: „Czego konkretnie oczekujesz ode mnie?”;
- ◆ nauczyć się odmawiać;
- ◆ nabrać zaufania do możliwości innych ludzi.

Z kolei według Gordona Allporta na ogólne pojęcie zdrowia psychicznego i dojrzałego funkcjonowania pracownika w organizacji składa się sześć opisowych kategorii<sup>30</sup>:

1. rozszerzenie sensu samego siebie, czyli dobro drugiej jednostki staje się dobrem własnym;
2. serdeczny stosunek do siebie i innych;
3. emocjonalna równowaga;
4. realistyczna percepcja, zręczność i wyznaczone zadania;
5. samoobiektywizacja: wgląd i humor;
6. unifikująca filozofia życia, czyli ukierunkowanie życiowe i własne poczucie wartości.

Jak wynika z ostatniej przytoczonej tutaj koncepcji, stworzenie dojrzałej, silnej osobowości nie jest łatwym zadaniem. Allport stawia przed człowiekiem wysokie wymagania, którym zapewne niejedynemu przywódca nie potrafi sprostać.

Na przykładzie analizy transakcyjnej pokazaliśmy natomiast, że na naszą osobowość składają się bardzo złożone sfery życia psychicznego. Umiejętne ich kształtowanie, czasem wzmacnianie niektórych z nich, a innych osłabianie – jest wyzwaniem dla każdego człowieka i nawet psycholog może mieć problem z prawidłowym wyrazem własnej psychiki.

Wszystko to potwierdza, że o tego typu wiedzę należy zabiegać, ponieważ jej znajomość może wydatnie poprawić nasze funkcjonowanie w życiu zawodowym.

---

<sup>30</sup> Por. J. Penc, *Humanistyczne wartości...*, s. 144–145.

## Podsumowanie

Wydaje się, że nie każdy powinien pragnąć być menedżerem czy dyrektorem, chociaż wielu o te stanowiska zabiega. A to dlatego, że praca przywódcy wiąże się z wielkim stresem, któremu nie każdy potrafi sprostać. Ponadto, osoba, która jest dobrym przywódcą w jednej sytuacji, może być fatalnym szefem w innej, a przecież z tą pracą wiąże się wielka społeczna odpowiedzialność.

Gdyby zapytać każde dziecko, kim by chciało zostać, gdy będzie dorosłe, to prawie każde odpowie bez wahania, że chciałoby być „gwiazdą”, czyli piastować jakieś „zaszczytne stanowisko”: być wybitnym piosenkarzem, aktorem, celebrytą, ważnym politykiem itp. Ale kiedy osoba dorosła dochodzi wreszcie do tego „zaszczytnego stanowiska” (menedżera czy dyrektora), czasem z przykrością odkrywa, że lepiej było dla niej, gdy była „szarym pracownikiem”. Nie jest bowiem łatwo rządzić innymi ludźmi, a wirtuozji tej umiejętności są zawsze rzadkością.

## Bibliografia

- Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 321–350.
- Bańka A., *Psychologia zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1976.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003.
- Daniecki W., *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników: psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Difin SA, Warszawa 2014.
- Daniecki W., *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem: od teraz podmiotowe przywództwo*, CeDeWu, Warszawa 2018.
- Gellert M., Nowak C., *Zespół*, przeł. M. Węglowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- Karney J.E., *Psychologia w zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Kälin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, przeł. B. Żelazik-Rebmann, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pająk K., Zduniak A., *Kierownik w XXI wieku. Determinanty psychospołeczne sukcesu*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa–Poznań 2003.
- Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin SA, Warszawa 2010.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

- Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sienkiewicz J., *Psychologia zarządzania: podręczny słownik terminów dla studentów zarządzania i marketingu*, Zakład Wydawniczo-Drukarski Poligrafia ZWD, Ostrów Wielkopolski 2002.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera: wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin SA, Warszawa 1999.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin SA, Warszawa 2005.
- Zawadzka A.M. (red. nauk.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

