

TEORIA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

(NA PODSTAWIE NIEKTÓRYCH ASPEKTÓW ROLI
SPOŁECZNEJ RATOWNIKA GÓRSKIEGO GOPR)

Wstęp

Analiza aktywności jednostki w roli społecznej ratownika górskiego¹ jest przykładem eksploracji szeregu uwarunkowań prezentowanych przez podmiot zachowań organizacyjnych, które przebiegają we względnie stabilnej, a tym samym dynamicznej sytuacji społecznej i środowiskowej. Dlatego też zarówno zachowania organizacyjne, jak i odtwarzanie (granie, pełnienie) roli społecznej rozumiane są przez autora synonimicznie, jako dwa zamienne terminy, które opisują oraz wspomagają tożsame zjawisko społeczne, a mianowicie realizację zadań pracy poprzez adekwatne do tego zachowania się celowe.

Inspiracją do podjęcia wzmiankowanej problematyki badawczej stała się chęć synkretycznego scalenia na pozór odległych koncepcji naukowych, poruszających kwestię podłoża i cech zachowań jednostki. Celowi badawczemu autora przyświecało przekonanie o potrzebie, ale i o możliwości kompilacyjnego ujmowania propozycji naukowych z pokrewnych nauk: psychologii oraz organizacji i zarządzania. Teoretycznym tygłem wyodrębnienia się z praźródła nauk nowego interdyscyplinarnego nurtu teorii zachowania stała się psychologiczna koncepcja roli społecznej, która jest syntezą personalistycznych uwarunkowań zachowań jednostki w szerokim

* **dr Kazimierz Morozowicz** – Katedra Zarządzania Kulturą Fizyczną i Turystyką, Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach.

¹ Ratownik górski – uczestnik Służby Górskiej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR) lub Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Górskiego (TOPR), pełniący zawodowo lub ochotniczo rolę społeczną (szeroko na ten temat w: K. Mrozowicz, *Psychologia formalizacji ról społecznych (na przykładzie ratowników Służby Górskiej GOPR)*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.

kontekście procesów organizacyjnych. W tym celu przywołano szeroką literaturę przedmiotu, ogniskując trzon analizy na rodzimej spuściźnie naukowej: teorii zachowania się celowego autorstwa Tadeusza Tomaszewskiego [31; 32], korespondującej z teorią roli społeczno-zawodowej pióra Stanisława Niecińskiego [22], dla których pragmatycznym punktem odniesienia uczyniono koncepcję zachowań organizacyjnych Augustyna Bańki [2; 3]. Oryginalna teoria zachowań organizacyjnych, która jest dziełem autora, będąca zaledwie skromnym wzbogaceniem nieocenionego dorobku poprzedników, dąży do umiejscowienia zachowań organizacyjnych w naukach o organizacji i zarządzaniu. Innowacyjność niniejszego przedsięwzięcia zasadza się na tym, że staje się ono próbą interdyscyplinarnej syntezy wiedzy, dla której kluczowym materiałem jest psychologia zarządzania, jako subdyscyplina jej starszych siostr, psychologii społecznej i przemysłowej.

1. Zadanie jako podłoże zachowań organizacyjnych

Zdaniem Tomaszewskiego zachowanie człowieka zależy z jednej strony od tego, jak ukształtowana jest jego osobowość, z drugiej natomiast od natury działających nań bodźców klasyfikowanych oraz selekcjonowanych przezeń w związku z realizacją określonego zadania i charakterem informacji na temat uzyskanego wyniku.

Jednostka, zgodnie z przytaczaną koncepcją, stawia przed sobą zadania, które odpowiadają zarówno jej potrzebom, jak i możliwościom. Potrzeby są pierwotnym podłożem zachowania, natomiast zadanie jest wobec nich wtórne, ponieważ ukierunkowane jest ono na zaspokojenie określonej potrzeby. Końcowy wynik zachowania jednostki zdeterminowany zostaje jej aktualnymi możliwościami oraz charakterystyką sytuacji, w której ma ono miejsce. Niektóre z sytuacji są korzystne, co sprzyja zaspokojeniu danej potrzeby, inne zaś nie, a to sprawia, że zachowanie nie przynosi jednostce pożądanego rezultatu. Skądinąd należy wziąć pod uwagę także i to, że sytuacje tworzą ciąg zdarzeń, w promieniu których następuje urzeczywistnienie realizowanego przez jednostkę zadania. A zatem kształtowanie się poziomu jego wykonania znajduje się pod wpływem wpływu nieprzewidywalnych, różnorodnych i zmiennych wydarzeń unaoczniających się w jej otoczeniu. Ukierunkowują one ostatecznie dalszy przebieg aktywności człowieka na osiągnięcie wyznaczonego w zadaniu danego stanu końcowego (celu), czyli wpływają na rezultat podjętej przez niego aktywności – stają się istotą zachowania się celowego jednostki.

Zadanie, w myśl poglądów Tomaszewskiego, stanowi układ odniesienia, poprzez który jednostka odczytuje sens zdarzeń materializujących się w jej otoczeniu, a które stają się dlań pobudką wywołującą określoną reakcję. Warto mieć na uwadze to, że zadania zakodowane są w symbolicznej warstwie organizacji – w rolach i w kulturze

organizacji. Zadanie pełni więc rolę ukierunkowującą aktywność człowieka, a w naszym przypadku można stwierdzić, że reguluje zachowanie ratownika GOPR w pełnionej przezeń roli. Zadaniowa interpretacja ujawniających się zdarzeń powoduje, że „reakcje człowieka dokonują się nie tylko odpowiednio do ich cech fizycznych, które są względnie stałe, lecz do ich znaczenia, które może być bardzo zmienne, ponieważ podobne zdarzenia mogą mieć w różnorodnych sytuacjach zupełnie różny sens” [31, s. 131–132].

Z punktu widzenia zadań badawczych stojących przed prezentowaną teorią istotnego znaczenia nabiera zależność zachowania się celowego i kadrowych potrzeb organizacji, względem których stają się one teleologiczną czynnością jednostki realizującej strategię i działania operacyjne na rzecz danej organizacji. Człowiek, jako racjonalistycznie ukształtowana jednostka społeczna, dąży do zadawania pytań i rozumienia otaczającego go świata przyrody i organizacji. Dlatego też zdecydowano się nieco poszerzyć horyzont teoretyczny teorii czynności Tomaszewskiego. Niejakim rozwinięciem ewaluacji zdarzeń w przywołanej teorii Tomaszewskiego jest koncepcja tzw. *mechanizmu oceny poznawczej* autorstwa Roberta Lazarusa [9; 10], która uzupełnia wzmiankowaną teorię roli społecznej Niecińskiego w subiektywnym zakresie jej oceny. Wrócimy do tego niebawem.

1.1. Emocjonalne podłoże realizacji zadań

Lazarus w przekonujący sposób argumentuje, iż percepcja oraz analiza sytuacji teraźniejszych, przeszłych i mających się wydarzyć w przyszłości, jako ocena poznawcza zdarzeń dokonywana przez jednostkę, uruchamia w niej szereg emocji. Są one następstwem specyficznej orientacji człowieka w otoczeniu (roli, kulturze organizacji, organizacji), a także konsekwencją jego stosunku (postawy) do dokonujących się w środowisku zewnętrznym zmian. Ocena poznawcza to w myśl omawianej teorii identyfikacja i ewaluacja określonego zdarzenia jako znaczącego z punktu widzenia celów i interesów własnych jednostki. Jest ona tym, co Tomaszewski nazwał stanem końcowym zadania czy wynikiem aktywności jednostki, z tą różnicą, że Lazarus w procesie ewaluacji zdarzeń wyodrębnia dwa poziomy oceny poznawczej, czego nie czyni Tomaszewski, skupiając uwagę na regulacyjnej funkcji zadania, zaś Nieciński umiejscawia ocenę w wymiarze tzw. roli subiektywnej wśród percepcji, wizji oraz indywidualnego programu działania w roli [22].

Ocena pierwotna w rozumieniu Lazarusa jest procesem determinującym to, czy emocja się pojawi, a jeżeli tak, to jaki będzie stopień jej walencji. Weźmy za przykład wyprawę ratunkową, która ma być prowadzona do poszkodowanych w wyjątkowo niesprzyjających warunkach: zimą, przy silnym mrozie, porywistym wietrze, nocą, w kopnym, świeżym śniegu, a na domiar tego w eksponowanym, rozległym terenie. Pojawia się wówczas problem tego, na ile uczestnictwo w akcji zgodne jest

z interesem oraz celem ratownika, czy wręcz całego zespołu, inaczej mówiąc, czy stanowi dlań cenioną wartość? W przepisie formalnym roli jest to obowiązkiem, lecz poziom zaangażowania w wypełnianie obowiązków wśród różnych jednostek zajmujących analogiczne pozycje bywa wysoce zróżnicowany.

Idąc tokiem rozumowania przytoczonej koncepcji, jeśli ratownik doszedł do wniosku, że dane zdarzenie (uratowanie poszkodowanych) ma związek z jego osobistymi potrzebami, odpowiada sobie z kolei na drugie pytanie, czy owe zdarzenie zwiększa, czy też zmniejsza szansę ich realizacji. W pierwszym przypadku wystąpią u niego emocje o zabarwieniu pozytywnym, urealnia się wszakże możliwość realizacji wartości i celów grupowych, a szerzej organizacyjnych [19], w drugim natomiast – negatywne, gdyż urzeczywistnienie się celu uwarunkowane zostaje szeregiem czynników mogących zdezintegrować podejmowane czynności (kontuzja, obrażenia lub śmierć ratującego).

Funkcja oceny pierwotnej kończy się na wyznaczeniu walencji emocji, a jedną z kluczowych kwestii podczas eksplikacji umotywowanego zachowania się człowieka staje się zatem czynność przypisywania wartości pewnym stanom rzeczy, wynikom czynności oraz operacjom praktycznym, mającym prowadzić do tego wyniku [21].

Na dalszym etapie wartościowania zaistniałego zdarzenia podmiot koncentruje się na możliwościach poradzenia sobie z unaoczniającą się sytuacją. Rozważając możliwości uporania się z problemem, dokonuje przeglądu potencjału osobistego (np. umiejętności, zdrowie) i zasobów środowiskowych (w analizowanym przykładzie wyjątkowo niekorzystnych dla prowadzenia wyprawy ratunkowej). Proces oceny wtórnej, jak głosi Lazarus, polega na rozważeniu przez człowieka, w jaki sposób może on sobie poradzić z zaistniałymi okolicznościami, a także z towarzyszącymi im skutkami emocjonalnymi. Przebieg i zakończenie wtórnej oceny ostatecznie decyduje o znaku emocji, zaś oba poziomy oceny są w istocie aspektami tego samego procesu, który nie tylko przesądza o tym, czy emocja się pojawi oraz jaka to będzie emocja, ale nie jest wystarczającym i koniecznym warunkiem dla jej wystąpienia.

Istotnym elementem motywacji zachowań, pełnienia ról i realizacji zadań wynikających z porządku normatywnego kultury organizacyjnej jest przypisywanie określonym stanom rzeczy, zdarzeniom oraz sytuacjom subiektywnego stopnia istotności, czemu towarzyszy pojawianie się określonych czynności.

1.2. Wartościowanie zadań w przebiegu zachowania

Do koncepcji Lazarusa nawiązuje teoria tzw. standardów ewaluatywnych autorstwa Andrzeja Gołębia i Janusza Reykowskiego [7].

Przypisywanie wartości przez przytoczonych Autorów nazywane procesem ewaluacji, posiada dwie podstawowe formy, a mianowicie formę reakcji afektywnej oraz sądu ewaluatywnego. Towarzyszą temu subiektywne przeżywanie stanu

przyjemności–przykrości, zmiany poziomu aktywacji jednostki, a także dokonywanie przez nią aktów świadomego wyboru, tj. przyznawanie określonego stopnia „pozytywności lub negatywności” zachodzącym zjawiskom. Przeanalizujemy taki oto przykład.

Proces przystąpienia ratownika do organizacji rozpoczyna się etapem wstępnego, ogólnego gromadzenia informacji na temat Służby Górskiej, opierających się głównie na funkcjonującym w świadomości społecznej przepisie roli modelowej. Wstępnym etapem wstąpienia przez kandydata do organizacji GOPR jest zatem percepcja roli w zakresie przepisu roli modelowej, który tworzą nie tylko sądy i wizje forum opinii publicznej (np. opracowania książkowe, publicystyka, prasa, radio, ratowani oraz ich rodziny, turyści, narciarze itd.), lecz także społeczne poglądy samych członków grupy na temat wartości i sposobów pełnienia roli. Na tej podstawie potencjalny kandydat tworzy w sobie wizję roli pełnionej i subiektywnego odtwarzania roli, dokonuje jej wstępnej oceny oraz tworzy program indywidualnego w niej działania, opierając się przy tym jedynie na wiedzy zdobytej z ogólnikowych, tendencyjnych, a często wręcz mitologicznych treści informacyjnych zakodowanych w strukturze przepisu roli modelowej (wzorcowej). Szukając w GOPR pierwiastka romantyzmu, kandydat natrafia na rutynę i pragmatyzm, poszukując przygód, odnajduje zaś szacunek dla BHP, przezorność, formalizację, a rojąc o bliżej nieokreślonych ideach wolności i niezależności, natrafia na jasno sprecyzowane przepisy, regulamin, zarządzenia oraz polecenia służbowe, które, od chwili powstania organizacji i w efekcie jej rozwoju, zapobiegają relatywizacji hierarchicznych stosunków społecznych w GOPR. Przepis roli społeczno-zawodowej zwerbalizowany w postaci formalnych zarządzeń, treści Statutu i Regulaminu Służby Górskiej zabezpiecza realizację wartości grupowych, rozwój kultury organizacyjnej i przetrwanie całej organizacji.

Wraz z doświadczeniami zdobywanymi w rezultacie coraz to bardziej zaawansowanego udziału w realizacji przepisu roli, a to pełnieniem dyżurów, udziałem w szkoleniach oraz kursach, udziałem w interwencjach i akcjach ratunkowych, ulegają modyfikacji pierwotne zasoby informacyjne jednostki na temat pełnionej roli. W obrębie roli subiektywnej zmianie ulega jej ocena, związane z nią wizje jej pełnienia oraz strategie i programy indywidualnego działania w roli. Kandydat w drodze samooceny może wycofać się lub pozostać w podjętej roli, lecz to zależy od recenzji stopnia dyferencji pomiędzy oczekiwaną a rzeczywistą wartością gratyfikacyjną zadań Służby Górskiej [19], atrakcyjnością wizji oraz wyobrażeń związanych z odgrywaną rolą społeczną, a także szansami planowanego zdobycia określonych gratyfikacji płynących z faktu odtwarzania roli. Nagroda pełni w tym przypadku funkcję czynnika wzmacniającego określony styl zachowania, innymi słowy, stabilizującego pewne schematy działań z relatywnie wysokim na przestrzeni czasu stopniem powtarzalności, predysponując podmiot do wyboru specyficznej klasy zachowań przy równoczesnym zahamowaniu jego alternatyw. Z tego punktu widzenia zachowanie organizacyjne

można postrzegać jako wynik jego wzmocnionych konsekwencji (np. udział w kolejnej wyprawie podejmowany tym chętniej, im wyższą efektywność oraz skutki społeczne przyniósł udział we wcześniejszych działaniach interwencyjnych).

1.3. Motywacyjne źródła zachowania

Proces motywacyjny jest swoistą strategią regulacji czynności człowieka aktywowanych i podjętych w odpowiedzi na określony bodziec (np. sygnał o treści „wypadek górski”), sterującą poczynaniami jednostki w realizacji określonego wyniku (np. udzielenie pierwszej pomocy) [26]. Owym wynikiem może stać się zarówno zmiana zewnętrznego stanu rzeczy (np. organizacja sprzętu ratowniczego), oddziaływanie na szeroko pojęte środowisko zewnętrzne (np. organizacja stanowiska dla tzw. „operacji w ścianie”), jak i zmiana własnego położenia zarówno w aspekcie motorycznym (np. pozycja asekuracyjna), jak i w znaczeniu społecznym (np. wyróżnienie, awans) czy psychicznym, unaoczniająca się w samej jednostce (np. pozytywne emocje, wzrost samooceny).

Łukaszewski i Doliński wyróżnili dwa rodzaje mechanizmów obecnych u podstaw motywacji działania, a mianowicie: procesy afektywne (pobudzenie emocjonalne) oraz procesy poznawcze [12], w zakresie których wyodrębnia się kilka specyficznych uwarunkowań.

Pobudzenie emocjonalne to ogólnie rzecz biorąc chwilowy stan energetyzacji somatycznej, któremu towarzyszy zawężenie pola świadomości (głównie percepcji), wspomagający indukcję zachowań adaptacyjnych wobec zwiększonych wymagań środowiska. Warto odnotować, że optymalny jego poziom (średnie natężenie emocji) sprzyja efektywnemu funkcjonowaniu, czemu nie pomagają zbyt wysokie i zbyt niskie pobudzenie. W miarę wzrostu intensywności pobudzenia efektywność działania wzrasta, a po osiągnięciu punktu krytycznego zaczyna spadać, aż do zupełnej dezintegracji czynności. Istotne dla zarządzania ludźmi w pracy jest także to, że zadania obiektywnie łatwe o mniejszej mocy stymulacyjnej osiągają wyższy poziom apogeum efektywnościowego, zaś zadania trudne – przeciwnie, szybciej wpływają na pogorszenie efektywności działania. Zależność powyższa jest osobniczo zmienna i uwarunkowana budową oraz fizjologią układu nerwowego, które na poziomie behawioralnym obserwowalne są w postaci egzemplifikowanych w zachowaniach formalnych cechach temperamentu [28; 29].

Inną grupą mechanizmów kształtujących zjawisko motywacji są procesy poznawcze: ciekawość poznawcza, oczekiwania, aspiracje, fantazje i marzenia oraz różne formy niezgodności poznawczej [12]. Czynnikiem ciekawości występuje w dwóch formach: jako reakcja na zmianę (nowość) – jako tzw. ciekawość sytuacyjna, a także jako określona gotowość reagowania na wszelkie innowacje – oraz zmiany – jako tzw. predyspozycja „ciekawościowa”, której miarą jest preferencja nowości. Ciekawość

i uruchamiane przez nią dążenia nierzadko bywają mocniejszym motywem niż inne, wydawałoby się ważniejsze, aczkolwiek aktywność wywołana wpływem tego typu bodźca nie ma charakteru stałości i ulega szybkiej eksploatacji. Inaczej jest natomiast z szacowaniem prawdopodobieństwa osiągnięcia obranego celu, gdzie poziom oczekiwań pozostaje w pozytywnym związku z motywacją do realizacji określonego zadania; im wyższe oczekiwania stawiane przed jednostką, tym wyższa motywacja, a także wyższa subiektywna wartość uzyskanego rezultatu (nawet wówczas, gdy wynik jest obiektywnie gorszy). Większą też satysfakcję odczuwa się z wyniku osiągniętego w trudniejszych warunkach, gdzie kryteria są stosunkowo zawyżone (np. trudny test, wymagające zaangażowania szkolenie).

Aspiracje, jako kolejny czynnik kształtujący zachowanie, są idealizacją założonego wyniku, sądem na temat wyniku upragnionego, formą marzenia czy też fantazji na temat pożądanego stanu rzeczy. Uruchomienie motywacji następuje jednak dopiero w chwili, gdy aspiracje zostaną przekształcone w cele działania, gdyż konsumpcja sukcesu w fazie fantazji prowadzi do nierealistycznego optymizmu, osłabiając efektywność działania (np. rozpyływanie się w marzeniach, częste u neurotyków).

Szalenie istotnym rodzajem mechanizmów motywacyjnych jest dysonans poznawczy. Wywołuje on emocjonalny stan przykrości, a warunkowany jest przez wielkość niezgodności, subiektywną wartość rozbieżnych danych, a także trwałość niezgodności informacji (np. wyobrażenie i wiedza na temat pracy a faktyczny stan rzeczy podczas pełnienia ról organizacyjnych). Wiąże się z tym dwoisty determinizm istoty motywacji: a mianowicie zachowania wynikające z konieczności (motywacja zewnętrzna: płaca, nagroda, pochwała itp.) oraz intencjonalne i spontaniczne (motywacja wewnętrzna: potrzeby, wartości itp.), między którymi zachodzi związek zasadzający się na dynamizmie unikania lub dążenia, poczuciu przymusu bądź wyboru.

1.4. Czynniki motywacyjne w przebiegu zachowania

W psychologii funkcjonuje kilka modeli wyjaśniających problem podjęcia działania, jednak dla potrzeb niniejszej pracy przytoczy się tylko jeden z nich, zaproponowany przez Pintricha i De Groot [25], opierający się na koncepcji trzech komponentów motywacyjnych: wartości, możliwości oraz afektu. Komponent wartości wiąże się z odpowiedzią na pytanie, jaki jest motyw postępowania (dlaczego to czynię, co mną kieruje). Komponent możliwości związany jest z autorefleksją i swoistym rachunkiem ekonomicznym, czy stać podmiot na osiągnięcie przedmiotu pożądanego. Ostatni z nich – komponent afektu – ma związek z odpowiedzią na pytanie, jakie emocje (pozytywne czy negatywne) wzbudza cel dążeń oraz zakładane działanie. Zgodnie z przytaczaną koncepcją motywacja jest tym silniejsza, im wartościowszy dla podmiotu jawi się wynik, im większe są indywidualne możliwości do jego

osiągnięcia, a także im silniejsze emocje wiążą się z owym rezultatem oraz zmierzającym ku niemu działaniem.

1.5. Zachowanie jako składnik postawy

Podjęcie oraz pełnienie określonej roli społecznej jest zazwyczaj wypadkową osobowości i pewnych wydarzeń życiowych, co sprawia, że jednostka zaczyna postępować zgodnie z regułami, które niegdyś były jej obojętne, a często zupełnie obce. Zagadnienie podejmowania przez podmiot działań w obrębie roli społecznej powinno przeto uwzględniać problematykę postaw będących „podstrukturami osobowości, mającymi znaczny wpływ na charakter i przebieg postępowania człowieka” [6, s. 67]. Postawa wyraża stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowywania się człowieka do jej przedmiotu, zaś kluczowe znaczenie dla zdefiniowania kontinuum nastawiania się podmiotu do przedmiotu postawy (ekstrema maksimum – minimum np. wobec wyprawy ratunkowej) posiadają jej znak („+”, „-”), natężenie (silne, słabe), ważność, funkcję, zakres i złożoność [14; 33]. Innymi słowy, stanowią one ogół względnie trwałych dyspozycji i sposobów emocjonalnego reagowania na określony przedmiot, czemu towarzyszy względnie trwałe przekonanie jednostki o własnościach przedmiotu oraz relatywnie stabilna gotowość do zachowania się wobec niego (np. reakcja na wieść o akcji ratunkowej, przekonanie na jej temat i behawioralny efekt oceny). Tę dyspozycję jednostki do określonego zachowania człowieka (podmiotu) do przedmiotu (obiektu) postawy udaje się ująć w triumwirat komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego, jako składników postawy doskonale racjonalnej [23]. Związek trzech elementów reakcji na ten sam przedmiot postawy często bywa stosunkowo słaby, co oznacza, iż realna konwergencja afektu, poznania i zachowania ma charakter spekulatywny i laboratoryjny. W praktyce oznacza to, że zachowanie organizacyjne nie jest racjonalne w praktyce, bo wykazuje pewien niedostatek w zakresie którejś z komponent postawy.

1.6. Wartości jako akceleratory zachowań organizacyjnych

W teorii wartości Milтона Rokeacha „wartość jest trwałym przekonaniem, że określony sposób postępowania lub ostateczny stan egzystencji jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do alternatywnego sposobu postępowania lub ostatecznego stanu egzystencji” [27, s. 5]. Tak rozumiana wartość stanowiona jest przez „preferencję stanów rzeczy lub sposobów postępowania, wyrażana we względnie stałych ogólnych przekonaniach, ściśle związana z systemem poznawczym, (...) świadoma, łatwo werbalizowana, transcendentna wobec konkretnych sytuacji” [30, s. 212], a jako pewna cecha obiektu, wobec którego podmiot pozostaje w subiektywnej relacji potrzeby, dążenia i zainteresowań, wyznaczana obiektywnymi

właściwościami przedmiotu, a także historyczno-społecznymi warunkami kontaktu z nim [26]. System zhierarchizowanych wartości stanowi składową osobowości.

2. Osobowościowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych

Janusz Reykowski pisze, iż „społeczeństwo (w tym organizacja i środowisko, przyp. autora) ofiarowuje człowiekowi różnorodne sposoby redukowania pobudzeń wewnątrzustrojowych, a dzięki temu decyduje też i o tym, ile człowiek będzie odczuwał różnych potrzeb (odrębność popędów uwarunkowana będzie ilością odrębnych klas sposobów redukcji napięć” [26, s. 775]. Zdobywane doświadczenia decydują również o tym, czym podmiot będzie się starał te napięcia zredukować i jaka będzie pozycja przedmiotów, zaspokajających określone popędy w powoływanej hierarchii wartości.

Osobowość w myśl poglądów Reykowskiego kształtuje się w toku rozwoju osobniczego, powodując stopniowe doskonalenie się funkcji adaptacyjnych jednostki do warunków środowiska wewnętrznego oraz zewnętrznego. Osobowość stanowi centralny system regulujący i integrujący czynności, sterując nimi w sposób nadrzędny wobec innych systemów ustroju. Obejmuje on neurofizjologiczne jednostki funkcjonalne (popędy, potrzeby), które w swoim wymiarze biologicznym pełnią rolę podobną do instynktów zachowania życia, a z których wynikają odczuwane potrzeby, np.: pożywienia, schronienia, współzawodnictwa, walki, posiadania, lęku przed zwierzętami, wysokością czy także niebezpiecznymi ludźmi. Wewnętrzne bodźce płynące ze struktur mózgu odpowiadających za percepcję i za działanie, podobnie zresztą tak jak bodźce zewnętrzne, pobudzają powstawanie szeregu różnorodnych potrzeb, których zaspokajanie wiedzie do redukcji lub osłabienia owego dysonansu [24].

Osobowość rozumiana jako samorealizujący się system cybernetyczny zbudowana jest z cech oraz czynników motywacyjno-poznawczych, wśród których z reguły wymieniane są: wymiary osobowości (np. w koncepcji osobowości Hansa Eysencka: ekstrawersja – introwersja, neurotyczność [5] czy też np. ugodowość i otwartość na doświadczenia w tzw. modelu „Big Five” Costy i McRea), cechy temperamentu (np. w Regulacyjnej Teorii Temperamentu Jana Strelaua [28]) i czynniki motywacyjno-poznawcze [30] (motywacja, postawy, system wartości). Badania oraz statystyczna operacjonalizacja danych pochodzących z badań nad osobowością pozwalają na wyciąganie ciekawych poznawczo oraz intrygujących naukowo konkluzji, rekapitulowanych w postaci implikacji dla praktyki gospodarczej oraz organizacyjnej [zob. 36, s. 433–443].

3. Zachowania organizacyjne

W psychologii organizacji „zachowania organizacyjne to system zachowań i działań związanych z wykorzystaniem przez ludzi zadań pracy oraz osiąganiem celów organizacji, które (...) wyznaczane są przez niezmierną liczbę zmiennych, związanych z najróżniejszymi cechami systemu organizacyjnego” [3, s. 322].

Trudno nie zgodzić się z Augustynem Bańką, który pisze, że „system zachowań organizacyjnych (*organizational behavior system*), warunkujących sposób osiągania przez jednostki i grupy (organizacje, przyp. autora) celów związanych z pracą (...), jest najmniej przewidywalnym elementem każdej organizacji” [3, s. 321]. Zachowania organizacyjne nie posiadają „stałej reprezentacji formalnej” [3, s. 322], a nieustannie zmieniająca się struktura i sens zdarzeń uniemożliwia jednoznaczne ich zdefiniowanie ze względu na brak reprezentatywnego wzorca.

Tabela 1. Dominujące cechy behawioralne w świetle modeli zachowań organizacyjnych

Macierz modelu i cech zachowań	Model autokratyczny	Model opiekuńczy	Model wspomagający	Model kolegialny
Światopogląd organizacyjny	Epoka industrialna, taylorizm, fayolizm – org. jako maszyna	Szkola HR, behawioryzm – org. biurokratyczna w myśl Webera	Zarządzanie współuczestniczące – org. jak organizm	Zarządzanie poprzez kulturę oraz wartości – org. jako kultura i mózg
Cele i wartości organizacyjne	Precyzja, norma, jakość, standaryzacja, automatyzacja	Redukcja frustracji, pasywizmu, stresu, opieka socjalna	Stymulacja, inspiracja, kapitał ludzki, wiedza org.	Wysokie morale, etyka, kreatywność, innowacyjność
Zachowania w rolach kierowniczych	Centralizacja, autorytet, hierarchia, restrykcyjna kontrola, motywacja płacowa	Paternalistyczny styl kierowania, wymóg posłuchu dla seniora, centralizacja władzy	Rola przywództwa, zarządzanie przez zasoby, motywacja pozapłacowa	Budowanie zespołu, „teamwork”, władza oparta na zaufaniu i partnerstwie
Zachowania w rolach wykonawczych	Podporządkowanie, nihilizm, marazm, unikanie, alienacja, lęk, frustracja	Pasywność, poczucie bezpieczeństwa, rutyna, bierność, apatia, rozleniwienie	Demokratyzacja relacji, partnerskie strategie działań	Internalizacja norm, samodyscyplina, „samoaktualizacja”

Źródło: adaptacja i opracowanie autorskie.

Najbardziej charakterystyczne teorie dokonujące deskrypcji natury zachowań ludzkich oraz ogólnych zdarzeń społecznych w organizacji w opinii Bańki występują w formie modeli: a) autokratycznego, b) opiekuńczego, c) wspomagającego i d) kolegialnego [20, s. 20] (por. tabela 1).

Mamy prawo sądzić, że typologiczna teoria zachowań organizacyjnych Bańki opiera się na kryterium historyczno-teoretycznym, w którym typ zachowań został utworzony wtórnie jako wynik agregacji względnie stabilnych pod względem czasu i treści określonych cech. Światopogląd, uznawane wartości i preferowane style zarządzania, których podmiotem jest człowiek, ulegają ciągłym przeobrażeniom, lecz źródło zachowań jednostki cieszy się nad podziw rzadką stabilnością.

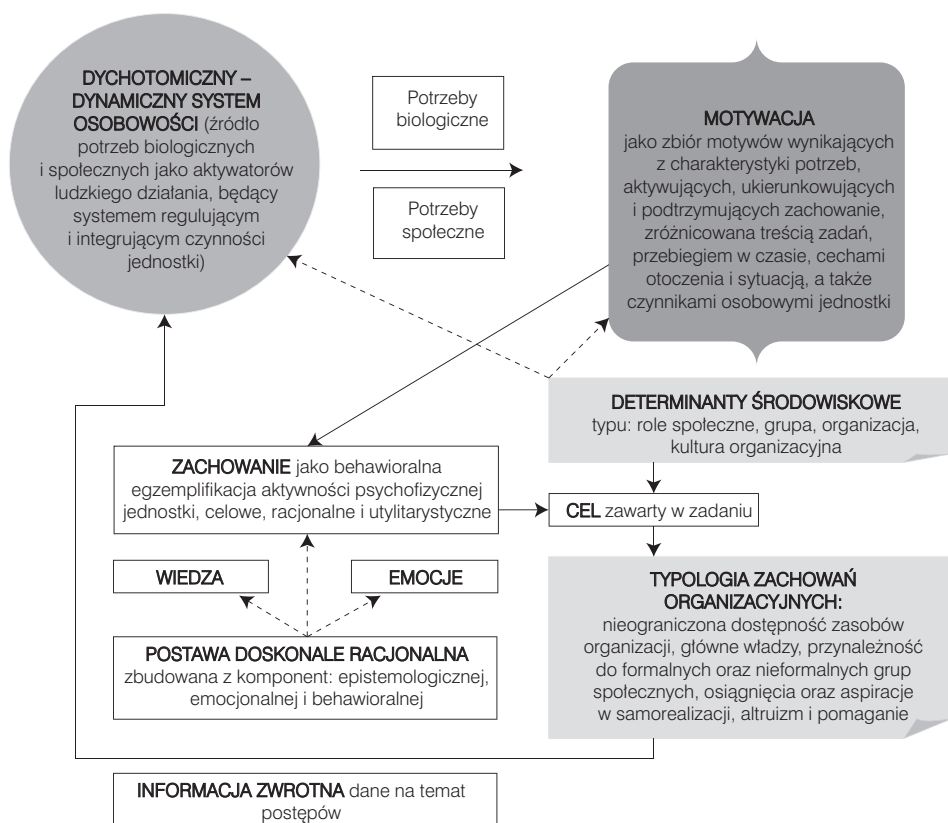
Perseweratywność (powtarzalność) zachowania wynika także z tego, że działający ludzie kierują się analogicznymi preferencjami. W myśl poglądów Dawida McClellanda istnieją trzy główne aktywatory ludzkiego zachowania: potrzeba władzy, przynależności i osiągnięć osobniczo zróżnicowanych, które w różnym stopniu kształtują działania poszczególnych jednostek.

4. Teoria zachowań organizacyjnych

W świetle dotychczasowych rozważań daje się dostrzec ogromną złożoność determinant zachowań organizacyjnych, kształtowanych w równej mierze uwarunkowaniami osobowościowymi i cechami sytuacji zewnętrznej (por. rysunek 1).

Mechanizm kształtowania się zachowań organizacyjnych zaprezentowany w przedstawionym modelu wygląda następująco. Fazą wstępną aktywacji zachowania są zaktywowane i niezaspokojone potrzeby, wyznaczające kierunek aktywności jednostki. Ich zaspokojenie odbywa się zawsze w dość ściśle sprecyzowanych okolicznościach społecznych i uwarunkowaniach środowiskowych, nadając zachowaniu określony sens. Stałym kontekstem zachowań organizacyjnych są role społeczne i kultura organizacji, stąd też trudno wyobrazić sobie człowieka działającego poza wszelkim kontekstem. Działania skryte realizowane w zupełnej dyskrekcji nie istnieją, ponieważ posiadając swój cel, wywołują każdorazowo jakieś efekty społeczne (w socjologii odróżnia się skądinąd podmiotowe działania społeczne od impersonalnych czynności społecznych, lecz skutki tego dla teorii organizacji nie wydają się istotne). Fazowy i dialektyczny przy tym proces uruchamiania zachowań celowych przebiega (bo nie można powiedzieć, by się kończył, jest aktywnością ciągłą jednostki od chwili poczęcia do momentu śmierci) przez stadium weryfikacji i oceny zachowania, jako określona treść informacyjna, kanałami interferencji zwrotnej powraca do intelektu jednostki. Zachowania zgodne z przyjętymi celami, przynoszące jednostce wyobrażoną i wymierną korzyść, ulegają inkorporacji w utrwalony w pamięci repertuar automatyzmów i podlegają mechanizacji.

Rysunek 1. Analityczny model struktury zachowań organizacyjnych



Źródło: koncepcja autorska.

Powyższa eksplikacja dokonana z pewnym uproszczeniem, na które zezwała graficzna postać modelu umożliwiającą samodzielne wyciągnięcie wniosków, nie obejmuje kwestii dotyczących internalizacji norm grupowych i uczenia się ról społecznych. Świadomy tej niedoskonałości autor odsyła zainteresowanego Czytelnika do profesjonalnej literatury przedmiotu [np. 13], pozostając przy zasygnalizowaniu bardzo znaczącego oddziaływania elementów wpływu społecznego na zachowanie jednostki. W modelu czynniki, o których była mowa, zaklasyfikowane zostały do szerokiej kategorii determinant społecznych (por. rysunek 1).

5. Wpływ społeczny w uczeniu się zachowań organizacyjnych

Jednym z najistotniejszych mechanizmów kształtujących i modyfikujących zachowania, myśli i uczucia jednostki jest wpływ społeczny, zaś zjawisko modyfikacji zachowania, które określa ów proces, nosi nazwę społecznego uczenia się. W rezultacie tego procesu, mówiąc z pewnym uproszczeniem, dochodzi do inkorporacji w indywidualny system wartości, oraz norm grupowych, jakie zostały wypracowane przez członków danej grupy i jako takie obowiązują w określonej zbiorowości, a także do podjęcia i pełnienia w jej ramach określonej roli społecznej, której odgrywanie miałyby spełniać zawarte w nich oczekiwania społeczne.

Uznana w świecie nauki teoria Alberta Bandury [1] wskazuje na trzy główne aspekty adaptacji i rozwoju człowieka, a mianowicie: źródła ludzkiego zachowania, mechanizmy zarządzające aktywacją i ukierunkowaniem zachowania oraz kontrolę zachowania w długim przedziale czasowym.

W przywoływanej koncepcji społecznego uczenia się wykorzystany został trójczynnikowy model, w którym wzajemne związki przyczynowo-skutkowe integrują relacje występujące między tymi czynnikami w jeden skonsolidowany agregat związków.

Bandura zakłada, że wpływy środowiskowe, efekty zachowania i czynniki osobowe (poznawcze, biologiczne) wzajemnie na siebie oddziałują, przy czym dwukierunkowość tych relacji nie oznacza, że różne źródła wpływu mają zawsze jednakową siłę i uobecniają się jednocześnie, mogą one pod tym względem znacznie różnić się pomiędzy sobą. Zwrotne oddziaływanie czynników na siebie powoduje, że jednostka staje się zarówno twórcą, jak też tworem środowiska, w którym odtwarza określone role społeczne, zawodowe i organizacyjne. Wystarczy dodać, że ujęcia roli społecznej w socjologii, psychologii i nauce o zarządzaniu koncentrują uwagę na zwerbalizowanych w niej oczekiwaniach społecznych, a przy tym jedynie ujęcie psychologiczne uwzględnia stany i reprezentacje poznawcze związane z jej pełnieniem, w tym: percepcję, wizję, program działania w roli i jej ocenę. Powszechnie więc przyjmuje się, iż w przepisie (skrypcie, przyp. autora) pełnienia konkretnych ról zawarte są społeczne oczekiwania wobec ich odtwórców, będące rezultatem doświadczeń ubiegłych pokoleń, bieżąco uaktualnianych, ale też modyfikowanych poprzez społeczności, na rzecz których odtwórca danej roli działa. W tym przypadku działa on na rzecz realizacji celów oraz strategii organizacyjnej w ramach porządku aksjonormatywnego panującego w organizacji, zgodnie z występującą w niej charakterystyką formalizacji.

6. Kultura i klimat organizacyjny w kształtowaniu zachowań

Aby uniknąć zawiłości teoretycznych uznano za wystarczające dla potrzeb artykułu, iż klimat organizacyjny jest to względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej, a także aktualnie postrzeganych oraz uświadamianych aspektów jej działania. Kultura organizacyjna sięga zaś nieco dalej, dotykając głębszej, a tym samym częściowo nieuświadamianej podstruktury organizacji, stanowiąc jej podstawowe założenia oraz zasady. W świetle powyższego można powiedzieć, że **klimat organizacyjny jest katalogiem aktualnych spostrzeżeń, poglądów i przekonań członków organizacji na temat norm, wartości, reguł oraz zasad zachowania i postępowania, jakie w niej występują, a także wyrazem opinii na temat ich roli w kształtowaniu organizacji, wpływając na charakter i zabarwienie relacji międzyludzkich oraz ogólną atmosferę w pracy.**

Zjawisko klimatu organizacyjnego jest o tyle interesujące z naukowego punktu widzenia, że może ono ze względu na swój wolicjonalny (członkowie organizacji posiadają niczym nieskrępowaną możliwość), kongwistyczny (posiadają zdolność intelektualną), emocjonalny (są skłonni) i psychomotoryczny (posiadają umiejętności techniczne) charakter zostać poddane empirycznej weryfikacji w postawach pracowniczych. Wydaje się ono równie przydatne pod względem praktycznym, ponieważ w odróżnieniu od pracochłonnej, a także długotrwałej procedury analitycznej w diagnozowaniu kultury organizacyjnej proces badania kultury organizacyjnej w rezultacie wnioszkowania *implicite* (wnioskowanie na podstawie oceny klimatu organizacyjnego) ulega diametralnemu skróceniu, choć skądinąd jest jedynie metodą propedeutyczną i doraźną, przydatną w zarządzaniu taktycznym i operacyjnym [18].

W koncepcji Georga Litwina i Roberta Stringera [11] uwzględnia się osiem kategorii zmiennych, charakteryzujących daną organizację, a wśród nich następujące wymiary:

- Struktura – rozumiana jako spostrzeżenia na temat barier i autonomii działania, a także stopnia sformalizowania i hierarchizacji procesów organizacyjnych itd.
- Odpowiedzialność – postrzeganie siebie jako darzonego szacunkiem i zaufaniem w sytuacjach delegowania uprawnień do wykonania ważnych zadań itd.
- Ryzyko – percepcja działań organizacyjnych jako niebezpiecznych i ryzykownych, w których nacisk położony jest na podejmowania wykalkulowanego ryzyka, a także preferencję zachowań bezpiecznych itd.
- Ciepło – istnienie nieformalnych i przyjacielskich relacji interpersonalnych, indukcja atmosfery zespołowości, rozwijanie i wspieranie zdecentralizowanych więzi itd.

- Wsparcie – zauważalna pomoc zarządu, przełożonych i współpracowników, nacisk na współpracę i życzliwość itd.
- Standardy – istnienie znormalizowanych zasad i kryteriów kontroli, dostrzegane przez zasoby ludzkie znaczenie celów i standardy działania, nacisk na wywiązywanie się z celów osobistych i zespołowych itd.
- Konflikt – poczucie, że zarząd, przełożeni i współpracownicy unikają rozstrzygnięć i kamuflują problemy, ignorując lub bagatelizując oraz redukując ich realne znaczenie (wyparcie) itd.
- Tożsamość – poczucie przynależności do organizacji, zespołu, grupy, lojalność wobec współuczestników, spozosteganie siebie jako cennego zasobu, doznanie afiliacji oraz szacunki i uznania ze strony innych itd.

7. Otoczenie jako przyczyna diakrytycznych modeli organizacji

Czynnikiem różnicującym organizacje w różnorodnej formie jest struktura ich otoczenia, a przede wszystkim jego stabilność, nieprzewidywalność oraz zmienność [17]. Zachowania organizacji w otoczeniu stałym i przewidywalnym odznaczają się monotonią i specjalizacją w wykonywaniu rutynowych czynności w warunkach ścisłej hierarchii władzy oraz autorytetów, a także jednoznacznie oraz wyraźnie wyznaczonych zakresów obowiązków [8, s. 88]. Metaforyczną ilustracją cech budowy i działania organizacji typu biurokratycznego stanowi model maszyny o wyspecjalizowanych funkcjach i wysokiej sprawności działania [15, s. 17–33]. W otoczeniu turbulentnym podlegającym częstym i szybkim zmianom, co sprawia, że staje się ono dla organizacji źródłem permanentnej niepewności, potrzebują one znacznie większej ekspresji i dynamiki działania, elastyczności granic, struktur, mechanizmów oraz procesów, w tym też umiejętności adaptacyjnych, przejawiających się w podnoszeniu jakości potencjału społecznego, a także adaptacji procesów technologicznych zgodnie z wymaganiami otoczenia. Do adhocracji, które podobnie jak istoty ożywione, dostrajają się elastycznie do zmieniających się okoliczności i warunków środowiskowych, akomodując do warunków i przystosowując budowę oraz funkcje do możliwości istniejących w otoczeniu, stosuje się alegoryczny model żywego organizmu. Elastyczność odpowiadająca organicznym formom organizacyjnym (adhokracja, macierz, sieć, klaster itd.) wzmacnia: kreatywność, innowacyjność, zdolności adaptacyjne, dydaktyczne, rozwój kultury przedsiębiorczości w oparciu o wielostronne, kompleksowe, zróżnicowane i interdyscyplinarne metody zarządzania. W jednolitych, stabilnych i zhierarchizowanych warunkach efektywniejsza może okazać się logika i zyskowość mechanizacji, specjalizacji, rutyny i unifikacji wiedzy, przekonań oraz zachowań. Tom Burns i George Stalker [4] w sposób przekonujący uargumentowali, że

odmienne warunki otoczenia wymuszają na organizacji stosowanie odrębnych działań organizacyjnych, a najefektywniejsze z nich uwarunkowane są każdorazowo złożonością i zmiennością otoczenia.

Na koniec należy dodać, że rola organizacji nie ogranicza się wyłącznie do reakcji na ograniczenia i warunki, jakie otoczenie narzuca jej działaniom i zachowaniom ich członków, ale obejmuje aktywną i innowacyjną działalność jej potencjału społecznego, w szczególności zaś kierownictwa, w stosowaniu racjonalnych i adekwatnych do warunków środowiska metod zarządzania dla usprawnienia mechanizmów przystosowujących ją do niestabilnej dominacji otoczenia.

Zakończenie

Przedstawiona teoria zachowań organizacyjnych jest próbą syntetycznego postrzegania mechanizmów i procesów odpowiedzialnych za ludzkie zachowanie. Zastosowany model synkretyczny zbliża odległe teoretycznie stanowiska i problemy naukowe, stając się źródłem dla praktyki gospodarczej.

Wykorzystanie zaprezentowanych wniosków w realiach zarządzania zasobami ludzkimi stwarza możliwość oddziaływania na kluczowe czynniki zachowań, od potrzeb i motywacji począwszy, po normy grupowe i kulturę organizacyjną, nie wspominając już o oddziaływaniu środowiska w procesie uczenia się organizacji.

Poczynione spostrzeżenia wiodą nieuchronnie do wniosku, że niewralgicznym elementem rozwoju kapitału społecznego organizacji jest proces selekcji i rekrutacji, który przypomina nieco „zarządzanie na granicach”. Czyli takie realizowanie funkcji personalnej organizacji, aby ustrzec ją przed upadkiem wartości i degeneracją zachowań organizacyjnych, czuwając bacznie nad planowaniem i organizacją procesu rekrutacji, w czasie którego może przedostać się w głąb „organizmu organizacyjnego” dezorganizacyjna infekcja (np. w postaci postaw abnegacji, indolencji, defetyzmu, „usankcjonowanego próżniactwa” itd.).

Bibliografia

- [1] Bandura A., *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1986.
- [2] Bańka A., *Architektura społecznej przestrzeni życia. Behawioralne podstawy projektowania*, Wydawnictwo Gemini, Poznań 1997.
- [3] Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. III, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

- [4] Burns T., Stalker G.M., *The management of innovation*, Tavistock, London 1961.
- [5] Eysenk H.J., *The structure of human personality*, Methuen, London 1970.
- [6] Gerstmann S., *Osobowość*, Wydawnictwo PZWS, Warszawa 1970.
- [7] Gołąb A., Reykowski J., *Studia nad rozwojem standardów ewaluacyjnych*, Ossolineum, Wrocław 1985.
- [8] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [9] Lazarus R.S., *Emotion and adaptation*, Oxford University Press, New York 1991.
- [10] Lazarus R.S., *Ocena poznawcza*, [w:] P. Ekman, R.J. Davidson [red.], *Natura emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 183–190.
- [11] Litwin G.H., Stringer R.A., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston 1968.
- [12] Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] J. Strelau [red.], *Psychologia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [13] Manstead A.S.R., Hewstone M., *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, Jacek Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa 1996.
- [14] Mądrzycki T., *Psychologia kształtowania się postaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970.
- [15] Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [16] Mrozowicz K., *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Nowoczesna administracja publiczna” 2009, nr 573.
- [17] Mrozowicz K., *Klastry przedsiębiorczości w świetle teorii organizacji*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 1.
- [18] Mrozowicz K., *Kultura organizacyjna w świetle badań postaw pracowniczych do klimatu organizacyjnego*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 3(6), s. 12–26.
- [19] Mrozowicz K., *Podsystem wartości i celów organizacyjnych na przykładzie formalizacji działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2008, nr 1 (12).
- [20] Mrozowicz K., *Zachowania organizacyjne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5 (724).
- [21] Mrozowicz K., *Zachowania organizacyjne ratowników górskich w świetle badań systemu wartości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- [22] Nieciuiński S., *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*, „Nowa Szkoła” 1979, nr 11.
- [23] Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.

- [24] Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [25] Pintrich P.R., De Groot E.V., *Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance*, „Journal of Experimental Psychology” 1990, nr 8.
- [26] Reykowski J., *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [27] Rokeach M., *The nature of human values*, The Free Press, New York 1973.
- [28] Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [29] Strelau J., *Badania nad temperamentem: Teoria, diagnoza, zastosowanie*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- [30] Szewczuk W. (red.), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
- [31] Tomaszewski T., *Aktywność człowieka*, [w:] M. Maruszewski, J. Reykowski, T. Tomaszewski (red.), *Psychologia jako nauka o człowieku*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1966, s. 197–252.
- [32] Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984.
- [33] Wojciszke B., *Relacje interpersonalne*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. III, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

TEORIA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

(na podstawie niektórych aspektów roli społecznej ratownika górskiego GOPR)

Streszczenie

Artykuł podejmuje problem synkretycznego scalenia koncepcji naukowych, poruszających kwestię podłoża i cech zachowań uczestnika organizacji. Rozważania teoretyczne zostały oparte na przykładzie roli społeczno-zawodowej ratownika górskiego GOPR. Istotnym osiągnięciem naukowym – z punktu widzenia autora – jest propozycja modelu kształtowania się zachowania jednostki w organizacji, która w sposób syntetyczny ujmuje różnorodne czynniki mające wpływ na jego genezę, ewolucję i ostatecznie także efektywność.

SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE, ROLA SPOŁECZNA

THEORY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

(based on certain aspects of the social role of mountain rescuer Mountain Rescue)

Abstract

Analysis of unit activity in the social role of mountain rescuer is an example of exploring a number of conditions presented by an organizational behavior that run in a relatively stable, and thus a dynamic social and environmental situation. Therefore, both organizational behavior and playback (play, act), social role, are understood by the author as synonyms, as two interchangeable terms that describe and support the same social phenomenon, namely the work by carrying out tasks relevant to this behavior is intentional.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, SOCIAL ROLE

