AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5152/99

Mjr dr inż. Stanisław SIRKO

ZARYS PRZYWÓDZTWA

WARSZAWA 1999

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

AON wewn. 5152/99

Mjr dr inż. Stanisław SIRKO

ZARYS PRZYWÓDZTWA

WARSZAWA 1999

Opracowanie graficzne i skład tekstu: Stanisław SIRKO

Druki oprawa:
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Wydawniczy
Zam. nr 414/99

Spis treści

WSTĘP

Pomimo licznych dociekań, opinie na temat przywództwa wciąż są podzielone. Nie ulega jednak wątpliwości, że przywództwo jest istotnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a w połączeniu z zarządzaniem może pozwolić na utrzymanie właściwych relacji organizacji z otoczeniem.

Przywództwo nie może ograniczać się do jednego czy dwóch ludzi, którzy zajmują miejsce na szczycie organizacji. Silni przywódcy powinni znajdować się na wszystkich poziomach organizacji. Wydaje się, iż należy odejść od myślenia o przywództwie jak o zachowaniach, które są dostępne tylko dla nielicznych, znajdujących się u szczytu władzy. Aby przewodzić innym nie trzeba być doskonałym. Idealizowanie przywódców wynika z przypisywania wielkim postaciom określonych cech. Historia pokazuje, że wielcy przywódcy byli dalecy od doskonałości, natomiast ich wielkość wynikała z realizacji celów czasami za pomocą zaskakujących metod.

Niekiedy wysoka pozycja przywódców przypisywana jest charyzmie. Dlatego, niektórzy dążąc do zapewnienia sobie kierowniczej roli, próbują ją zdobyć. Nie daje ona jednak pewności zostania przywódcą. Należy szukać własnego sposobu przewodzenia. Odkrywanie w sobie umiejętności przydatnych w sprawowaniu kierowniczych funkcji oznacza uczenie się i dojrzewanie.

Przywódcy, którzy odnieśli sukces wiedzą że przywództwo można łatwo stracić. Dlatego powinni oni ciągle się doskonalić, przechodząc do kolejnych poziomów przywództwa.

1. PRZYWÓDZTWO

1.1. Istota przywództwa

Przywództwo nie jest zjawiskiem nowym. Pomijając obiektywne uwarunkowania oraz ocenę historyczną, należy stwierdzić iż od zarania wieków zarówno w okresie pokoju, jak i w czasie licznych wojen występowali ludzie, którzy prowadzili swoich zwolenników do osiągania celów, które były uznane za właściwe. Wielu z nich posiadało olbrzymi autorytet, który zdobywali zarówno poprzez działania w sferze polityki jak też w oparciu o liczne sukcesy militarne.

Problem przywództwa można rozpatrywać w różnych aspektach, analizując je i opisując jako pewną cechę bądź właściwość, pewne relacje i zależności czy też jako funkcjonalne połączenie cech i relacji[1]. Jako proces przywództwo polega na wykorzystaniu wpływu, bez korzystania ze środków przymusu w celu motywowania zachowań jednostek, grupy lub organizacji. Natomiast, jako właściwość przywództwo to zestaw cech, które są przypisywane ludziom, których postrzega się jako przywódców. Jednak mimo, iż zagadnienia związane z przywództwem znajdują się między innymi w obszarze zainteresowania psychologii, socjologii czy też organizacji i zarządzania, na gruncie których dąży się do określenia relacji i stosunków w których funkcjonuje lider oraz wskazania jego cech osobowościowych oraz pomimo także ciągle rosnącej liczby publikacji z zakresu przywództwa (co należy robić aby zostać skutecznym liderem, na czym polega jego rola ...) brak jest jednoznacznych ustaleń jak posiąść umiejętność przewodzenia oraz jak ją zachować[2].

Trudno jest uogólniać pojęcie przywódcy, ze względu na wieloznaczny jego zakres znaczeniowy. Niełatwo również utożsamiać lidera politycznego z prężnie działającym przedsiębiorcą, czy też z dynamicznym, zdecydowanym dowódcą wojsko-

---

[1] L. Kanarski, J. Świniarski, ***Przemiany myślenia w wojsku***, MON, Warszawa 1997.
[2] A. Leigh, M. Maynard, ***Lider doskonały***, REBIS, Poznań 1999.

wym. Często pojęcie to jest nadużywane, bowiem niekiedy przyjmuje się, iż wraz z objęciem określonego stanowiska ludzie stają się przywódcami.

Istnieje wiele definicji przywództwa. John. C. Maxwell, zdefiniował przywództwo jako zdolność zjednywania zwolenników[3]. Mc Ginnis natomiast uważa, że „przywódcą jest ten, kto potrafi stworzyć odpowiednią wizję, a potem ludzką energię skierować ku jej realizacji"[4]. W opinii socjologów przywódcą jest ten, kto wpływa na decyzje i zachowanie innych w stopniu większym niż oni wpływają na niego[5]. Jest to ktoś wokół którego z różnych względów organizują się ludzie. Natomiast Stoner i Wankel, określają przywództwo „jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy"[6]. W ocenie J. M. Bardwik, przywództwo oznacza emocjonalną więź pomiędzy podwładnym, liderem i celem, który został przez niego wytyczony. Przywódca zyskuje zwolenników w sferze emocjonalnej ponieważ wraz z nimi występują między innymi następujące zmiany[7]:

- zaufanie zamiast przerażenia;
- pewność w miejsce niepewności;
- działanie w miejsce niezdecydowania;
- odwaga zamiast tchórzostwa;
- przekonanie o lepszej przyszłości.

Na gruncie wojska podaje się definicję, która określa, iż „Przywództwo jest procesem wpływania na innych w celu wykonania misji poprzez uświadomienie zamiaru, celu i właściwe motywowanie"[8].

Uogólniając należy stwierdzić, iż przywództwo oznacza wytworzenie pewnej relacji pomiędzy przywódcą, a innymi ludźmi, którzy w wyniku nierównego podziału

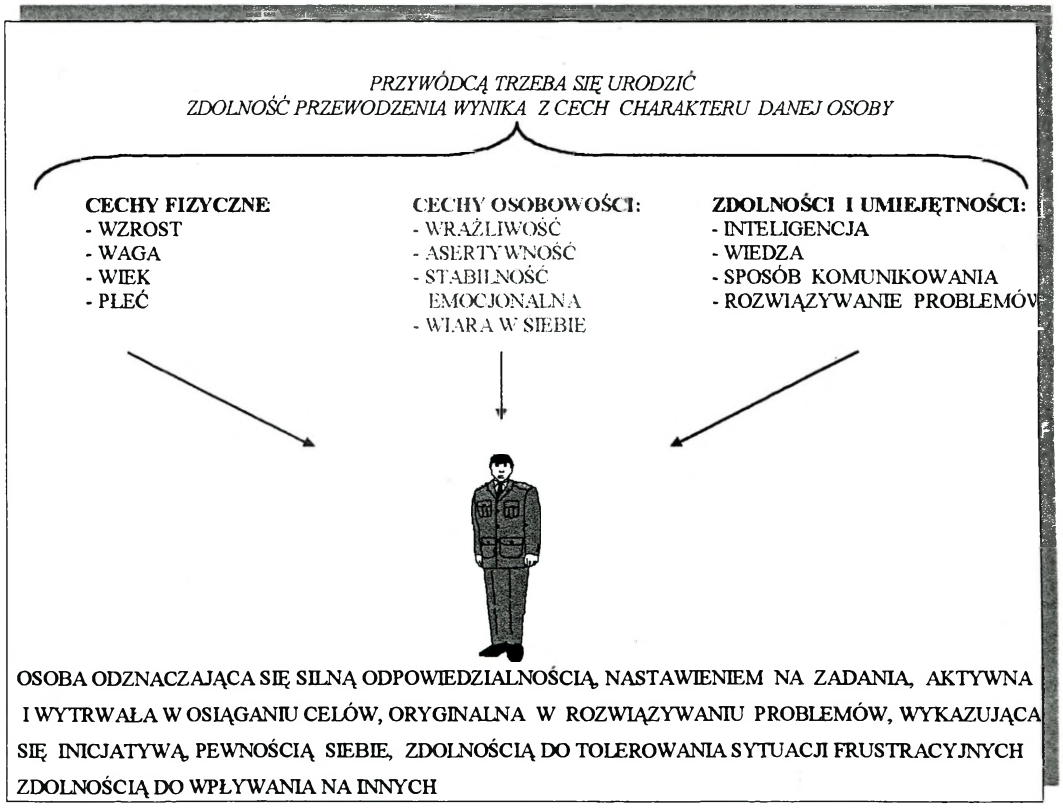
---

[3] J. C. Maxwell, ***Być liderem czyli jak przewodzić innym***, MEDIUM, Warszawa 1994, s. 16.
[4] A. Mc Ginnis, ***Sztuka motywacji***, Warszawa 1993, s. 14.
[5] J. J. Wiatr, ***Wstęp do socjologii systematycznej***, Warszawa 1981, s. 123.
[6] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, ***Kierowanie***, Warszawa 1996, s. 382.
[7] J. M. Bardwick, ***Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny***, w: red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, ***Lider przyszłości***, Warszawa 1997.
[8] za R. Pęksa, ***Przywództwo wojskowe - system rozwoju przywódców – podstawy przywództwa w pododdziale na podstawie doświadczeń Sił Zbrojnych USA***, w: L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, ***Przywództwo wojskowe***, MON, Warszawa 1998, s. 92.

władzy, bądź z racji określonych więzi ulegają wpływowi przywódcy, który zapewnia określoną wizję, inspirację, motywację oraz wytycza określony kierunek działania.

1.2. Wybrane koncepcje przywództwa

Pojęcie przywództwa pojawiło się w języku angielskim około 1800 roku[9]. Jednak poważne studia nad tym zagadnieniem podjęto w XX wieku. Poglądy na temat przywództwa ulegały zmianom. Najstarsze podejście do tego zagadnienia, związane jest z próbą identyfikacji osobowych cech przywódców. Zakłada ono istnienie określonych cech lub ich całego zestawu, które wyróżniają liderów.



Rys. 1. Założenia przywództwa opartego na teorii cech

/oprac. na podst.: A. Pocztowski, ***Zarządzanie zasobami ludzkimi***, ANTYKWA, Kraków 1998/

[9] T. Gordon, ***Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców***, PAX, Warszawa 1996, s.9.

Wraz z upływem czasu oraz postępem badań nad zjawiskiem przywództwa stwierdzono, iż pewne cechy znamienne dla przywódców można wykształcić. Zaobserwowano również, iż posiadanie zestawu tych cech nie musi być przyczyną przywództwa. Mimo, iż większość badaczy odstąpiło od prób określenia cech które identyfikowałyby zdolności przywódcze, wielu ludzi nadal kieruje się nimi.

Pomimo, iż badania empiryczne nie potwierdziły założeń teorii cech, to wydaje się jednak, iż pewne cechy są wspólne dla ludzi, którzy przewodzą innym. Należą do nich[10]:

- proaktywność;
- samodzielność;
- pozytywne myślenie;
- wewnętrzna spójność;
- umiejętność tworzenia wizji;
- intuicja;
- wola ciągłego zdobywania wiedzy.

Kolejnym etapem badań w zakresie fenomenu przywództwa było poszukiwanie idealnego stylu kierowania lub przewodzenia[11]. Zamiast ustalania, jakie cechy wyróżniają skutecznych przywódców, próbowano określić jak zachowują się liderzy w odpowiednich sytuacjach. Stwierdzono, iż przywódcze zachowanie przynoszące pozytywne skutki w jednej sytuacji, nie musiały być odpowiednie w innej. Założono więc, iż skuteczni przywódcy zachowują się inaczej niż mniej skuteczni. Poszczególni przełożeni, inaczej traktując swoich podwładnych oraz starając się nimi kierować mogą w odmienny sposób, stosować różne style kierowania. Współcześnie przełożony, który chce być skuteczny, nie może ograniczać się tylko do jednego stylu kierowa-

[10] I. Majewska-Opiełka, ***Umysł lidera***, MEDIUM, Warszawa 1998, s. 28.
[11] Styl przywództwa – specyficzne dla danego przywódcy sposoby postępowania i metody działania.

nia. Powinien na bieżąco analizować otaczającą go rzeczywistość i wybrać najefektywniejsze sposoby kierowania ludźmi. W konsekwencji musi ciągle doskonalić swoje podejście do kierowania, aby nie popaść w rutynę i nie przyzwyczaić się do jednego tylko stylu.

W praktyce przywódcy skłaniają się ku działaniu o charakterze demokratycznym albo autokratycznym. Przywództwo ***autokratyczne*** polega na instrumentalnym oddziaływaniu na podwładnych. Ma ono charakter dyrektywny i polega na szczegółowym stawianiu zadań i ścisłej, często przeprowadzanej kontroli. W przeważającym stopniu są to liderzy wykorzystujący władzę wynikającą z hierarchii oraz formalnych atrybutów organizacji. Przełożony autokratyczny nie wypracowuje i nie konsultuje swoich decyzji z podwładnymi i również nie konsultuje efektów wspólnych działań.

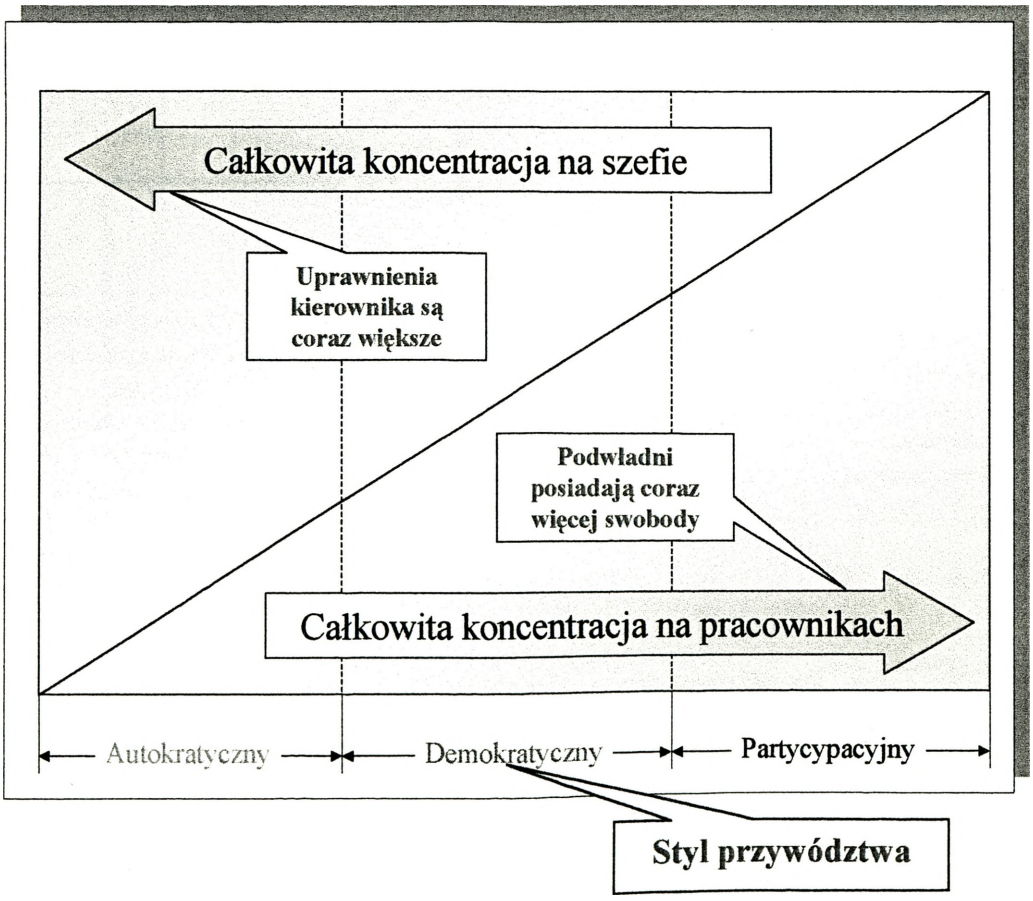
Przywództwo ***demokratyczne*** opiera się na pozytywnym nastawieniu do podwładnych oraz współpracy przełożonego z podwładnymi. Współpracownicy uczestniczą w procesie ustalania celów działania i sposobów ich realizacji. Są również zachęcani do współuczestnictwa w wypracowaniu decyzji kierowniczych. Demokratyczny przełożony ufa podwładnym oraz deleguje uprawnienia. Przywództwo to opiera się na partycypacji pracowników w procesie kierowania oraz ich usamodzielniania się w granicach, które są określone ich wiedzą i umiejętnościami. Demokracja w organizacji nie oznacza rezygnacji z hierarchii i dyscypliny. Jest ona jedynie procesem kierowania, który jest oparty na zaufaniu do podwładnych i polega na inspirowaniu ich do aktywnej i nie wymuszonej realizacji celów.

W rzeczywistości trudno jest spotkać modelowego autokratę czy demokratę. Najczęściej przełożony stosuje pośrednią formę kierowania. R. Tannenbaum i W. Schmidt - którzy są zaliczani do pierwszych teoretyków, którzy opisali różne czynniki mające wpływ na wybór odpowiedniego stylu przywództwa - uważają, że istnieje continuum stylów przywództwa. Twierdzą oni, że przywódcy działają w pewnej ciągłej skali, której każdy punkt jest pod wpływem cech lidera, podwładnych oraz określonej sytuacji.

W opinii Tannenbauma i Schmidta, przełożony przez dokonaniem wyboru określonego stylu przywództwa powinien rozpatrzyć cechy podwładnych. Według nich

przełożony może pozwolić podwładnym na większą swobodę, kiedy to podwładni[12]:

- pragną niezależności i swobody działania;
- chcą podejmować odpowiedzialność;
- utożsamiają się z celami organizacji;
- posiadają odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie, które pozwoli im rozwiązywać określone problemy;
- doświadczenie, które posiadają powoduje, iż oczekują uczestniczącego stylu kierowania.

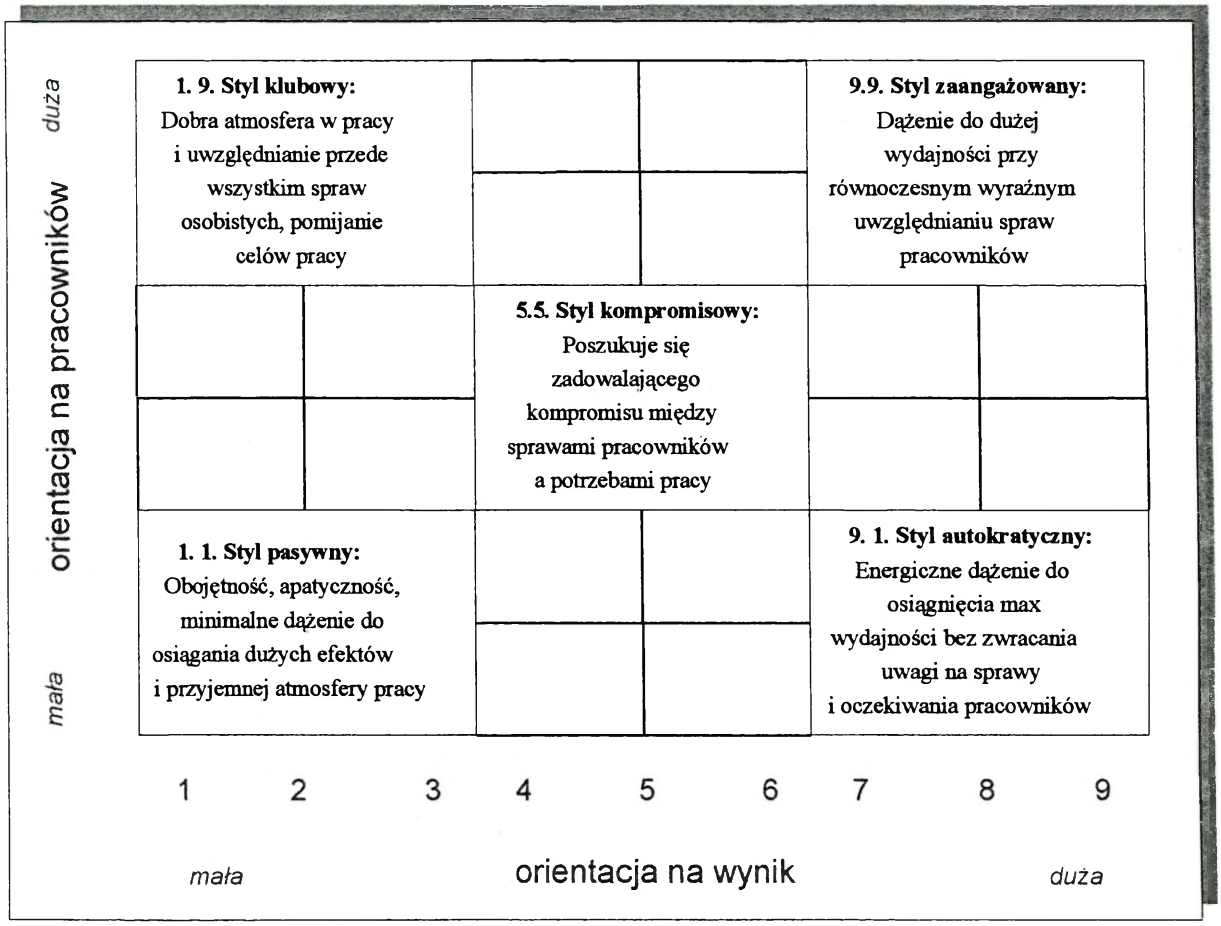


Rys. 2. Continuum stylów przywództwa

/źródło: R. L. Bittel, ***Krótki kurs zarządzania***, PWN, Warszawa - Londyn, Mc Graw - Hill Book Company Europe 1994/

[12] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit.

Innym podejściem do omawianych stylów przewodzenia jest koncepcja siatki kierowniczej. Autorzy tej koncepcji przedstawiają na jednym wykresie - oś pionowa prezentuje wzrastającą troskę o ludzi (orientacja na pracowników), a oś pozioma wzrastającą troskę o produkcję (orientacja na wynik) - opis możliwych wariantów zachowań liderów oraz sugestie, dotyczące idealnego stylu kierowania (rys. 3).



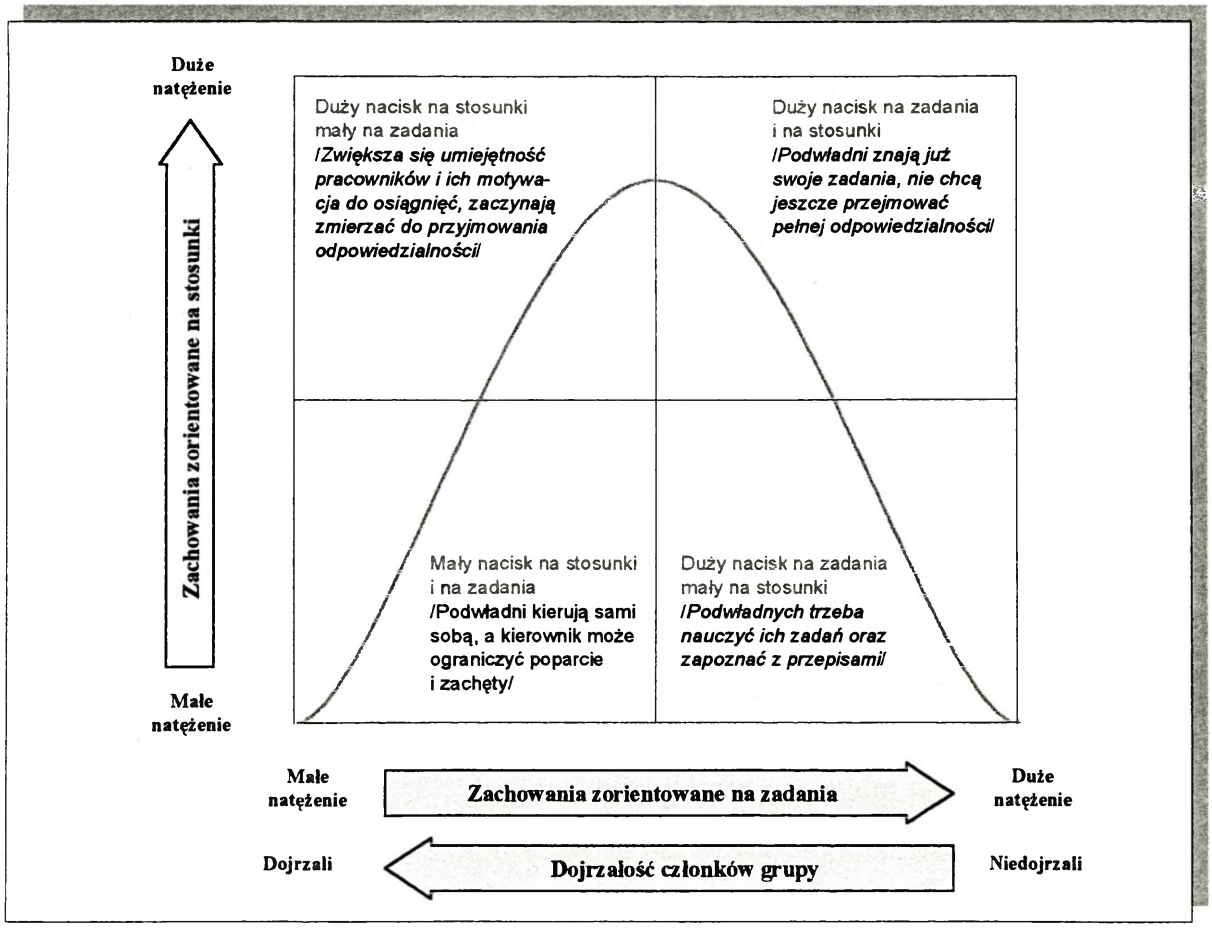
Rys. 3. Koncepcja siatki kierowniczej

/źródło: H. Steinman, G. Schreyogg, ***Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Kon cepcje, funkcje, przykłady,*** PW, Wrocław 1995/

Przełożony, który otrzymuje wynik **1.1** uważany jest za zupełnie nieskutecznego natomiast przełożony uzyskujący wynik **9.1** kładzie zbyt duży nacisk na ludzi, a zbyt

mały na wykonanie pracy. I odwrotnie, przełożony oceniony na **1.9** uważany jest za poświęcającego niewiele uwagi ludziom i zbyt wymagającego od strony wykonania zadania. Przełożeni, którzy otrzymują wynik **5.5** wykazują równowagę. Idealnym wynikiem, do którego można dążyć jest **9.9.** Przywódca, który uzyskuje taki wynik charakteryzuje się maksymalną troską o ludzi w połączeniu z maksymalnym naciskiem na wykonanie zadań.

W innej koncepcji przywództwa, przedstawianej w literaturze przedmiotu jako **model dojrzałości pracowników**, również są rozpatrywane możliwe style przewodzenia w dwóch wymiarach - *jako orientacja na ludzi oraz orientacja na zadania* - przy szczególnym uwzględnieniu stopnia dojrzałości podwładnych (rys. 4).



Rys. 4. Model dojrzałości pracowników

/źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, ***Kierowanie***, PWE, Warszawa 1996/

Zgodnie z tą koncepcją, która została opracowana przez P. Herseya i K. H. Blancharda najskuteczniejszy styl przywództwa uzależniony jest od „dojrzałości" podwładnych, gdzie dojrzałość rozumiana jest jako pragnienie osiągnięć, chęć brania odpowiedzialności czy też określone umiejętności.

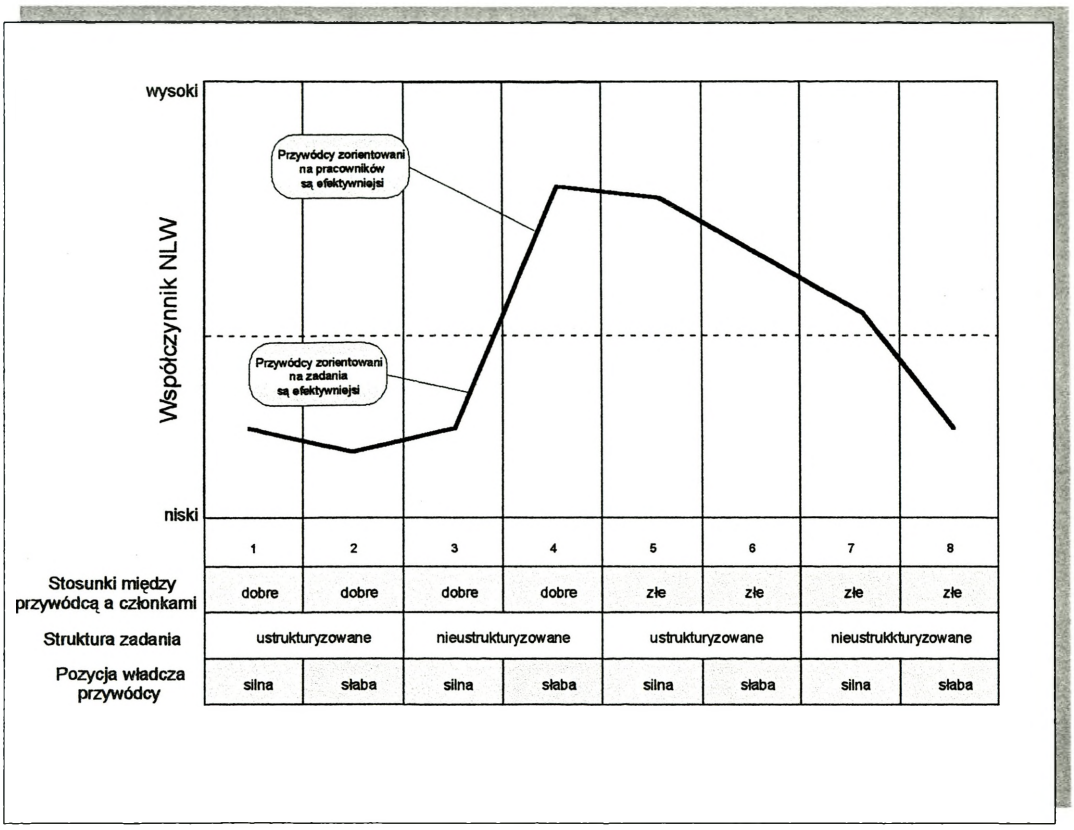
W opinii Autorów tej koncepcji, stosunki pomiędzy przełożonym, a podwładnymi przechodząc przez kolejne etapy ulegają modyfikacjom. Jeżeli na początku przełożony powinien stosować dyrektywy, ponieważ w przeciwnym wypadku ich brak może budzić u nowych pracowników pewien niepokój, to w ostatniej fazie nie potrzebują ani nie oczekują oni dyrektywnych stosunków z przełożonym. W drugiej i trzecie fazie, podwładni zdobywając umiejętności i doświadczenie przyjmują na siebie większą odpowiedzialność, a przełożony zmniejszając nacisk na styl dyrektywny powinien wspierać podwładnych oraz okazywać im życzliwość.

Kolejnym ujęciem przywództwa jest podejście sytuacyjne, które zostało zapoczątkowane przez F. E. Fiedlera. Cechą charakterystyczną tego modelu jest założenie, iż z jednej strony efektywność stylu kierowania zależy od określonej sytuacji lub z drugiej styl kierowania należy dostosować do zmieniających się warunków. W omawianym modelu wyróżnia się trzy zasadnicze elementy sytuacji, które mają wpływ na styl przewodzenia:

- stosunki pomiędzy liderem, a podwładnymi *(dobre – złe);*
- strukturę zadania *(ustrukturyzowana – nieustruktyryzowana);*
- pozycja władcza lidera *(mocna – słaba).*

Przyporządkowanie stylów kierowania do sytuacji odbywa się za pomocą wskaźnika NLW (najmniej lubianego współpracownika). Fiedler badał styl przywództwa za pomocą prostej skali, która wskazywała na stopień przychylnej lub negatywnej oceny określonej osoby przez jego najmniej lubianego współpracownika. Autor tej koncepcji ustalił, iż kierownik który opisuje swojego NLW względnie pozytywnie, zazwyczaj jest nastawiony na poprawne stosunki międzyludzkie. Odmiennie, przełożony nisko oceniający swojego NLW postępuje w sposób negatywny. Na podstawie badań stwierdzono, iż występuje następująca zależność: w bardzo dobrej lub bardzo słabej

sytuacji pozytywny wpływ na wynik pracy zespołu ma styl zorientowany na zadania, natomiast w sytuacji „średniej" najlepsze efekty gwarantuje zespołowi styl zorientowany na ludzi.



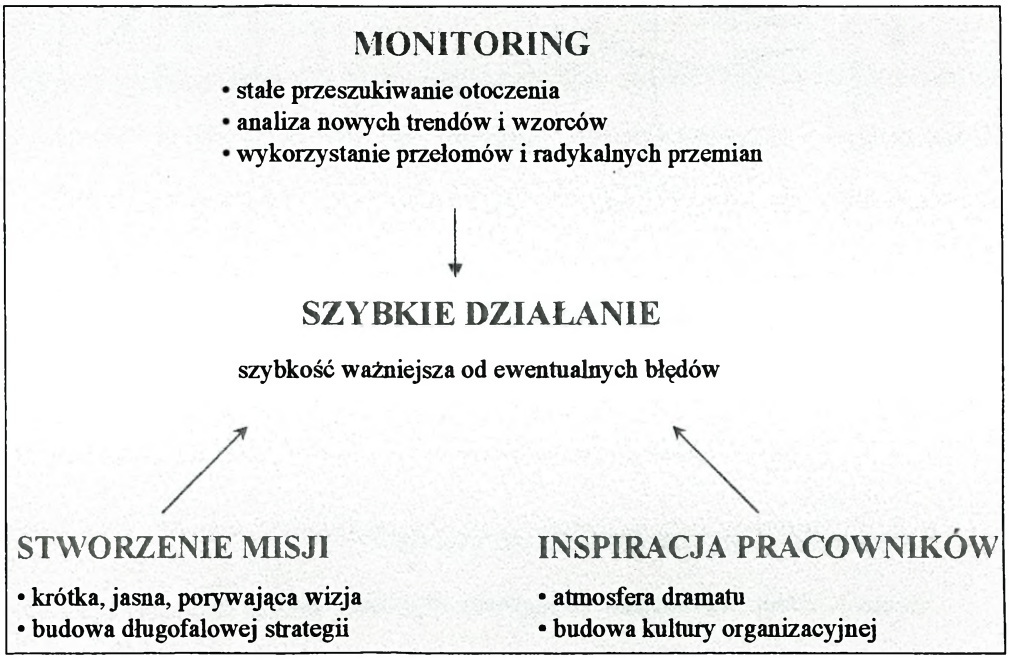
Rys. 5. Zmienność skutecznego stylu przywództwa

/źródło: K. Obłój, ***Mikroszkółka zarządzania***, PWE, Warszawa 1994/

W końcu lat osiemdziesiątych koncepcje przywództwa, zostały zdominowane przez idę **lidera transformacyjnego**. Dominują w nim poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Wytycznymi zachowania przywódcy stają się zmiana i szybkość działania. Testem skuteczności przywódcy transformacyjnego jest szybkie dopasowanie się do zmian w otoczeniu oraz zmiennych działań, konkurencji czy też rywali. W myśl tej teorii władzy lidera należy upatrywać w jego osobowości i kompetencjach, a nie w zajmowanym przez niego stanowisku. Przywódca transformacyjny posiada wizję, którą potrafi przekazać innym, posługuje się przy

tym odpowiednią symboliką, potrafi również motywować do wspólnego osiągania wyższych celów[13].

Odmiennie przywództwo postrzeganie jest w koncepcji **przywództwa transakcyjnego**. Koncepcja ta opiera się na założeniu, iż w sytuacjach ustabilizowanych relacje zachodzące pomiędzy przywódcą, a podwładnymi tworzą się w układzie pewnych transakcji. Przywódca ciągle ustala zadania oraz decyduje kto, co i jak wykonuje. Podwładni natomiast mają pełną jasność czego się od nich wymaga, co można zyskać lub stracić wykonując lub nie określone zadanie. Przywódca dysponuje zarówno możliwością karania jak i nagradzania podwładnych.



Rys. 6. Zasadnicze aspekty przywództwa transformacyjnego

/źródło: K. Obłój, ***Mikroszkółka zarządzania***, PWE, Warszawa 1994/

[13] A. Pocztowski, ***Zarządzanie zasobami ludzkimi***, ANTYKWA, Kraków 1998, s. 137.

	PRZYWÓDZTWO TRANSAKCYJNE	PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE
	PRACOWNICY WYKONUJĄ DECYZJE LIDERA W ZAMIAN ZA WYNAGRODZENIE PRESTIŻ I INNE NAGRODY	*MOTYWOWANIE, DELEGOWANIE WŁADZY ANGAŻOWANIE W SPRAWY ORGANIZACJI*
	PRZYWÓDCA TRANSAKCYJNY POWINIEN ZNAĆ MOTYWY DZIAŁANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU ORAZ ZAPEWNIĆ IM ODPOWIEDNIE NAGRODY	PRZYWÓDCA POSIADA WIZJĘ KTÓRĄ POTRAFI PRZEKAZAĆ PRACOWNIKOM, ZACHĘCIĆ ICH DO OSIĄGANIA DOSKONAŁOŚCI W TYM CO WYKONUJĄ ORAZ MOTYWOWAĆ DO WSPÓLNEGO OSIĄGANIA WYŻSZYCH CELÓW
	- NAGRODY I KARY - OGRANICZONE MOŻLIWOŚCI MOBILIZOWANIA POZYSKIWANIA LUB ZJEDNYWANIA LUDZI	- POSZANOWANIE, ZAUFANIE, UCZCIWOŚĆ - SZYBKIE DOPASOWYWANIE SIĘ DO ZMIAN W OTOCZENIU I ZMIENNYCH DZIAŁAŃ
ŹRÓDŁO WŁADZY	STOPIEŃ, FUNKCJA, STANOWISKO	CHARAKTER, KOMPETENCJE
REAKCJA PODWŁADNYCH	ULEGŁOŚĆ	PRZYJĘCIE ZOBOWIĄZANIA Z PRZEKONANIEM
CZAS DZIAŁANIA	DZIAŁANIE KRÓTKOTRWAŁE	DZIAŁANIE DŁUGOTRWAŁE
WZMOCNIENIA	NAGRODA, AWANS	ZASZCZYT, ZADOWOLENIE
KONTROLA	WAŻNA	MAŁO WAŻNA
SKUPIENIE ODDZIAŁYWAŃ	ZMIANA ZACHOWANIA PODWŁA.	ROZWÓJ PODWŁADNEGO
UKIERUNKOWANIE ZMIAN	NAŚLADOWANIE ZACHOWAŃ OCZEKIWANYCH	NAŚLADOWANIE WARTOŚCI

Rys. 7. Przywództwo transakcyjne, a transformacyjne

/oprac. na podst.: B. Szulc, L. Kanarski, ***Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształtowanie cech przywódczych,*** AON, Warszawa 1998/

Podsumowując omówione koncepcje należy stwierdzić, iż niema jednoznacznej recepty na optymalne przewodzenie. W tabeli 1 przedstawiono porównanie omówionych koncepcji przywództwa pod względem aspektów przywództwa, które są uwzględniane w poszczególnych modelach.

Tabela 1

Różne aspekty rozpatrywanych koncepcji przywództwa[14]

	Cechy Lidera	Style Kierowania	Elementy sytuacji	Cechy członków grupy
Teoria cech	X			
Kontinuum stylów kierowania		X		
Siatka kierownicza		X		X
Model dojrzałości pracowników		X	X	X
Przywództwo transakcyjne			X	X
Przywództwo transformacyjne	X	X	X	

Obok modeli dwuwymiarowych, które mimo swego rozwoju wyjaśniają istotę przywództwa w sposób uproszczony, funkcjonują również modele wielowymiarowe. Ross A. Webber proponuje model przywództwa, który opisany jest przez cztery cechy:

- wspieranie,
- ułatwianie wzajemnego oddziaływania,
- nacisk na cele,
- ułatwianie pracy.

Przywódcy działają we wszystkich czterech wymiarach kierują efektywnie przy pełnym poparciu i zadowoleniu podwładnych. Przy tym najwyższą efektywność uzyskują przywódcy zorientowani w równym stopniu na zadania i na ludzi. W przypadku podwładnych o małej potrzebie osiągnięć w pracy zawodowej efektywniejszy jest przywódca zdecydowanie zorientowany na zadania. Dążąc do osiągnięcia celów orga-

[14] Tamże.

nizacji przywódca musi więc dostosować styl oddziaływania na podwładnych odpowiednio do ich aspiracji i oczekiwań.

Przywódca powinien być świadomy, że jedne cele kierowania mogą ze sobą współistnieć i sprzyjać osiąganiu celów organizacji, a inne całkowicie do siebie nie przystawać i powodować sytuacje konfliktowe. Autentyczne przywództwo opiera się na znajomości podwładnych i zastosowaniu takiego stylu kierowania, który zintegruje działania wszystkich uczestników organizacji na przypisanych jej celach i zadaniach.

Przywódcę trudno jest opisać, trudno jest nakreślić jakiś jego wzorzec osobowy. Przywódcy różnią się miedzy sobą temperamentem, zdolnościami, wiedzą, zainteresowaniami i sposobem bycia. Jednakże są to ludzie kompetentni potrafiący rozwiązywać problemy dziedzin, którymi się zajmują. Jak zatem rozpoznać przywódcę? Za Maxwell'em można powiedzieć, iż przywódca[15]:

- myśli długofalowo oraz wybiega daleko poza sprawy bieżące;
- wybiega poza zakres jednostki organizacyjnej, z którą jest związany;
- przywiązuje uwagę do wizji oraz zwraca szczególną uwagę na motywację i wartości;
- godzi sprzeczne interesy różnych elementów organizacji;
- nie akceptuje istniejącego stanu rzeczy.

Natomiast J. H. Zenger na podstawie badań dotyczących przywództwa podaje, iż wyspecyfikowano sześć grup zachowań przywódców[16]:

- przywódcy tworzą określoną wartość poprzez komunikację;
- wychowują odpowiedzialnych następców;
- inspirują innych do osiągania wzniosłych celów;
- są oni wzorem właściwych zachowań;
- koncentrują swoją uwagę i działanie na ważnych kwestiach;

---

[15] J. C. Maxwell, op. cit, s. 13.
[16] J. H. Zenger, ***Przywództwo – lepsza strona zarządzania***, Doradca Personalny, Personel nr 6/1999.

- dążą do tego aby ich zespoły utrzymywały łączność ze światem zewnętrznym.

Maxwell dokonał klasyfikacji ludzi o silnych ambicjach przywódczych na cztery kategorie:

- **przywódców naturalnych których cechują:**
  - wrodzone predyspozycje przywódcze;
  - postrzeganie wzorców przywództwa w ciągu całego życia;
  - świadome doskonalenie swoich umiejętności przywódczych;
  - posiadanie samodyscypliny;
- **przywódców ukształtowanych, którzy**:
  - przez większość życia postrzegali wzorców przywództwa;
  - świadomie doskonalili swoje umiejętności przywódcze;
  - posiadają samodyscyplinę, która jest niezbędna dla wybitnych przywódców;
  - przywódców kształcących się, którzy:
  - zetknęli się z wzorcami przywództwa;
  - uczą się aby zdobyć umiejętności przywódcze;
  - posiadają samodyscyplinę, która jest niezbędna dla wybitnych przywódców;
- **potencjalnych przywódców, którzy:**
  - dotychczas nie zetknęli się z wzorcami przywództwa, lub stykali się z nimi w znikomym zakresie;
  - nie uczą się aby zdobyć umiejętności przywódcze;
  - chcą zostać przywódcami.

Podkreślić należy, że zdecydowana większość wymienionych cech to cechy nabyte. Dlatego tylko nieliczni spośród przywódców (urodzeni przywódcy) pojawiają się w rożnych okresach czasu, ale i oni muszą rozwijać i doskonalić swoje predyspozycje.

1.3. Przywództwo w dowodzeniu wojskami

Zmieniające się oblicze wojny niesie specjalne wyzwania dla armii. Mimo dynamicznego rozwoju techniki czynnik ludzki ciągle jednak odgrywa szczególną rolę w sytuacjach, kiedy zachodzi konieczność przeciwstawienia się przeciwnikowi posiadającemu doskonałą broń i wyposażenie. Dlatego armii potrzebni są kompetentni i zaufani przywódcy na wszystkich szczeblach (dowodzenia), którzy rozumieją prawa wojny oraz potrafią zastosować w praktyce posiadane wiadomości teoretyczne. Charakter przyszłych działań zbrojnych w czasie pojawiających się konfliktów i wojen będzie sprawiał, iż przywódcy będą musieli przejmować inicjatywę, podejmować szybko decyzję i motywować podwładnych do działań często w sytuacji bez możliwości otrzymania wsparcia.

Charakter przyszłych działań bojowych stawia wysokie wymagania dla przywódców, dlatego armia potrzebuje przywódców, którzy[17]:

- rozumieją rolę człowieka w działaniach bojowych;
- określają cele, wytyczne, motywacje swoim jednostkom;
- pokazują inicjatywę;
- są kompetentni pod względem taktycznym i technicznym;
- są chętni z korzystania z okazji i ponoszenia dobrze obliczonego ryzyka bez zamiaru dowódcy;
- mają agresywną wolę do walki i zwycięstwa;
- budują równorzędne zespoły (drużyny);
- porozumiewają się zarówno ustnie jak i pisemnie;
- są zobowiązani do przestrzegania profesjonalnej etyki armii.

---

[17] R. Pęksa, op. cit.

Wydaje się, iż przywództwo w warunkach wojska – mimo iż tylko w ograniczonym zakresie - najlepiej jest przedstawić za pomocą teorii transakcyjnej i teorii transformacyjnej, które odnoszą się do działań zorganizowanych. Jeżeli teoria transakcji zakłada, iż w warunkach normalnych relacje pomiędzy przywódcami formalnymi a grupą opierają się na pewnych transakcjach, tak teoria przywództwa transformacyjnego takie oddziaływanie przełożonego na podwładnych, aby oni zechcieli działać na jego i zespołu korzyść.

Współcześnie przywództwo związane z grupami mającymi do wykonania określone zadania wyraża się zdolnością skutecznego realizowania zadań oraz umiejętnością zjednywania podwładnych do ich wykonania. W warunkach wojska regulaminy, stopień i stanowisko muszą być uzupełnione wiedzą specjalistyczną oraz predyspozycjami osobowościowymi i umiejętnościami społecznymi. Zważywszy, iż żołnierze posiadają zróżnicowane doświadczenie, prezentują także różny stopień zaangażowania oraz wyszkolenia, przewodzenie im w znacznym stopniu polega na stworzeniu warunków umożliwiających im aktywny udział w szkoleniu oraz wykonywaniu zadań, które są im nałożone przez przełożonego.

Aby rozważać zagadnienie przywództwa niezbędne jest spełnienie określonych wymagań. Pewne wnioski w tym zakresie wynikają z definicji przywództwa Stonera i Wankel'a, a mianowicie:

- przywództwo jest związane z innymi ludźmi, którzy poprzez podporządkowanie się przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy;
- związane jest ono z nierównym podziałem władzy[18] pomiędzy przywódcą, a podwładnymi;
- przywódcy oprócz wydawania poleceń (rozkazów) mogą wpływać na podwładnych.

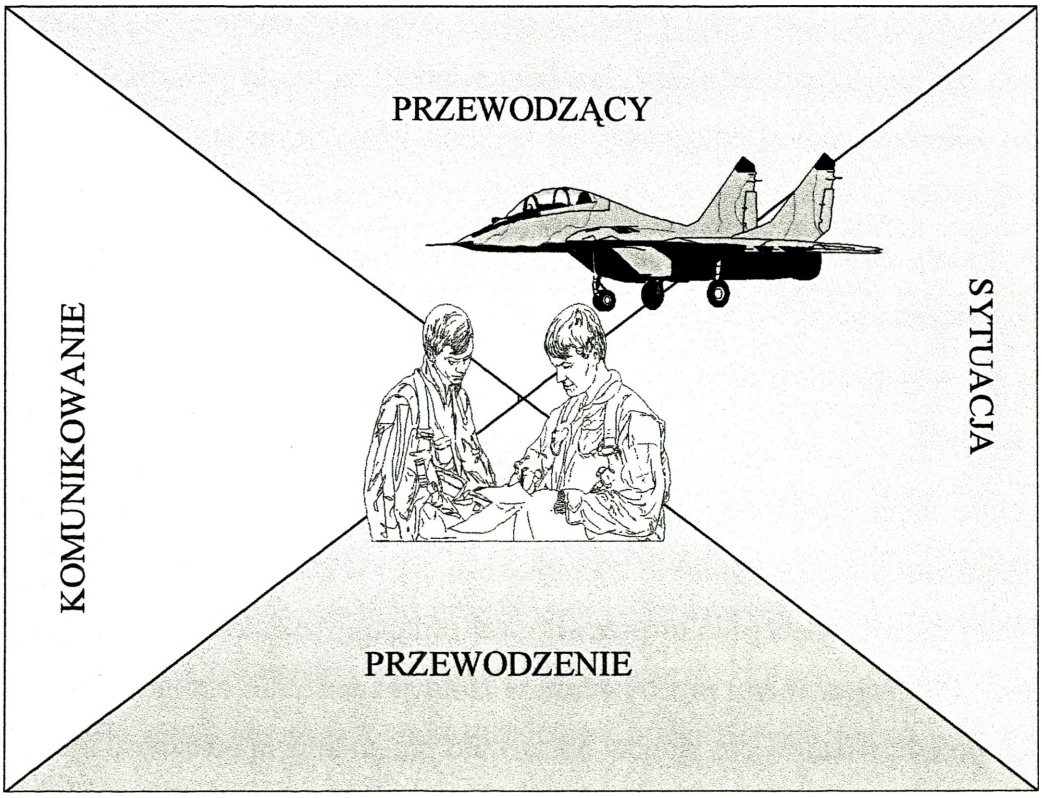
---

[18] Wymienia się pięć rodzajów władzy. Należą do nich: *władza wymuszania, władza nagradzania, władza z mocy prawa, władza ekspercka i władza odniesienia.* Należy także podkreślić, iż istnieje różnica pomiędzy przywództwem, a władzą, która wyraża się w tym, że władzy nie jest niezbędna zgodność celów, a jedynie zależność. Natomiast w przywództwie konieczna jest, zgodność celów pomiędzy przywódcą, a jego podwładnymi. por. S. P. Robbins, ***Zachowania w organizacji***, PWE, Warszawa 1998.

A. Leigh, M. Maynard podają, iż niezbędne jest występowanie takich czynników jak: przywódca, sytuacja, czas oraz inni ludzie.

Natomiast w Military Leadership znajdujemy, iż do głównych czynników przywództwa należą: przewodzenie, przywódca oraz określona sytuacja i komunikowanie.

Przewodzenie - przełożony musi być świadom, iż nie wszyscy muszą być przewodzeni w identyczny sposób. Na przykład innego podejścia wymagają żołnierze posiadający niewielkie doświadczenie, a innego ci, którzy mogą pracować bez konieczności nadzorowania. Odmiennie także powinien postępować przełożony w stosunku do rzetelnie pracujących wykazujących inicjatywę żołnierzy, a inaczej do tych którzy potrzebują wsparcia i zachęty do działania.



Rys. 8. Główne czynniki przywództwa

/oprac. na podst.: ***Military Leaderschip Headquarters***, Department of the Army, Washington DC 1990/

Należy zwrócić uwagę, że przywódca w warunkach wojska będzie wpływał zarówno na jednostki, a zasadniczo na grupy. Ludzie inaczej zachowują się w grupie niż, kiedy występują samodzielnie. Większość ludzi czerpie zadowolenie z przynależności do grupy. Pragną oni dostarczania i doznawania wrażeń i uczuć, nawiązywania kontaktów oraz podejmowania działań, które cechują życie w grupie. W wyniku przynależności do grupy ludzie między innymi otrzymują: wsparcie emocjonalne, pomoc, opiekę.

Wsparcie emocjonalne

Wsparcie emocjonalne jest szczególnie ważne, gdy jednostka znajduje się w stanie stresu (np. żołnierze przed atakiem zbijają się w grupy). Grupa może wtedy poprowadzić przestraszoną jednostkę do odważnego czynu. Badania żołnierzy z czasów II wojny wykazują, że ci, którzy byli blisko zwartych grup, wykonywali swoje obowiązki w sposób bardziej odpowiedzialny. Bardziej wierzyli w to, że potrafią się dobrze spisać jako żołnierze, mniej odczuwali lęk podczas bitwy, a ponadto w sytuacjach krytycznych wykazywali mniejszą skłonność do kapitulowania czy poddawania się. Badania wykazały także, że skłonność żołnierzy do wykazywania odwagi i do poświęcenia była związana nie tylko z lojalnością wobec ojczyzny, czy też ze zrozumieniem o co toczy się wojna, lecz głownie z lojalnością wobec grupy, do której bezpośrednio żołnierze należeli.

Większość ludzi z trudnością egzystuje w warunkach wykluczających społeczne poparcie. Zarówno w czasie konfliktu koreańskiego jak i wietnamskiego, amerykańscy jeńcy wojenni mówili więcej niż to przewidywał oficjalny regulamin: nazwisko, stopień i numer. Po długotrwałym przebywaniu w izolacji i jedzeniu ograniczonych racji wsuwanych pod drzwiami wielu jeńców odczuwało przemożną konieczność mówienia do przesłuchującego.

Jeńcy wojenni przetrzymywani w obozach nierzadko w bardzo trudnych warunkach już nie byli pewni co jest dobre a co złe. Pozbawieni ludzkiego towarzystwa i możliwości komunikowania się, tracili kontakt z niezbędnym oparciem dla swojego postępowania etycznego, jakim było społeczne potwierdzenie sumienia jednostki.

Rozwój sumienia jednostki jest silnie uzależniony od kontaktów społecznych, ponieważ inni wywierają znaczny wpływ na samoidentyfikację danej osoby. Występuje to wyraźnie u niektórych nastolatków, którzy starają się być tym wszystkim czym powinni być zdaniem ich przyjaciół. Samookreślenie przez innych może przyjmować dziwaczne formy, np. absolutna abstynencja seksualna. I pomimo, iż wydaje się że taka organizacja nie osiągnie powodzenia to od 100 lat funkcjonuje w USA w stanie Kalifornia[19]. Nigdy nie miała wielu członków (zazwyczaj kilkunastu), ale przetrwała tak długo ponieważ tym nielicznym którzy do niej przystąpili, zapewniała akceptację, poparcie i pewność.

Pomoc w osiąganiu celów

Grupa może pomóc jednostce w rozwiązywaniu bardzo szczególnych problemów i chronić jednostkę przed konsekwencjami jej błędów (np. żołnierz może obawiać się zarówno poprosić przełożonego o powtórzenie polecenia, jak też wykonać czynność, która może doprowadzić do niewykonania strzelania). Niedoświadczeni pracownicy z reguły wolą poprosić kolegów o pomoc niż przełożonych.

Grupa spełnia ważną funkcję, zapewniając własnym członkom coś w rodzaju przewodnika właściwego postępowania – który jest właściwy nie z punktu widzenia pisemnych instrukcji, lecz tego, co jest naprawdę akceptowane.

Opiekę

Ludzie należący do określonych grup są przez nie chronieni. Żołnierze z drużyny mogą się wzajemnie ostrzegać przed przyłapaniem przez dowódcę i karą za niedozwolone postępki. Postępowanie urzędników państwowych czy kierowników w gospodarce nie jest zasadniczo odmienne. Pewne grupy, których członkowie są bardzo lojalni i ufni względem siebie wykazują jednak podejrzliwość wobec wszystkich obcych. Grupy wyznaczają granice, które mogą jednocześnie stać się barierami obronnymi.

Grupa to co najmniej dwie osoby, wzajemnie oddziaływujące na siebie i współzależne, które łączą się aby osiągnąć określone cele. Aby dane osoby mogły być uwa-

---

[19] A. Ross Weber, ***Zasady zarządzania organizacjami***, PWE, Warszawa 1996, s. 111

żane za grupę muszą utrzymywać ze sobą regularne kontakty. W organizacjach mogą występować grupy formalne – określone w strukturze organizacyjnej i mające przydzielone zadania z których wynika organizacja grup i zadania oraz grupy nieformalne, które nie są określone przez organizację, a które powstają samoistnie jako reakcja na potrzebę kontaktów społecznych.

Grupy można także podzielić na: **kierowane, zadaniowe, interesów i koleżeńskie**, gdzie grupy kierowane i zadaniowe są narzucane przez organizację natomiast grupy interesów i koleżeńskie są grupami nieformalnymi[20].

Grupy nieformalne powstają wszędzie tam, gdzie ludzie stale spotykają się ze sobą i współdziałają. Grupy takie rozwijają się w ramach formalnej struktury organizacyjnej. Członkowie grupy nieformalnej podporządkowują niektóre swoje indywidualne potrzeby potrzebom grupy jako całości. W zamian grupa chroni ich i broni. Grupy nieformalne mogą sprzyjać interesom organizacji. Grupa nieformalna jest tworzona przez członków dla celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji, jej horyzont czasowy jest nieokreślony.

Do cech dobrze działających grup między innymi należą:

- członkowie grupy tworzą spójną całość;
- zadania oraz cele grupy są dla wszystkich członków grupy zrozumiałe i przez wszystkich akceptowane;
- komunikacja pomiędzy członkami grupy jest spontaniczna i otwarta;
- grupa akceptuje różnorodność myślenia;
- wśród członków grupy panuje wola osiągania konsensusu;
- krytyka wyrażana jest otwarcie i bez strachu;
- grupa jest krytyczna wobec siebie.

---

[20] S. P. Robbins, op. cit.

Natomiast wśród źle funkcjonującej grupy:

- występuje klimat obojętności i nudy;
- cele i zadania są niejasno określone;
- komunikacja pomiędzy członkami jest powściągliwa;
- decyzje zapadają bez głębszej analizy ich konsekwencji;
- krytyka prowadzi do napięć i nieporozumień;
- grupa unika dyskusji.

Grupy mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, jednak ich efektywność jest niewielka. Nie mniej jednak są one traktowane jako instrumenty podejmowania decyzji, gdyż mają one zalety polegające na wszechstronności doświadczenia, rozmaitość wiedzy, łagodzeniu pojawiających się antagonizmów i wzajemnym wspieraniu.

Tabela 2

Grupowe podejmowanie decyzji

Zalety	Wady
Większy zasób wiedzy	Nadmierny konformizm bez względu na obiektywną jakość rozwiązania
Różne sposoby podejścia do problemu	Porozumienie ważniejsze od znalezionego rozwiązania
Akceptacja przez członków grupy	Wysiłki grupy mogą zostać zniszczone przez jednostkę dominującą
Większe zrozumienie przyjętych rozwiązań	Każdy z członków może dążyć do wygrania kolejnego przedmiotu sporu co szkodzi wysiłkowi zbiorowemu

Stali członkowie grupy i jednostki wyizolowane odmiennie podchodzą do spraw związanych z dyscypliną. Stali członkowie przestrzegają ustalonych norm i są akceptowani przez pozostałych członków. Im bardziej dana jednostka chce być członkiem danej grupy, tym bardziej będzie przestrzegać grupowych norm postępowania i tym łatwiejsze będzie narzucenie jej reguł grupy.

Natomiast jednostki wyizolowane nie przestrzegają norm i są odrzucane. Mogą one podporządkować się innym grupom odniesienia. Jeżeli „niezależny duch" wzbrania się od przestrzegania norm i wzorców grupy, to początkową reakcją grupy mogą być łagodne żarty czy też dobroduszny sarkazm. Natomiast jeżeli to nie powoduje zmian w postępowaniu jednostki, następuje poważniejsze przekonywanie, które może przerodzić się w kłótnię. Wiąże się to jednocześnie z ograniczeniami niektórych korzyści społecznych świadczonych przez grupę (pomoc, stosunki towarzyskie), co powoduje obniżenie pozycji danego członka w grupie.

Tabela 3

Pozycja przywódcy względem grupy

ZACHOWANIE	PRZYDATNE	NIEPRZYDATNE
Przywódca kładzie nacisk na utrzymanie dystansu	• Kiedy grupa dobrze go znała, zanim został przywódcą. • Kiedy grupa przejawia skłonność do przesadnej poufałości. • Kiedy trzeba będzie podejmować niepopularne decyzje. • Kiedy zaczyna się przewodzić nowej grupie.	• *Kiedy w grupie już istnieje silne, tradycyjne poczucie dystansu wobec przywódcy.* • *Kiedy istnieje pewność, iż członkowie grupy i tak nie będą się spoufalać.*
Przywódca Minimalizuje dystans	• Kiedy pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi brakuje porozumienia i wzajemnego zaufania. • Kiedy wszyscy posiadają porównywalną wiedzę i doświadczenie.	• *Kiedy ze względu na styl poprzednika dystans i tak jest już niewielki.* • *Kiedy może być odebrana jako zachęta do spoufalania się.*
Przywódca Utrzymuje równowagę między dystansem a zbliżeniem	• W większości sytuacji	• *Kiedy należy korygować sposób traktowania grupy po zbyt przyjaznym lub zbyt nadmiernego dystansu*

Przywódca - musi rozumieć kim naprawdę jest, co wie oraz co potrafi. Ponadto musi znać swoje mocne strony oraz własne słabości i możliwości ich ograniczenia. Aby skutecznie przewodzić podwładnym sam musi nieustannie się doskonalić oraz przestrzegać określonych zasad. Siłą napędową przywódcy jest jego przywódcza osobowość. Przywódca powinien wywoływać potrzebę wykazywania się, generowania nowych pomysłów i sposobów działania. Musi on właściwie kierować zespołami ludzkimi, tak aby podlegli mu ludzie byli zaangażowani w pracę, dążyli do możliwie najlepszego wykorzystania posiadanych kwalifikacji i uzdolnień do realizacji założonych celów.

Przywódca powinien być świadomy, że jedne cele mogą ze sobą współistnieć i sprzyjać osiąganiu celów organizacji, a inne całkowicie do siebie nie przestawać i powodować sytuacje konfliktowe. Autentyczne przywództwo opiera się na znajomości podwładnych i zastosowaniu takiego stylu przewodzenia, który zintegruje działania wszystkich uczestników organizacji na przypisanych jej celach i zadaniach.

Jak twierdzi J. Cangemi, każdy przywódca, który zdobył zaufanie i cieszy się uznaniem społecznym, bazuje na pięciu tzw. związkach. Mianowicie: związku z samym sobą, związku z innymi, związku ze sferą swej działalności, związku ze społecznością. Cztery z nich realizowane są w ramach organizacji, a jeden poza nią.

Związek z samym sobą wyraża się w rozumieniu własnych działań przez przywódców i ciągłym doskonaleniu swej osobowości. Znając swoje mocne i słabe strony oraz siłę, a także zakres motywacji, przywódcy podejmują działanie w sposób przemyślany i realizują je rozważnie i konsekwentnie. Stawiają sobie wysoko „poprzeczkę" w realizacji celów zawodowych, lecz znając swoje możliwości regulują wysiłek. Nie popadają w nałogi i potrafią radzić sobie ze stresem. Tego typu przywódcy odbierani są jako osoby dynamiczne o niewyczerpanej sile, energii i optymizmie. Posiadają zdolności takiego oddziaływania na otoczenie, że ich pozytywne cechy udzielają się innym członkom kierowanych przez siebie organizacji.

Związek z organizacją polega na ciągłej obserwacji i kontroli zachowania własnego zespołu i organizacji. Konsekwentnie dążąc do budowania zgodnie z własną wizją, przywódcy włączają w ten proces podwładnych. Są w ciągłym kontakcie z podwładnymi, otwarci na ich pomysły i inicjatywy. Wpływają na podwładnych wykorzystując

zestaw bodźców pozytywnych oraz umożliwiają im samorealizacje w ramach zespołu.

Związek ze sferą swej działalności jest konsekwencją profesjonalizmu, wiedzy o instytucji (w której działają) i otoczeniu (które ma na te inicjatywę wpływ). Starają się rozwijać i doskonalić własną organizację tak, aby zwiększyć jej skuteczność.

Związek ze społecznością polega na gotowości przywódcy do upowszechniania w najbliższym otoczeniu swego doświadczenia, umiejętności i energii. Każde zachowanie przywódcy, postępowanie w grupie i organizacji winno wynikać z bardzo dobrego rozeznania pojedynczych jej członków. Zespół trzeba dobrze znać. Pochwały i nagrody muszą być umiejętnie rozdzielane stosownie do indywidualnych właściwości. To, co jedną osobę pobudzi do czynu, inną zniechęci.

Przywódcy wzmacniają swoje zalety, przezwyciężają wady i skłonności oraz pomagają członkom zespołu w ich usiłowaniach, bowiem wiedzą, że ich sukces zależy od sprawności całego zespołu. To, w jakim stopniu kontakty są konstruktywne, a w jakim uciążliwe, w dużej mierze zależy od sposobu traktowania innych.

Sytuacja - jest kolejnym czynnikiem przywództwa. Sytuacje w jakich może znaleźć się przywódca jak i jego podwładni mogą być bardzo różne, dlatego przywódca powinien oceniać sytuację oraz we właściwym czasie podejmować właściwe decyzje. Powinien on między innymi rozważyć dostępne zasoby, kompetencje podwładnych, ich motywację i zaangażowane w realizację określonych zadań. W czasie działań powinien korygować działania podwładnych.

Przywódca musi w zależności od sytuacji odpowiednio postępować. Postępowanie to jest pochodną wpływu otoczenia oraz sytuacji, w jakiej podejmuje on decyzje o działaniu. Do czynników determinujących działanie przywódcy należy zaliczyć: rozkazy i polecenia przełożonych; stan zagrożenia i bezpieczeństwa; wewnętrzny nastrój; stan fizyczny i psychiczny; struktura psychiczna itp. Zachowanie przywódcze związane jest z posiadaniem władzy opartej na autorytecie oraz określonymi sytuacjami. Należy podkreślić, że przywódca bazujący na władzy formalnej jest najczęściej przyczyną zwiększenia fluktuacji kadr, która może przejawiać się postaci fizycznej oraz psychicznej.

Komunikowanie - żadna grupa nie może istnieć bez komunikacji, czy też przekazywania informacji pomiędzy jej członkami. Jedna osoba może przekazywać innej (innym) informacje i koncepcje poprzez transmisję znaczeń. Musi jednak obejmować ona zarówno przekazywanie jak i rozumienie znaczeń. Brak właściwej komunikacji może często mieć tragiczne skutki. Znane są przypadki, kiedy niewłaściwa komunikacja miała zgubne następstwa.

Biorąc pod uwagę wyniki badań przeprowadzonych podczas operacji militarnych - w zakresie następstw zdarzeń militarnych - należy zwrócić uwagę na właściwe przygotowanie dowódców w tym zakresie[21].

Ocenia się, iż główne zadania przywództwa wojskowego to[22]:

- „przewodząc w czasie pokoju, być przygotowanym do wojny;
- rozwijać przywódców;
- rozwijać zespoły;
- decentralizować przywództwo".

Natomiast uniwersalne zasady przywództwa wojskowego to[23]:

- „poznaj siebie samego i dąż do samodoskonalenia;
- bądź technicznie i taktycznie sprawny;
- działaj odpowiedzialnie i ponoś odpowiedzialność za swoje działanie;

---

[21] Stwierdzono, iż ogólna liczba żołnierzy niezdolnych do kontynuowania walki po jej zakończeniu to w około 70% żołnierze z urazami cielesnymi, natomiast 30% to żołnierze wyeliminowani z walki z powodu stresu. Około 80% z nich to żołnierze, którzy po uzyskaniu wsparcia psychologicznego w ciągu około 24-48 godzin są w stanie znowu podjąć walkę.
za J. F. Dębski, ***Budowa zespołu i przywództwo wojskowe – doświadczenia ze szkolenia w armii i Siłach Powietrznych Holandii***, (w): Edukacja Obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO, NON, Warszawa 1997.
[22] R. Pęksa op. cit.
[23] Tamże.

- podejmuj właściwe decyzje we właściwym czasie;
- bądź przykładem dla innych;
- poznaj swoich żołnierzy i dbaj o ich dobre samopoczucie;
- staraj się by twoi podwładni byli rzetelnie informowani;
- rozwijaj poczucie odpowiedzialności swoich podwładnych;
- zapewnij, by stawiane zadanie było zrozumiane, a jego wykonanie kontrolowane;
- buduj zespół;
- używaj swojego pododdziału zgodnie z jego możliwościami".

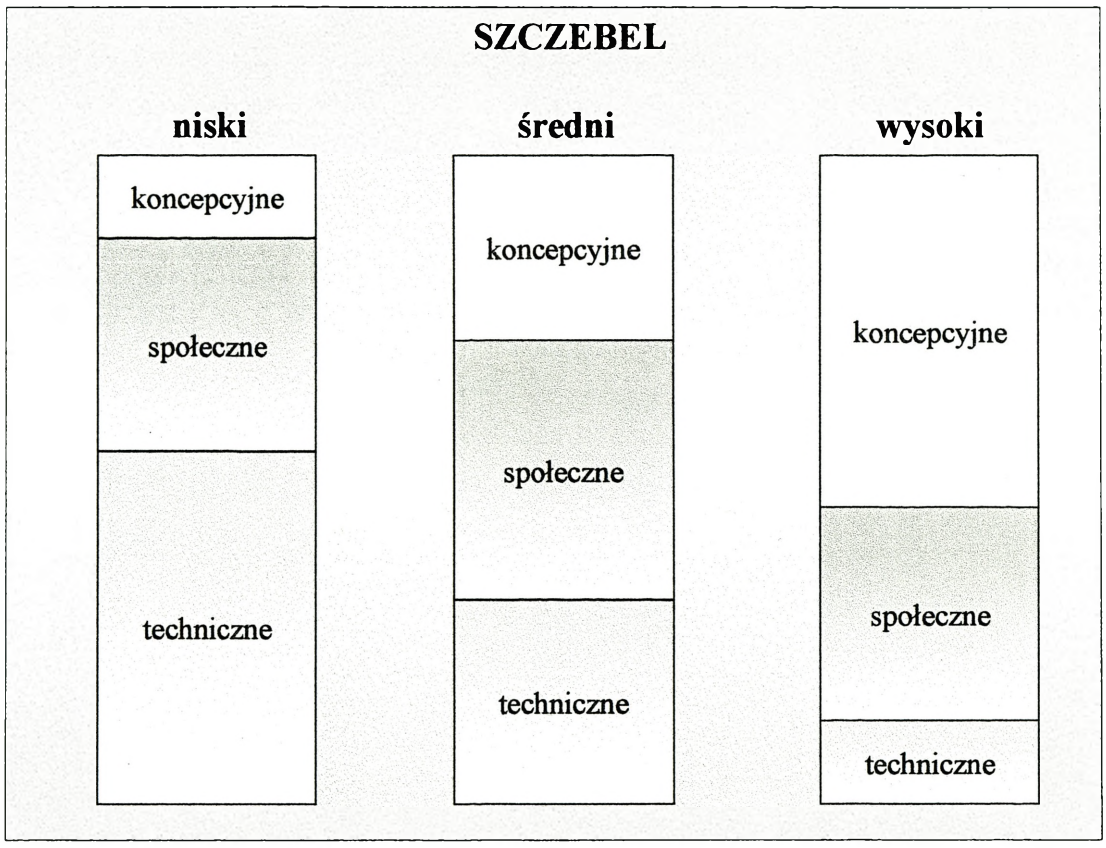
Aby zrealizować te zadania dowódcy poszczególnych szczebli muszą podejmować odpowiednie działania. Dowódcy niższych szczebli realizują zadania i budują zespoły, ustanawiają określone wartości, cele i plany działań, które obowiązują w krótkim przedziale czasu. Natomiast przywódcy zajmujący wysokie stanowiska powinni planować i przewidywać. Ich zadanie powinno w znacznej mierze sprowadzać się do inspirowania innych do osiągania celów (rys. 9).

Jakkolwiek niektórzy posiadają naturalne zdolności do przewodzenia innym to większość zdolności przywódczych ludzie nabywają w wyniku intensywnej i uciążliwej pracy i nauki. Nie mniej ważne jest także poszukiwanie oraz kształtowanie przyszłych liderów. W ocenie Maxwell'a wśród cech których należy poszukiwać u przyszłych liderów między innymi są[24]:

- pozytywne nastawienie;
- służebność;
- możliwość rozwoju;
- rzetelność;
- lojalność;

[24] J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, MEDIUM, Warszawa 1997.

- elastyczność;
- integralność;
- perspektywiczne patrzenie;
- dyscyplina.



Rys. 9. Umiejętności kierownicze

/źródło: S. Antczak, ***Podstawy dowodzenia Siłami Powietrznymi***, AON, Warszawa 1997/

Kształtowanie przyszłych liderów jest odpowiedzialnym i trudnym zadaniem. W trakcie tego procesu są oni wzmacniani, ujawnia się i kształtuje najlepsze ich cechy oraz doskonali charakter. Różnice w zakresie kładzionego akcentu w procesie troszczenia się o liderów, wyposażania ich oraz kształtowania przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Rozkład akcentów w procesie troszczenia się, wyposażania i kształtowania[25]

Troszczenie się	Wyposażanie	Kształtowanie
Troska	Przysposobienie do pracy	Przysposobienie do osobistego rozwoju
Koncentrowanie się na potrzebach	Koncentrowanie się na zadaniach	Koncentrowanie się na osobie
Zależność	Doskonalenie	Transformacja
Służenie	Zarządzanie	Przywództwo
Pomaganie	Nauczanie	Doradzanie
Zorientowanie na potrzeby	Zorientowanie na umiejętności	Zorientowanie na charakter
Zachowuje przywódców	Dodaje przywódców	Pomnaża przywódców
Niewielki lub brak rozwoju	Krótkoterminowy rozwój	Długoterminowy rozwój
Wszyscy	Wielu	Nieliczni

Aby właściwie wykonywać swoje obowiązki przywódca musi posiadać wiedzę taktyczną i techniczną. Wiedza techniczna jest mu niezbędna do utrzymania na odpowiednim poziomie przydzielonego wyposażenia (sprzętu). Natomiast wiedza taktyczna umożliwi mu – przy stosowaniu zasad sztuki wojennej - właściwe wykorzystanie podwładnych i sprzętu. Do zapewnienia zwycięstwa w walce konieczne jest odpowiednie wyszkolenie żołnierzy oraz dobre prowadzenie przez przełożonych. W warunkach współczesnej wojny niekiedy mała grupka dobrze wyszkolonych żołnierzy może odnieść znaczący sukces. Przywódca musi zatem uczyć podwładnych kreatywnego myślenia oraz rozwiązywania problemów w trudnych sytuacjach także w sytuacji braku informacji.

[25] Tamże.

Przywódca określa podwładnym priorytety i kierunek działania poprzez:

- znajomość i osiąganie standardów;
- określenie celów;
- planowanie;
- podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów;
- sprawowanie nadzoru i ocenianie;
- nauczenie, trenowanie, doradztwo i szkolenie.

Sądzi się, iż dla potrzeb Sił Zbrojnych RP potrzebne jest szkolnictwo, które będzie przygotowywać oficerów głównie jako przywódców zespołów ludzkich. Wydaje się, iż w naszych warunkach problem ten jest wiąż aktualny. Odmiennie jest on traktowany w innych armiach. I tak w armii Stanów Zjednoczonych zagadnienia przywództwa wojskowego towarzyszą kadrze (oficerom i podoficerom) w ciągu całego okresu służby na wszystkich szczeblach dowodzenia. Przywództwo wojskowe podporządkowane jest kreowaniu przywódcy, charakteryzującego się określonymi cechami. I tak w programie przywództwa, który obowiązuje w Szkole Podstawowego Szkolenia Oficerów występują[26]:

- **filozofia przywództwa** (wprowadzenie do przywództwa, podstawowe wartości, profesjonalizm i etyka, ...);
- **rozwój osobisty** (przywództwo w walce, przywódcy w walce – poglądy, ...);
- **narzędzia** (doradztwo, unikanie samobójstw, rola podoficerów, rola szeregowych, zarządzanie finansami, zwyczaje i kurtuazja, ...);
- **aplikacje** (rozwiązywanie problemów przywódczych, ćwiczenia polowe, odgrywanie ról, ...).

Natomiast program przywództwa dla podoficerów (dla trwającego 25 dni kursu sierżantów) uwzględnia między innymi taką tematykę jak: filozofię przywództwa,

---

[26] R. Pęksa, ***Przywództwo wojskowe w Korpusie Marines USA – wnioski do działalności dowódczej i oświatowo wychowawczej w Wojsku Polskim***, w: Edukacja Obywatelska i działalność informacyjna w wojsku wobec perspektywy integracji z NATO materiały z seminarium, MON, Warszawa 1997.

podstawy przywództwa, ocenianie działania podwładnych, doradztwo, efektywne komunikowanie się.

Jawi się wniosek, iż podejście do przywództwa jest odmienne od utartego dotychczas myślenia o roli i zadaniach dowódcy. Bezkrytyczne naśladownictwo nie wchodzi w rachubę chociażby ze względu na różnice w rozwoju cywilizacyjnym oraz mentalności. Jednakże świadomość określonych braków w tym względzie powinna być siłą napędową zmierzającą do popularyzacji przywództwa w Siłach Zbrojnych RP.

Dokonujące się zmiany są szczególnie istotne dla Sił Zbrojnych RP. Problematyka przywództwa jest problemem złożonym. Opiera się na przedsięwzięciach szkoleniowych, logistycznych oraz organizacyjno - administracyjnych. Dlatego w niektórych armiach już na etapie selekcji już na etapie selekcji kandydatów, stosowane są odpowiednio przygotowane narzędzia badawcze, które służą do pomiaru cech osobowości, zdolności uczenia się, logicznego myślenia oraz umiejętności komunikowania się. Natomiast w procesie szkolenia zagadnienia przywództwa uwidaczniają się zarówno w treściach nauczania, jak również w nabywaniu przez kształconych umiejętności.

1.4. Przywództwo w przyszłości

Zmiany wynikające, z faktu integracji polskich sił zbrojnych ze strukturami NATO, dotyczą także zmian w sposobie myślenia i mentalności kadry zawodowej. Przeobrażenia te zachodzą w tle zjawisk znamiennych dla końca XX wieku do których między innymi należą[27]:

- szybkie zmiany w zakresie technologii, które zmierzają do nowych jakości, zwłaszcza w informatyce;
- rozwój techniki i technologii sprawia, iż procesy produkcyjne osiągają wysoki stopień złożoności;

[27] K. Pawłowski, ***Przywództwo w okresie zmian***, w: ***Innowacja-Edukacja-Rozwój Regionalny,*** WSB, Nowy Sącz 1998, s.156.

- w wyniku rozwoju oraz upowszechnienia dostępu do sieci informacyjnych - umożliwiających szerokie możliwości komunikowania się - następuje demokratyzacja dostępu do wiedzy i wykształcenia przez co między innymi następuje wzrost wykształcenia społeczeństw;
- następuje przewartościowanie zasobów, jakimi dysponują poszczególne państwa, wzrasta rola zasobów jakimi są ludzie i wiedza;
- ludzie posiadający różne specjalności łączą się w zespoły, ponieważ wiedza którą posiadają pojedynczy ludzie, nie pozwala im często na rozwiązanie prostych zagadnień;
- zmiany zachodzące w wielu dziedzinach funkcjonowania człowieka następują coraz szybciej, a ich rezultaty są trudniejsze do przewidzenia.

Można spotkać się z poglądami, iż w niedalekiej przyszłości społeczeństwo przemysłowe ulegnie reorganizacji. Przewartościowaniu ulegną między innymi takie pojęcia jak: kariera, nauka oraz definicja samej pracy. Dzięki szerokiemu zastosowaniu komputerów zmieni się charakter pracy, jak również model rodziny. Powszechne stosowanie techniki komputerowej spowoduje inne podejście do komunikacji międzyludzkiej. Wskutek zderzenia nowych wartości i technologii, nowych stosunków geopolitycznych, nowych stylów życia i komunikacji obraz współczesnego świata będzie ulegał znacznym zmianom[28].

Należy więc sądzić, iż nadchodzące czasy będą czasami burzliwych przemian. Będą one w sposób zdecydowany weryfikować ludzi. Nie dla wszystkich będzie to korzystne. Ludzie, którzy nie będą nadążać za dokonującymi się zmianami, będą musieli ustąpić miejsca tym, dla których zaistniała sytuacja stworzy możliwości wykazania się wiedzą i umiejętnościami.

Wydaje się, iż na podstawie obserwowalnych tendencji, z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż dominującą grupą społeczną w XXI wieku będą ludzie działający w sposób twórczy i analityczny, rozumiejący szerzej świat i zjawiska

[28] A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.

w nim zachodzące. Będą to ludzie asertywni, posiadający dużą umiejętność komunikowania się. Wśród nich wyróżniać się będzie określona grupa liderów, o nieprzeciętnych zdolnościach kształtowania otoczenia w oparciu o wiedzę i intuicję. Będą to ludzie działający w sposób niekonwencjonalny w warunkach niepewnej i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

Panuje opinia, iż urodzonych liderów jest niewielu. Jak twierdzi Drucker, nie istnieje wrodzona osobowość kierownicza, styl kierowania i zbiór cech charakterystycznych dla przywódcy, natomiast wszystkiego można i należy się nauczyć. Nie zważając na znaczne różnice pod względem osobowości, stylu, zdolności czy zainteresowań, skuteczni liderzy, zachowują się w podobny sposób. Twierdzi on, iż wszyscy skuteczni liderzy, kierują się następującymi przesłankami:

- właściwą definicją lidera jest ta, która twierdzi, że jest to osoba posiadająca zwolenników. Jedni przywódcy są myślicielami, inni prorokami. Obie funkcje są bardzo ważne i niezwykle potrzebne. Jednakże bez zwolenników nie można mówić o przywódcach;
- skuteczny przywódca nie jest osobą kochaną i podziwianą. Przywództwo nie oznacza popularności, przywództwo to wyniki działania;
- działania liderów są bardzo widoczne, to oni dają przykład innym;
- przywództwo nie oznacza pozycji, przywilejów, tytułów czy pieniędzy, przywództwo to odpowiedzialność.

W jego opinii liderzy nie zaczynają od pytania „Co chcą osiągnąć?" raczej pytają „Co powinni zrobić?" i „Co mogą i powinni zrobić, aby tego dokonać?". Musi to jednocześnie być coś, co należy zrobić i co lider może wykonać. Wszyscy liderzy nieustannie zadawali również pytanie „Jaka jest misja i cele organizacji?" oraz „Co stanowi o jej efektywnym działaniu i co przynosi rezultaty?". Przywódcy z którymi Drucker współpracował byli niezwykle tolerancyjni wobec ludzi o innych osobowościach i w nikim nie szukali swojego odzwierciedlenia. Jednocześnie byli nieprzejednani, jeśli chodzi o wyniki pracy, normy i wartości. Nie obawiali się siły drzemiącej

w swoich współpracownikach. Przeciwnie, cieszyli się z niej, bez względu na to, czy ją znali, czy też nie.

Jak twierdzi Edgar H. Schein dobrzy liderzy zlecają innym wykonanie wielu zadań, ponieważ inaczej nie poradziliby sobie z drobiazgami. Sobie natomiast zostawiają tylko działanie które wykonują doskonale, a od którego wszystko zależy i które określa wszystkie standardy i która zapewnia im miejsce w historii.

Coraz częściej można dostrzec, iż instytucje minionego okresu stają się przestarzałe i że należy także wprowadzać nowe formy kierowania. Przewiduje się, iż ze względu na tempo przemian w przyszłości stałą wartością stanie się proces nieustannego uczenia. Dlatego też liderzy przyszłości będą musieli wykazać się:

- wysokim poziomem percepcji i zrozumienia zarówno otaczającej rzeczywistości, jak również samych siebie;
- wysokim poziomem motywacji, która umożliwi im aktywną partycypację w procesie uczenia się i zachodzących zmian;
- wielką siłą emocjonalną, umożliwiającą im stawienie czoła niepokojom własnym i innych zwłaszcza, gdy uczenie się i procesy przemian będą coraz silniej wpływały na styl życia;
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych oraz identyfikacji założeń, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów wpływających na rozwój kultury organizacji pracy poprzez wykorzystywanie jej mocnych stron;
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, ponieważ zadania, które trzeba będzie rozwiązać będą złożone, natomiast ilość oraz rozproszenie informacji będzie zbyt duże, aby liderzy mogli je efektywnie wykorzystać;
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi (pozwalanie i zachęcanie do przejmowania odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji).

Istnieje pogląd, iż w przyszłości wymienione wyżej wyróżniki nie będą cechami stałymi kilku jednostek, ale będą demonstrowane przez wielu ludzi w zależności od zmieniających się okoliczności i osiągania głębokiego zrozumienia problemów przez ludzi, którzy będą odgrywać kierownicze role w organizacji. W ten sposób przywództwo może się stać funkcją ujawniającą się w czasie, a nie cechą wyróżniającą tych, którym będą powierzane formalne role przywódcze. O ile współcześnie nominacją liderów zajmują się zarządy, agencje rządowe itp., tak należy przypuszczać, iż w przyszłości liderzy, którzy będą nominowani nie będą odgrywali kluczowej roli. Lider przyszłości będzie posiadał wyżej wymienione cechy. Będzie osobą zdolną do kierowania i jednocześnie bycia kierowanym, która zajmuje pozycję centralną i jednocześnie potrafi stać z boku, osobą która stoi na górze i jednocześnie na dole hierarchii stanowisk. Lider przyszłości to zarówno indywidualista, jak i osoba potrafiąca funkcjonować w zespole, a zwłaszcza osoba nieustannie zdobywająca wiedzę.

Większość istniejących organizacji posiada konstrukcję piramidy. W przypadku określonych zadań układ piramidy nie budzi zastrzeżeń. Jednak w zależności od zadania piramida musi raz stać na podstawie, a raz na wierzchołku. W sytuacji kiedy ustalana jest wizja, i główne cele, istotne jest, aby piramida pozostawała w tradycyjnej pozycji. Trudno zgłaszać zastrzeżenia co do tego, aby wizja, kierunek i wartości pochodziły z samego wierzchołka organizacji. Jeśli jednak piramida pozostanie na swojej pozycji podczas wdrażania wizji i celów, cała energia i uwaga będzie koncentrowała się na jej szczycie. W rezultacie można spotkać opinie wśród osób zajmujących niższe stanowiska typu „ja tu tylko pracuję" lub „nie płacą mi za myślenie". Blanchard uważa, iż w sytuacji kiedy piramida stoi na podstawie, pracownicy uświadamiają sobie, iż pracują dla osoby postawionej wyżej i automatycznie zakładają, iż cała odpowiedzialność ciąży na niej i że ich praca polega na realizacji poleceń i zadań otrzymywanych od przełożonego. Kto więc zdecyduje się, na realizację potrzeb podwładnych ku niezadowoleniu przełożonego. Dzieje się tak, ponieważ w organizacji o typowej strukturze hierarchicznej przyszłość pracowników zależy od umiejętności robienia kariery. Lider przyszłości świadomy tego, iż jego zadaniem jest nie tylko nakreślenie pewnej wizji, ale również jej realizacja, nie będzie zbytnio troszczył się o obronę tradycyjnej hierarchii stanowisk, raczej odwróci piramidę o 180^0, aby wdrożyć swoją wizję.

Kto zatem jest na szczycie organizacji o kształcie odwróconej piramidy? Ci, którzy dotychczas zajmowali niskie stanowiska, a praca których miała znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji (w organizacjach nastawionych na zysk ludzie odpowiedzialni za kontakty z klientami). Kto jest na dole piramidy? Kadra najwyższego szczebla. Z filozoficznego punktu widzenia obrócenie piramidy oznacza współpracę z podwładnymi w realizacji wizji i celów. Chociaż jest to z pozoru niewielka zmiana, powoduje, przewartościowania w zakresie odpowiedzialności i realizacji zadań. W tradycyjnym układzie piramidy szef jest zawsze osobą odpowiedzialną, a rolę podwładnych sprowadza się do realizacji odgórnych poleceń. Przy stawianiu piramidy do góry nogami role te ulegają odwróceniu. Pracownicy stają się osobami odpowiedzialnymi, zaś zadaniem kierownictwa organizacji jest reagowanie na ich potrzeby. Taka sytuacja tworzy zupełnie odmienne środowisko, w którym wdraża się wizję i realizuje cele organizacji. W sytuacji kiedy przywódca pracuje dla swoich pracowników, jego zadaniem jest niesienie im pomocy w osiąganiu ich celów. Zadanie lidera sprowadza się do udzielania stałej pomocy ludziom poprzez wsparcie ich wysiłków i usuwanie wszelkich barier, które pojawiają się podczas realizacji ich zamierzeń.

W wyniku obserwacji współczesnych, wyróżniających się liderów, jak również mając na względzie przewidywany obraz świata w przyszłości można stwierdzić, iż następujące cechy liderów będą ułatwiać im skuteczne działanie[29]:

- silna osobowość;
- zdolność strategicznego myślenia oraz pozytywne wizjonerstwo;
- silne przekonania;
- wiara w fundamentalne zasady ludzkiego zachowania.

Wśród wielu umiejętności przydatnych liderowi przyszłości wskazuje się następujące[30]:

- umiejętność szybkiej analizy i syntezy;

---

[29] R. Beckhard, ***O przyszłych liderach***, w: red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, ***Lider przyszłości,*** Warszawa 1997, s.141.
[30] K. Pawłowski, op. cit. s. 156.

- umiejętność łatwego przyjmowanie nowych rozwiązań;
- umiejętność kojarzenia;
- umiejętność pracy w zespole;
- umiejętność asertywnego działania;
- umiejętność skutecznego komunikowania się;
- umiejętność trzeźwej oceny zasobów;
- umiejętność słuchania innych.

Wydaje się, iż ostatnia umiejętność będzie odgrywać bardzo ważną rolę w przyszłości, podczas gdy stopień skomplikowania świata będzie rósł, a co za tym idzie będzie wzrastać ryzyko podejmowania błędnych decyzji. Należy również zwrócić uwagę, że najnowocześniejsze wyposażenie techniczne, wysoko wykwalifikowany personel, jak również duże środki finansowe będą odgrywały dużą rolę w chwili, gdy efektywne przywództwo stworzy właściwe warunki do ich wykorzystania.

Nie budzi wątpliwości duże znaczenie przywództwa dla sukcesu określonych organizacji. W ocenie niektórych autorów przywództwo przyszłości będzie związane ze służbą. Obecnie słowo *służba* często odbierane jest pejoratywnie. Kojarzone bywa z relacjami, które były podstawą niewolnictwa czy hierarchii klasowych. W opinii Jarow'a nowa wizja *służby* związana jest z rozwiniętą postawą osobistej mocy w połączeniu ze współczującym sercem. Służba będzie zatem związana z dzieleniem się czymś z serca. Będzie to podstawą nowych relacji we wzajemnych stosunkach, które będą wykraczać poza bilans zysków i strat[31].

Mając na uwadze zwiększające się zróżnicowanie w miejscu pracy oraz znaczny postęp w technice można stwierdzić, iż wymagania oraz złożoność przywództwa mogą zniechęcać. Czy istnieje zatem groźba kryzysu przywództwa? Wydaje się, że nie. Siłą sprawczą działania liderów przyszłości będą ich potrzeby przewodzenia innym. Będą to wiarygodni i opanowani ludzie, którzy stale będą doskonalić swoje umiejętności.

---

[31] R. Jarow, ***Antykariera** w poszukiwaniu pracy życia*, Nowy Marketing, Łódź 1999.

2. MOTYWOWANIE

2.1. Pojęcie i znaczenie motywacji

Termin motywacja do pracy stosowany jest do opisywania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań zachowań ludzi podczas pracy. Z punktu widzenia kierowania ludźmi motywacja jest ujmowana jako[32]:

- siła lub wewnętrzny stan, który skłania ludzi do angażowania się w wykonywanie określonej pracy;
- ogół czynników, które ukierunkowują działania ludzi oraz decydują o ich sile i trwałości.

W pierwszym ujęciu motywacja jest wewnętrznym procesem, który wpływa na decyzje ludzi związane z uruchamianiem oraz podtrzymywaniem zachowań, zmierzających do uzyskania określonych celów. Natomiast motywacja w drugim ujęciu może być określana jako świadome i celowe oddziaływanie na zachowanie pracowników, przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy w zakresie czynników je determinujących.

Motywowanie jest praktyczną działalnością każdego kierownika, która jest wykonywana w codziennej pracy. Obejmuje ona zestaw przedsięwzięć zmierzających do kształtowania lub modyfikowania zachowań podwładnych poprzez wzbudzenie motywacji i stworzenie odpowiednich warunków wykonywania zadań. Według Stoner'a i Wankel'a motywacja to: **zespół czynników, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi.**

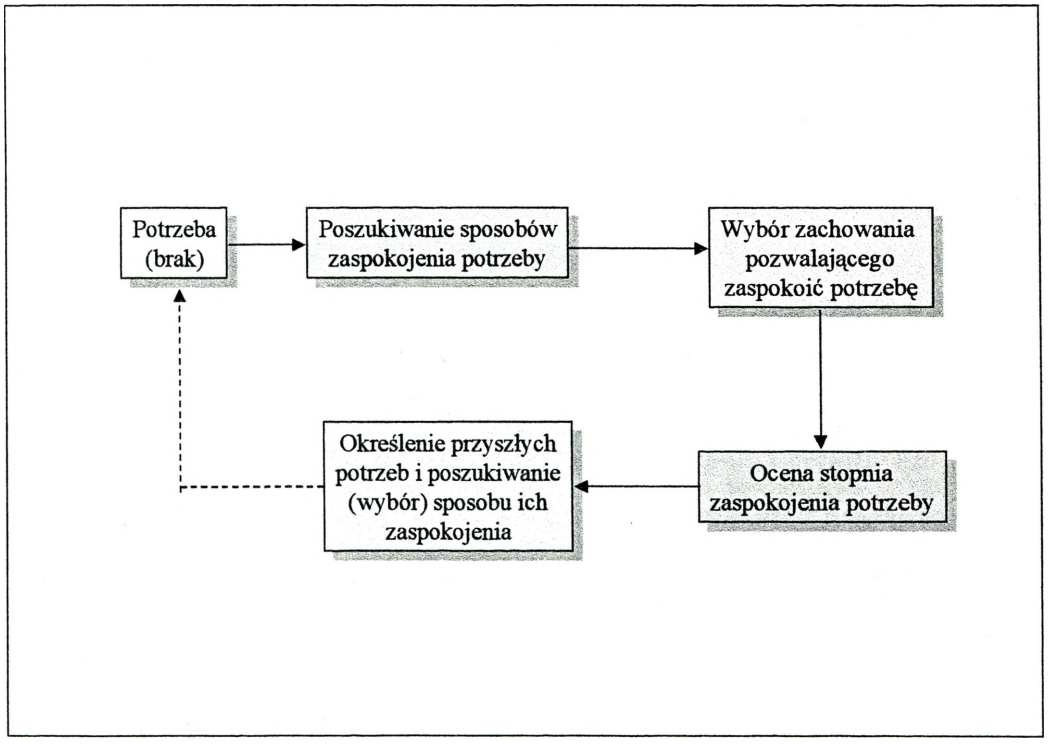
---

[32] por. A. Pocztowski, op. cit.

Motywacja określana jest również jako wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany – który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania.

W ogólnym ujęciu motywacja do pracy związana jest z wewnętrznym procesem w czasie którego człowiek:

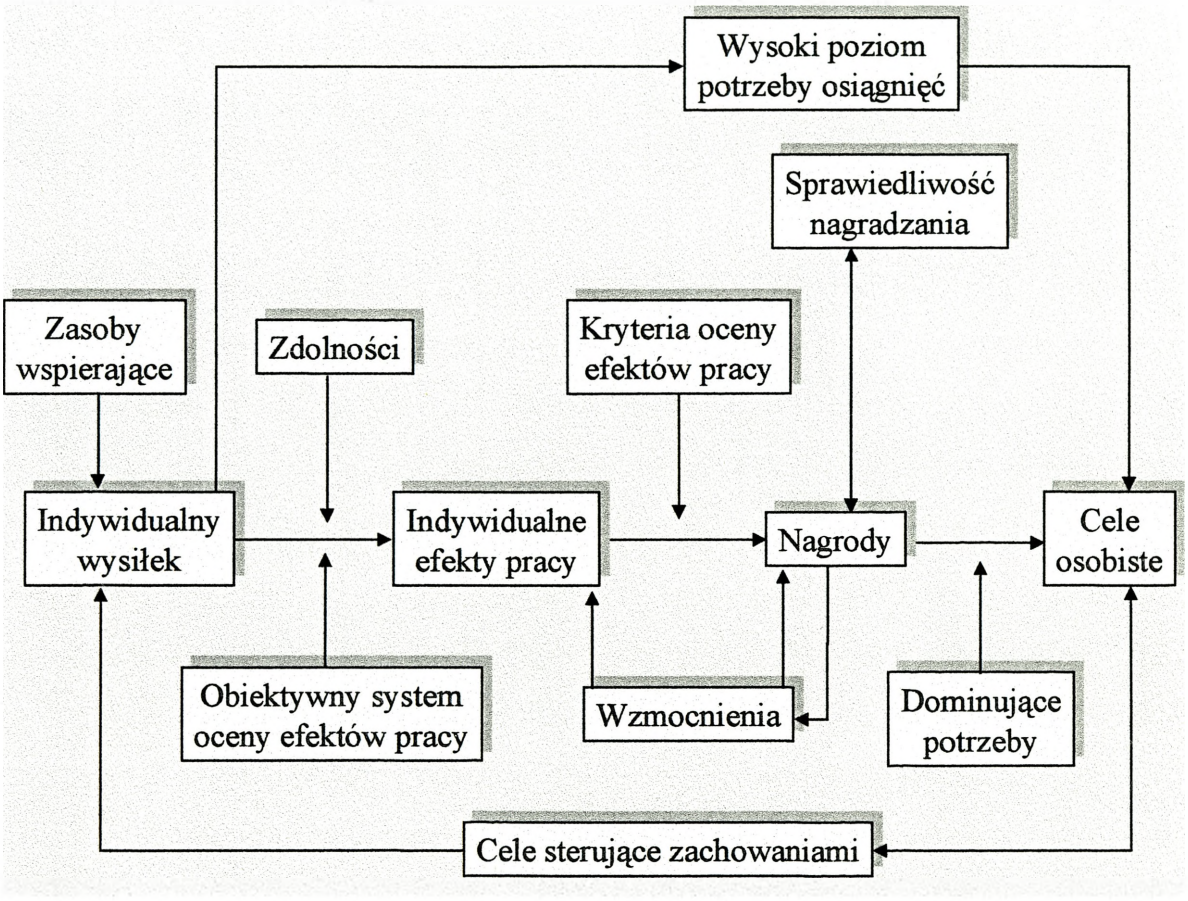
- uświadamia sobie niezaspokojenie potrzeby;
- następnie rozpoznaje możliwość jej zaspokojenia;
- podejmuje działania skierowane na osiągnięcie określonych celów;
- osiąga pewien poziom wykonania zadań;
- otrzymuje nagrody lub kary;
- dokonuje oceny zaspokojenia potrzeb.



Rys. 10. Schemat motywacyjny

/źródło: R. Griffin, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, PWN, Warszawa 1996/

Wielu ludzi podejmuje wysiłki, pragnąc uczestniczyć w pozytywnym działaniu. Niestety w wyniku niewłaściwych reakcji przełożonych, braku silnej i stałej motywacji, ludzie ci zniechęcają się, słabnie ich zapał i zaangażowanie.



Rys. 11. Model motywacji do pracy

/źródło: A. Pocztowski, ***Zarządzanie zasobami ludzkimi***, ANTYKWA, Kraków 1998/

W procesie kierowania ludźmi, należy w sposób konkretny, klarowny i zrozumiały definiować zadania. Konieczne jest określenie kryteriów oceny, jeśli pracownik ich nie zna. Jeżeli podwładny nie rozumie sensu danego działania, wówczas jego motywacje będą słabe. Uzyskanie wysokich wyników w pracy zależy także od zapewnienia pra-

cownikom optymalnych warunków realizacji zadania. Kierownictwo musi także przejawiać zainteresowanie pracą podwładnych, ponieważ niewystępowanie takiego zainteresowania oraz niedostatek inwencji kierownictwa odczytywane jest jako brak zainteresowania przełożonych jak najlepszym wykonaniem zadania.

Należy pamiętać, iż zaangażowanie pracowników należy wynagradzać. Stwierdzono bowiem, że im większe jest prawdopodobieństwo otrzymania nagrody za osiągnięcie określonego wyniku, tym większa i silniejsza jest motywacja. Stwierdzono również, że brak zapewnienia na odpowiednim poziomie: sprawiedliwej płacy czy też dobrych stosunków, powoduje pojawienie się frustracji i apatii, co niejednokrotnie przeradza się w agresję wobec przełożonych i powoduje że są oni krytykowani. Również zbyt silna motywacja powoduje obniżenie poziomu wykonania czynności. Tego typu niepożądane działania silnej motywacji występują wówczas, kiedy podstawą motywacji jest lęk przed karą, która może przybierać różne formy: niepowodzenie, zawód, upokorzenie lub też porażka w rywalizacji.

Motywacja często oparta jest na innych czynnikach niż strach. Należą do nich: ciekawość, zainteresowanie, ambicja, poczucie obowiązku, szacunek dla autorytetu, potrzeba uznania. Przełożeni motywujący podwładnych również sami muszą być entuzjastami tego, co robią. Entuzjazm przyciąga uwagę innych, zjednuje zwolenników, wzbudza akceptację, wywołuje fascynację. Entuzjazm ma ogromną moc, uwalnia umysł od zmartwień i napięć, rozszerza perspektywy, jest także motorem śmiałych niekonwencjonalnych działań. Należy jednak pamiętać, iż „największą satysfakcją przywódcy powinno być „budowanie" ludzi, a nie manipulowanie nimi dla osiągnięcia własnych korzyści"[33].

[33] B. Newman, ***Dziesięć cnót dobrego przywódcy***, MEDIUM, Warszawa 1995.

2.2. Główne podejścia do motywacji

Wraz z rozwojem myśli kierowniczej podejście do motywacji ulegało zmianom. W kolejności były to[34]:

- podejście tradycyjne;
- model stosunków międzyludzkich;
- model zasobów ludzkich.

Podejście tradycyjne (tayloryzm) jest związane z Taylorem i szkołą naukowej organizacji. Utrzymywano, że ważnym elementem pracy kierownika jest troska o to, by pracownicy wykonywali swe, powtarzalne często nudne zadania możliwie sprawnie. Podejście to oparte jest na następujących założeniach:

- praca z natury jest przykrą koniecznością;
- płaca jest ważniejsza od rodzaju wykonywanej pracy;
- ścisły nadzór i maksymalne uproszczenie stawianych zadań zapewnia wykonanie zadania.

Przy tym podejściu do motywacji implikacje dla kierowników są następujące:

- ścisły nadzór nad pracą podwładnych;
- rozkładanie zadań na proste i łatwe oraz możliwe do wyuczenia czynności;
- stosowanie szczegółowych instrukcji, szkolenie oraz wymuszanie.

Model stosunków międzyludzkich – którego jednym z twórców jest Elton Mayo. On oraz inni badacze stwierdzili, że stosunki w pracy, nuda oraz powtarzalność zadań same z siebie ograniczają pracę.

---

[34] K. Piotrkowski, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, WSE, Warszawa 1997.

Zgodnie z tym modelem:

- ludzie przywiązują dużą wagę do stosunków społecznych w pracy;
- zaspokojenie potrzeb społecznych ma równie duże znaczenie jak sama płaca.

Proponowane w tym modelu zalecenia dla kierowników to:

- dążenie do zaspokojenia potrzeb społecznych pracowników;
- ustanowienie określonego zakresu samodzielności podwładnych.

Model zasobów ludzkich - zakłada on, że motywacja składa się z wielu czynników. W ich skład wchodzą nie tylko czynniki wynikające z pobudek finansowych, czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Model zasobów ludzkich zakłada, że:

- ludzie chcą uczestniczyć w ustalaniu i realizacji ważnych celów;
- ludzi stać na więcej niż się od nich wymaga w przeciętnej organizacji.

Zgodnie z tym modelem kierownicy powinni: dążyć do odkrycia i wykorzystania ukrytych możliwości pracowników; tworzyć środowisko, które będzie sprzyjać pełnemu uczestnictwu ludzi w realizacji celów organizacji oraz rozszerzać zakres samokontroli podwładnych.

2.3. Teorie motywacji

W ciągu wielu lat powstało szereg teorii, które zmierzały do wyjaśnienia motywacji do pracy. Teorie te można podzielić na:

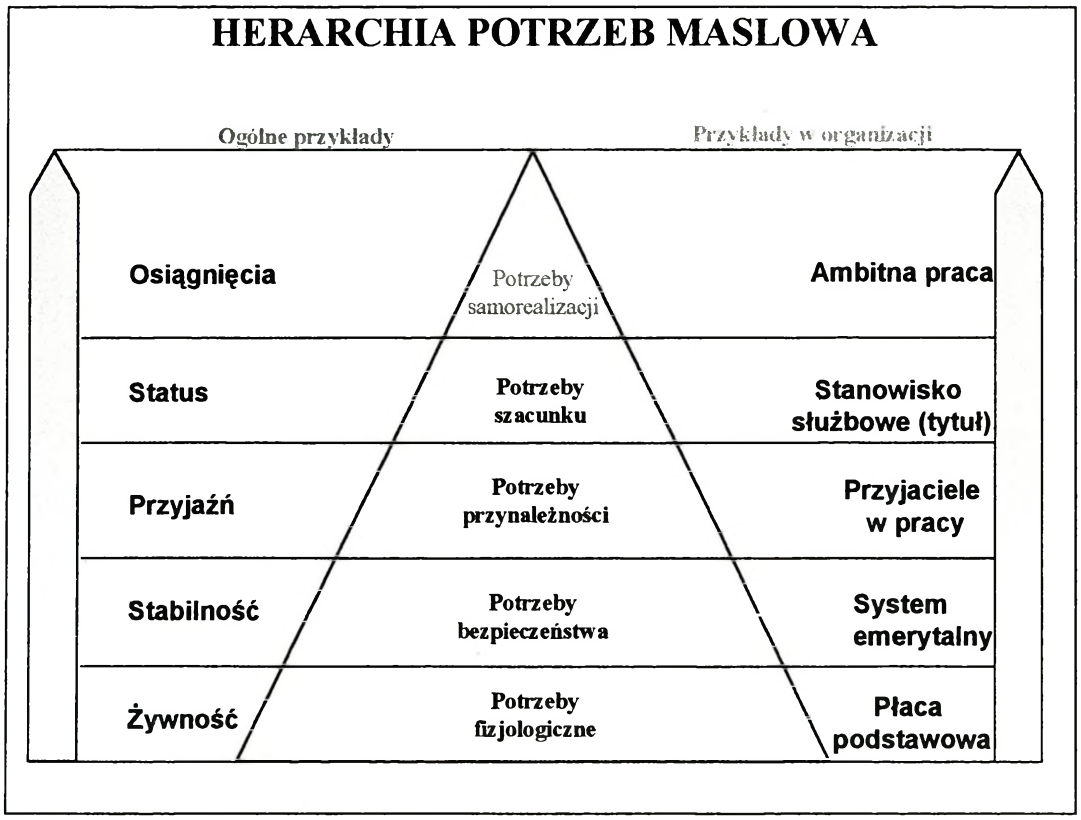
- teorie treści – zajmujące się tym, „co" się motywuje;
- teorie procesu – koncentrujące się na tym, „jak" się motywuje;
- teorie wzmocnienia – które kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań.

Wśród **teorii treści** wyróżnia się:

- teorię hierarchii potrzeb A. Maslowa;
- teorię ERG C. Alderfera;
- dwuczynnikową teorię motywacji F. Herzberga;
- teorie motywacyjnej roli potrzeby osiągnięć D. MC Clellanda.

Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa opiera się na następujących założeniach:

- każdy człowiek jest motywowany dążeniem do realizacji niezaspokojonych potrzeb, zaspokojone potrzeby nie wywołują dalszej motywacji;
- potrzeby układają się w hierarchię ważności.

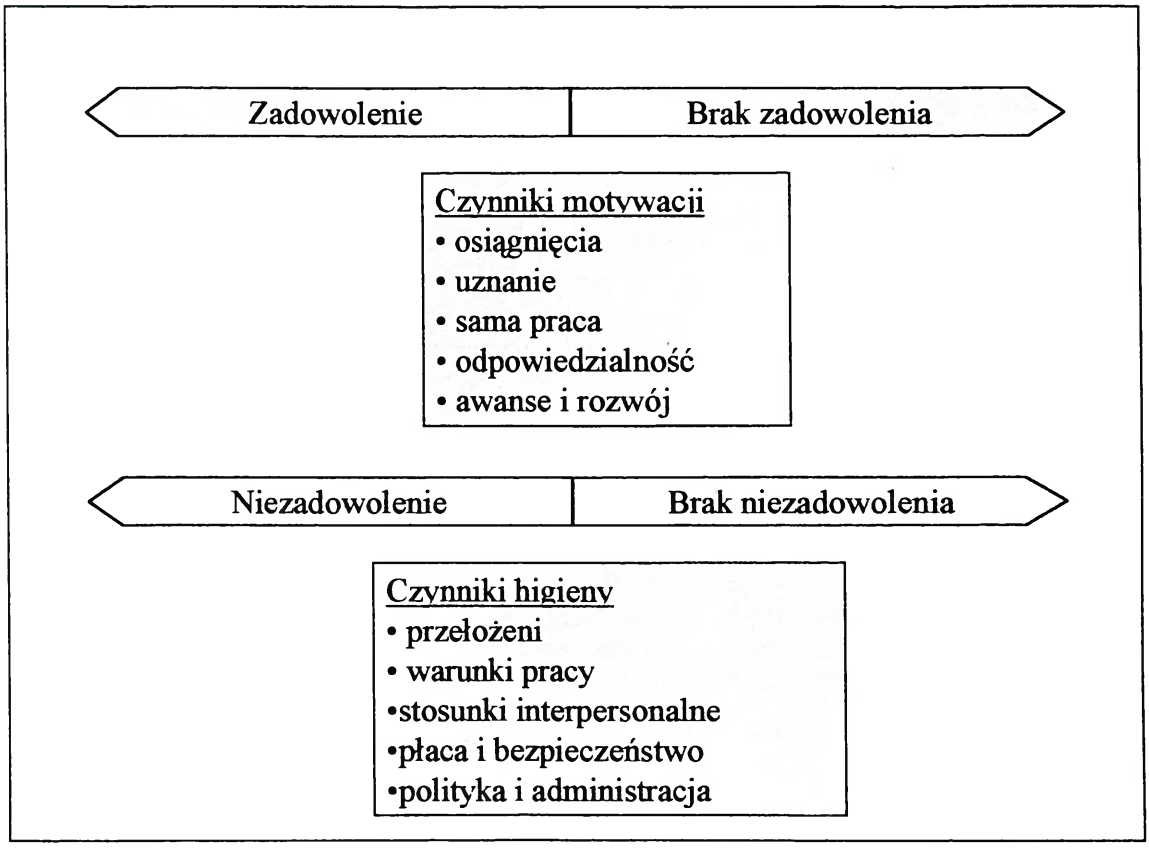


Rys. 12. Teoria potrzeba Maslowa

/źródło: R. Griffin, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, PWN, Warszawa 1996/

Po zaspokojeniu określonej potrzeby pojawiają się potrzeby, wyższego rzędu. Potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa mogą się jednak pojawić w jakimkolwiek czasie, wypierając potrzeby wyższe. Istnieją również *metapotrzeby*: pragnienie harmonii, prawdy, dobra, piękna, pełni życia i prostoty. Teoria ta odrzuca egoizm.

Dwuczynnikowa teoria motywacji Harzberga. Identyfikuje ona dwie grupy czynników: motywatory (czynniki związane z pracą) oraz czynniki higieny (związane z szeroko rozumianym otoczeniem pracy).



Rys. 13. Teoria dwuczynnikowa

/źródło: R. Griffin, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, PWN, Warszawa 1996/

Teoria ERG (Existence - Relatedness - Growth) - jest modyfikacją teorii potrzeb Maslowa. Zgodnie z nią wyróżnia się trzy grupy potrzeb:

- związane z egzystencją – wszystkie potrzeby materialne i fizyczne;

- związane z kontaktami społecznymi – potrzeby związane z utrzymaniem stosunków społecznych;
- związane z rozwojem – samodoskonalenie i poprawa własnego środowiska.

Jeśli człowiek nie może piąć się do góry po szczeblach spełniania potrzeb, to zachodzi zjawisko zwane „regresją spowodowaną frustracją" i osoba ta cofa się, dążąc do spełniania potrzeb poprzez rzeczy materialne i fizyczne.

Teoria motywacyjnej roli potrzeby osiągnięć Mc Clellanda. Według niej:

- należy zwrócić uwagę na pewną grupę, kierowników motywują głównie potrzeby władzy oraz potrzeby osiągnięć, natomiast mniejsze znaczenie mają potrzeby przynależności;
- potrzeba władzy ma znaczenie pozytywne, w sytuacji kiedy jest ona wykorzystywana do uzyskiwania władzy koniecznej dla wywierania wpływu na realizację celu organizacji;
- potrzeba osiągnięć sprzyja pracy kierownika i jest demonstrowana poprzez:
  - gotowość do podejmowania odpowiedzialności;
  - pragnienie otrzymywania natychmiastowych informacji związanych z własnymi dokonaniami;
  - dążenie do osiągania dobrych wyników.

Do ***teorii procesu*** zalicza się teorię oczekiwań oraz teorię sprawiedliwości. Teorie te, zajmują się tym jak ludzkie działania mogą być uruchamiane, ukierunkowane i podtrzymywane.

Teoria oczekiwań sugeruje, że motywacja zależna jest od dwóch czynników:

- intensywności pragnienia;
- oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia.

Zakłada ona, iż:

- zachowanie człowieka jest określane przez połączenie sił tkwiących w nim i otoczeniu;
- z ludźmi związane są różne rodzaje potrzeb, pragnień i celów;
- ludzie wybierają spośród alternatywnych planów zachowania, które opierają się na postrzeganiu zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do pożądanych celów.

Zgodnie z tym modelem motywacja prowadzi do wysiłku, ten zaś w połączeniu z określonymi możliwościami pracownika oraz czynnikami tkwiącymi po stronie otoczenia, prowadzi do określonych osiągnięć w pracy. Osiągnięcia dają różne wyniki, natomiast z każdym z nich wiąże się pewna wielkość nazywana wartościowością (wartościowość pokazuje siłę pożądania przez daną osobę konkretnego wyniku – jego atrakcyjność). Najważniejszymi elementami modelu są indywidualne oczekiwania, zgodnie z którymi wysiłek będzie prowadził do wyższych osiągnięć, które przyniosą wyniki, a każdy wynik będzie miał jakąś przypisaną wartość.

Aby wywołać motywowane zachowanie muszą być spełnione trzy warunki:

- stosunek osiągnięć do wysiłku musi być większy od zera (przekonanie, że podjęty wysiłek zaowocuje wyższymi osiągnięciami);
- proporcja wyniku do osiągnięć musi być większa od zera (przekonanie, że za lepszymi osiągnięciami w pracy idą określone wyniki);
- suma wartościowości poszczególnych wyników musi być większa od zera (niektóre z wyników mogą mieć wartościowość ujemną, jeśli zostanie to skompensowane dodatnią wartościowością innych wyników).

Teoria sprawiedliwości głosi natomiast, że ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród uzyskiwanych w związku z ich osiągnięciami w pracy. Sprawiedliwość to indywidualnie postrzegane traktowanie danej osoby w porównaniu

z innymi, które opiera się na zasadzie równości. Jeżeli nagrody mają motywować pracowników, to muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe.

Teoria wzmocnienia zakłada, że zachowanie wywołujące nagrody będzie prawdopodobnie powtarzane, natomiast prawdopodobieństwo powtórzenia się zachowań, które pociągają za sobą karę będzie mniejsze.

Z ludźmi związane są cztery podstawowe rodzaje wzmocnień:

- *wzmocnienie pozytywne* – nagroda lub pozytywny wynik następujący na skutek pożądanego zachowania;
- *unikanie* – unikanie przez pracownika przykrych konsekwencji związanych z postępowaniem odmiennym od pożądanego;
- *kara* – osłabienie niepożądanych zachowań;
- *eliminacja* – osłabienie niepożądanych zachowań przez ich niedostrzeganie lub nieuznawanie.

Wzmocnienie pozytywne i unikanie wzmacniają lub podtrzymują zachowania, natomiast kara i eliminacja osłabiają je lub redukują.

2.4. Czynniki motywacyjne i zachowania w pracy

Tajemnica motywacji polega na stworzeniu takich warunków, w których ludzie są wolni od wpływów, które zniechęcają i niszczą ich dobre chęci. Należy zatem pamiętać, że pewne zachowania przywódcy dodają chęci, a inne mogą je osłabiać[35].

Znaczący wkład. Ludzie chętnie należą do grupy lub uczestniczą w działaniu, które przyniesie pozytywne skutki. Chcą oni wiedzieć, że ich wysiłek nie zostanie zmarnowany, a wniesie trwały wkład w coś wartościowego. Motywacja pochodzi nie tylko od samej aktywności, lecz również związana jest z pragnieniem osiągnięcia ostatecznego rezultatu.

---

[35] Cz. S. Nosal, ***Umysł menedżera, Problemy, decyzje, strategie***, Wrocław 1993.

Współwłasność celu. Ludzie wspierają to, co sami tworzą. Udział ludzi w procesie definiowania celów tworzy pozytywną motywację i daje poczucie przydatności. Ludzie chcą czuć, że coś zmieniają. Osiąganie celów i współudział w kształtowaniu przyszłości rodzą u nich uczucie spełnienia. Współwłasność celów i współudział w kształtowaniu przyszłości rodzą uczucie spełnienia, buduje poczucie wspólnoty, podnosi morale i kształtuje u wszystkich świadomość własnej przydatności.

Pozytywne niezadowolenie. Ludzie niezadowoleni mają silną motywację. Postrzegają konieczność natychmiastowych zmian. Wiedzą co trzeba zrobić, aby zmienić istniejący stan rzeczy. Występujące wśród ludzi niezadowolenie może z jednej strony inspirować zmiany, z drugiej natomiast jałowy krytycyzm. Może on pobudzić ich do działania lub prowadzić do apatii.

Uznanie. Ludzie pragną być zauważeni. Chcą uznania swych osobistych osiągnięć i wkładu w osiągnięcia zbiorowe. Uznanie jest jednym ze sposobów, które nadaje znaczenia indywidualnej ludzkiej egzystencji.

Jasne oczekiwania. Zazwyczaj ludzie nie chcą podejmować zadań nieprecyzyjnie określonych. Motywacja do pracy wzrasta, kiedy cele, oczekiwania oraz obowiązki są precyzyjnie zdefiniowane i właściwie rozumiane. Ludzie pracują lepiej, kiedy w pełni panują nad swym działaniem i czasem.

Przywódcy często są zdeterminowani dążąc do wyznaczonego celu. Nie dają za wygraną, do czasu aż go nie osiągną. Należy jednak pamiętać, że pewne wzorce zachowań przywódcy mogą osłabiać motywację, odbierając chęć pozostałym do efektywnego działania.

Nikogo nie upokarzać. Publiczna krytyka, czy chociażby przerywanie rozmowy - nawet w formie żartobliwej - może spowodować uraz. Skrajne formy upokorzenia mogą spowodować nieodwracalne następstwa - mogą zupełne zniszczyć czyjeś poczucie wartości i pewność siebie.

Nikim nie manipulować. Manipulacja - nawet bardzo subtelna - niszczy zaufanie we wzajemnych stosunkach. Należy budować stosunki z ludźmi na bazie afirmacji i podziwu, ponieważ prowadzi to do wzrostu motywacji i lojalności.

Unikać niewrażliwości. Należy ludzi stawiać na pierwszym miejscu, ponieważ to oni są największym kapitałem organizacji. Oznacza to życzliwość w rozmowach i słuchanie innych. Należy skończyć z nawykiem myślenia o tym co trzeba powiedzieć, a myśleć – nie tylko o tym co mówią, ale również o tym co czują.

Nie hamować osobistego rozwoju. Wzrost jest źródłem motywacji, należy więc robić wszystko, by podwładni mieli możliwość rozwijania się. Trzeba dać im możliwości zdobywania nowych umiejętności. Nie należy czuć się przez nich zagrożonym, trzeba popierać ich sukcesy. Powinni oni mieć możliwość przeżycia triumfu i porażki.

Techniki motywacyjne pobudzają ludzi do osiągania celów organizacji poprzez oddziaływania na ich stany wewnętrzne: ich pragnienia, potrzeby, dążenia. Aby każdy pracownik działał wydajnie na rzecz organizacji, muszą być spełnione następujące warunki:

- wynik działania pracownika musi być przez niego postrzegany jako korzystny dla niego samego;
- pracownik musi być przeświadczony, że wynik który należy osiągnąć leży w zasięgu jego możliwości.

W celu uzyskania pożądanych zachowań kierownik stosuje określone systemy kar lub nagród albo jedne i drugie. Podejście takie zakłada, iż kierownicy posiadają wiedzę o rolach odgrywanych przez pracowników w organizacji, grupach, ich strukturach i właściwościach, władzy i konfliktach w organizacji, komunikacji, bodźcach oraz udziale pracowników w podejmowaniu decyzji. Narzędzia oddziaływania stosowane w procesie motywowania nazywane są bodźcami. Dzieli się je na negatywne i pozytywne. W każdej organizacji w procesie zarządzania wykorzystywane są oba rodzaje bodźców. Bodźce pozytywne stwarzają perspektywę zaspokojenia potrzeb lub je zaspokajają. Zalicza się do nich: płacę oraz inne bodźce finansowe (premie, dodatki, nagrody), bodźce niematerialne (pochwały, dyplomy, odznaczenia). Bodźce negatywne natomiast grożą, ostrzegają i kojarzą się z karą.

Stosowanie bodźców negatywnych jest względnie proste, bowiem nie wymaga od przełożonego większego wysiłku. Posługiwanie się bodźcami pozytywnymi jest nato-

miast pracochłonne, przełożony zmuszony jest stwarzać podwładnym perspektywy i zachęty. Często zakłada się, iż w organizacji winny przeważać bodźce pozytywne, ponieważ to one są motorem działań produkcyjnych.

Dobór i uruchomienie narzędzi oddziaływania na podwładnych musi być przemyślane. Przede wszystkim przełożony musi znać swych podwładnych, ich potrzeby, dążenia, kwalifikacje oraz ambicje zawodowe. Stosowanie takich samych bodźców w stosunku do wszystkich podwładnych jest niewłaściwe. W praktyce często zdarza się, iż przełożony motywuje pracowników dotychczas mniej wydajnych przez podwyżkę płac, zapominając jednocześnie o tej części załogi, która cały czas pracuje wydajnie. Jest to klasyczny przykład - równania w dół - błędu popełnianego przez przełożonych. Często przełożeni powierzchownie traktują zagadnienia motywacji, co znajduje negatywne odbicie w praktyce.

Dobór i stosowanie bodźców jest złożonym zagadnieniem. Aby bodźce były skutecznym narzędziem, muszą tworzyć system dostosowany do cech osób, na które mają oddziaływać, muszą być dopasowane do zewnętrznych okoliczności planowanych działań ludzi oraz muszą być wewnętrznie spójne.

Skuteczność motywowania ma bardzo duże znaczenie. Poniżej przedstawiono kilka wskazówek dla kierowników w tym zakresie[36]:

1. Motywowanie podwładnych przez ich przełożonych powinno być czynne i świadome.
2. Kierownicy przed podjęciem prób modyfikowania określonych cech u innych powinni poznać własne silne i słabe strony.
3. Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia.
4. Nagrody powinny wiązać się z efektywnością, a nie ze stażem czy innymi względami nie związanymi z zasługami.

[36] za J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 379.

5. Zadania powinny być tak projektowane, aby stawiały wyzwania i umożliwiały różnorodność. Podwładni muszą rozumieć, czego się od nich oczekuje.
6. Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji, która jest zorientowana na efektywność.
7. Kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zaradzać problemom w miarę ich powstawania.
8. Należy dążyć do czynnego udziału pracowników w zwiększaniu wydajności organizacji, ponieważ oni są także zainteresowani jej powodzeniem.

Funkcjonowanie przywódcy w oderwaniu od innych jest niemożliwe. Ale jednocześnie jego rola w grupie jest zjawiskiem złożonym – bowiem nie tylko przełożony wywiera wpływ na podwładnych, ale podwładni także na przełożonego - zależnym od konsensusu grupy, jej dynamiki i wielu innych czynników. Niekiedy także kierownicze stanowiska piastują ludzie mający sadystyczny charakter. Dążąc do władzy absolutnej, są agresywni i wrogo nastawieni do pozostałych, co ma swoje odzwierciedlenie we wzajemnych relacjach.

Zarówno uczeni jak i praktycy, którzy zajmują się analizą ludzkich zachowań, wyodrębniają fazę zdobywania określonej wartości i jej utrzymania. Każda z nich uwarunkowana jest przez inny zbiór czynników, każda wymaga innych zalet charakteru i innych warunków zewnętrznych. Często utrzymanie określonego dobra jest znacznie trudniejsze niż jego zdobycie. Interesującym zjawiskiem związanym ze sprawowaniem funkcji przywódczych jest zjawisko „erozji władzy”[37]. Objawia się ono tym, że wraz z upływem czasu przywódcy podejmują coraz to mniej racjonalne decyzje, przy systematycznym zmniejszaniu się ich woli działania. Przyczyny tego zjawiska mogą być obiektywne i subiektywne. Często w raz z upływem czasy sprawowania funkcji kierowniczych, kontrolowanie innych za pomocą środków władzy sprawia jednostce coraz większą przyjemność. Zachodzi wtedy taka sytuacja, iż ludzie sprawujący władzę wzmacniają środki kontroli, które koncentrują się na utrzymaniu zajmowanego stanowiska.

---

[37] J. Kozielecki, ***Człowiek wielowymiarowy***, Żak, Warszawa 1996.

3. PROCESY KOMUNIKOWANIA SIĘ

3.1. Istota komunikowania się

Komunikowanie się jest pojęciem szeroko występującym w wielu dyscyplinach naukowych, dlatego też istnieje jego wiele definicji. Termin ten nie jest w pełni jednoznaczny. Niekiedy kojarzony jest z przemieszczaniem się ludzi.

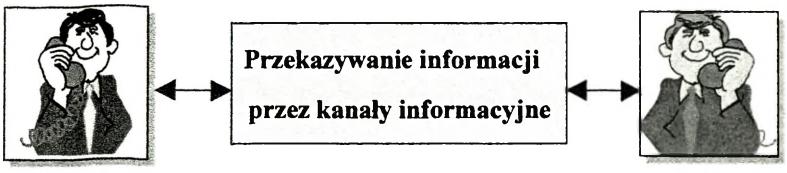
Komunikowanie się spełnia podstawową rolę w interakcjach społecznych. Bez komunikacji nie występuje wymiana informacji, co prowadzi w efekcie do braku nawiązywania i utrzymywania interakcji. Często zamienne używa się pojęcia „komunikowanie się" oraz „porozumiewanie się". Słowo „komunikowanie" ma łaciński rodowód i oznacza „naradzać się", „porozumiewać".

Termin „komunikowanie" posiada wiele definicji. Stoner i Wankel definiują komunikowanie jako „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów". Natomiast Griffin przedstawia komunikowanie się jako „proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej". Zwraca on jednocześnie uwagę na problem zgodności informacji nadanej i odebranej. Dlatego przedstawia on skuteczne komunikowanie się jako „proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej". W ocenie innych autorów „komunikowanie się jest wzajemnym oddziaływaniem społecznym za pomocą komunikatów" lub „komunikowanie się to doprowadzenie do wspólnego rozumienia określonych treści"[38]. Z przytoczonych definicji wynikają - zwłaszcza Stoner'a i Wankel'a - następujące wnioski:

- komunikowanie się związane jest z ludźmi (co najmniej dwoma osobami) oraz relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi;
- komunikowanie się polega na przekazywaniu znaczeń, co do których nadawca i odbiorca muszą być zgodni;

[38] Red. D. M. Stewart, ***Praktyka kierowania***, PWE, Warszawa 1994, s. 323-324.

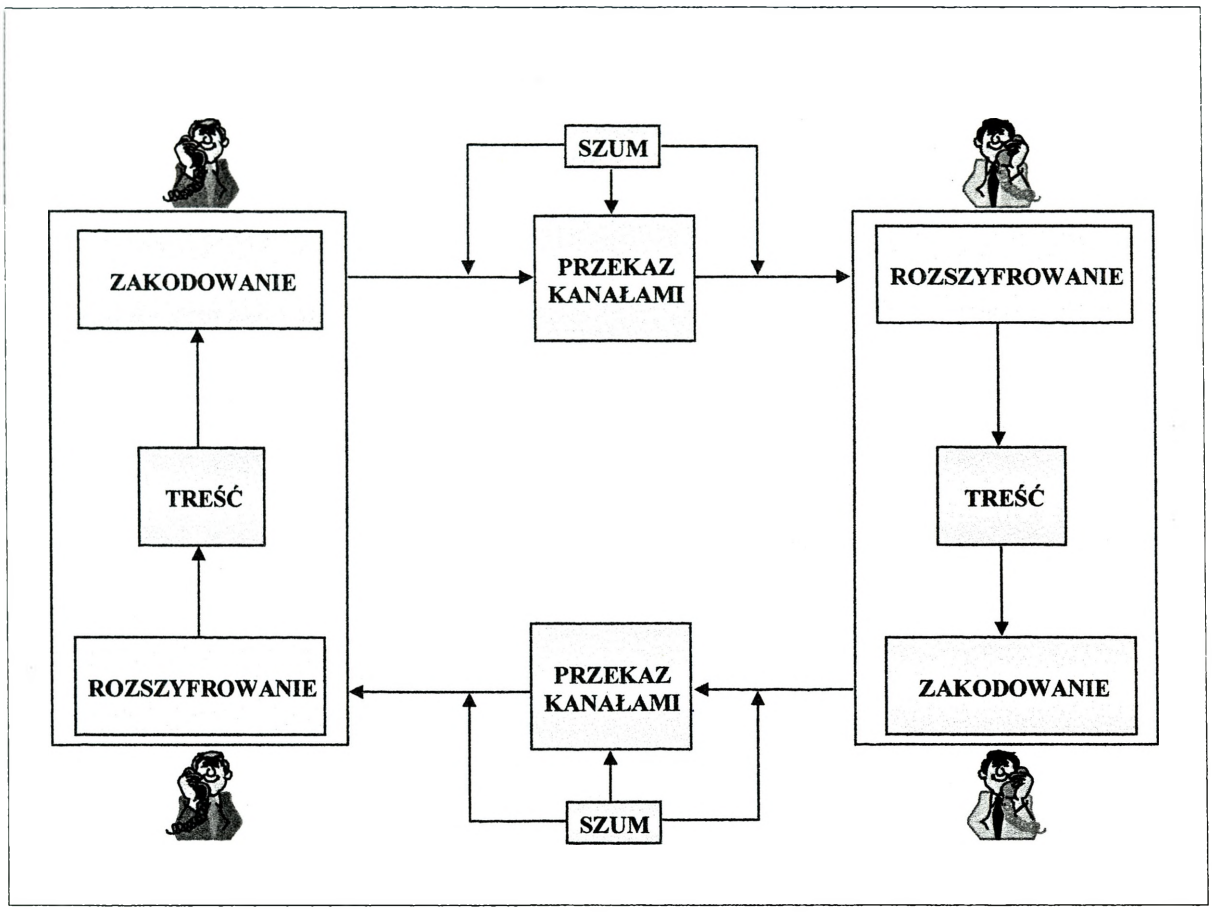
- w procesie komunikowania się stosowane gesty i dźwięki są wykorzystywane do prezentacji pojęć, lub ich przybliżenia.



Rys. 14. Prosty model procesu komunikowania się

Przedstawiony na rys. 14 model nie pokazuje złożoności procesu komunikowania się. W rzeczywistości jest on bardziej skomplikowany, a otrzymany przez odbiorcę komunikat może nie odpowiadać pierwotnym zamiarom nadawcy.

Proces komunikacji interpersonalnej zachodzi najczęściej w bezpośredniej styczności i zostaje on zapoczątkowany w chwili, kiedy nadawca pragnie przekazać określone fakty, myśli, opinie lub inną informację odbiorcy. W następnym etapie przekazywane treści, w zależności od sytuacji są zakodowane w odpowiedniej formie: słów, gestów, poz. Po ich zakodowaniu, są one przekazywane kanałami lub za pomocą określonego środka przekazu. Kanał(y) komunikacyjne łączą nadawcę z odbiorcą. Podczas bezpośredniej rozmowy uruchamiany jest jednocześnie kanał wizualno – foniczny. Jednakże, aby komunikacja była skuteczna kanał musi być odpowiedni do komunikatu. Po przyjęciu wiadomości przez odbiorcę jest ona rozszyfrowana. Dekodowanie polega na interpretowaniu przez odbiorcę komunikatu i przetwarzanie go w zrozumiałą dla niego informację. Podczas każdego z prezentowanych etapów wiadomość może zostać zakłócona przez szumy.



Rys. 15. Proces komunikacji

/źródło: Griffin, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, PWE, Warszawa 1996/

Komunikowania się nie można uniknąć. Badania naukowe wykazały, że 70% czasu ludzie przeznaczają na komunikowanie się z innymi ludźmi. Stwierdzono także, że sukces organizacji zależy od: umiejętności porozumiewania się ludzi 85% oraz wiedzy, którą dysponują.

Komunikowanie jest najlepszym sposobem poznania drugiego człowieka i skorzystania z jego umiejętności oraz wiedzy. Dobra komunikacja występuje wtedy, gdy ludzie mimo wielu sprzeczności potrafią się porozumieć.

3.2. Style komunikowania się

Rozważając zagadnienia komunikowania się należy pamiętać o dwóch podstawowych twierdzeniach:

- każdy z nas ma swój styl komunikacji – czyli wymiany informacji z innymi ludźmi, a z którym czuje się naturalnie. Nie należy go za wszelką siłę zmieniać, ważne jest natomiast, aby wiedzieć jaki on jest;
- im więcej wspólnego jest w stylach komunikacji dwóch osób, tym łatwiej im będzie się dobrze porozumieć, a komunikacja będzie prosta i zrozumiała.

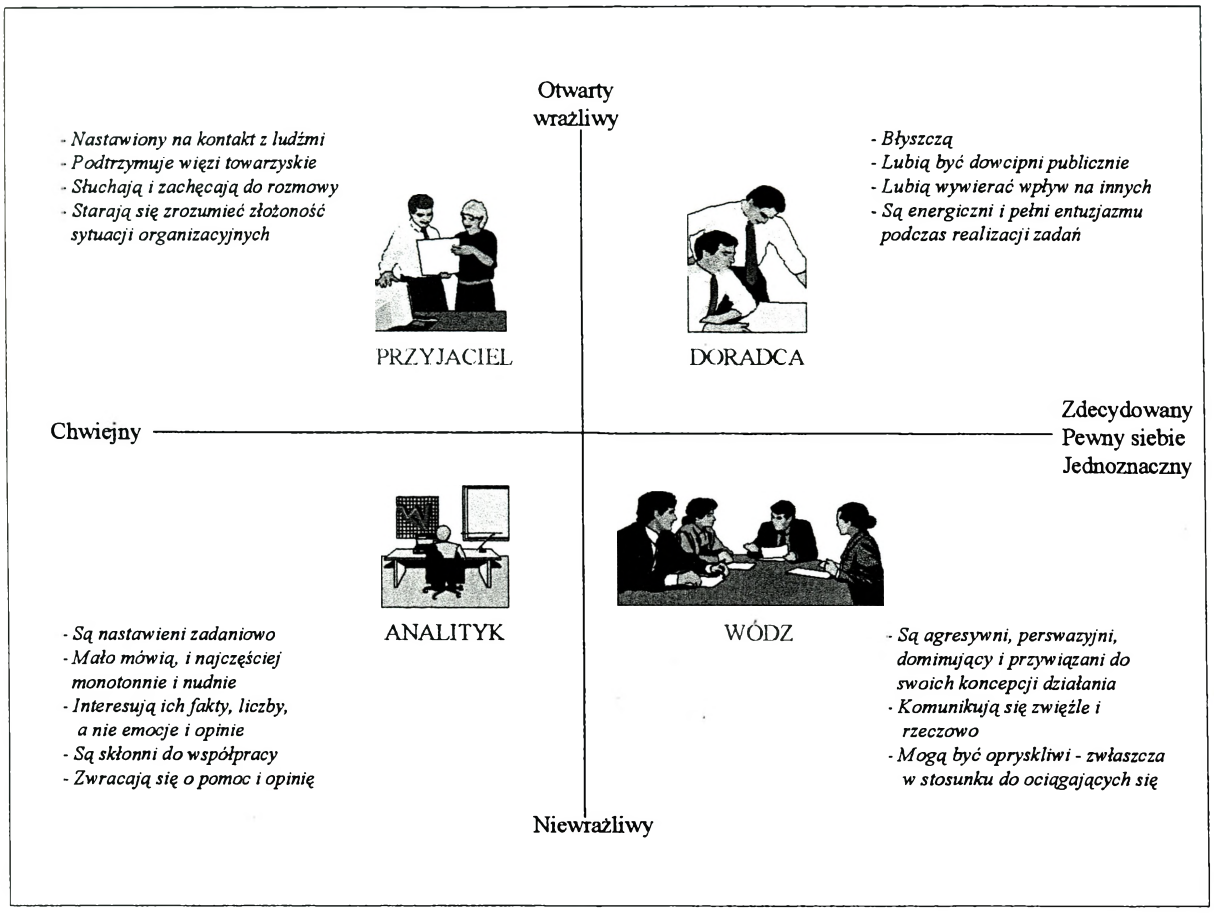
Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić, że istnieją dwa aspekty zachowania, które determinują, sposób komunikowania się. Pierwszy z nich to ***stopień pewności siebie,*** który wyrażany jest w trakcie procesu komunikowania się. W psychologii nazywany jest ***stopniem asertywności***, czyli bezpośredniości, apodyktyczności, zdecydowania, kontroli i wpływu, jaki ludzie chcą wywrzeć na innych.

Drugim z aspektów jest ***stopień otwartości***, czyli do jakiego stopnia w tracie komunikacji z innymi, ludzie są pełni wyrazu, towarzyscy, swobodni w okazywaniu swoich uczuć i emocji oraz jak ważne jest dla nich podtrzymywanie kontaktów.

W wyniku skrzyżowania omawianych wymiarów, powstaną cztery podstawowe style komunikacji: przyjaciela, doradcy, analityka, wodza.

W celu rozpoznania stylu komunikowania się danej osoby, występuje potrzeba nauczenia się rozpoznawania, w jakim stopniu jest on jednoznaczny i nastawiony na uzyskanie kontroli nad uczestnikami interakcji oraz w jakim stopniu styl ten jest otwarty.

Przyjaciele i analitycy - są osobami niepewnymi siebie, mają tendencje do niejednoznacznej komunikacji, w której niechętnie wyrażają swoje opinie. Mówią cicho, w sposób poważny i przemyślany. Nastawieni są raczej na słuchanie. Rzadko gestykulują i starają się utrzymać kontakt wzrokowy.



Rys. 16. Główne style komunikacji

/oprac. na podst.: K. Obłój, ***Mikroszkółka zarządzania***, PWE, Warszawa 1994/

Doradcy i wodzowie - to osoby pewne siebie, stanowcze, przejawiające tendencje do jednoznacznej, szczerej komunikacji. Przejrzyście i swobodnie wyrażają swoje opinie. Mówią głośno i wyraźnie, często gestykulując rękami.

Przyjaciele i doradcy - ich sposób komunikowania się jest otwarty i wrażliwy. Są towarzyscy, rozmowni, pełni wyrazu, nie mają problemu z wyrażaniem swoich uczuć. W trakcie rozmowy podtrzymują kontakt wzrokowy. Często gestykulują.

Analitycy i wodzowie - komunikują się w sposób chłodny, oficjalny i zadaniowy. Są postrzegani jako skryci i mało pobudliwi. Trudno u nich stwierdzić uczucia i emocje. Mówią jednostajnie, utrzymując podobną wysokość tonu oraz głośność. Niechętnie utrzymują kontakt wzrokowy.

Należy zwrócić uwagę na to, iż każdy z prezentowanych stylów jest swoistą mieszanką stylów komunikacji i wcale nie jest łatwo jednoznacznie klasyfikować ludzi. Wśród większości ludzi można stwierdzić, iż wykazują oni zachowania dwóch lub trzech stylów. Często jeden z nich jest dominujący. Wiadomo, iż ludzie którzy komunikują się stylami (analityk – doradca) oraz (przyjaciel – wódz) mają duże trudności i problemy w ustaleniu wspólnego języka we wzajemnym zrozumieniu. Najmniej kłopotów z porozumieniem mają ludzie o podobnych stylach komunikowania się. Zasadne zatem wydaje się pytanie o dostosowanie się do różnych stylów komunikacji.

Przyjaciele są nastawieni na kontakt z ludźmi i poświęcają dużo czasu na zrozumienie innych ludzi. Słuchają, zachęcając innych do rozmowy. Pomimo, iż sprawiają wrażenie niepewnych i chwiejnych, ciągle starają się zrozumieć złożoność organizacyjnych sytuacji i problemów zarządzania.

Doradcy również są nastawieni na kontakty z ludźmi, ale nieco odmiennie niż przyjaciele. Błyszczą, lubią wywierać wpływ na innych, ale jednocześnie są energiczni i pełni entuzjazmu, zwłaszcza jeśli realizują zadania, które sprawiają im przyjemność.

Analitycy niewiele mówią, a jeżeli już, to najczęściej monotonnie i nudnie. Interesuje ich konkret: liczby, fakty, dane, a nie emocje i opinie innych. Równocześnie są skłonni do współpracy. W sytuacji kiedy czegoś nie wiedzą, zwracają się o pomoc i opinię. Nie przywiązują uwagi do dominowania nad innymi.

Wodzowie chcą realizować zadania. Są agresywni. Dominują i są przywiązani do swoich koncepcji działania. Starają się, aby komunikowanie było zwięzłe i rzeczowe. Potrafią być także bardzo nieprzyjemni – zwłaszcza wobec tych, którzy opieszale realizują zadania lub ich polecenia.

Ludzie komunikujący się w podobny sposób posiadają określone trudności w tym względzie. Należy jednak pamięć o tym, że ***aby nauczyć się efektywnie komunikować, trzeba najpierw nauczyć się słuchać innych***. Przykłady negatywnego i pozytywnego postępowania w trakcie bezpośrednich kontaktów przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

Przykłady negatywnego postępowania w trakcie bezpośrednich kontaktów[39]

TECHNIKA	CEL	SPOSÓB MÓWIENIA
Wiele pytań naraz	Prowadzi do niejasnej odpowiedzi, rozmówca w trakcie jej udzielania stara się zrozumieć pytania, uporządkować odpowiedzi i przypomnieć sobie kolejne pytanie	*Czy kupił Pan nowy samochód? Czy wybiera się pan w tym roku na urlop?*
Pytania podchwytliwe	Mogą one być wynikiem błędnego założenia, że doprowadzą do ujawnienia czegoś, o czym nie było dotychczas mowy	*Czy pan pije?*
Pytania naprowadzające	Sugerują odpowiedź, którą pytający chciałby usłyszeć	*Czy nie sądzi pan, że ...?*
Pytania wieloznaczne	Wprowadzają rozmówcę w zakłopotanie. Przerywają tok rozmowy i wzbudzają podejrzliwość	*Jak się panu pracuje z Kowalskim?*
Pytania zaczynające się od „dlaczego"	Należy ich unikać, ponieważ mogą być uznane za zagrażające. Mogą doprowadzić do usprawiedliwiania się, które w efekcie utrudnia ujawnienie rzeczywistych przyczyn	*Dlaczego pan to zrobił?* *Dlaczego mnie pan niepokoił?*

3.3. Przeszkody w interpersonalnym komunikowaniu się

Komunikowanie jest procesem złożonym. Słowne i wizualne symbole, które są wykorzystane podczas opisywania rzeczywistości są wielce nieprecyzyjne. Nieprecyzyjność ta jest jednym z powodów, dla których uzyskanie doskonałej komunikacji jest bardzo trudne. Inna trudność jest związana z postrzeganiem, interpretacją rzeczywistości przez ludzi na podstawie ich indywidualnych doświadczeń, potrzeb, wartości i emocji.

[39] Red. D. M. Stewart, op. cit.

Zarówno w komunikowaniu się interpersonalnym jak również w komunikacji organizacyjnej występuje szereg przeszkód, które ujemnie wpływają na skuteczność tych procesów. Unikanie tych przeszkód jest jednym z warunków skutecznego komunikowania się. Źródła powstawania tych przeszkód są różnorodne, a występująca ich liczba jest praktycznie nieograniczona. Najbardziej rozpowszechnionymi przeszkodami w skutecznym komunikowaniu są: różnice w postrzeganiu, różnice językowe, szumy, emocje, niezgodność komunikatów, nieufność oraz niezgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi.

Różnice w postrzeganiu – ludzie posiadając odmienną wiedzę i doświadczenie często postrzegają to samo zjawisko z różnych punktów widzenia i mogą odmiennie odbierać ten sam komunikat.

Różnice językowe – są ściśle związane z indywidualnymi różnicami w postrzeganiu. Komunikacja będzie właściwa, gdy słowa będą znaczyć to samo dla nadawcy i odbiorcy.

Szum - może pojawić się w każdym etapie procesu komunikowania się. Jest nim każdy czynnik, który zakłóca lub powoduje zakłócenie w skutecznym komunikowaniu się.

Emocje - mają wpływ na zrozumienie cudzych komunikatów oraz na proces oddziaływania komunikatów nadawcy na odbiorcę. Podczas komunikowania się należy, stwarzać atmosferę otwartości i zaufania oraz zachęcać rozmówcy do swobodnego wyrażania własnych myśli.

Niezgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi – komunikaty pozawerbalne mogą przekazywać zamiary, często różne od zawartych w przekazie słownym.

Przezwyciężanie przeszkód następuje etapowo. Najpierw, należy nauczyć się rozpoznawania różnego rodzaju przeszkód, które mogą występować, następnie trzeba działać na rzecz ich przezwyciężania.

3.4. Różne formy komunikacji

Porozumiewanie się jest procesem, w wyniku którego ludzie przekazują i otrzymują informacje. Mogą oni tego dokonać za pomocą:

- mowy (komunikacja werbalna);
- symboli obrazkowych;
- symboli pisma;
- gestów (komunikacja niewerbalna).

Komunikowanie ustne i pisemne ma głównie charakter interspersonalny. Komunikacja ustna występuje podczas bezpośredniej rozmowy, rozmowy telefonicznej, dyskusji oraz innych sytuacji, w czasie których słowo mówione jest używane do wyrażania treści. Człowiek odpowiednio posługując się językiem, zapewnia sobie zaspokojenie określonych potrzeb oraz wpływa na zachowania innych.

Komunikowanie pisemne – mimo, iż z jego pomocą można pokonać wiele problemów występujących podczas komunikacji ustnej – nie cieszy się wielkim szacunkiem. Zarówno komunikowanie ustne jak i pisemne posiadają szereg zalet i wad. Podstawowe przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Zalety i wady komunikacji ustnej i pisemnej

Forma	Zalety	Wady
Ustna	Umożliwia szybkie uzyskanie zwrotnej informacji • Jest łatwa w użyciu	• Może być niedokładna • Nie zostawia trwałego zapisu
Pisemna	• Często jest dokładniejsza • Pozostawia zapis	• Często nie umożliwia szybkiego uzyskania zwrotnej informacji • Jest trudniejsza i pochłania więcej czasu

Obok komunikacji werbalnej występuje też inna forma komunikowania się - komunikowanie niewerbalne, przez niektórych nazywana „mową ciała". Niektórzy definiują komunikację niewerbalną w kategoriach:

- języka działań (wszystkie ruchy i działania, które są postrzeganie jako sygnały);
- języka znaków (słowa, liczby, itp. które mogą być wyrażone przez gesty, są postrzegane jako sygnały);
- języka przedmiotów (itencjalne i pozaitencjalne użycie przedmiotów materialnych).

Komunikacji werbalnej towarzyszą różne pozawerbalne formy komunikowania się. Niewerbalne zachowania ludzi, podobnie jak zachowania językowe są bardzo zróżnicowane i uwarunkowane kulturowo i etnicznie. *Zachowania* oznaczają to wszystko, co ludzie mówią i robią. Zachowania jednych wywierają bezpośredni wpływ na innych ludzi. Zachowanie może być obserwowane przez innych ludzi, nie mogą oni natomiast obserwować ludzkich myśli, uczuć.

Zachowanie ludzi wpływa na to jak inni ich postrzegają oraz na to jak inni na nich reagują.

Do zasadniczych zachowań werbalnych można zaliczyć:

1. Szukanie pomysłów. *Pytaj innych o ich pomysły.*
2. Zgłaszanie propozycji. *Przedstaw w formie stwierdzenia własne pomysły.*
3. Wskazania możliwości. *Przedstaw swoje pomysły w formie zapytania.*
4. Rozbudowania. *Rozwiń pomysły innych.*
5. Wyrażenia sprzeciwu. *Wyraźnie wyraź swój sprzeciw przeciwko wypowiedzi innych.*
6. Poparcia. *Wyraźnie wyraź zgodę na coś, co powiedział ktoś inny.*
7. Wskazania na trudności. *Przedstaw pułapki lub trudności związane z czymś, co zaproponował ktoś inny.*
8. Poszukiwania wyjaśnień lub informacji. *Poproś innych o dodatkowe wyjaśnie-*

nia lub informacje.

9. Wyjaśnienia, tłumaczenia lub udzielenia informacji. *Udziel informacji, wyraź swoją opinię lub wyjaśnij sprawę.*

Przedstawione zachowania nie wyczerpują wszystkich możliwości, jednak umożliwiają one swobodę działania w bezpośrednich kontaktach. Zachowania w stosunku do innych ludzi powinny być dostosowane do określonej sytuacji. Trudno przesądzać, jakie będzie najlepsze, ponieważ w zależności od celów wskazana będzie kombinacja zachowań, które mogą też ulegać zmianie.

Zachowania pozawerbalne obejmują szeroki wachlarz możliwości, a w tym: ***wyraz twarzy, oczy, ruchy rąk, gesty rąk i ramion, ruchy nóg, postawę, przestrzeń - ukierunkowanie i odległość.***

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na takie elementy jak: ubranie, budowę ciała i ogólny wygląd. Zachowanie wizualne odgrywa znaczącą rolę w interpersonalnym komunikowaniu się. Ludzie na podstawie postrzeganych zachowań wizualnych innych osób wyrabiają sobie o nich pogląd i formułują sąd z nimi związany. Najbardziej widoczne jest to w sytuacji, kiedy ludzie spotykają się po raz pierwszy. W ciągu krótkiego okresu czasu na podstawie wizualnych zachowań, odbierane są korzystne lub negatywne wrażenia, które trudno jest zmienić.

Z sformułowanego przez Mehrabian'a wzoru, przedstawiającego wpływ z poszczególnych kanałów na ogólną interpretację przekazu informacji wynika, iż zachowania odgrywają znaczącą rolę w procesie interpersonalnego komunikowania się.

Ogólne uczucie = 7% uczucia wyrażonego słowami + 38% uczucia wyrażonego głosem + 55% uczucia wyrażonego mimiką

/Za J. Bierach, ***Komunikacja niewerbalna. Sztuka czytania z twarzy***, Astrum, Wrocław 1996/

W wyniku pracy nad własnym zachowaniem wizualnym można wybrać te, które sprzyjają osiągnięciu celu. Podczas pracy nad doskonaleniem własnych zachowań należy koncentrować się na doskonaleniu prostych kombinacji zachowań, ponieważ

ludzie odnoszą ogólne wrażenie na podstawie kombinacji: wyrazu twarzy i ruchów głowy, gestów rąk i ramion oraz reszty ciała, w tym nóg. Jeżeli niektórych zachowań możemy się nauczyć, tak jednak oczy są tą częścią ciała która zachowuje się niezależnie od naszych starań.

W różnego rodzaju organizacjach można wyróżnić *komunikowanie się pionowe i poziome oraz nieformalne*. Zasadniczym zadaniem komunikowania w dół jest kierowanie, informowanie, doradzanie, pouczanie oraz ocena podwładnych. Natomiast główną funkcją komunikowania w górę jest informowanie wyższych szczebli o tym, co się dzieje oraz przedstawianie próśb, wniosków i propozycji. Podczas komunikowania pionowego pojawiające się problemy mogą być związane z filtrowaniem, modyfikowaniem lub zatrzymywaniem określonych informacji na poszczególnych szczeblach. Podwładni mogą ukrywać lub zniekształcać pewne informacje, jeśli stwierdzą, że np. przełożeni wykorzystują te informacje przeciwko nim.

Zakłócenia w komunikowaniu mogą również wystąpić, gdy przełożeni nie dostarczają podwładnym informacji, które są im potrzebne do skutecznego wykonywania zadań. W wyniku niepełnego komunikowania się w dół pojawia się niedoinformowanie, niepewność lub bezradność u podwładnych, wpływając tym samym na wykonywanie postawionych przed nimi zadań.

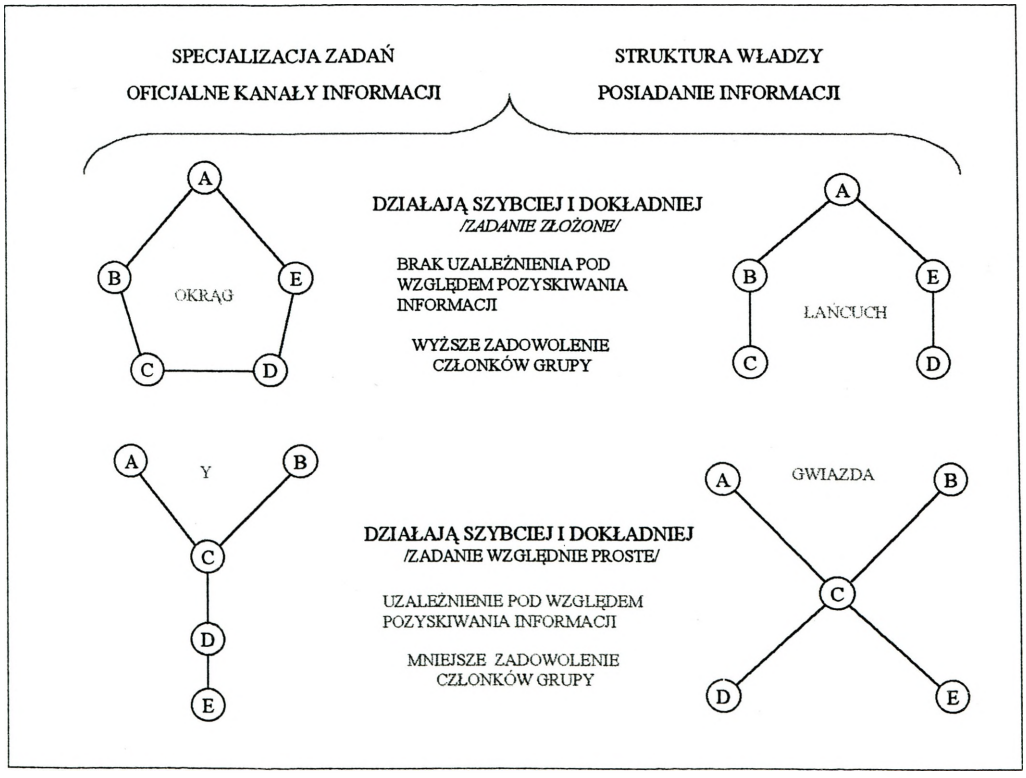
Komunikacja pozioma zachodzi pomiędzy osobami zajmującymi równorzędne stanowiska w organizacji. Ułatwia ona koordynację pomiędzy jednostkami. Odgrywa ona także znaczącą rolę w funkcjonowaniu zespołów roboczych w przypadku kiedy pracownicy wywodzą się z różnych komórek organizacyjnych. Zasadniczym celem komunikowania poziomego jest stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji i rozwiązywania problemów. Skraca to czas przesyłania informacji oraz powoduje zacieśnianie stosunków pomiędzy pracownikami.

Typem nieoficjalnego komunikowania się w organizacjach, jest sieć pogłosek. Składa się ona z nieformalnych sieci informacyjnych, które nakładają się na siebie i przecinają w wielu punktach. Punktami tymi, są dobrze poinformowani ludzie, którzy należą do więcej niż jednej sieci informacyjnej. Kierownicy niekiedy korzystają z niej do rozpowszechnienia informacji w postaci zamierzonych przecieków. Trudno

jest sprawować precyzyjną kontrolę nad siecią pogłosek. Funkcjonuje ona szybciej od formalnych kanałów komunikacyjnych. Ocenia się, iż informacje przekazywane za pomocą sieci pogłosek sprawdzają się w sytuacji, kiedy informacja oparta jest na faktach, a nie na domysłach[40].

3.5. Sieci komunikacyjne

Sieci komunikacyjne przedstawiają w jaki sposób zachodzi komunikacja pomiędzy poszczególnymi członkami grupy. W wyniku badań zidentyfikowano pięć podstawowych typów sieci. Występujące w nich różnice są związane z pozycją przywódcy, przepływem informacji oraz skutecznością w wypełnianiu określonych zadań.



Rys. 17. Rodzaje sieci komunikacyjnych

/oprac. na podst. : J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, ***Kierowanie***, PWE, Warszawa 1996/

[40] R. W. Griffin, ***Podstawy zarządzania organizacjami***, PWN, Warszawa 1996.

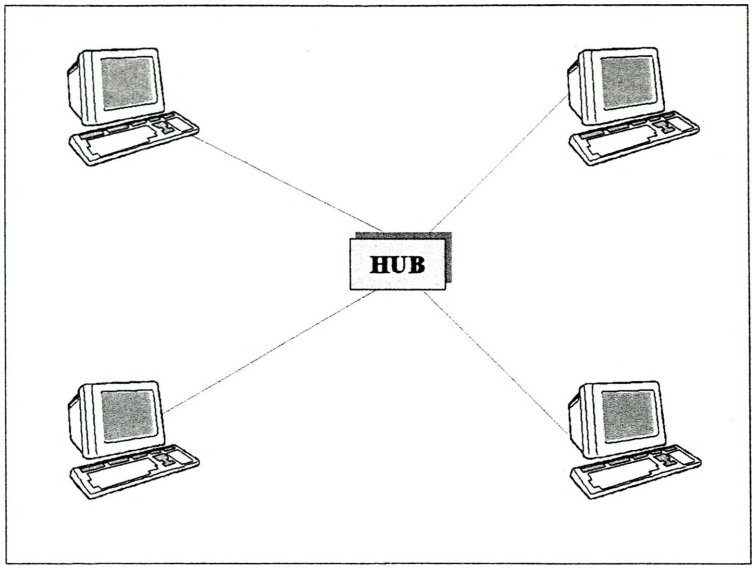
Sieci typu *gwiazda* oraz *Y* są najsilniej scentralizowane. Jedna osoba otrzymuje i przekazuje dalej całość informacji. Sieci tego typu sprawdzają się w przypadku, gdy zadania grupy są stosunkowo rutynowe i stosunkowo proste. Przywódca ułatwia grupie osiąganie wysokich wyników, poprzez koordynację przepływu informacji.

Z kolei sieci typu *okrąg* i *łańcuch* są, zdecentralizowane i zapewniają bardziej równomierny przepływ informacji pomiędzy członkami grupy, pomimo iż poszczególne osoby kontaktują się tylko z jednym członkiem grupy. Sieci te, są przydatne w sytuacji kiedy zadanie jest złożone i nierutynowe. Otwarte kanały pozwalają członkom grupy na skuteczne dzielenie się informacjami.

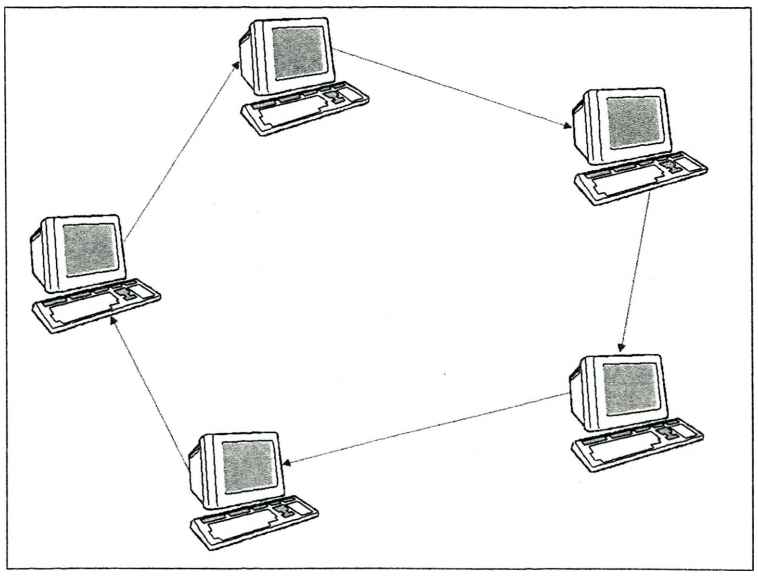
Do tworzenia sieci komunikacyjnych mogą być wykorzystywane komputery. Sieci te są grupami komputerów, które mogą się komunikować i korzystać ze wspólnych zasobów, baz danych , sprzętu itd. Sieci mogą być tworzone wewnątrz organizacji poprzez połączenie grupy użytkowników lub różnych działów, albo między organizacjami i wtedy łączą organizację z zewnętrznymi użytkownikami sieci lub bazami danych.

Występują dwa zasadnicze sposoby tworzenia sieci wewnątrz organizacyjnych. Pierwszy sposób polega na połączeniu mikrokomputerów w lokalne sieci, tak by mogły dzielić się danymi i wynikami. Drugi sposób to połączenie sieci mikrokomputerów z centralnym komputerem. Sieci można tworzyć w konfiguracji gwiazdy lub pierścienia. W *sieci gwieździstej* poszczególne mikrokomputery są połączone z jednostką centralną mikrokomputerem lub dużym komputerem. Poszczególne komputery nie komunikują się ze sobą bezpośrednio, lecz za pośrednictwem jednostki centralnej. *Sieć pierścieniowa* nie ma centralnego komputera sterującego. Mikrokomputery są połączone ze sobą tworząc pierścień lub okrąg, a informacja jest przenoszona po obwodzie pierścienia w obu kierunkach.

Sieci lokalne są zorientowane na użytkowników i mogą mieć konfigurację gwiazdy, albo pierścienia. Sieć lokalna umożliwia użytkownikom wspólne korzystanie z urządzeń pamięci oraz komunikowanie się ze sobą. W sieci lokalnej nierzadko kilka końcówek pracuje na zbiorach danych przechowywanych na wspólnej bazie danych. W niektórych przypadkach sieć lokalna jest połączona z siecią o szerszym zasięgu, co umożliwia użytkownikom dostęp do większych zasobów informacji.



Rys. 18. Sieć typu „Gwiazda"



Rys. 19. Sieć typu „Okrąg"

4. KONFLIKT W ORGANIZACJI

4.1. Istota konfliktu

Słowo **konflikt** pochodzi od łacińskiego słowa *conflictus* - „zderzenie". Często za pomocą niego określa się sprzeczność dążeń, niezgodność interesów, poglądów, kolizję, spór lub zatarg. Konflikt jest różnie definiowany. W szerokim ujęciu obejmuje zarówno spór i napięcie jak również otwarte starcia stron. Jednak większość autorów, zwłaszcza socjologowie, dąży do zawężenia tego pojęcia. W tym ujęciu konflikt społeczny traktuje się jako pewien rodzaj walki, która powstaje na podłożu sprzeczności i napięć psychospołecznych. W tej walce strony (przynajmniej jedna z nich) dąży do narzucenia przeciwnikowi takiego stanu rzeczy, którego on nie chce lub nie może zaakceptować. W przypadku kiedy jedna ze stron po postawieniu określonych żądań, nie napotyka oporu ze strony drugiej strony nie można mówić o konflikcie.

Konflikty w środowisku pracy mogą występować w różnych formach, wywierając określony wpływ na poszczególnych pracowników, przebieg i efekty ich pracy. Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej osób albo całych grup. Wynika on z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Strony w trakcie sporu dążą do tego aby ich sprawa lub punkt widzenia przeważyła nad sprawą lub punktem widzenia innych. Wśród wielu trudności pojęciowych związanych z konfliktem w organizacji dość istotne znaczenie ma rozróżnienie pomiędzy współzawodnictwem, a konfliktem. Współzawodnictwo występuje wtedy kiedy cele stron nie dadzą się pogodzić, ale strony nie mogą sobie nawzajem przeszkadzać. W sytuacji kiedy taka możliwość istnieje i strony ją wykorzystują, występuje zjawisko konfliktu. W organizacji występuje również zjawisko współpracy lub jej brak. Zachodzi to wtedy, kiedy dwie lub więcej stron zgadza się co do celów, lecz nie mogą się zgodzić w zakresie

metod ich realizacji.

Konflikt w organizacji występuje zasadniczo wówczas, kiedy sytuacja rozgrywa się przynajmniej pomiędzy dwoma podmiotami, które pozostają względem siebie w pewnej zależności. Sytuacja konfliktowa często występuje, kiedy pomiędzy poszczególnymi podmiotami pojawi się sprzeczność w zakresie różnych aspektów ich funkcjonowania. Sprzeczność ta może dotyczyć: celów działania, motywów, interesów czy też określonych postaw. Sytuacja konfliktowa przekształca się we właściwy konflikt w chwili, kiedy jedna ze stron uświadomi sobie fakt, że druga strona jej przeszkadza w prawidłowym funkcjonowaniu. Podczas konfliktu, stosunki pomiędzy stronami odbiegają od ogólnie obowiązujących norm (towarzyszy im napięcie, frustracja, a niekiedy również agresja). Zachowania te są zależne zarówno od przedmiotu konfliktu, charakteru stron oraz rodzaju i etapu konfliktu.

Poglądy na konflikty w organizacjach ulegały zmianie. Przez wiele lat były postrzegane jedynie jako negatywne zjawisko. Uważano, że pojawienie się konfliktu jest czymś zbędnym i jest wyraźnym sygnałem czegoś niedobrego w organizacji. Twierdzono, że konflikt powstaje jedynie wtedy, kiedy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania w kierowaniu organizacją albo nie potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów, łączących kierownictwo i załogę. Według takich poglądów usunięcie tych niedociągnięć prowadzi do harmonijnego funkcjonowania organizacji jako zintegrowanej całości. W 1942 roku po raz pierwszy pojawiły się opinie, iż konflikt jest zjawiskiem normalnym, który w określonych warunkach może przynieść również korzyści.

Obecnie panuje pogląd, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet potrzebne. Ciągle sądzi się, że znaczna część konfliktów ma charakter dysfunkcjonalny: mogą one wpływać negatywnie na określone osoby i utrudniać osiągnięcie celów organizacji. Jednakże część z nich ma też charakter funkcjonalny. Przyczyniają się do większej efektywności organizacji, mogą prowadzić do poszukiwania rozwiązań, jak również powodują, iż pracownicy lepiej poznają organizację oraz silniej się z nią utożsamiają. Dlatego zadaniem kierowników nie jest tłumienie lub rozwiązywanie wszystkich konfliktów lecz takie nimi pokierowanie, aby z jednej strony minimalizo-

wać ich szkodliwe aspekty, z drugiej natomiast maksymalizować pozytywne.

Tabela 7

Poglądy na konflikt[41]

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu nie można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązywanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie

4.2. Przyczyny konfliktów

Przyczyny powstawania konfliktów leżą nie tylko w naturze człowieka (mimo iż odgrywają w procesie powstawania konfliktów znaczącą rolę) lecz także po stronie organizacji. Należy sobie uświadomić, iż to ona wymusza określone zasady współdziałania pomiędzy poszczególnymi jej członkami. Ludzie w organizacji są wzajemne

[41] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit.

uzależnieni co powoduje ograniczenie swobody ich działania.

Wśród wielu autorów (między innymi R. A. Webber) panuje pogląd, iż możliwość pojawienia się konfliktu związana jest zasadniczo z trzema czynnikami.

Koniecznością dzielenia się ograniczonymi zasobami.

Konflikt może zaistnieć ponieważ podstawowe zasoby są ograniczone i muszą być przydzielane. Dlatego jest nieuniknione, że więcej osób otrzymuje mniej niż chcą lub potrzebują. W miarę jak poszczególne grupy będą rywalizować o możliwie największy udział w dostępnych zasobach, to może zaistnieć konflikt lub zanik współpracy.

Różnicami w celach.

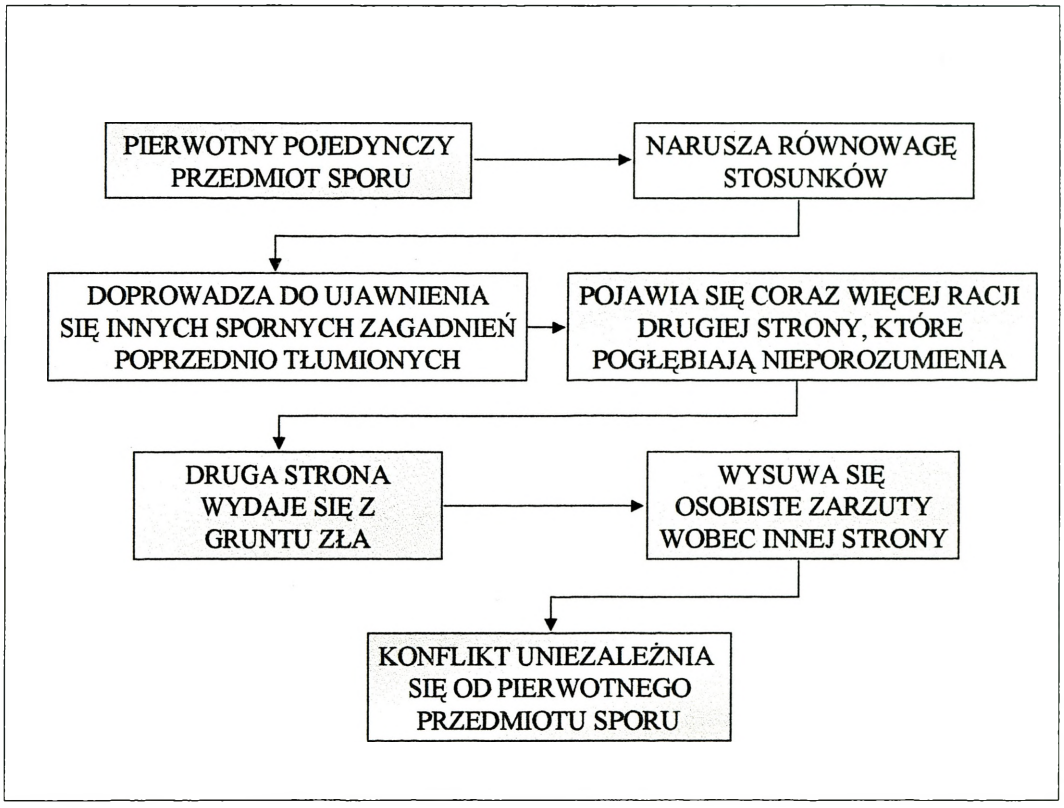
Pracownicy danej organizacji wykonują określone zadania, które są nierozerwalnie związane z jej celami. Jednak ich indywidualne dążenia nie zawsze są zbieżne z tymi celami. Pracownicy często posiadają odmienne punkty widzenia zatem trudno jest im uzgodnić programy działania.

Współzależnością pracy w organizacji.

Współzależność występuje wtedy, gdy określone struktury danej organizacji zależą od siebie podczas realizacji swoich zadań. W takim przypadku istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy lub konfliktu. Niekiedy konflikt może wystąpić jeżeli wszystkie struktury zostaną obciążone zbyt dużą liczbą zadań. Będzie narastać wtedy napięcie pomiędzy poszczególnymi członkami różnych grup, którzy będą wzajemnie oskarżać siebie o uchylanie się od obowiązków. Konflikt może również pojawić się wtedy kiedy wszyscy są obciążeni równomiernie pracą, natomiast wynagrodzenie za nią jest inne. Największe zagrożenie powstania konfliktu występuje wówczas, kiedy jedna komórka nie może rozpocząć pracy ponieważ inna nie zakończyła zadania bez którego ta pierwsza nie może podjąć działalności.

Wśród innych powodów konfliktu między innymi wymienia się: złą strukturę organizacyjną, przeszkody w porozumiewaniu się, nadużycia przełożonych, złe stosunki międzyludzkie, złe warunki pracy, braki kompetencyjne, naruszanie prawa.

Badania wykazały, że pomimo różnorodności spory w organizacjach rozwijają się podobnie. Jeżeli źle pokieruje się konfliktem, konkretna sprawa która do niego doprowadziła do może ustąpić sprawom drugorzędnym, które nie były pierwotnym przedmiotem sporu. W miarę narastania konfliktu podnoszone są sprawy, często niezwiązane z pierwotnym problemem po to, aby zachęcić dotąd niezaangażowanych do przyłączenia się do sporu (rys. 20).



Rys. 20. Dynamika konfliktu

/źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, ***Kierowanie***, Warszawa 1996/

Po zakończeniu konfliktu konsekwencje dla wygrywających i przegranych są odmienne. Grupy pokonane, mają tendencje do rozpadania się na mniejsze. Przegrywający wykazują skłonności do zmiany zachowań i sposobów funkcjonowania. Natomiast przywódcy grupy która wygrała, wzmacniają swoją władzę nad grupą.

4.3. Rodzaje konfliktów

W literaturze przedmiotu można najczęściej spotkać podział konfliktów ze względu na podmioty (ludzie, role, grupy społeczne) pomiędzy którymi zachodzi konflikt. A. Pocztowski przytacza za (D. Hellriegel, J. W. Slocum, R. W. Woodman, Organizational Bahavior, West Publishing Company, 1992) pięć podstawowych poziomów, na których mogą występować konflikty:

1. Konflikt wewnętrzny

   Pracownik zmuszany jest do dokonania wyboru pomiędzy dwoma wariantami, które są dla niego równie atrakcyjne. Sytuacja taka może zaistnieć, gdy pracownik musi dokonać wyboru między wariantami, które mają dla niego negatywne konsekwencje. W trzecim przypadku, konflikt wywołany jest przez sytuację w której jego decyzja ma dla niego zarówno pozytywne jak i negatywne skutki.

2. Konflikt pomiędzy poszczególnymi osobami (pracownikami)

   Przypisywany jest on różnicom osobowości poszczególnych pracowników. Na ogół jednak konflikty wybuchają wskutek nacisków związanych z odgrywanymi przez nich rolami.

3. Konflikt wewnątrz grup

   Spowodowany jest on najczęściej sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski, które są wywierane przez określoną grupę roboczą, a które zmierzają do wymuszenia konformizmu. Może również wystąpić zjawisko karania jednostki przez grupę za przekroczenie lub nie osiągnięcie przyjętych przez nią określonych norm.

4. Konflikt pomiędzy grupami

   Najczęściej takie konflikty pojawiają się pomiędzy komórkami liniowymi i sztabowymi oraz pomiędzy pracownikami a kierownictwem.

5. Konflikt pomiędzy poszczególnymi organizacjami

Wykracza on swoim zasięgiem poza granice organizacji, jednak jego przebieg i konsekwencje mają również wpływ na jej wewnętrzny stan. Stwierdzono, że ten rodzaj konfliktów prowadzi do opracowania nowych wyrobów, technologii i usług, do niższych cen i do efektywniejszego wykorzystania zasobów.

Biorąc pod uwagę kryterium czasu wyróżnia się: konflikty krótkotrwałe i długotrwałe. Ze względu na formę konflikty dzielone są na jawne i ukryte oraz zorganizowane i niezorganizowane. Rozważając podział konfliktów ze względu na ich podłoże, można dokonać podziału na konflikty racjonalne, które wynikają z racjonalnych przesłanek oraz konflikty nieracjonalne, które wynikają z niechęci oraz urojonych przesłanek[42].

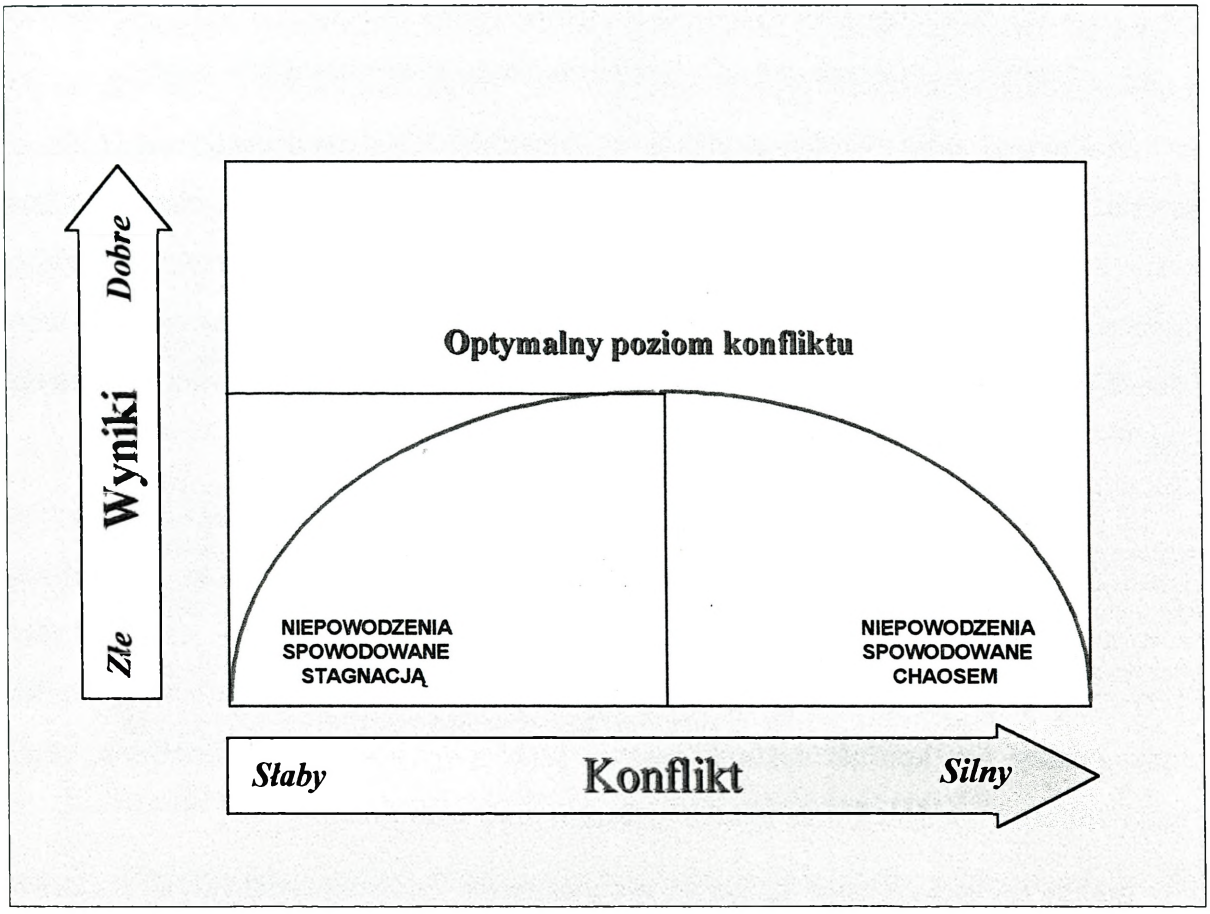
Z praktycznego i teoretycznego punktu widzenia ważny jest podział konfliktów na konflikty funkcjonalne i dysfunkcjonalne. Podział ten - ze względu na to, że konflikty zawierają zarówno pewne pierwiastki pozytywne jak i negatywne - jest względny. Trzy czynniki decydują o tym czy końcowym wynikiem danego sporu będzie konflikt funkcjonalny, czy konflikt dysfunkcjonalny. Należą do nich: poziom konfliktu, struktura i kultura organizacji oraz sposób pokierowania konfliktem.

Ludzie do efektywnego działania potrzebują nie tylko motywacyjnych bodźców, ale także odpowiedniego wzbudzenia własnego organizmu. W opinii większości psychologów optymalne wyniki są osiągane, gdy organizm pracownika znajduje się na średnim poziomie wzbudzenia. Oznacza to, iż pracownicy mogą negatywnie postrzegać marazm panujący w organizacji, jak również ciągłą pogoń za sukcesem. Pogląd ten posiada swoje odzwierciedlenie na gruncie teorii zarządzania, gdzie uznaje się, że ze względu na sprawne funkcjonowanie organizacji potrzebny jest konflikt na odpowiednim poziomie (rys. 21).

Przy umiarkowanym poziomie konfliktu istnieje znacznie większa szansa na doprowadzenie do pożądanych wyników niż przy wysokim jego poziomie. Istnieje także większe prawdopodobieństwo twórczego rozwiązywania problemów przez rywalizujące grupy. W miarę jak podnosi się poziom konfliktu narasta też pokusa działań destrukcyjnych w stosunku do przeciwnej grupy.

---

[42] red. K. Sedlak, ***Polubić biznes***, PSB, Kraków 1994.



Rys. 21. Konflikt w organizacji

/źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, ***Kierowanie,*** PWE, Warszawa 1996/

Im sztywniejsza struktura i kultura organizacji, tym występuje mniejsze prawdopodobieństwo korzystnego rozwiązania konfliktu. Konflikt, który nie zostanie rozwiązany może ujemnie wpłynąć na organizację posiadającą strukturę niesformalizowaną, w której poszczególne komórki są od siebie uzależnione w dopływie informacji. Podczas konfliktu załamuje się też łączność pomiędzy komórkami, uniemożliwiając każdej z nich podejmowanie trafnych decyzji.

Często spotykaną formą konfliktu występującą w organizacjach jest konflikt pomiędzy członkami liniowymi a pracownikami sztabowymi. Pracownicy ci mają różne

horyzonty czasowe, cele, orientacje interpersonalne i sposoby rozwiązywania problemów. Często także różnią się także ze względu na wiek oraz poziom wykształcenia. Różnice te pomagają członkom linii i sztabu skutecznie wykonywać ich zadania, ale jednocześnie mogą być przyczyną wystąpienia konfliktu pomiędzy nimi.

Według Stoner'a i Wankl'a członkowie linii i sztabu uważają, że przeciwników cechują określone wady.

Z punktu widzenia linii

- Sztab przekracza swoje uprawnienia.
- Sztab nie udziela przydatnych rad.
- Sztab przypisuje sobie zasługi linii.
- Sztab patrzy wąsko.

Z punktu widzenia sztabu

- Linia nie korzysta we właściwy sposób ze sztabu.
- Linia opiera się nowym koncepcjom.
- Linia w zbyt małym stopniu uznaje autorytet sztabu.

Według E. C. Schleh wyraźnie określenie obowiązków linii i sztabu, integracja działalności linii i sztabu, nauka linii właściwego korzystania ze sztabu oraz obarczenie sztabu odpowiedzialnością za wyniki zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu pomiędzy nimi.

4.4. Metody kierowania konfliktami

Właściwe pokierowanie konfliktem ma wielkie znaczenie, dla stron konfliktu. Jeżeli zostanie on dobrze pokierowany zakończy się konstruktywnym rozwiązaniem, a strony konfliktu mogą wyjść z niego wzmocnione. Konflikt nie musi być rozegrany kosztem jednej ze stron, zamiast sytuacji „wygrana – przegrana" może raczej zakoń-

czyć się sytuacją „wygrana – wygrana".

Występują następujące formy kierowania konfliktem:

- *stymulowanie* - stosowane jest w organizacjach w których efektywność zmniejsza się w wyniku niskiego poziomu konfliktu;
- *ograniczanie lub tłumienie* - gdy poziom konfliktu jest zbyt wysoki lub kiedy ujemnie wpływa on na efektywność organizacji;
- *rozwiązanie.*

Stymulowanie konfliktu. Sytuacje mało konfliktowe zasadniczo są związane z ludźmi, którzy boją się zmian oraz burz w organizacji. Zamiast szukać lepszych sposobów działania, biernie godzą się na istniejący stan. Docierające do nich nowe wydarzenia, zachowania i informacje, mogące pobudzić ich do lepszej pracy są przez nich ignorowane. Członkowie grupy nawzajem tolerują swoje słabości i godzą się z niską efektywnością. Przełożeni, którzy zmierzają do zmiany takiego stanu rzeczy często stwierdzają, iż pobudzenie współzawodnictwa i konfliktu może przynieść pozytywny skutek.

Do metod stymulowania konfliktu zalicza się:

1. *Wprowadzenie ludzi z zewnątrz.* Często stosuje się metodę „wstrząśnięcia" organizacją poprzez zatrudnienie kierowników, posiadających doświadczenia, wartości i style znacznie odbiegające od normy.
2. *Postępowanie wbrew regułom.* Poszczególne osoby lub grupy pozbawia się informacji, które zwykle do nich docierają, albo włącza się je do sieci informacyjnej.
3. *Zmiana struktury organizacji.* Dokonuje się rozbicia dawnych zespołów roboczych i działów oraz ich reorganizuje w taki sposób, aby uzyskały one nowych członków oraz nowe zadania.
4. *Zachęcanie do współzawodnictwa.* Jeśli utrzymuje się wysoki stopień współ-

zawodnictwa, może to doprowadzić do twórczego konfliktu w miarę tego jak grupy starają się ze sobą rywalizować.

5. *Wybór odpowiednich kierowników.* Kierownicy autorytarni, nie dopuszczając do wyrażenia sprzecznych poglądów, zwykle doprowadzają do bierności swoich podwładnych. Dla innych grup może być potrzebny aktywny kierownik, który pobudzi je do działania.

Ograniczanie konfliktu. Często kierownicy raczej troszczą się o wytłumienie konfliktu niż o jego stymulowanie. Metody ograniczenia konfliktu przyczyniają się do zmniejszania wywołanych przez niego antagonizmów. Tak więc metody te mają wpływ na poziom konfliktu poprzez uspokajanie, nie zajmują się jednak pierwotnymi przyczynami konfliktu.

Wśród nieskutecznych metod ograniczania konfliktu znajdują się:

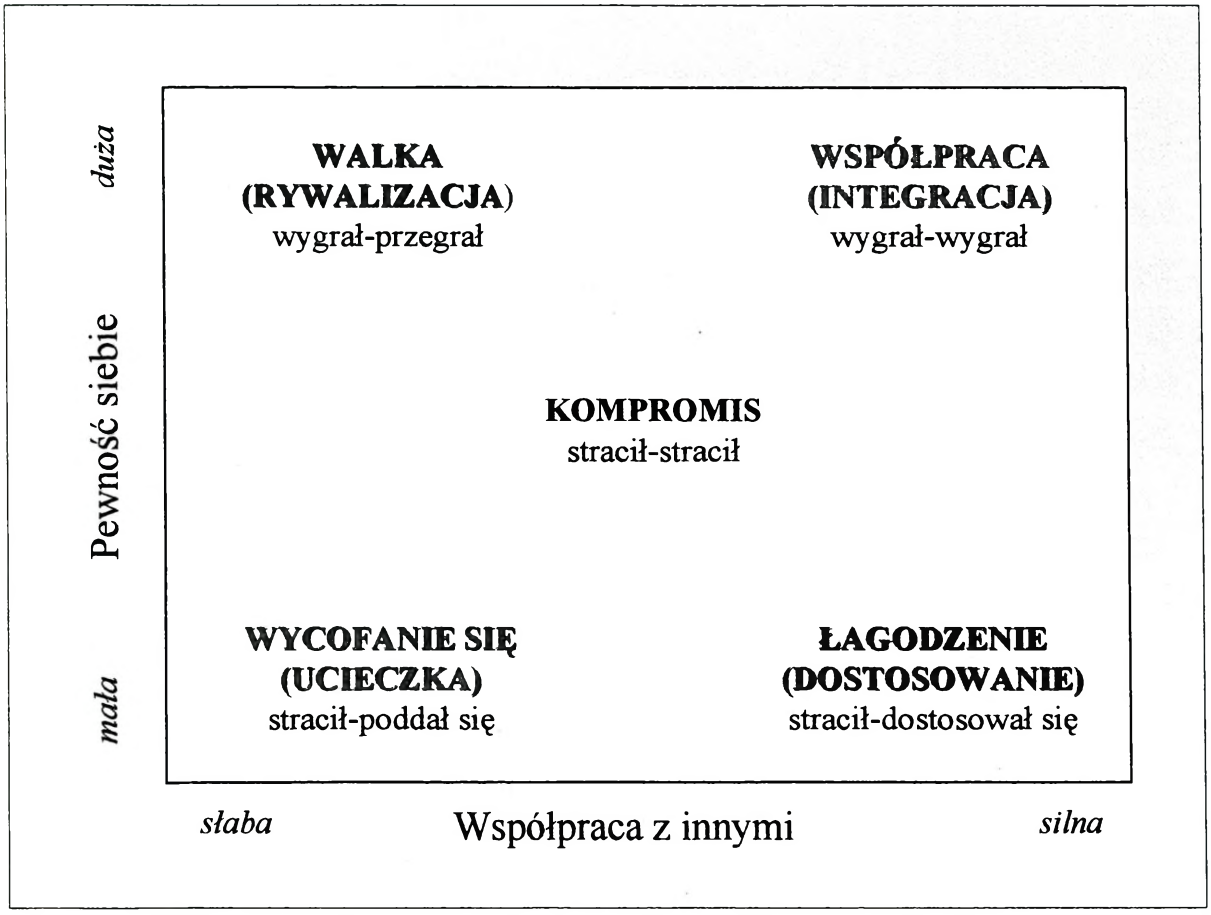
- dostarczanie pozytywnych informacji o drugiej zwaśnionej grupie;
- zwiększanie przyjemnych kontaktów towarzyskich pomiędzy grupami;
- proszenie przywódców grup o podjęcie negocjacji.

Natomiast skuteczne okazują się następujące metody:

- zastąpienie konkurencyjnych celów poszczególnych grup, celami nadrzędnymi zgłaszanymi przez obie grupy;
- zjednoczenie grup wobec wspólnego wroga.

Metody rozwiązywania konfliktów. Wśród możliwych do wykorzystania technik rozwiązywania konfliktów wyróżnia się tradycyjne oraz nowoczesne sposoby postępowania. Wśród tradycyjnych sposobów znajdują się: unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, rozstrzygnięcie przez osobę trzecią. Do nowoczesnych technik za-

licza się: spotkania konfrontacyjne, sesje oraz mediacje[43]. Kierowanie konfliktem jest nieodzowne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W opracowanej przez R. Kilmanna i K. Thomasa dwuwymiarowej siatce stylów rozwiązywania konfliktów wyróżnia się: pewność siebie oraz współpracę z ludźmi. Zastosowanie ich umożliwia wyspecyfikowanie określonych stylów rozwiązywania konfliktów.



Rys. 22. Siatka stylów rozwiązywania konfliktów

/źródło: E. Masłyk-Musiał, ***Społeczeństwo i organizacje***, UMCS, Lublin 1996/

Natomiast Stoner i Wankel wyróżniają trzy najczęściej stosowane metody rozwiązywania konfliktów. Należą do nich: dominacja lub tłumienie, kompromis oraz integrujące rozwiązywanie problemu.

[43] J. Penc, ***Strategie zarządzania***, Placet, Warszawa 1995.

Dominacja i tłumienie

Metody te mają dwie cechy:

1) raczej ukrywają konflikt zamiast go rozwiązać;
2) tworzą sytuację wygranej – przegranej, strona przegrana, zmuszona do podporządkowania się wyższej władzy lub większej sile, zazwyczaj staje się zawiedziona i wroga.

Stłumienie i dominacja mogą nastąpić przez:

Wymuszenie – autokratyczne stłumienie może prowadzić do złośliwego posłuszeństwa.

Łagodzenie – bardziej dyplomatyczny sposób tłumienia konfliktu, kierownik stara się minimalizować jego zakres oraz znaczenie i próbuje namówić jedną ze stron do ustępstw. Metoda ta może okazać się skuteczna pod warunkiem, że kierownik posiada więcej informacji niż uczestnicy konfliktu i jego propozycja jest rozsądna.

Unik – sytuacja tak występuje kiedy skłócone strony zwracają się do kierownika o decyzję, a on unika zajęcia stanowiska. W innej sytuacji może zaistnieć odmowa zajęcia się konfliktem przez stałe odkładanie działania.

Zasadę większości - rozstrzygnięcie konfliktu grupowego przez większość może okazać się skuteczna w przypadku, gdy członkowie uznają taką procedurę za słuszną. Jeżeli jeden z głosujących stron stale przegłosowuje drugą, strona przegrywająca poczuje się bezsilna i sfrustrowana.

Kompromis

Rozstrzygnięcie konfliktu za pomocą tej metody polega na tym, że kierownik przekonuje każdą ze stron sporu do poświęcenia niektórych swoich celów dla osiągnięcia innych. Decyzje, które są uzyskane za pomocą kompromisu na ogół nie powodują u adwersarzy poczucia frustracji czy wrogości. Jednakże z punktu widzenia organizacji metoda ta nie jest najlepsza, ponieważ przeważnie nie prowadzi do najefektywniejszego zrealizowania celów organizacji. Rozwiązanie, które zostanie uzyskane raczej będzie czymś, z czym obie strony konfliktu mogą się pogodzić.

Występują różne formy kompromisu:

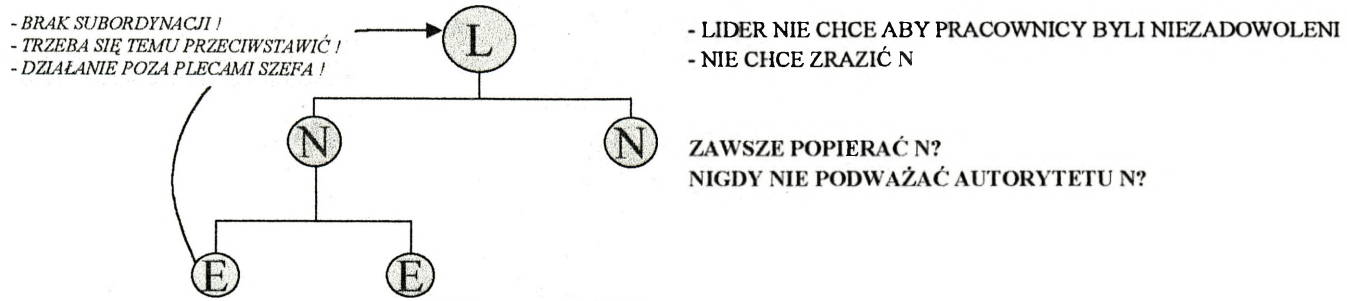
- *Rozdzielenie* – strony trzymane są w oddaleniu do czasu uzgodnienia rozwiązania.
- *Arbitraż* – strony konfliktu poddają się sądowi trzeciej strony.
- *Rozstrzygnięcie losowe* – o wyniku decyduje jakieś zdarzenie losowe.
- *Odniesienie się do przepisów* – przeciwnicy godzą się na „literę prawa" i ustalenie wyniku przez regulamin organizacji.
- *Przekupienie* – jedna ze stron poprzez przyjęcie jakichś korzyści godzi się w zamian za zakończenie konfliktu. Na ogół żadna z tych metod nie prowadzi do pełnego zadowolenia stron ani do twórczych rozwiązań.

Integrujące rozwiązanie konfliktu

Metoda ta polega na przekształceniu konfliktu międzygrupowego we wspólny problem, który strony konfliktu starają się rozwiązać. Wśród integrujących metod rozwiązywania konfliktów wyróżnia się:

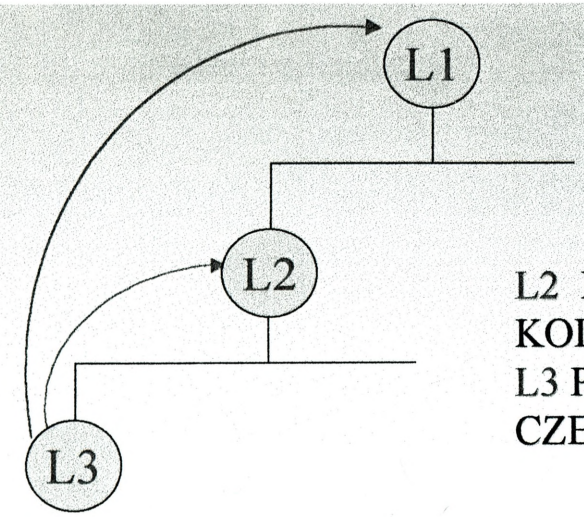
- *uzgodnienia* – strony konfliktu spotykają się w celu znalezienia optymalnego rozwiązania problemu;
- *w metodzie konfrontacji* - strony bezpośrednio przedstawiają sobie swoje poglądy. Rozważane są przyczyny konfliktu i poszukuje się sposobów jego rozwiązania;
- *ustalenie celów nadrzędnych* - metoda ta będzie skuteczna, jeżeli wspólnie uzgodniony cel obejmuje cele znajdujących się w konflikcie stron.

Zamiast tłumienia konfliktu lub kompromisu strony otwarcie próbują znaleźć rozwiązanie możliwe do zaakceptowania przez wszystkich. Kierownicy, którzy stwarzają podwładnym poczucie wspólnej pracy, zachęcają ich do swobodnej wymiany myśli i podkreślają korzyści płynące ze znalezienia optymalnego rozwiązania konfliktu mają większe szanse na osiągnięcie rozwiązań integrujących.



- L SŁUCHA ZE ZROZUMIENIEM, NIE W CELU ROZWIĄZANIA PROBLEMU, ALE OKAZUJE AKCEPTACJĘ UCZUĆ E ŻEBY MU POMÓC ZNALEŚĆ WŁASNE ROZWIĄZANIE
  E DOWIADUJE SIĘ, ŻE L NIE BĘDZIE ROZJEMCĄ/
- JEŻELI E ZNAJDUJE ROZWIĄZANIE, KTÓRE ZASPOKAJĄ JEGO POTRZEBY, PROBLEM JEST ROZWIĄZANY
- JEŻELI E NIE ZNAJDUJE ROZWIĄZANIA, L PROPONUJE ROZWAŻENIE PÓJŚCIA ZE SKARGĄ DO N
  E DOWIADUJE SIĘ, CZEGO SIĘ OD NIEGO OCZEKUJE/
- JEŻELI E JEST SKŁONNY PÓJŚĆ DO N, PROBLEM JUŻ NIE DOTYCZY L
- JEŻELI E NIE CHCE IŚĆ DO N, L PROPONUJE ABY N DOŁĄCZYŁ DO NICH W CELU WSPÓLNEGO WYPRACOWANIA ROZWIĄZANIA, KTÓRE MOŻE ZAAKCEPTOWAĆ ZARÓWNO L JAK I N
- JEŻELI E ODRZUCA TAKĄ PROPOZYCJĘ L WYJAŚNIA, ŻE NIE CHCE PODEJMOWAĆ DECYZJI POD NIEOBECNOŚĆ N
- JEŻELI E GODZI SIĘ BY DOŁĄCZYŁ N, L WZYWA N I WYJAŚNIA, IŻ DOWIEDZIAŁ SIĘ O PROBLEMIE, KTÓRY DOTYCZY N I E CHCIAŁBY POMÓC ALE OBAJ MUSZĄ BYĆ OBECNI
  N DOWIADUJE SIĘ, ŻE L NIE BĘDZIE INTERWENIOWAŁ W JEGO KONFLIKCIE Z E/
- L DZIAŁA JAKO NEUTRALNY CZYNNIK UŁATWIAJĄCY ROZWIĄZANIE KONFLIKTU
  N I E DOWIADUJĄ SIĘ, IŻ L CENI SAMODZIELNE ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU/

Rys. 23. Rozwiązywanie konfliktów
/oprac. na podst. T. Gordon, ***Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców***, PAX, Warszawa 1996/



L2 PODEJMUJE DECYZJĘ, KTÓRA KOLIDUJE Z WYKONYWANIEM PRZEZ L3 PRACY LUB POZBAWIA GO CZEGOŚ, CZEGO L3 POTRZEBUJE

- L3 PROSI L2 O NARADĘ W DOGODNYM DLA NIEGO TERMINIE - KRÓTKO WYJAŚNIA PROBLEM
- L3 PRZYGOTOWUJE SIĘ DO SŁUCHANIA, KIETY TO BĘDZIE KONIECZNE. ZAPRASZA L2, ŻEBY WŁĄCZYŁ SIĘ W ROZWIĄZYWANIE PROBLEMU
- JEŻELI L2 ODMÓWI, ALBO ROZMOWY ZAWIODĄ, L3 PROSI L2 ABY TOWAŻYSZYŁ MU PODCZAS SPOTKANIA Z L1
- JEŻELI L2 ODMÓWI, L3 INFORMUJE GO, ŻE ZAMIERZA ZWRÓCIĆ SIĘ DO L1 O POMOC, ALE WOLAŁBY ABY L2 POSZEDŁ W CELU PRZEDSTAWIENIA SWOJEGO STANOWISKA
- JEŻELI L2 ODMAWIA, L3 IDZIE DO L1 W PRZEKONANIU, ŻE PRÓBOWAŁ WYKORZYSTAĆ WSZYSTKIE MOŻLIWOŚCI

Rys. 24. Rozwiązywanie konfliktów
/oprac. na podst. T. Gordon, ***Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców***, PAX, Warszawa 1996/

5. NEGOCJACJE

5.1. Istota i uwarunkowania negocjacji

Negocjowanie jest złożonym procesem, który jest uwarunkowany społecznie, psychologicznie i prawnie. Ich efektem powinno być oprócz końcowych ustaleń, także zachowanie godności, zaspokojenie ambicji, ujawnienie sympatii i antypatii.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne definicje negocjacji. I tak w opinii jednych autorów są to takie sytuacje w których[44]:

- występują co najmniej dwie strony;
- interesy stron są sprzeczne;
- strony dobrowolnie przystępują do podjęcia działań;
- działania które podejmują są związane z:
  - podziałem, wymianą jednego lub więcej dóbr;
  - rozstrzygnięciem jednego lub więcej problemów dotyczących zaangażowanych osób, stron;
- działania najczęściej polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenianiu jej przez drugą, po czym następuje wyrażenie zgody lub wysunięcie kontrpropozycji.

Natomiast według innych autorów negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, który ma na celu osiągnięcie porozumienia, w sytuacji kiedy niektóre interesy stron są konfliktowe[45].

Negocjacje mogą się odbywać na różnych poziomach życia społecznego[46]:

---

[44] P. J. Dąbrowski, ***Praktyczna teoria negocjacji,*** Sorbog, Warszawa 1991.
[45] R. Fisher, W. Ury, ***Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się***, PWE, Warszawa 1990.
[46] K. Piotrkowski, op.cit.

- międzynarodowym (dyplomacja);
- międzyorganizacyjnym (negocjacje z przedstawicielami administracji, ...);
- wewnątrzorganizacyjnym (kierowanie ludźmi – spory ze związkami zawodowymi, ...);
- międzyludzkim (stosunki interpersonalne – konflikty między grupami pracowniczymi).

Sukces w negocjacjach zależy od wielu czynników między innymi duży wpływ mają *uczestnicy* - ich osobowość i styl negocjowania, *miejsce odbywania się i czas negocjacji* oraz *przedmiot negocjacji*. Najczęściej strony przystępują do negocjacji, w chwili gdy prezentują sprzeczne interesy. Skazane są one jednak na współpracę, ponieważ w pewnym stopniu są od siebie uzależnione. Zdarzają się sytuacje, kiedy to negocjatorzy dobrze znają się, lub nie znają się wcale. Sytuację może także komplikować fakt, że negocjatorzy mogą znajdować się pod presją np. czasu czy też otoczenia. Występuje to wtedy, gdy strony są przedstawicielami określonych grup, a które to grupy mogą odrzucić wypracowane przez negocjatorów rozwiązanie.

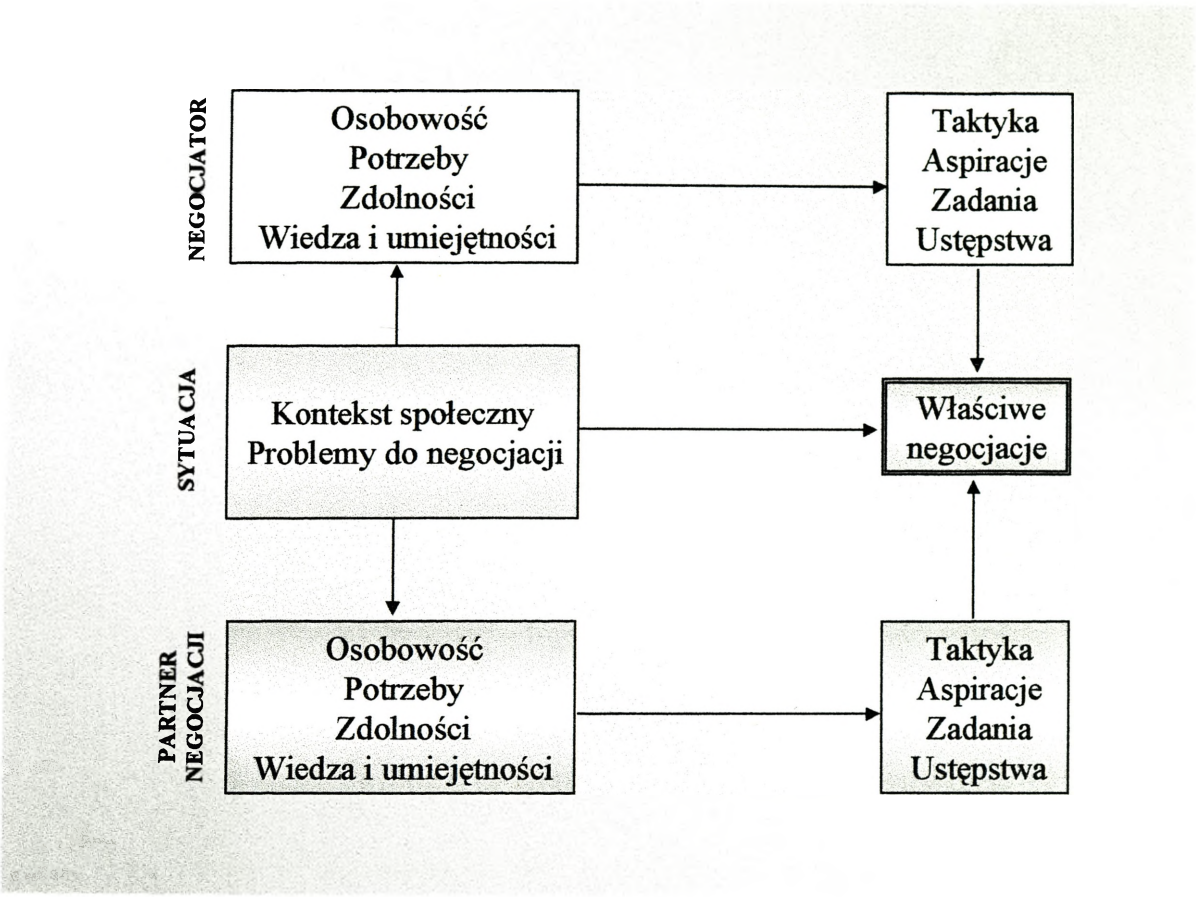
Przed rozpoczęciem negocjacji należy dokonać rozeznania czynników, które mogą sprzyjać czy też utrudniać negocjacje. Przystępowanie do negocjacji powinno wiązać się z deklaracją doprowadzenia jej do rozsądnego zakończenia. Jednak bardzo wiele zależy od tego, jaki styl negocjacji strony wybiorą.

Istotną rolę w negocjacjach odgrywa osobowość stron biorących w nich udział. Z dobrymi negocjatorami kojarzone są określone cechy, a mianowicie: **zdolności, aspiracje i siła**[47].

Zdolność w negocjacjach kojarzy się z umiejętnością koncentrowania się na rzeczywistych problemach, a nie przedstawianych propozycjach. Dobrego negocjatora charakteryzuje rzeczowość, kontrolowanie emocji oraz umiejętność zapanowania nad emocjami w wypadku prowokacji. Negocjator ten trzyma się faktów, unika przesady, jest otwarty, potrafi pytać, prosząc o wyjaśnienie, rozwijanie, uzasadnianie.

---

[47] Z. Nęcki, ***Negocjacje w biznesie***, WPSB, Kraków 1995.



Rys. 25. Uwarunkowania procesu negocjacji

/źródło: P. Dąbrowski, ***Praktyczna teoria negocjacji***, Sorbog, Warszawa 1991/

Aspiracje - wysokie mogą sprzyjać osiąganiu korzystnych wyników, natomiast niskie związane są z gorszymi rezultatami. Ludziom najczęściej zależy na:

- osiąganiu sukcesów i awansów;
- uznaniu, szacunku, aprobacie dla ich pracy oraz ich samych;
- nowoczesności, świadomości postępowego charakteru obowiązków;
- przyjemności z wykonywania czynności służbowych;
- szansie rozwoju własnej osobowości, indywidualności;
- świadomości odpowiedzialności, pewnego zakresu kompetencji.

Siła jest umiejętnością oddziaływania na drugą stronę tak, by uzyskany wpływ sprzyjał optymalizacji interesów. Jest to więc umiejętność przekonywania, perswazji.

Do cech dobrego negocjatora zalicza się:

- znajomość negocjowanej problematyki oraz dążenie do posiadania jak najaktualniejszych informacji związanych ze stanowiskiem drugiej strony;
- odporność na stresy, frustracje i zmęczenie oraz zdolność do koncentracji w trudnych warunkach oraz także zachowanie spokóju i opanowanie podczas negocjacji;
- łatwość komunikowania się;
- analityczne myślenie;
- stanowczość w prezentowaniu własnego stanowiska;
- otwartość w obcowaniu z ludźmi;
- poczucie humoru.

Obok cech osobowościowych negocjatora, niezwykle ważną rolę w negocjacjach odgrywa czas i miejsce.

Czas w negocjacjach rozpatrywany jest w dwóch aspektach. W pierwszym jest to termin odbywania negocjacji /właściwe przygotowanie się do negocjacji oraz pora dnia odpowiadająca stronom/. W drugim jest to presją czasu. Ograniczenia czasowe mogą niekorzystnie wpływać na konstruktywne rozwiązanie problemu i mogą zostać wykorzystane przez jedną ze stron jako forma nacisku.

Miejsce jest terytorium, na którym prowadzone są negocjacje. Najkorzystniej prowadzi się je na własnym terytorium, chociaż często najlepszym rozwiązaniem jest terytorium neutralne.

5.2. Style negocjacji

Prowadzenie negocjacji zależne jest od wielu czynników. Wśród nich znaczącą rolę odgrywa nastawienie, z jakim strony podchodzą do negocjacji. Wyróżnia się trzy typy nastawienia wobec sytuacji negocjacyjnej: „przegrana-przegrana" - *mało obiecującym podejściem do negocjacji*, „przegrana-wygrana" - *rywalizacyjna strategią negocjacji*, „wygrana-wygrana" - *najbardziej obiecującą strategią negocjacji.*

Według innych autorów wyróżnia się następujące style negocjacji:

- *aktywno-kooperacyjny* – drobiazgowe analizowanie szczegółów, dążenie do logicznego i rzeczowego rozważania argumentów, odporność na argumenty emocjonalne, uporczywość, a czasami agresywność w dyskusjach;
- *pasywno-współpracujący* – konwencjonalne postępowanie, odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości, nastawienie na współpracę;
- *aktywno-walczący* - duża aktywność, przejmowanie inicjatywy, spontaniczność; okazywanie uczuć negatywnych;
- *pasywno-walczący* – utrzymywanie dobrych układów interpersonalnych dzięki zręcznościom dyplomatycznym, otwartość na argumenty oraz uczuciowe utożsamianie się z drugą stroną.

Interesującą klasyfikację stylów negocjowania przedstawili R. Fisher i W. Ury, którzy wyróżnili trzy podstawowe style negocjowania: *miękki, twardy oraz oparty na zasadach.*

Miękki styl negocjacji - stosowany jest najczęściej wtedy, gdy strony dążą do utrzymania, jak najlepszych stosunków nawet za cenę rozsądnego rozwiązania. Styl ten może być stosowany prze obydwie strony, które konkurują ze sobą wzajemnymi ustępstwami oraz prawieniem sobie grzeczności. Strony, dążąc za wszelką cenę do uniknięcia konfliktu, nie rozważają wszystkich możliwości, co może powodować, że wynik negocjacji nie będzie optymalny. W sytuacji kiedy ten styl stosowany jest tylko przez jedną ze stron bardzo szybko może dojść do zakończenia negocjacji.

Negocjacje twarde – charakteryzują się tym, że jedna ze stron zajmuje twarde stanowisko i konsekwentnie przy nim obstaje. Negocjacje te zmierzają do pokonania drugiej strony, a uczestnicy postrzegają się nawzajem jako przeciwnicy. W trakcie negocjacji strony nie ufają sobie nawzajem, często stosują groźby, wprowadzają się w błąd i żądają jednostronnych ustępstw. Takie negocjacje są niezwykle trudne, przeciągają się w czasie i często nie prowadzą do korzystnych rozwiązań.

Negocjacje oparte na zasadach - polegają na skoncentrowaniu się na podstawowych interesach, wzajemnie korzystnych, alternatywach i uczciwych standardach. Pozwalają one na osiągnięcie porozumienia w efektywny i polubowny sposób.

5.3. Przebieg negocjacji

Negocjacje składają się z określonych etapów[48]:

- przygotowania negocjacji;
- otwarcia i rozpoczęcia rozmów;
- prowadzenia negocjacji;
- zakończenia negocjacji.

Przygotowanie negocjacji związane jest z merytorycznym przygotowaniem się do negocjacji oraz wytworzeniem właściwego do nich nastawienia.

Przygotowując się do nich należy uzyskać odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- czego one w gruncie rzeczy dotyczą?
- jaki można przyjąć styl negocjowania?
- jakie cele są do osiągnięcia?
- kiedy najlepiej rozpocząć rozmowy?

---

[48] T. Piotrkowski, op. cit.

- jaki styl negocjowania należy przyjąć?
- jakie oferty wyjściowe będą przedstawione?
- do jak dalekich ustępstw jesteśmy skłonni?
- gdzie będą prowadzone negocjacje, na jakim terytorium?
- jaki będzie czas rozmów?

W następnej kolejności należy stworzyć sytuację negocjacyjną. W jej skład wchodzą: miejsce spotkania, czas negocjacji, przestrzeń fizyczna oraz podział ról wśród uczestników negocjacji.

Otwarcie i rozpoczęcie rozmów jest ważnym elementem negocjacji. Moment ten decyduje o tym, w jaki sposób negocjatorzy będą się nawzajem traktować i postrzegać. Dużą rolę odgrywa wtedy komunikacja werbalna i niewerbalna. Należy zwrócić także uwagę na rytuał powitań, wzajemne uprzejmości, odpowiedni ubiór. Elementy te w znacznej mierze mają wpływ na ukształtowanie się klimatu rozmów.

W etapie tym następuje również ustalenie: celu, czasu trwania rozmów, planu i porządku spotkania oraz prezentuje się personalia. Uczestnicy spotkania przedstawiają się i omawiane są ich kwalifikacje.

Prowadzenie rozmów. Etap ten składa się z:

- rozpoznania stanowisk - wstępna deklaracja intencji stron, zdefiniowanie pojęć oraz określenie oczekiwań;
- składania ofert - formułowanie początkowych oczekiwań i żądań,
- przetargu w którym należy przestrzegać następujących zasad:
  - negocjuje się tylko oferty i propozycje, a nie argumenty i uzasadnienia;
  - nie należy ustępować ani zbyt szybko, ani zbyt wolno;
  - trzeba uważnie słuchać ofert drugiej strony;
  - konieczne jest określenie minimum własnych żądań, natomiast w ofercie ogłosić pozycję znacznie wyższą;
  - oferty należy przedstawiać w sposób pewny, bez wahań, w przypadku ustępstw trzeba podkreślać trudności i wątpliwości;
  - nie należy okazywać tryumfu w momencie ustępstwa partnerów.

Zakończenie negocjacji - powinno nastąpić w odpowiednim momencie ponieważ ich przedłużanie może powodować np. pojawienie się dodatkowych wątpliwości czy też stratę czasu.

5.4. Czynniki decydujące o skuteczności negocjacji

Z negocjowaniem mamy do czynienia na co dzień. Ludzie ciągle się jej uczą i nieustannie mogą ją doskonalić. Stanowi ono drogę do pomyślnego układania stosunków, współdziałania z innymi ludźmi oraz nawiązywania współpracy pomiędzy różnymi organizacjami.

Negocjowanie jest sztuką, dlatego trudno jest formułować określone rozwiązania. Natomiast nie ulega wątpliwości, iż odpowiedzialny negocjator rozumiejąc zasadę współpracy będzie zmierzał do uzyskania porozumienia, pamiętając, że udane negocjacje przynoszą zwycięstwo każdej ze stron.

Z badań wynika, na skuteczność negocjacji ma wpływ postawa negocjatora który to powinien[49]:

- zdecydowanie stawiać sprawę, formułować silne żądania i tworzyć niewielkie ustępstwa;
- być elastyczny, nie może on także atakować, ani irytować drugiej strony;
- być otwarty na szeroki zasięg alternatyw i nie może on także planować z góry określonych wyników;
- przyjąć racjonalne podejście, zmierzające do rozwiązania wielu zagadnień;
- stwarzać wrażenie rzetelnego i stanowczego negocjatora oraz także powinien wzmacniać swój pozytywny wizerunek.

Podczas negocjacji popełniane są następujące błędy[50]:

- nadmierna uległość wobec strony przeciwnej;

---

[49] M. Argyle, ***Psychologia stosunków międzyludzkich***, PWN, Warszawa 1991.
[50] P. F. Drucker, ***Praktyka zarządzania***, Nowoczesność, Warszawa 19994.

- nadmierne zaufanie lub jego brak, który powoduje oddalenie możliwość osiągnięcia porozumienia;
- nadużywanie siły, co prowadzi do niechęci strony;
- bierność negocjatorów, która może wynikać z:
  - wpływu przełożonych;
  - brak związku między wysiłkami negocjatorów a rezultatami ich pracy,
  - nieporozumień w grupie negocjatorów,
  - mitu ważności niektórych negocjatorów, co może prowadzić do tego, że pozostali będą przyjmowali pozycję obserwatorów.

Ocenia się że: brak merytorycznego przygotowania, improwizacja oraz brak jasnego podziału ról, uprawnień i obowiązków; arogancja i lekceważenie partnerów; bałagan organizacyjny, złe formy reprezentacji stron; gadulstwo, brak dyscypliny; lekceważenie partnerów; upór w sprawach drugorzędnych; niedostrzeganie błędów, usztywnianie stanowiska wbrew racjonalnym przesłankom są częstymi przyczynami porażek podczas negocjacji.

*

* *

Przewodzenie innym jest wymagające i złożone. Nie mniej jest ono niezbędne na wszystkich szczeblach struktur organizacyjnych. Polskie Siły Zbrojne potrzebują przywódców obdarzonych wyobraźnią, którzy będą tworzyć lepszą przyszłość. Autor żywi nadzieję, iż treści zawarte w opracowaniu, mimo że nie wyczerpują całości zagadnień związanych z przywództwem, będą pomocne przy zgłębianiu tematyki z nim związanej.

BIBLIOGRAFIA

1. Antczak S., *Podstawy dowodzenia Siłami Powietrznymi*, AON, Warszawa 1997.
2. Anthony R., *Niemożliwe jest możliwe*, Studio Emka, Warszawa 1997.
3. Apczyński M., Danek P., *Komunikacja komputerowa*, Wiedza i Życie, Warszawa 1997.
4. Bernard Ch. I., *Funkcje kierownicze*, AE, Kraków 1997.
5. Bierach A., *Komunikacja niewerbalna. Sztuka czytania z twarzy*, Astrum, Wrocław 1996.
6. Burakowski K., *Komunikacja międzyludzka*, AON, Warszawa 1998.
7. Cenin M., Chełpa S., *Psychologia wojskowa,* MON, Warszawa 1998.
8. Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, MEDIUM, Warszawa 1996.
9. Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, MEDIUM, Warszawa 1997.
10. Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów liderów przywódców,* PAX, Warszawa 1996.
11. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
12. Kanarski L., Pęksa R., Żak A., Cz., *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998.
13. Kälin K., Müri., *Kierować sobą i innymi*, WPSB, Kraków 1998.
14. Koch R., *Szefem być*, Business Press, Warszawa 1997.
15. Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa 1996.
16. Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, MEDIUM, Warszawa 1998.
17. Masłyk-Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje*, UMCS, Lublin 1996.

18. Maxwell J. C., *Być liderem. Czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1996.

19. Maxwell J. C., *Tworzyć liderów. Czyli jak wprowadzać innych na drogę sukcesu*, MEDIUM, Warszawa 1997.

20. *Military Leaderschip Headquarters*, Department of the Army, Washington DC 1990.

21. Nierenberg G. I., *Sztuka kreatywnego myślenia*, Studio Emka, Warszawa 1996.

22. Nosal Cz. S., *Umysł menedżera, Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993.

23. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.

24. Pease A., *Język ciała*, Gemini, Kraków 1997.

25. Peiffer V., *Myśl pozytywnie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997

26. Pietrasiński Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, FBC, Warszawa 1994.

27. Piotrkowski K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSE, Warszawa 1997.

28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ANTYKWA, Kraków 1998.

29. Red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.

30. Red. Koźmiński K. A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.

31. Red. Stewart D. M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.

32. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

33. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

34. Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1995.

35. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku*, WNT, Warszawa 1995.

36. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

37. Ziglar Z., *Poradnik lidera. Jak działać gdy znajdziemy się na szczycie*, MEDIUM, Warszawa 1995.