

Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5844/2007

**WIELOKULTUROWOŚĆ
W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ**

63851

WARSZAWA

2007





AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5844/2007

**WIELOKULTUROWOŚĆ
W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ**

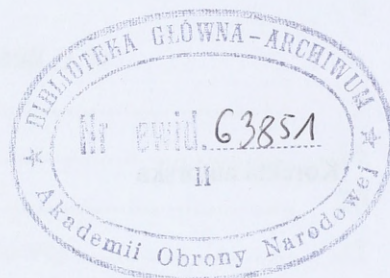
63851

WARSZAWA

2007

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

AON 5844/07



WIELOKULTUROWOŚĆ W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Praca zbiorowa pod redakcją Marka Strzody

Warszawa 2007

Recenzent
dr hab. inż. Józef Janczak

Korekta autorska

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1104/2007

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ZAŁOŻENIA ORGANIZOWANIA I FUNKCJONOWANIA ELEMENTÓW WIELOKULTUROWYCH W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ	9
<i>Marek Strzoda (1.1, 1.2, 1.3, 1.4), Marzena Piotrowska-Trybull (1.5)</i>	
1.1. Istota i pojęcie organizacji wojskowej	9
1.2. Społeczne aspekty organizacji wojskowej	16
1.3. Relacje pomiędzy elementami organizacji	20
1.4. Istota funkcjonowania zespołu w organizacji wojskowej	22
1.4.1. Pojęcie i cele działania zespołu	23
1.4.2. Tworzenie zespołów w organizacji wojskowej	26
1.4.3. Rodzaje i rola zespołów	31
1.5. Uwarunkowania funkcjonowania zespołów wielokulturowych	36
1.5.1. Kształtowanie zespołów wielokulturowych	36
1.5.2. Role członków zespołu	41
1.5.3. Komunikowanie w zespołach wielokulturowych	47
1.5.4. Motywowanie w zespole wielokulturowym	55
1.6. Nieprawidłowości w organizowaniu i funkcjonowaniu zespołów	63
2. ISTOTA WIELOKULTUROWEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WOJSKOWEJ	70
<i>Jacek Kucharczyk</i>	
2.1. Wielokulturowość w polskiej i światowej historii	70
2.2. Pojęcie kultury w organizacji wojskowej	76
2.3. Wielokulturowość a rozwój współczesnej organizacji wojskowej	83
3. DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU WIELOKULTUROWEGO W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ	89
<i>Zbigniew Redziak</i>	
3.1. Charakterystyka wojskowej struktury dowodzenia NATO	89
3.2. Wybrane aspekty wielokulturowości dowództw i instytucji NATO	96
3.3. Wielokulturowość na przykładzie Brygady Nordycko-Polskiej oraz Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe w Iraku	99
3.4. Uwarunkowania funkcjonowania w zespołach wielokulturowych	103
ZAKOŃCZENIE	114
BIBLIOGRAFIA	116

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

WSTĘP

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji generują szereg zjawisk, które dotychczas nie występowały lub miały małe znaczenie. Różne czynniki środowiska zewnętrznego, jak również wewnętrznego wymagają reakcji i takiego dostosowania, aby wykorzystywać nadarzające się szanse oraz unikać zagrożeń.

Zasadniczym kapitałem organizacji są ludzie. Współcześnie trudno wyobrazić sobie wyalienowanego ze społeczeństwa człowieka, który egzystuje poza jakąkolwiek społecznością. Zwłaszcza, że człowiek jest istotą społeczną i potrzebuje przynależności do grupy w obrębie, której mógłby funkcjonować oraz z którą może się identyfikować. Jednocześnie ludzie są współcześnie jednym z zasadniczych podmiotów, które ulegają wpływowi czynników zewnętrznych oraz zawsze uczestniczą nawet w najdrobniejszych zmianach organizacyjnych.

Zbiór ludzi w organizacji jest zawsze zbiorem otwartym i różnorodnym. Występujące różnice dotyczą różnych cech, np. wieku, płci, osobowości, wyglądu, wartości, światopoglądu oraz innych wyznaczników. W swojej istocie każda organizacja łączy ludzi o różnej kulturze, w tym organizacyjnej, integruje zróżnicowanie między nimi dążąc do uzyskania w ich działaniu efektu synergii oraz twórczego zaangażowania.

Przedstawiając warunki funkcjonowania współczesnych organizacji warto przywołać słowa Ryszarda Kapuścińskiego, który wskazywał, że: *Zastanówmy się, czy żyjąc w różnych kulturach, cywilizacjach, religiach, chcemy szukać w innych kulturach rzeczy najgorszych, żeby umacniać własne stereotypy, czy raczej będziemy starali się znajdować punkty styczności – nasz świat znajduje się na rozdrożu. Pewna tendencja wydaje się nieuchronna – będziemy żyć w świecie wielokulturowym¹.*

Takie warunki funkcjonowania oraz tendencje powodują, że coraz częściej ważkim elementem osiągania celów organizacji jest **wielokulturowość**. Organizacjami lub zespołami wielokulturowymi zaczęto nazywać te podmioty, w których istnieją, co najmniej dwie kultury narodowe, organizacyjne lub inne. Czynniki demograficzne, społeczne, kulturowe oraz wiele innych spowodowały, że wiele obecnie funkcjonujących organizacji osiągnęło wysoki stopień różnorodności. Wskazuje się, że może im to przynieść wiele korzyści, wtedy gdy będą one zdolne do pełnego spożytkowania płynących z niego korzyści bez specjalnych problemów².

¹ W. Kalaga, *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004, s. 161.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 722.

Początki zainteresowania wielokulturowością nastąpił po II Wojnie Światowej. Natomiast na przełomie XX i XXI wieku nastąpił ponowny wzrost zainteresowania tymi aspektami. Przesłanką tych działań było poszukiwanie tożsamości organizacji oraz potrzeba zintegrowania pracowników posiadających różne „korzenie” poprzez sięganie do tradycji i tworzenie na potrzeby organizacji określonej skali wartości. Uznano, że może mieć to istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji w przyszłości.

Przyjęcie Polski do NATO oraz zwiększone zaangażowanie na arenie międzynarodowej spowodowały, że problemy różnorodności kulturowej oraz potrzeba merytorycznego współdziałania w ramach różnych podmiotów wielokulturowych stały się udziałem naszych Sił Zbrojnych. Udział komponentów narodowych w operacjach poza granicami kraju oraz udział w organizowaniu struktur wielonarodowych stworzył nową sytuację, w której wielu żołnierzy zetknęło się ze zjawiskiem wielokulturowości. Współdziałanie przedstawicieli różnych kultur narodowych, społecznych i organizacyjnych spowodowało, że procesy związane z kreowaniem relacji interpersonalnych, wartości oraz postaw personelu nabrały szczególnego znaczenia.

Praktyka wskazuje, że występujące w takich organizacjach różnice nie wynikają współcześnie już tylko i wyłącznie z przyczyn narodowościowych lub religijnych. Coraz częściej są one wypadkową całej gamy czynników, np.: płci, sfery zainteresowań, kultury regionu, wychowania oraz elementów kultury nabytych przez poszczególnych jej członków w poprzednich organizacjach.

Występowanie różnic pomiędzy ludźmi jest powszechne i oczywiste. Jednakże procesy zachodzące w organizacjach z międzynarodowym personelem, umożliwiają obserwację ciekawych zachowań, cech, sposobu bycia tych ludzi oraz pozwalają wyciągnąć interesujące wnioski. Jednym z nich, może być stwierdzenie postępujące z czasem asymilacji i przyjmowania wartości grupy dominującej przez pozostały personel. Za szczególnie interesujące uznać także można współistnienie różnych kultur oraz wytworzenie niejako jednej, kultury wypadkowej. Zjawisko to nazwano **wielokulturowością**.

Poszukując etymologii **wielokulturowości** wskazać można, że przedstawia się ją jako **cechę** oraz jako **proces**, który ma wpływ na funkcjonowanie organizacji i jest bacznie obserwowana przez ludzi reprezentujących różne dziedziny zarządzania. Jednocześnie jest to zjawisko wieloaspektowe, a jednocześnie wielowymiarowe odnoszące się do ludzi zjednoczonych w organizacji celem oraz zaangażowanych w jego osiągnięcie.

Stwierdza się, że jak każdy z procesów zachodzących w organizacji, **wielokulturowość** generuje szereg szans, lecz niesie z sobą także wiele zagrożeń. Jest jednocze-

śnie wyzwaniem, jakie staje przed tymi organizacjami, które decydują się na kreowanie swojej struktury przy pomocy przedstawicieli różnych kultur. Zjawisko to nie jest nowe. Jednak dopiero współcześnie, w dobie powszechnych migracji oraz postępującej globalizacji dostrzeżona została jego rola oraz znaczenie. Stwierdzono, że wiele elementów wchodzących w skład tego zjawiska wpływa na przyszłość organizacji oraz poprawia współpracę personelu organizacyjnego poprzez prostsze, wydajniejsze i szybsze osiągnięcie wyznaczonych celów.

Wskazać należy, że kultura organizacyjna wojska kształtowana jest poprzez szczególnie mocno akcentowane wartości patriotyczne, wzorce narodowe oraz kultywowanie pamięci o wydarzeniach historycznych. Dlatego w naszych siłach zbrojnych zjawisko wielokulturowości jest aspektem relatywnie nowym.

Przedstawiając współczesne warunki funkcjonowania w strukturach międzynarodowych NATO wskazać należy, że pomimo niewątpliwej dominacji technologicznej oraz ekonomicznej pewnych państw, funkcjonowanie wszystkich elementów Sojuszu opiera się na zasadzie równouprawnienia. Dotyczy to także zasady niewywierania presji na przyjmowanie wartości, norm oraz zachowań innych. Doświadczenia zdobyte podczas ćwiczeń wielonarodowych oraz kontaktów międzynarodowych skłaniają jednak do refleksji nad procesami zaobserwowanymi w instytucjach i dowództwach NATO.

Dostrzeżono, że pomimo niewątpliwej odrębności, przedstawiciele sojuszniczych zespołów wielonarodowych wytwarzają specyficzną kulturę przypisaną tylko i wyłącznie danej strukturze. Charakteryzuje się ona pewną dozą uniwersalności, w odniesieniu do poszczególnych elementów kultury. Szczególnie jednak w **zespołach wielokulturowych** dostrzegane są różnego rodzaju specyficzne elementy komunikowania się ich poszczególnych jego przedstawicieli. Dotyczy to zwłaszcza kreowania unikatowej terminologii wojskowego języka angielskiego oraz tworzenia wręcz swego rodzaju „slangu”, ułatwiającego komunikację personelu.

Przytoczone powyżej zjawiska stały się inspiracją działań zmierzających do przedstawienia w formie publikacji zagadnień dotyczących istoty i wielokulturowości, jej elementów, zjawisk oraz procesów mających wpływ na funkcjonowanie zespołów i organizacji.

Niniejsza publikacja przeznaczona jest dla studentów Akademii Obrony Narodowej, którzy zapoznają się z problemami wielokulturowości podczas zajęć z zarządzania oraz dowodzenia. Dokonano w niej próby szerszego zaprezentowania zagadnień dotyczących zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach mających do czynienia z **wielokulturowością**. Problemom tym nie poświęcano dotychczas w naszych si-

łach zbrojnych należytej uwagi. Koncentrowano się zazwyczaj na kreowaniu kultury wojska jako organizacji, jednak nie traktowano tego procesu jako wypadkowej łączenia lub koegzystencji różnych kultur.

W rozdziale pierwszym opracowania przedstawiono założenia organizowania i funkcjonowania zespołów w organizacji zhierarchizowanej. Szczególną uwagę zwrócono w nim na przedstawienie założeń i warunków funkcjonowania organizacji wojskowej. Na szczególną uwagę, ze względu na kompleksowe odniesienie się do zjawisk zachodzących w wojsku, zasługuje przegląd typologii terminu **organizacja wojskowa**.

W kolejnym rozdziale wskazano zasadnicze aspekty kultury organizacji. W tej części opracowania zawarto szereg wniosków dotyczących przejawów kultury, mogących mieć miejsce w organizacji i zespole. Znaczna część rozdziału zawiera także konkluzje dotyczące treści definiowania kultury w organizacji wojskowej oraz rozwinięcie tezy, że szeroko rozumiana **wielokulturowość zespołów** posiada cechy, które mają wpływ na rozwój współczesnej organizacji.

W trzecim rozdziale zaprezentowano charakterystykę **wielokulturowości** w strukturze dowodzenia NATO oraz różnorodność międzynarodową na przykładach Wielonarodowej Brygady Nordycko-Polskiej oraz Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe w Iraku. W rozdziale tym szczególną uwagę zwrócono na wszystkie te czynniki, których zmienny charakter wpływa na funkcjonowanie zespołów w organizacjach **wielokulturowych**. Istotą rozważań tego rozdziału jest wskazanie, że struktura wymienionych **zespołów i organizacji wielokulturowych** opiera się permanentnie na współdziałaniu specjalistów wojskowych, pochodzących z różnych państw, posiadających różne zainteresowania, kulturę, religię, itp.: Członkowie tych zespołów łączą wszystkich, jakże „odmiennych” pracowników, w jeden organizm, który w wielu przypadkach funkcjonuje bez zastrzeżeń, a podwaliny wymienionego zjawiska **wielokulturowości** dają nadzieję, że w przyszłości może się jeszcze ono rozwijać, a pojawiające się różnice wpływać na jakość ich funkcjonowania.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że wielokrotnie musimy sobie radzić z problemami wielokulturowości. Duże zapotrzebowanie na badanie tego zjawiska oraz ich wyniki są bezdyskusyjne. Praca ta może być przydatna dla praktyków oraz tych, którzy dążą do zgłębienia trudnych i jeszcze często niezidentyfikowanych problemów.

Rozdział 1

ZAŁOŻENIA ORGANIZOWANIA I FUNKCJONOWANIA ELEMENTÓW WIELOKULTUROWYCH W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

1.1. Istota i pojęcie organizacji wojskowej

Spółeczny charakter działalności ludzkiej oraz dążenie do osiągnięcia lepszych efektów poprzez działanie grupowe spowodowało powstanie szeregu **organizacji**. Są one obecne we wszystkich aspektach życia człowieka. Dążąc do realizacji swoich celów ludzie dobierają się w rodziny, stowarzyszenia, tworzą przedsiębiorstwa oraz państwa wraz z ich organami zarządzającymi i wykonawczymi. Istota zorganizowania towarzyszy człowiekowi od najwcześniejszych dziejów łączenia się w społeczności plemienne.

Wojsko, armia, siły zbrojne – tymi niemal równoznacznymi terminami określa się od tysięcy lat fundamentalną dla istnienia i funkcjonowania państwa, jego organizację zbrojną. Jej siła i sprawność decyduje o skuteczności obrony narodowej w tworzeniu i utrzymywaniu bezpieczeństwa narodowego, a w konsekwencji o przetrwaniu i pomyślności państwa. Jakkolwiek tysiące lat doświadczeń, opłaconych ofiarą krwi żołnierskiej i cywilnych ofiar wojen, ukształtowały uniwersalne cechy, wartości i struktury wojska, to jednak, jak stwierdził teoretyk wojskowości strategiczny gen. E. Ludendorff, „różnorodne są siły zbrojne, różnorodne ich formy i sposoby ich użycia w wojnie³”.

Organizacja systemu obrony każdego państwa, jest podobnie jak kultura, jednym z najbardziej odrębnych, autonomicznych atrybutów narodowych i państwowych. Jest to wynik oddziaływania różnych czynników, wynikających głównie z różnic w położeniu geopolitycznym, tradycji, kultury państwowej i wojskowej oraz z celów i interesów państw. Siły zbrojne podlegają również ciągłym zmianom, stosownie do zachodzących zmian politycznych i technicznych. Każda armia przez lata swojego istnienia ukształtowała specyficzne zasady podległości żołnierzy, którzy współdziałając w zespołach osiągnęli założone cele organizacji wojskowej.

³ E. Ludendorff, *Wojna totalna*, Warszawa 1959, s. 101.

Wojsko można uznać za specyficzną odmianę organizacji hierarchicznej, która posiada szczególne środki działania. Są nimi skomplikowane urządzenia i technologie niszczenia, służące szeroko rozumianej destrukcji. Te właśnie detale odróżniają tę organizację od jakiegokolwiek innej instytucji⁴. Dysponowanie nowoczesną technologią, zmieniającą się coraz częściej i szybciej powoduje konieczność doboru ludzi do zespołów o wysokich kwalifikacjach oraz wartościach moralnych.

Wojsko posiada wieloletnią tradycję, na której opiera swoje istnienie i działanie. Stąd też między innymi przywiązanie do munduru, stopni i odznaczeń wojskowych, których uniwersalne nazewnictwo oraz słownictwo tworzy ceremoniał wojskowy, będący egzemplifikacją kultury organizacyjnej. Siły zbrojne każdego państwa mają sprecyzowane cele działania i określony zakres odpowiedzialności. W swojej działalności dążą do wyjątkowo sprawnego działania, realizując założenia wynikające z narodowych doktryn ich użycia. Szczegółowe uwarunkowania zawarte są natomiast w instrukcjach, regulaminach, zarządzeniach oraz decyzjach ustalających zakres kompetencji oraz odpowiedzialności organizacji wojskowych i żołnierzy. W związku z tym wojsko posiada racjonalny podział pracy i obiektywne metody kontrolowania czynności. Zasady etyczne panujące natomiast w relacjach przełożony-podwładny są formalnie realizowane, zgodnie z określonymi regułami postępowania wojskowego.

Na podstawie analizy literatury można założyć, że siły zbrojne są rodzajem instytucji totalnej⁵. Termin ten wg E. Goffmana oznacza miejsce zamieszkania i pracy, gdzie duża liczba ludzi odcięta od szerszego społeczeństwa, w odpowiednim czasie prowadzi swą wspólną, zamkniętą i formalnie administrowaną całość egzystencji⁶. Cechą zasadniczą instytucji totalnych jest połączenie trzech podstawowych barier życia, jakimi są: miejsce pracy, spania i zabawy. Powodem zaliczenia sił zbrojnych do instytucji totalnych jest fakt zaplanowanej każdej fazy codziennej działalności oraz narzucanie decyzji formalnych przez władzę zwierzchnią.

Charakterystyczną cechą armii jest także to, że występuje w niej niewątpliwa przewaga więzi formalnych nad więziami personalnymi. Relacje formalne polegają na uczestniczeniu w określonej strukturze zorganizowanej, a więź personalna na osobistym kontakcie dowódcy i podwładnego. Przewaga więzi formalnych wynika z faktu korzystania wszystkich żołnierzy z jednego rodzaju regulaminów wojskowych, w których zawarte są ściśle określone przepisy np.: tzw. droga służbowa. Na podstawie tych faktów można powiedzieć, że armia jest charakterystycznym rodzajem organizacji.

⁴ M. Rybarczyk, *Wojsko jako rodzaj instytucji totalnej i organizacji społecznej*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 2004.

⁵ E. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych*, Warszawa 1975, s 153-154.

⁶ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Toruń 1997, s. 85.

Istnieje wiele definicji organizacji. Wielorakość określeń wynika z tego, że każdy człowiek przez większość życia jest członkiem rozmaitych organizacji, a w związku z tym odpowiednio każdy z nich posiada swoje wyobrażenie pojęcia „organizacja”. Jednocześnie przedstawiciele różnych dziedzin odmiennie postrzegają to pojęcie. Różnorodność definicji spowodowana jest także tym, do czego dana organizacja jest stworzona oraz jaki jest jej cel istnienia.

Termin **organizacja** wywodzi się z języka greckiego *organizo*, co oznacza narzędzie, tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości⁷. Z języka łacińskiego *organum* oznacza narzędzie⁸. We współczesnej polskiej literaturze zarządzania powszechnie wykorzystywana jest prakseologiczna definicja organizacji sformułowana przez Tadeusza Kotarbińskiego. Określił on organizację jako pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości.

Pojęcie organizacji odnosi się jednak do szerszego kontekstu. J. Zieleniecki jednoznacznie wskazał, że pojęcie organizacji jest wieloznaczne oraz określił, że termin ten jest używany w trzech znaczeniach⁹:

- **rzeczowym**: jest to rzecz zorganizowana - przedmiot złożony, a szczególnie taka całość, która składa się z rzeczy i ludzi wyposażonych w narzędzia, maszyny, jak np.: przedsiębiorstwo przemysłowe, bank, biuro podróży, urząd;
- **czynnościowym**: jest to proces organizowania, inaczej tworzenie organizacji w znaczeniu rzeczowym;
- **atrybutowym**: jest to cecha rzeczy złożonej, np.: mówiąc o instytucji, procesie, czynnościach, że są dobrze zorganizowane, używamy pojęcia organizacji w znaczeniu oceny i atrybutu końcowych wysiłków organizatora.

Ujęcie rzeczowe odnosi się w swojej istocie do wyodrębnionych z otoczenia oraz wewnętrznie uporządkowanych i powiązanych między sobą zbiorów wielu elementów. Składają się one na strukturę organizacji i mają wpływ na jej działalność. Dzięki tym elementom organizacja może funkcjonować jako całość i sprawnie działający system w otoczeniu. Tak rozumiana organizacja to zorganizowana grupa ludzi o wspólnym programie i celu; instytucja społeczna, partyjna itp¹⁰. Jest to grupa ludzi zjedno-

⁷ K. A. Koźmiński, *Zarządzanie - teoria i praktyka.*, Warszawa 1999, s. 45.

⁸ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk 1978, s. 151.

⁹ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Warszawa 2000, s. 14.

¹⁰ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2000, s. 364.

czonych wspólnym planem, programem działania jednoczona wspólnymi poglądami i zadaniami¹¹.

Będąc otwartym systemem społeczno-techniczny zorientowanym na wspólny cel i uporządkowanym strukturalnie organizacja zdolna jest do wykonywania określonej funkcji transformacyjnej oraz utrwalania określonych zachowań ludzi przy stałej konfrontacji ze składnikami otoczenia.

Systemowe ujęcie organizacji społecznej opisuje ją następującymi cechami:

- organizacje są systemami ustrukturyzowanymi, czyli złożonymi wewnątrznie z różnych uporządkowanych elementów.
- organizacje są systemami mającymi zdolność doskonalenia się, podnoszenia swojej sprawności i stopnia zorganizowania.
- organizacje są systemami ukazującymi właściwą danemu systemowi hierarchię zależności, nadrzędności i równorzędności jej członków.
- organizacje są systemami zawierającymi właściwy sobie układ wartości dotyczący celów systemu, oceny jego elementów i innych systemów.
- organizacje charakteryzują się otwartością, co oznacza, że prowadzą z otoczeniem wymianę informacji oraz mają swoją zdolność adaptacji do zmiennych warunków otoczenia przyrodniczego i społecznego.
- organizacje są systemami celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych zadań.
- organizacje pełnią swoje funkcje, które jednak nie mogą przeszkadzać w pełnieniu funkcji przez poszczególne jej elementy.

Według I. Kamińskiej-Szmaj – organizacja to¹²:

- grupa ludzi mająca wspólny cel, plan, program; instytucja np. społeczna, polityczna;
- sposób, forma, system, w jaki coś jest organizowane;
- struktura, budowa (substancji, organizmu).

Instytucje zwane organizacjami to wyodrębnione z otoczenia oraz wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory wielu elementów, które mają wpływ na strukturę organizacji i jej działalność. Dzięki tym elementom organizacja może funkcjonować jako całość i sprawnie działający system.

W innym ujęciu **organizacja** to otwarty moduł społeczno-techniczny, uporządkowany strukturalnie, zorientowany na osiąganie wspólnego celu i zdolnego do wykonywania konkretnej funkcji oraz utrwalania ustalonych zachowań ludzi w stałej kon-

¹¹ *Słownik języka polskiego*, T. 1, Warszawa 1998, s. 518.

¹² I. Kamińska-Szmaj, *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2001, s. 78.

frontacji ze składnikami otoczenia. Organizacja to również energiczny układ części powiązanych wzajemnie na zasadzie współprzyczyniania się do sukcesu całości. Według źródeł internetowych każda organizacja powinna spełniać następujące warunki¹³:

- wyzwalać istniejące możliwości przedsiębiorstwa i zapewniać mu elastyczne i sprawne działanie;
- uwzględniać odmienność różnych przedsięwzięć wynikających z interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- ułatwiać realizację obranej strategii.

Współczesne organizacje działając w ramach określonych warunków charakteryzują się szeregiem relacji z otoczeniem bliższym (szczegółowym) i dalszym (ogólnym).

Do otoczenia bliższego zalicza się wszelkie instytucje i jednostki, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje, podczas swojego funkcjonowania. Są to¹⁴:

- szeroko rozumiani **dostawcy** zasobów niezbędnych do funkcjonowania organizacji: szkoły, urzędy pracy, instytucje zaopatrzeniowe, banki itd.;
- **odbiorcy** produktów, usług lub świadczeń realizowanych przez organizację;
- **konkurenci**, czyli instytucje, przedsiębiorstwa oraz inne podmioty oferujące takie same produkty lub usługi na tym samym obszarze działania;
- **instytucje kontrolujące** działalność organizacji, jak: urzędy skarbowe, urzędy celne, centralne lub terenowe władze administracyjne itp.;
- **instytucje kontrolowane** przez daną organizację z tytułu zależności organizacyjnej (instytucje niższej instancji, np. oddział, filia) lub z tytułu ustawowego prawa do kontroli.

Otoczenie dalsze tworzy natomiast warunki funkcjonowania danej organizacji oraz oddziałuje na jej poszczególne obszary działalności. Do elementów tego zbioru zaliczamy między innymi otoczenie:

- ekonomiczne;
- technologiczne;
- demograficzne;
- prawne;
- ekologiczne;
- polityczne;
- kulturowe.

¹³ <http://portalwiedzy.onet.pl/128382.haslo.html>.

¹⁴ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 32.

Praktyka wskazuje, że otoczenie każdej organizacji jest inne, a jego specyfika oraz charakterystyka wyróżnia się pewnymi odmiennościami. Każdorazowo, chcąc dokonać charakterystyki otoczenia organizacji, trzeba dostrzec¹⁵:

- zakres zmienności, głównie pod kątem tego, na ile zmienne są zewnętrzne czynniki określające szanse realizacji celów organizacji;
- stopień przewidywalności, czyli w jakim stopniu organizacja jest w stanie skutecznie prognozować rozwój otoczenia;
- złożoność otoczenia, postrzeganą przez pryzmat zewnętrznych czynników wpływających na proces realizacji celów organizacji.

Organizacja składa się z szeregu elementów. Sposób związania ich z sobą decyduje o jej strukturze, dzięki której układ tych elementów tworzy spójną całość, czyli system. Literatura przedmiotu podaje wiele różnych definicji systemu. Według W. Kieżuna „system jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje”¹⁶. Trafne jest też określenie, w którym system postrzegany jest jako „... ciąg funkcji lub działań (...) w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”. Istotne są również określenia, które należy dostrzec, rozpatrując różne kwestie dotyczące funkcjonowania systemu, a przede wszystkim jego skuteczność i sprawność. Z treści opracowania P. Sienkiewicza wynika, że „skuteczność systemu” to zdolność realizacji celów działania w wymaganym czasie. Z kolei „sprawność systemu” to cecha systemowa, wyrażająca ogół walorów praktycznych działań, czyli ocenianych pozytywnie jego cech¹⁷.

Funkcjonowanie elementów organizacji oraz rodzaj istniejących pomiędzy nimi relacji decyduje o charakterze i specyfice układu kierujący – kierowany. Sprawne zarządzanie organizacją złożoną wymaga uporządkowania według określonych reguł poszczególnych elementów organizacji oraz przyporządkowania ich pewnym szczeblom hierarchii (szczeblom organizacyjnym). Z tym, że każdy szczebel znajduje się w relacji nadrzędności lub podrzędności względem pozostałych, nie ma szczebli równorzędnych oraz istnieje szczebel graniczny, który nie ma nad sobą klasy nadrzędnej, a jednocześnie istnieje szczebel, który nie jest dla innego nadrzędnym. Są to najwyższy i najniższy szczebel hierarchii¹⁸.

¹⁵ Z. Ścibiorek, *Otoczenie organizacji i jego wpływ na jej funkcjonowanie*, [w] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, Warszawa 2005, s. 34.

¹⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 13.

¹⁷ P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa*, Warszawa 1994, s. 267.

¹⁸ T. Pszczołowski, *op. cit.*, s. 77.

Hierarchia służbowa jest egzemplifikacją struktury organizacyjnej. Umieszczenie poszczególnych elementów w tej strukturze pozwala na wskazanie ich podmiotów nadrzędnych oraz podrzędnych.

Elementami organizacji są zorganizowane zbiory ludzi wzajemnie oddziałujących na siebie w różnym zakresie i na różnych poziomach, które zawsze działają na korzyść całości. Określa się je jako komórki organizacyjne, zespoły lub grupy. Wskazuje się, że składają się one przynajmniej z dwóch, a najczęściej więcej osób, współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie. R. W. Griffin definiując grupę pisze, że są to, co najmniej dwie osoby, które wchodzi z sobą w regularne stosunki dla realizacji wspólnego celu¹⁹.

J.M. Pfiffner i F.P. Sherwood przyjmują, że organizacja jest zespołem sposobów, dzięki którym duże grupy ludzi mogły pozostawać we wzajemnie ścisłym i bezpośrednim kontakcie, a skomplikowane zadania o dużej złożoności utrzymują stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania oraz wykonywania wzajemnie akceptowanych celów²⁰.

T. Kotarbiński określa organizację jako całość składającą się z części, które przyczyniają się do jej powodzenia.

Reasumując można powiedzieć, że z organizacją mamy do czynienia wtedy, gdy można wskazać występowanie w takiej organizacji stałych, uporządkowanych form współpracy, które umożliwiają zaspokojenie społecznych potrzeb. Powołując organizację do życia, należy odpowiednio dobrać oraz zgrać pracowników i zharmonizować wykonywane zadania poprzez inicjatywy i wzajemną pomoc.

Specyficznym typem organizacji jest wojsko. R. Jakubczak postrzega **organizację wojskową** poprzez jej cechy charakterystyczne, do których należą²¹:

- dysponowanie środkami walki zbrojnej i zdolność jej prowadzenia;
- zorganizowanie w struktury pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych;
- hierarchia stanowisk i stopni wojskowych;
- scentralizowane dowodzenie;
- dyscyplina i porządek wojskowy;
- bazowanie na infrastrukturze wojskowej;
- jednolite umundurowanie;
- własny systemem szkolenia wojskowego – zawodowego i powszechnego;

¹⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 525.

²⁰ B. R. Kuc, wyd. cyt., s. 13.

²¹ R. Jakubczak, *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Warszawa 2004, s. 188.

- stała gotowość bojowa w czasie pokoju oraz zdolność mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia w czasie kryzysu i wojny.

Współcześnie **organizację wojskową** można określić jako instytucję wykonującą szeroki zakres zadań. Właściwy dobór ludzi oraz analiza więzi kulturowych w zespole będzie zmierzała w kierunku poprawienia efektywności wykonywania wspomnianych zadań, poprzez przygotowanie i prowadzenie walki zbrojnej w obronie narodowej lub prowadzenie misji o charakterze pokojowym, w ramach zobowiązań sojusznicznych.

1.2. Społeczne aspekty organizacji wojskowej

Wojsko Polskie jest współcześnie w etapie fundamentalnej transformacji, przejawiającej się w dążeniu do uzawodowienia i skrócenia okresu zasadniczej służby wojskowej. Rozwój cywilizacyjny i przenikanie się kultur będzie zmuszać ludzi do należytego organizowania zespołów o charakterze **wielokulturowym**. Już nawet najwybitniejsi przywódcy wojskowi, jak Aleksander Wielki oraz Napoleon, swój sukces zawdzięczali w znacznej mierze umiejętnemu wykorzystaniu znaczenia organizowania i organizacji. Pomiędzy strukturą armii i organizacji wskazać można wiele podobieństw, ponieważ siły zbrojne są rodzajem organizacji, w której tak samo, jak w innych instytucjach, występują **zespoły wielokulturowe**.

Przedstawiając organizację wojskową, konieczne jest podkreślenie znaczenia kapitału ludzkiego. Żołnierze i pracownicy cywilni są w armii traktowani jako cenny kapitał, który w szerokim zakresie może pomnażać i podnosić wartość organizacji poprzez właściwą i kolektywną współpracę w zespołach. Problem zarządzania zasobami ludzkimi jest nieodłączny przy uwzględnianiu tworzenia **zespołów różnokulturowych**, jako czynnika, który w znacznym stopniu oddziałuje na zdolność funkcjonowania organizacji wojskowej.

Centralnym elementem decydującym o sukcesie organizacji są ludzie²². Kluczem do sukcesu, w tak ściśle zamkniętej organizacji, jak wojsko, jest zdolność kierownika – dowódcy do przewodzenia innym. Przewodzenie jest zbiorem procesów, wykorzystywanych w celu skłonienia ludzi do współpracy, na rzecz interesów zespołów w organizacji wojskowej. Zjawisko to czasami określane jest również mianem liderowania, czyli przywództwem. Zakłada się, że dowódca powinien gromadzić i przyciągać podwładnych poprzez wyzwalanie w nich określonego zachowania, służącego osiągnięciu

²² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Capbell, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001, s. 97.

wspólnego celu. Lider to ten, kto potrafi zgromadzić innych wokół wspólnego celu, wzbudzić ich zaufanie i pociągnąć za sobą²³. Przywództwo nie zawsze jest utożsamiane z zarządzaniem, chociaż oba te pojęcia mają czasami wspólne cechy. Przedstawia je tabela nr 1.1.

Tabela 1.1.

Przywództwo i zarządzanie

Rodzaj działań i rezultatów	Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie	Tworzenie planów. Ustalanie szczegółowych harmonogramów zadań; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania zaplanowanych wyników.	Ustalanie właściwego kierunku. Wypracowanie wizji organizacji oraz strategii zmian, niezbędnych do realizacji tej wizji.
Kierowanie ludźmi	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie struktury organizacji, umożliwiającej spełnienie wymagań planu, obsadzenie jej ludźmi, delegowanie uprawnień oraz odpowiedzialność i władzy formalnej, opracowanie polityki i procedur zarządzania ludźmi.	Zachęcanie ludzi do entuzjastycznego wykonywania zadań. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami, dbałość o zrozumienie i zaakceptowanie wizji, i strategii przez wszystkich, których współpraca może być potrzebna; wpływanie na tworzenie zespołów i koalicji realizujących wytyczone zadania.
Wykonywanie ustalonych zadań	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów zarządzania. Szczegółowa obserwacja wyników, identyfikowanie odchyleń od planu, a następnie korygowanie tych planów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi, w celu przezwyciężenia głównych barier rozwoju organizacji, poprzez zaspokajanie często niespełnionych potrzeb ludzi tworzących organizację.
Osiągnięcie wyników	Wytwarzanie określonej przewidywalności i porządku w sposób systematyczny oraz osiąganie wyników oczekiwanych przez różnych zainteresowanych (np. klientów – zgodnie z harmonogramem; akcjonariuszy – w ramach budżetu).	Wprowadzanie zmian, często drastycznych, ale przynoszących pozytywne rezultaty (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do pracowników, pomagających zwiększyć konkurencyjność firmy).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kozuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, s. 106.

Władza w organizacji wojskowej to między innymi wywieranie wpływu na podwładnych dla zorganizowania działań indywidualnych i zbiorowych, zmierzających do wspólnego celu. Jest ona źródłem przywództwa we współczesnych organizacjach, któ-

²³ A. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Toruń 2000, s. 225.

ra może występować jako władza²⁴:

- formalna, wyznaczona przez organizację, przyznana ludziom zajmującym określone stanowiska, pochodząca zatem z usytuowania w hierarchii zarządzania, związana z autorytetem wynikającym z pozycji w organizacji;
- nagradzania, udzielania lub wstrzymywania podwyżek płac, premii, awansów, pochwał czy przydzielania interesujących zadań do wykonania;
- nadająca prawo wymuszania określonych zachowań, zatem dająca możliwość stosowania kar;
- wynikająca z prestiżu, podziwu, zachwyty do tego, kto ją ma, autorytetu osobistego;
- informacyjna, będąca rezultatem sprawowania kontroli nad udostępnieniem ważnych informacji o funkcjonowaniu organizacji i jej przyszłych planach;
- przedstawicielska, powstająca w wyniku delegowania uprawnień w górę, z domniemaną akceptacją podporządkowania się przywódcy tak długo, jak zmierza on w pożądanym przez delegujących kierunku.

Przywódcy wykonują swoją władzę w organizacji poprzez²⁵:

- **uprawomocnione żądanie** – podwładny stosuje się do poleceń, ponieważ organizacja przyznała przywódcy prawo do stanowienia takiego żądania, oparte jest więc ono na autorytecie formalnym;
- **instrumentalne zastosowanie się** – podwładny chętnie stosuje się do polecenia, gdy za wykonanie podobnych zadań uzyskał wcześniej nagrodę od przywódcy;
- **przymus** – metoda wpływania na pożądane zachowanie, sugerująca, że podwładny zostanie ukarany lub zwolniony, jeśli nie wykona polecenia;
- **racjonalną perswazję** – wykorzystującą umiejętność przekonania podwładnego, że zastosowanie się do polecenia jest dla niego samego bardzo korzystne;
- **osobiste utożsamianie się** – sposób odwołujący się do władzy odniesienia, kształtujący pożądane zachowanie przez to, że sam postępuje w taki sposób, świadomie stając się modelowym przykładem dla podwładnego;
- **inspirujący apel** – rzadziej wykonywany sposób, odwołujący się do wyznaczanych przez podwładnego ideałów i wartości wyższych;
- **zniekształcanie informacji** – nieetyczny i niebezpieczny, godzący w pozy-

²⁴ M. Rybarczyk, *Wojsko jako rodzaj instytucji totalnej i organizacji społecznej*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 2004.

²⁵ B. Koźuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Białystok 2000, s. 106.

cję przywódcy sposób wpływania na podwładnych, polegający na manipulowaniu informacją, na ukrywaniu jej lub zniekształcaniu.

Powyższe założenia wskazują, że do podstawowych składników organizacji społecznej zaliczamy m.in.: wspólny cel, określone normy, hierarchię kierownictwa, wyodrębnienie się od grup interaktywnych i grup wartościowych, identyfikację z zasadami grupy, zaspakajanie osobistych potrzeb i aspiracji jej członków²⁶.

Istotną rolę w organizacji społecznej odgrywa częstotliwość i poziom komunikacji w grupie. W większej grupie częstotliwość i poziom komunikacji są niższe niż w małych grupach. W każdej organizacji, a zwłaszcza w organizacji wojskowej, zachodzi konieczność tworzenia zespołów, dzięki którym te organizacje w ogóle mogą funkcjonować. W wojsku zaznacza się specyficzny system wartości grupowych, które są charakterystyczne tylko dla armii i mają inny specyficzny rodzaj wartości niż pozostałe grupy społeczne. Siły zbrojne posiadają również skuteczne metody i środki oddziaływania wychowawczego, którymi mogą efektywnie kształtować postawy żołnierzy w zespołach, które tworzone są z reprezentantów różnych kultur.

W literaturze socjologicznej pojęcie organizacji utożsamia się z terminem instytucja, który ma bardzo wiele określeń. Do rozważań przyjęto określenie tej kategorii przez J. Turowskiego, który uważa, że instytucjami są zespoły ról i stanowisk, obejmujące czynności określone publicznie, a skierowane do realizacji przy użyciu przydzielonych im urzędzeń i odpowiednich środków rzeczowych²⁷.

Znaczenie instytucji jest ważne dla funkcjonowania grupy społecznej, ponieważ²⁸:

- instytucje grupowe przez podział zadań umożliwiają osiąganie celów przez grupę czy też realizowanie funkcji danej grupy;
- skłaniają jednostki lub podgrupy do wykonywania przydzielonych im ról;
- zapewniają grupie społecznej wewnętrzną spójność;
- zapewniają grupie ciągłość, mimo zmian generacji członków.

Wojsko jest organizacją o wyraźnej strukturze hierarchicznej, określanej w literaturze mianem struktury biurokratycznej. Np.: Max Weber siły zbrojne uznaje jako przykład idealnej biurokracji²⁹. Wyraźnie zaznaczona hierarchia zobowiązuje żołnierzy do przestrzegania określonych przepisów i regulaminów. Dodatkowo stanowi kryterium oceny żołnierzy za posłuszeństwo. Miejsce żołnierza w organizacji hierarchicznej decyduje o posiadaniu przywilejów m.in.: wyższej płacy, samochodu służbowego,

²⁶ Z. Trejnis, *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym*, Warszawa 1997, s. 25-26.

²⁷ J. Turowski, *Socjologia. Małe grupy społeczne*, Lublin 1993, s. 95.

²⁸ Tamże.

²⁹ S. Anderski, *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, Warszawa 1992, s. 131 - 141.

lepszego wyposażenia miejsca pracy, szerszego dostępu do informacji, przebywania w bardziej znaczących środowiskach społecznych itp. W takiej organizacji droga do tzw. kariery jest otwarta przed każdym, kto spełnia formalne wymogi, tj. posiada określone wykształcenie, wywiązuje się zadowalająco ze swoich obowiązków służbowych i jest pozytywnie oceniony przez swoich bezpośrednich przełożonych.

1.3. Relacje pomiędzy elementami organizacji

Istnienie relacji pomiędzy elementami organizacji jest jedną z jej charakterystycznych cech, które decydują o dynamice organizacyjnej oraz pozwalają przekazywać informacje niezbędne dla jej funkcjonowania. W organizacji wojskowej, ze względu na miejsce i rolę w procesie decyzyjnym, zarządza się informacjami, które dzielimy na: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne³⁰.

Informacje sytuacyjne przedstawiają istniejący lub przeszły stan otoczenia, działania lub jego rezultatów. W organizacji wojskowej może to być np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych. Informacje te są przekazywane w meldunkach, sprawozdaniach, komunikatach. Są także zawarte na mapach roboczych, sprawozdawczych, zdjęciach fotograficznych, szkicach, wykreślach itp.

Informacje instruktywne – zawarte w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach zawierających założenia i zasady działania. Mogą one dotyczyć np. organizacji wojsk, przygotowania walki, prowadzenia działań bojowych, pracy organów dowodzenia, wykorzystania broni oraz sprzętu bojowego.

Informacje dyrektywne przedstawiają przyszłe stany i stanowią nakaz podjęcia lub zaniechania działania. Wyrażone są one w rozkazach oraz zarządzeniach.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjnej, a także w jej otoczeniu określonych dróg przekazywania informacji. Najczęściej jednak wszystkie rodzaje informacji są przekazywane w tej samej relacji jednocześnie. Stąd też celowe wydaje się przyjęcie innych kryteriów wyróżniania więzi informacyjnych.

³⁰ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1977, s. 145.

Przyjmując *kryterium struktury organizacyjnej*, w systemie informacyjnym organizacji wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych³¹:

- **służbowe** (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową, można je podzielić zgodnie z kierunkiem przepływu informacji „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*;
- **koordynacji** – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania);
- **współdziałania** – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia nie mającymi zależności służbowych, a wynikające bezpośrednio z wykonywanego zadania.
- Porównując więzi organizacyjne wyrażające stosunki między poszczególnymi osobami funkcyjnymi (stanowiskami pracy) a oddziałami, wydziałami (komórkami organizacyjnymi), w których te zasoby zostały zlokalizowane stosuje się najczęściej kryterium uwzględniające *kierunek relacji*. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne można podzielić na³²:
 - **służbowe** (hierarchiczne) – zachodzące na tle rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, które posiadają w organizacjach wojskowych tylko dowódcy;
 - **funkcjonalne** – zachodzące na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych;
 - **informowania** – zachodzące na tle wymiany informacji.

Warto zauważyć, że więzi *informowania* i *funkcjonalne* są wtórne w stosunku do *więzi służbowej*. W organizacji wojskowej łączy ona dowódcę z wszystkim elementami dowództwa. Służy ona do przekazywania poleceń i informacji z góry. Charakteryzuje się uprawnieniami danego dowódcy do decydowania o zakresie, rodzaju, czasie oraz strukturze pracy podwładnego. Przełożony jest uprawniony do przydzielania zadań, które podwładni mają wykonać, a w razie konieczności może decydować także o sposobach i kolejności ich realizacji. Tak szerokie uprawnienia mogą być również ograniczone przez szczególne rozwiązania organizacyjne.

Więź funkcjonalna, która powstaje w wyniku wyodrębnienia się najpierw stanowisk pracy, później komórek organizacyjnych wspomagających merytorycznie kie-

³¹ J. Wołęjszo, *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2004, s. 109.

³² J. Knetki, J. Wołęjszo, *Więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2002, s. 23.

rowników zespołów (sekcji) poszczególnych centrów głównego stanowiska dowodzenia. Więż ta występuje między komórkami niezależnymi od siebie służbowo.

Więż informowania – na ogół pokrywa się z innymi więziami: podporządkowania, funkcjonalną, bezpośredniego zasilania i koordynacyjną. Może jednak przebiegać także niezależnie od nich.

Wskazując na rolę oraz znaczenie poszczególnych rodzajów więzi w organizacji można zidentyfikować jej charakter oraz styl relacji w układzie przełożony – podwładny. Założenie to pozwala na stwierdzenie, że **organizacje zhierarchizowane** to takie, w których wiodącą rolę odgrywają więzi służbowe (hierarchiczne) z dominującym znaczeniem autokratycznego stylu zarządzania (dowodzenia).

W powszechnej opinii do organizacji zhierarchizowanych zalicza się wszystkie tzw. służby mundurowe, czyli wojsko, policję, straż graniczną oraz straż pożarną. Organizacje te realizują specyficzne zadania, często w sytuacjach kryzysowych, w których szybkość podejmowania decyzji, potrzeba koordynowania działań wielu elementów oraz brak schematyczności działania decydują o potrzebie silnych więzi hierarchicznych oraz dominującej roli osób na stanowiskach kierowniczych – dowódców, komendantów itp.

1.4. Istota funkcjonowania zespołu w organizacji wojskowej

Zainteresowanie współczesnych organizacji koncepcją organizowania **zespołów wielokulturowych** przełożyło się także na wojsko. Siły zbrojne zawsze były elementem społeczeństwa, który wykorzystuje doświadczenia środowiska cywilnego oraz naturalnie ulega jego wpływom.

W organizacji wojskowej zawsze istniał podział na mniejsze elementy, w celu sprawnej realizacji zadań. Wraz z rozwojem założeń i koncepcji funkcjonowania zespołów zwrócono szczególną uwagę na zjawisko **zróżnicowania** kulturowego w takich grupach.

We współczesnych państwach armia narodowa jest najważniejszą i najlepiej zorganizowaną fundamentalną częścią organizacji państwowej, której siła militarna i sprawność decyduje o trwałości, stabilności, sile państwa oraz zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, dla stworzenia korzystnych warunków życia i rozwoju kolejnych pokoleń³³. Odnosząc się do historii, Marszałek Józef Piłsud-

³³ R. Jakubczak, wyd. cyt., s. 175.

ski przedstawiał swoją wizję wojska mówiąc, że w środowisku międzynarodowym armia danego państwa – jej stan, siła i sprawność są głównym wyznacznikiem wizerunku i siły państwa, który decyduje o jego znaczeniu i wiarygodności w stosunkach międzynarodowych³⁴. Dodatkowo, wojsko jest organizacją będącą doskonałym obszarem badań w zakresie zarządzania potencjałem personalnym oraz funkcjonowania różnych struktur organizacyjnych, związanym z procesem podejmowania decyzji oraz zarządzaniem i dowodzeniem.

Zespoły wielokulturowe były i są elementem organizacji wojskowych. Teza ta odnosi się także do budowy różnego typu zespołów nie tylko w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej, lecz ma przede wszystkim praktyczne odzwierciedlenie założeń funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego. Prezentowane w dalszej części tego rozdziału przykłady zastosowania zespołów wielokulturowych pozwolą uzasadnić powyższy wniosek oraz zapoznać czytelnika ze stosowanymi współcześnie rozwiązaniami.

1.4.1. Pojęcie i cele działania zespołu

Dowódcy używają pojęcia zespół w różnych znaczeniach. Często zależy to od szczebla, jaki zajmują one w strukturze organizacji wojskowej. Jeśli ktoś jest kometantem lub dowódcą jednostki wojskowej to bywa, że mówiąc „mój zespół”, ma na myśli ogół personelu danej instytucji. Wynika z tego, że potrzebna jest większa precyzja w posługiwaniu się pojęciami zespół bądź grupa.

W potocznym rozumieniu zespół to grupa ludzi wspólnie coś realizujących lub wykonujących jakąś pracę. W literaturze teorii organizacji i zarządzania, zespół przedstawiany jest jako grupa ludzi w sensie socjodynamicznym, która musi spełniać następujące warunki³⁵:

- składać się z dwóch lub więcej osób, ale nie więcej niż tylu, aby zapewnić bezpośredni kontakt z inną osobą tego zbioru;
- realne kontakty pomiędzy nimi (interakcja) powinny przekraczać pewne minimum;
- kontakty ich powinny być zachowane w dłuższym przedziale czasu;
- poszczególni członkowie powinni posiadać chęci dla wspólnych działań, wspólnego ich realizowania;

³⁴ Por. J. Piłsudski, *Rok 1863*, Warszawa 1989, s. 199.

³⁵ J. D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Warszawa 1998, s. 198.

- osoby będące członkami zespołu muszą wyróżniać się poczuciem przynależności do niego.

Zespół jest to wyróżniony zbiór ludzi, występujących jako jednostka samodzielna, wyrażany przez szczególne procesy współdziałania. Zbigniew Pietrasiński stwierdził, że *Homo Sapiens* jest gatunkiem, którego pomyślność w organizowaniu swojego życia oraz kultura, najwięcej zawdzięcza niezwykle zróżnicowanym formom współdziałania pomiędzy poszczególnymi osobami, osobami w grupie oraz społecznościami³⁶.

Kolejny autor Ricky W. Griffin zdefiniował zespół jako grupę robotników, występującą w postaci jednostki, która jest nadzorowana tylko w niewielkim stopniu lub wcale a zadaniem jej jest wykonywanie funkcji organizacyjnych³⁷.

James A. F. Stoner przedstawiając definicję zespołu, wskazał, że są to dwie lub więcej osoby współdziałające i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu³⁸.

W nauce o organizacji i zarządzaniu pojęcie zespołu określa także jako³⁹:

- grupę ludzi o zwiększonej autonomii w ramach większej struktury (czyli najwyższe kierownictwo);
- grupę roboczą (tzw. „grupa współdziałająca”, zespół pracowniczy);
- zespół zadaniowy.

Kolejną definicją, która podobnie jak definicja Jamesa A. F. Stonera oddaje istotę tego określenia, jest nazwanie zespołu małą grupą ludzi, obdarzonej uzupełniającymi się umiejętnościami, którzy czują wzajemną odpowiedzialność za realizację zadań oraz są w pełni oddani osiągnięciu oczekiwanych celów⁴⁰.

Popularne rozróżnienie zespołów wiąże się ponadto z dostrzeganiem w organizacjach, tak zwanych grup formalnych i nieformalnych. Do pierwszych zalicza się różne rodzaje oficjalnie powołanych do działania grup pracowniczych, związanych ze sposobami realizacji celów firmy. Drugie zaś często powstają spontanicznie, jako grupy ludzi o wspólnych interesach lub tylko zainteresowaniach, które najczęściej niewiele mają wspólnego z celami firmy. W praktyce zarządzania zdarza się, iż takie nieformalne grupy mają niekorzystny wpływ na realizację zadań organizacji, choć można również wskazać pewne korzyści wynikające z istnienia takich grup. Troską menedże-

³⁶ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 22.

³⁷ R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 542.

³⁸ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 481.

³⁹ K. Piotrkowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000, s. 11.

⁴⁰ J. Bartosik, *Ponadprzeciętne zespoły, nieprzeciętna organizacja*, Personel i Zarządzanie nr 22, Warszawa 2003, s. 40-41.

rów – dowódców, jest więc często konieczność neutralizowania niekorzystnych i maksymalizacji korzystnych rezultatów istnienia grup nieformalnych.

Oprócz formalnych grup pracowniczych, stosunkowo trwale obecnych w strukturze organizacyjnej wojska, współczesne siły zbrojne coraz częściej powołują zespoły zadaniowe. Jak sama ich nazwa wskazuje, chodzi o wykonanie określonego zadania bądź zadań, które najczęściej mają charakter jednorazowy, są ograniczone w czasie i po jego wykonaniu zespół się rozwiązuje. Mają one często zmienny skład i obejmują osoby najlepiej potrafiące wykonać dane zadanie.

Według R. A. Webera zespoły zadaniowe powołuje się głównie w następujących celach⁴¹:

- proponowania działań;
- generowania pomysłów;
- wymiany poglądów i informacji;
- rozwiązania problemu i podjęcia decyzji scalającej członków zespołu.

Prezentowane są różne poglądy i opinie dotyczące potrzeb oraz warunków powoływania i funkcjonowania zespołów ludzkich. Z jednej strony wskazuje się na fakty świadczące o większej efektywności zespołów, wzajemnym uzupełnianiu poszczególnych członków, rozwoju umiejętności oraz osobowości ludzi, poprzez ich współpracę i wzajemne komunikowanie. Oponenti działania zespołowego akcentują natomiast tezę, że działalność grupowa ma negatywny wpływ na jednostkę, ogranicza jej inwencję oraz rozwój, tłamsi ją i narzuca sztywne ramy zespołu. Z reguły opinii pozytywnych jest więcej, a wnioski o złym wpływie zespołu na jego członków formułowane są najczęściej w odniesieniu do przypadków skrajnych. W źle funkcjonujących zespołach sytuacje takie niewątpliwie mogą mieć miejsce. Pamiętać należy, że dylemat „zespół czy jednostka”, w odniesieniu do organizacji wojskowej, praktycznie nie istnieje, ponieważ występowanie oraz wykonywanie jakiegokolwiek zadania „pojedynczo”, zdarza się niezwykle rzadko. A jeśli już takie zdarzenie będzie miało miejsce, to odpowiedzialność za wykonanie zadania spada automatycznie na przełożonego, który występuje tu w roli dowódcy - kierownika danej komórki organizacyjnej wojska. Poszukiwanie „złotego środka” prowadzi wielokrotnie do łączenia wysiłków indywidualnych w zespół tak, aby efekt końcowy był jak najlepszym zwińczeniem ich działań.

Wskazać należy, że praca zespołowa jest lepsza od działania jednostki wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wieloaspektowymi, złożonymi zadaniami koncepcyjnymi lub wykonawczymi. Biorąc pod uwagę złożoność współczesnych organizacji

⁴¹ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, s. 220.

wojskowej oraz ich wielopłaszczyznowych związków z otoczeniem bliższym i dalszym, działalność wspomnianych powyżej grup i zespołów będzie posiadać cechy charakterystyczne tylko dla tego rodzaju grupy czy zespołu.

1.4.2. Tworzenie zespołów w organizacji wojskowej

Decyzja o utworzeniu i funkcjonowaniu zespołu **wielokulturowego** w organizacji wojskowej powinna wynikać z głębokiego przekonania, że zespół ten wpłynie na efektywność wykonania zadania. Jednak praktyka dowodzenia i tworzenia nowych struktur organizacyjnych, a w nich zespołów **wielokulturowych**, potwierdza jedną nieprawidłową przypadłość, że tworzymy strukturę a do niej przypisujemy zadania. Uważam, że proces ten powinien być odwrotny a przedstawione w tym rozdziale wnioski potwierdzą tę tezę.

Powołanie zespołu rozpoczyna się przejściem od zachowań indywidualnych w działania zespołowe. Uzyskanie takiego efektu możliwe jest w wyniku spełnienia wymagań oraz realizacji odpowiednich czynności. Jest to proces, który może przebiegać w krótszym lub dłuższym przedziale czasu. Nie można jednoznacznie stwierdzić ile powinien on trwać.

Dobór odpowiedniej grupy ludzi jest pierwszym i najważniejszym etapem zaistnienia zespołu w organizacji wojskowej. Jak słusznie zauważa T. Oleksyn - ludzie muszą „pasować” do danej organizacji, chcieć i umieć ze sobą pracować⁴². Dotyczy to także samego kierownika – dowódcy. Wynika z tego bardzo ważna dla praktyki dowodzenia prawidłowość, a mianowicie: kierownik – dowódca powinien mieć możliwość swobodnego doboru podwładnych (członków zespołu). Jest to fundamentalny warunek ponoszonej przez dowódcę odpowiedzialności za rezultaty realizowanych zadań. Warunek ten determinuje jednocześnie pełne zaangażowanie samego dowódcy w proces zarządzania i dowodzenia. Pomimo, że wiedza ta jest dość powszechna, to rzeczywistość jest zwykle mniej lub bardziej odległa od tego „warunku brzegowego”. Należy go, zatem uznać za pewien ideał, za stan, do którego powinno się zmierzać w dowodzeniu. Im większe odstępstwa od tej prawidłowości, tym większy „błąd w sztuce”.

Dowódca odpowiedzialny za budowanie **zespołu wielokulturowego** w organizacji wojskowej, stoi przed koniecznością doboru do niego personelu. Musi w związku z tym odpowiedzieć sobie na pytanie: Jaki skład zespołu najbardziej odpowiada celom,

⁴² T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Warszawa 1997, s. 92.

które mają być realizowane? Powinien uwzględniać przy tym różnorodne cechy - kryteria, jak: wiek, hierarchia wartości, motywacja, doświadczenie, rodzaj wykształcenia i inne.

Przełożony powinien ustalić reguły postępowania, które muszą przestrzegać osoby odpowiedzialne za tworzenie takich zespołów, ponieważ zastosowanie się do nich ograniczy konflikty i usprawni procesy wewnątrzgrupowe.

Według Magdaleny Wróbel te postulaty to⁴³:

1. Ustalenie reguł współpracy – czyli przyjęcie zasad działania, które regulują sposób współpracy między nimi np.: sposób prowadzenia odpraw, dyskusji czy poziom kontaktów między członkami zespołu.

2. Sformułowanie misji zespołu – poprzez postawienie następujących pytań:

- w jakim celu został stworzony zespół?
- dlaczego my zostaliśmy do niego wybrani?
- jakie realne wartości może przynieść nasza praca?
- co chcemy osiągnąć?

3. Określenie celu i zadań zespołu – poprzez postawienie następujących pytań:

4. Jakie konkretne cele musi zrealizować zespół w ciągu (określonego czasu), aby zrealizować misję?

5. Jakie konkretne działania powinniśmy podjąć (i jakich ramach czasowych), aby przybliżyć się do zrealizowania misji?

6. Współpraca ze świadomością celu – poprzez zapoznanie z zadaniami i obowiązkami każdego członka zespołu, a także sprawdzanie, jak podwładni rozumieją swoją rolę. Najważniejsze w tym przypadku jest angażowanie wszystkich członków zespołu w równym zakresie.

Budowanie zespołu trzeba także poprzedzić określeniem stopnia różnorodności bądź jednolitości, który istnieje w grupie. Kazimierz Piotrowski wraz z Markiem Świątkowskim wyróżnili dwa takie zespoły⁴⁴:

- jednolity;
- silniej zróżnicowany.

Zespół jednolity zapewnia lepsze porozumienie i współpracę, charakteryzuje się jednak stosunkowo niskim stopniem innowacyjności.

Zespół silniej zróżnicowany umożliwia osiągnięcie wyższej skuteczności realizacji zadań trudnych i złożonych, jest bardziej innowacyjny oraz zorientowany na poszukiwanie twórczych rozwiązań. Do możliwych wad związanych ze zróżnicowaniem pod

⁴³ M. Wróbel, *Budowanie zespołu*, Personel i Zarządzanie nr 2, Warszawa 2004.

⁴⁴ K. Piotrkowski, M. Świątkowski, wyd. cyt., s. 15.

względem kulturowym takiego zespołu, można zaliczyć występowanie destrukcyjnych skutków zderzenia się różnych wartości i poglądów członków zespołu. W praktyce, zadaniem dowódcy jest wybór, stosownego do realizowanego zadania, stopnia i rodzaju zróżnicowania kulturowego, członków zespołu. Dobrymi rozwiązaniami na tak postawione zarzuty są rady Katarzyny Kloskowskiej-Kustosz⁴⁵, która w swoim artykule stara się podpowiedzieć, jak zminimalizować to zjawisko. Autorka pisze między innymi o tym, że trzeba poznać słabe i mocne strony swojego zespołu, mówić innym o sobie, zorganizować autoprezentację członków zespołu oraz przedstawić swoje oczekiwania jasno i konkretnie.

Każda organizacja pracy efektywnego i skutecznego zespołu przebiega w kilku dających się wyodrębnić etapach. B. Tuckman przedstawił następujący układ⁴⁶:

1. Formowanie (ang. *forming*) - dominacja niepokoju, testowanie sytuacji, zadań i reguł gry.

2. Ścieranie się (ang. *storming*) - przeważa atmosfera konfliktu, pojawiają się przejawy oporu wobec lidera i zadań.

3. Normowanie się (ang. *norming*) - kształtuje się spójność zespołu wokół pojawiających się norm, otwarcie wymienia się poglądy, pojawia się współpraca, kształtuje się tożsamość zespołu.

4. Działanie (ang. *performing*) - rozwiązanie problemów międzyludzkich umożliwia elastyczne wypełnianie przyjętych w zespole ról, członkowie zespołu dysponują energią do realizacji zadań.

5. Kończenie działalności (ang. *concluding*) – grupa skupia się nie tyle na wysokiej efektywności, ile na rozstaniu się. Postawa w tym przypadku może być różna, od podniecenia do przygnębienia.

Tucman nie twierdzi, że wszystkie grupy ściśle podporządkowują się temu schematowi. Układ ten wyjaśnia jednak, dlaczego grupy przeżywają trudności. Na przykład te grupy, które nie przeszły przez etap ścierania się i normowania, w najlepszym wypadku osiągną jedynie krótkotrwałe powodzenie.

Kolejnym autorem, który wyodrębnił etapy budowy zespołu jest M. Strzoda, który powstawanie i kształtowanie zespołu porównał do cyklu „życia”. Autor ten twierdzi, że w zależności od podejścia, przyjmowanych kryteriów oraz innych wyznaczników, mogą zaistnieć różne szanse lub zagrożenia związane z koncepcją budowy **zespołu wielokulturowego** w organizacji wojskowej. Zawsze jednak cykl „życia” ze-

⁴⁵ K. Kloskowska-Kustosz, *Razem – nie osobno*, Personel i Zarządzanie nr 3, Warszawa 2004.

⁴⁶ M. Laurie, *Management and Organizational Behavior*, London 1996, s. 191, [w:] K. Piotrkowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000, s. 11.

społu rozpoczyna się wraz z uświadomieniem potrzeby jego powołania, a kończy wraz z jego rozwiązaniem. Podejście takie umożliwia, podział cyklu życia zespołu na trzy etapy⁴⁷:

1. Wstępny, w którym następuje między innymi:

- stwierdzenie sytuacji problemowej, której rozwiązanie wykracza poza możliwości organizacji;
- identyfikacja potrzeby powołania zespołu zadaniowego;
- opis problemu i określenie celów działania;
- diagnoza organizacji pod kątem zasobów personalnych na potrzeby zespołu;
- określenie możliwości powołania zespołu;
- wybór kierownika zespołu oraz określenie jego składu.

2. Zasadniczy, w którym realizowane procesy decydują o osiągnięciu zakładanych celów, wyróżniamy w nim:

- sprecyzowanie warunków powołania zespołu oraz jego statusu w organizacji;
- powołanie członków zespołu;
- podział ról i zadań;
- wzajemne poznanie członków zespołu;
- ich zgranie oraz działanie zmierzające do nakreślonych celów;
- uzupełnianie lub zmiany w składzie zespołu, po stwierdzeniu nowych problemów lub stwierdzeniu potrzeby dostosowania do nowych warunków funkcjonowania.

3. Końcowy, w którym powinno nastąpić zebranie i opracowanie wniosków dotyczących funkcjonowania zespołu, ich analiza oraz dokonanie ustaleń, co do działania w przyszłości, gdy pojawią się podobne problemy.

Ważną rolę w trakcie budowy i w kierowaniu pracą **zespołu wielokulturowego** spełnia jego zintegrowanie. Zespół skuteczny to „*team*”, podobny do zwycięskiej drużyny sportowej. Kierowanie integracją jest, więc trudną, ale konieczną umiejętnością. Literatura wskazuje pewne działania kierownicze, powiększające stopień zintegrowania **zespołu wielokulturowego**. Zaliczyć do nich można⁴⁸:

- właściwy wybór lidera zespołu;
- stosowanie przez kierownika integratywnego stylu kierowania;
- dobrą znajomość i akceptację celów działania zespołu przez jego członków oraz własną rolę w zespole;
- zastosowanie zamienności (rotacji) działań i stanowisk, odrzucenie wąskich

⁴⁷ M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, Warszawa 2005, s. 21.

⁴⁸ K. Piotrkowski, M. Świątkowski, wyd. cyt., s. 15 - 16.

podziałów pracy;

- wspieranie asertywności w zespole.

Wiele dyskusji teoretyków zarządzania, dotyczy poszukiwania odpowiedzi na pytanie – *Jaka będzie skuteczność takiego zespołu na przestrzeni upływającego czasu?* W równym stopniu dotyczy to wszystkich aspektów kierowania zespołami, których uwarunkowania trzeba postrzegać w kontekście skuteczności całego procesu zarządzania organizacją wojskową. Wielu autorów wymienia różne rekomendacje dla kierowników-dowódców, które skupiają się na kwestii skuteczności. Do klasycznych już propozycji, należy opracowany przez D. Mc Gregora, zestaw cech charakteryzujących skuteczny zespół⁴⁹. Autor wskazuje model skutecznego zespołu, oparty na przekonaniu, iż zespół taki powinien być wspólnotą celów i twórczego działania.

D. Mc Gregor widzi konieczność zapewnienia przez kierownika przyjaznej i swobodnej atmosfery pracy, w której dużo się dyskutuje, każdy zabiera głos, a przedmiot dyskusji ma związek z zadaniem. Kierownik zespołu powinien korzystać z prawidłowości twórczego myślenia, które bardzo rzadko pojawia się w warunkach kierowania autorytarnego, jakie ma miejsce w organizacji wojskowej.

Stwierdza się, że zespół jest bardziej twórczy, gdy kierownik umożliwi współudział podwładnych w podejmowaniu większości decyzji, jeśli rozumie rolę konsensusu. Nie oznacza to bynajmniej niedopuszczania do krytyki - wręcz odwrotnie: dowódca powinien się nauczyć słuchania krytycznych opinii swoich podwładnych. D. Mc Gregor dużą wagę przykładą do obserwacji. Uważa, iż jest prawdziwą sztuką doprowadzić do sytuacji, w której nie liczy się np. problem władzy (*Kto tu rządzi?*), lecz zadanie i sposoby jego realizacji.

Twórczość w zespole można wspierać wykorzystując prawidłowości znane z technik heurystycznych (na przykład „burzy mózgów” czy synektyki). W tak kierowanym zespole, częstokroć bardzo zróżnicowanym kulturowo, każdy pomysł jest wysłuchany uważnie, a ludzie nie boją się mówić w obawie przed śmiesznością, nawet jeśli mają szokujące pomysły. Jak podkreśla D. Mc Gregor, w takich zespołach dopuszcza się niejednomyślność, konflikty nie są traktowane jako zjawiska wyłącznie negatywne i nie są sztucznie tłumione. Przyczyny konfliktów są dogłębnie analizowane, a zespół poszukuje sposobów ich rozwiązania. Próbę zdefiniowania problemów nieprawidłowości w organizowaniu i funkcjonowaniu **zespołów wielokulturowych** w organizacji wojskowej podjęto w ostatnim podrozdziale.

⁴⁹ A. Michael, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996, s. 143 - 144.

1.4.3. Rodzaje i rola zespołów

Współczesne organizacje wojskowe, odnosząc się do występujących w nich problemów, stają przed różnymi dylematami. Jednym z nich jest utworzenie takiego zespołu, który będzie korespondował z zakładanym celem. Dany problem lub ich grupa wymusza powstawanie danego typu lub rodzaju poszczególnych grup oraz ustanowienie dla nich zadań wynikających z charakteru działalności. Odpowiedź na ten dylemat nie jest prosta i wymaga rozważenia szeregu czynników.

Zespół przedstawiany jest jako grupa ludzi bądź zbiór ludzi wzajemnie oddziałujących na siebie w różnym zakresie i na różnych poziomach, która jednak zawsze działa na korzyść całości. Poszczególni autorzy publikacji dotyczących organizacji i zarządzania generują natomiast różny podział zespołów. R.W. Griffin pisze raczej o typach grup a nie o zespołach, wyróżniając następujący podział⁵⁰.

- funkcjonalne;
- zadaniowe;
- nieformalne lub interesu.

Grupa funkcjonalna to grupa stworzona przez organizację dla realizacji pewnej liczby bieżących celów organizacji w nieokreślonym horyzoncie czasowym. Grupa funkcjonalna istnieje nadal po osiągnięciu swoich bieżących celów.

Grupa zadaniowa to grupa stworzona przez organizację dla realizacji stosunkowo wąskiego zakresu zadań (celów) w określonym lub domyślnym horyzoncie czasowym. Większość komitetów i zespołów zadaniowych to grupy zadaniowe. Organizacja określa, z którą grupą dany pracownik ma pracować, i przypisuje jej stosunkowo wąski zestaw celów. Horyzont czasowy osiągnięcia tych celów jest bądź to określony (komitet może np. mieć zadanie przygotowania zaleceń w ciągu 60 dni), bądź też domyślny (zespół projektowy rozwiąże się po rozwiązaniu danego problemu).

Grupa nieformalna albo grupa interesu jest tworzona przez członków dla celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji a jej horyzont czasowy nie jest nieokreślony. Grupa pracowników spotykających się codziennie na obiedzie może dyskutować na temat poprawy wydajności, sposobów sprzeniewierzenia pieniędzy albo polityki władz lokalnych czy sportu. Dopóki członkowie grupy lubią razem jeść, prawdopodobnie utrzyma się ta specyficzna więź grupowa. Kiedy z jakiegoś powodu obiady staną się mniej przyjemne, poszukają innego towarzystwa lub innej dziedziny działania. Grupy nieformalne mogą być potężną siłą, której menedżerowie nie powinni

⁵⁰ R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 527-528.

ignorować. Oczywiście, grupy nieformalne mogą być zarówno siłą pozytywną, jak i negatywną.

W związku z permanentnie zmieniającym się współczesnym światem wiele organizacji dochodzi do wniosku, że najlepszym sposobem na zwiększanie wydajności pracy poszczególnych pracowników jest zwracanie uwagi na to, jak się kieruje grupami roboczymi i zespołami. Biorąc to pod uwagę J. A. F. Stoner wyróżnił swoje rodzaje zespołów⁵¹:

- zespoły formalne i nieformalne (a w nich zespoły zadaniowe lub projektowe);
- zespoły o wysokiej efektywności, czyli superzespoły;
- zespoły samorządne.

Zespoły czy grupy **formalne** są celowo tworzone przez kierowników. Zespołom takim powierza się wykonywanie określonych zadań, przyczyniających się do osiągnięcia przez organizację jej celów. Najbardziej rozpowszechnionym ich rodzajem jest zespół kierowany, składający się z kierownika i podległych mu pracowników.

Innym rodzajem zespołu formalnego jest **komitet**, zazwyczaj istniejący przez długi okres i zajmujący się powtarzającymi się problemami i decyzjami.

Niektóre zespoły formalne mają charakter doraźny. Można je nazwać zespołami **zadaniowymi lub projektowymi**. Są to zespoły tworzone do zajęcia się określonym problemem. Zazwyczaj ulegają likwidacji po wykonaniu zadania lub rozwiązaniu problemu.

Zespoły lub grupy **nieformalne** tworzą się zawsze wtedy, kiedy ludzie systematycznie się spotykają i współdziałają ze sobą. Grupy takie pojawiają się w obrębie formalnej struktury organizacyjnej. Członkowie grup nieformalnych zazwyczaj podporządkowują część swoich osobistych potrzeb, potrzebom zespołu jako całości. W zamian zespół wspiera ich i chroni.

Działalność grup nieformalnych może sprzyjać interesom organizacji wojskowej – na przykład niedzielne rozgrywki piłkarskie mogą wzmocnić więzi między ich uczestnikami; grupa kobiet może omawiać rozmaite sposoby działania, prowadzące do stworzenia lepszych warunków pracy dla kobiet.

Niektóre zespoły mają cechy zarazem grup formalnych i nieformalnych. Ich przykładem są **superzespoły**, czyli zespoły o wysokiej efektywności, składające się z 3-30 pracowników, wywodzących się z rozmaitych pionów działalności korporacji. Początkowo nazywano je „samorządnymi zespołami roboczymi” albo „zespołami o wysokiej efektywności”. Zostały one nazwane „superzespołami” przez magazyn „For-

⁵¹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, wyd. cyt., s. 481-484.

tune” w maju 1991 r., a nazwa ta ogólnie się przyjęła⁵².

Superzespoły różnią się od innych formalnych zespołów tym, że pomijają tradycyjną piramidę hierarchii - sztywny układ kolejnych szczebli, z robotnikami na dole i dyrekcją na górze - która często jest zbyt ociężała, aby mogła sobie radzić z problemami, z jakimi robotnicy mają codziennie do czynienia. Sprawnie działające superzespoły kierują same sobą, ustalają swoje harmonogramy pracy, wyznaczają normy wydajności, zamawiają urządzenia i materiały, poprawiają jakość i współdziałają z klientami oraz z innymi superzespołami.

Zespoły takie można tworzyć do pracy nad określonym zamierzeniem czy problemem, albo też mogą być trwałą formą organizowania pracowników w firmie. Superzespoły nie są jednak uniwersalnym lekarstwem na wszystkie problemy organizacyjne. Superzespół może być przesadą przy rozwiązywaniu prostych problemów. Superzespoły są najprzydatniejsze tam, gdzie trzeba rozwiązać złożone problemy, albo gdzie trzeba się przebić przez kolejne szczeble kierownictwa opóźniające postęp.

Superzespoły, które kierują same sobą, bez formalnego nadzoru, noszą nazwę **zespołów samorządnych** albo samorządnych grup roboczych. Zazwyczaj zespoły takie mają następujące cechy:

- zespół odpowiada za „względnie kompletne zadanie”;
- członkowie zespołu mają odmienne umiejętności, niezbędne do wykonania zadania;
- zespół ma prawo ustalania takich spraw, jak metody pracy, jej programowanie oraz przydzielanie członków do różnych zadań;
- efektywność grupy jako całości, jest podstawą wynagrodzeń i przedmiotem sprzężenia zwrotnego.

Występowanie samorządnych grup roboczych w przemyśle oznacza, że indywidualne strategie wykonywania poszczególnych prac, ustępują miejsca grupowym metodom realizowania zadań.

Inną klasyfikację zespołów przedstawił J. Bartosik, biorąc pod uwagę stopień współpracy oraz osiągane wyniki, wyróżnił pięć typów zespołów – a więc pięć różnych poziomów współdziałania danych osób⁵³.

1. Grupa robocza.
2. Pseudozespół.
3. Zespół potencjalny.

⁵² B. Dumane, *Who Needs a Boss*, Fortune, 7 maja 1990, s. 52-62, [w:] J. A. F. Stoner, *Kierowanie*, Warszawa 1999.

⁵³ J. Bartosik, wyd. cyt., s. 40 - 42.

4. Zespół prawdziwy.

5. Zespół ponadprzeciętny.

Określenie grupy mianem „robocza” wskazuje, że tak naprawdę nie jest ona jeszcze właściwym zespołem. Tworzona jest do realizacji postawionego przed nią zadania, nie zaś do uzyskiwania nadzwyczajnych rezultatów. Nie ma wspólnego celu ani też pośrednich celów szczegółowych, które wymagałyby pracy zespołowej oraz wspólnej odpowiedzialności. Praca osób wchodzących w jej skład polega na wymianie informacji, opinii, dzieleniu się przykładami własnych rozwiązań oraz na wzajemnym pomaganiu sobie w podejmowaniu decyzji. Mieści się w ramach indywidualnych obowiązków, wynikających z typowej pracy.

Pracownicy wchodzący w skład **pseudozespołu** mają możliwości osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników i często udaje im się to zrobić, jednakże nie są oni skoncentrowani na wspólnej pracy. Podobnie jak w grupie roboczej, pseudozespół nie formułuje celu ogólnego bądź celów szczegółowych. Jego funkcjonowanie polega na odwróceniu uczestników od wykonywania indywidualnych zadań, co nie przynosi jednak organizacji oczekiwanych korzyści. Praca takich pseudozespołów, biorąc pod uwagę dobro całej firmy, daje najmniejsze efekty.

W każdej organizacji wojskowej są ludzie, którzy odczuwają dużą potrzebę realizacji zadań o ponadprzeciętnej jakości i co więcej, dostrzegają sens swoich działań w kontekście uzyskiwanych wyników. Osoby takie nie mają jednak celu ogólnego, brakuje im konsekwencji w działaniu oraz poczucia wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania, a taki zespół określił autor zespołem potencjalnym.

Zespół prawdziwy złożony jest z osób, które charakteryzuje:

- posiadanie komplementarnych umiejętności, doświadczenia i kompetencji;
- wspólne dla wszystkich członków zespołu podejście do pracy: te same wartości, cele, normy, kryteria oceny jakości pracy;
- jednakowe zaangażowanie w działania zmierzające do realizacji zarówno celu ogólnego, jak i celów szczegółowych;
- poczucie wspólnej odpowiedzialności za wszystkie podjęte przedsięwzięcia.

Celem istnienia **prawdziwych zespołów** jest dążenie do osiągnięcia wyróżniających wyników, ale z punktu widzenia interesów całej organizacji wojskowej. Ich tworzenie jest reakcją na trudności pojawiające się w organizacji wojskowej. Pracownicy funkcjonujący w takich zespołach wierzą, iż podejmowane przez nich działania oraz realizowane cele są ważne dla organizacji wojskowej. Tworzą je ludzie o różnych, wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach.

Zespół ponadprzeciętny posiada wszystkie cechy prawdziwego zespołu, ale do-

datkowo wszyscy jego członkowie okazują sobie wzajemnie troskę o rozwój osobisty oraz osiągnięcie indywidualnego sukcesu. Takie zespoły pracują zazwyczaj wydajniej od innych grup, zaś ich wyniki są znacznie wyższe od oczekiwanych. Niestety, powstają one bardzo rzadko. Są efektem długotrwałej pracy osób wchodzących w ich skład, a niebagatelne znaczenie mają wyjątkowe relacje panujące między uczestnikami, które opierają się na ogromnym zaufaniu. Taki stopień zażyłości w żaden sposób nie może zostać narzucony z zewnątrz. Zespół ponadprzeciętny powstaje samoistnie, ale tylko w wyjątkowych sytuacjach.

Powołanie prawdziwego zespołu jest trudnym przedsięwzięciem - bardzo często wiąże się z poważnymi zmianami organizacyjnymi. Wymaga również zmian w sposobie myślenia kierownictwa, a niekiedy także wyznaczenia innych celów strategicznych.

Praktyka wskazuje, że w działalności organizacyjnej należy pamiętać, iż tworzenie zespołów składających się z niewłaściwych ludzi, może być przyczyną poniesienia niepotrzebnych kosztów oraz powstania poważnych problemów w organizacji wojskowej. Jednocześnie członkowie zespołu muszą być zdyscyplinowani. Praca z innymi ludźmi, od których zależy efekt wspólnie podejmowanych działań, musi opierać się na przestrzeganiu ustalonych zasad, dotyczących np. składu zespołu, wyznaczania oraz realizacji celu ogólnego i celów szczegółowych, uwzględnienia możliwości i ograniczeń poszczególnych uczestników, zaś przede wszystkim - poczucia indywidualnej oraz wspólnej odpowiedzialności.

Wielu teoretyków organizacji i zarządzania, podobnie jak i praktyków - specjalistów od podnoszenia jakości kadr menedżerskich uważa, że praca zespołowa jest w wielu przypadkach sposobem rozwiązywania problemów w organizacji. Powołują się przy tym na efekt synergii, zapominając, iż może on być osiągnięty jedynie w określonych warunkach. Budowanie zespołu z ludzi, którzy nie znają jego celów bądź się z nimi nie identyfikują, może powodować, że w najlepszym wypadku będą osiągnęli wyniki poniżej przeciętnej, a w najgorszym - uszkodzili wspólnej pracy.

Charakterystyczną cechą **zespołów wielokulturowych** jest łączenie odpowiedzialności osobistej ze zbiorową. Zespoły takie są tworzone zazwyczaj dla osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, wymagają zatem podejmowania ryzyka przewyższania indywidualnych, funkcjonalnych i hierarchicznych ograniczeń.

Dobry zespół przywiązuje szczególną wagę - poprzez bardzo precyzyjne określenie ambitnych celów szczegółowych - do realizacji wyznaczonego celu ogólnego. Efektem tego jest lepsze zrozumienie działań poszczególnych jego członków, co wpływa na ich zaangażowanie w czasie wykonywania zadań.

Cechy dojrzałych zespołów, zróżnicowanych kulturowo w miarę ich dojrzewania i przechodzenia poszczególnych faz rozwoju, przybierają postać roli jaką będzie odgrywać dany zespół. Każda jednostka w grupie ma swoje miejsce – albo rolę do odegrania, przez co przyczynia się do osiągania celów grupy. Niektórzy ludzie są np. przywódcami, niektórzy wykonują tylko pracę, inni wreszcie wchodzą w interakcje z innymi typami. Struktura ról grupy to zestaw określonych ról i stosunków pomiędzy nimi, zdefiniowanych i zaakceptowanych przez członków grupy. Każdy z nas należy do wielu grup – grup roboczych, grup ćwiczeniowych, rodzin, organizacji społecznych – i dlatego odgrywa przeważnie wielorakie role. Dlatego też w kolejnym podrozdziale podjęto próbę charakterystyki kształtowania odpowiednich postaw zespołu, jako całości.

1.5. Uwarunkowania funkcjonowania zespołów wielokulturowych

1.5.1. Kształtowanie zespołów wielokulturowych

Zespoły wielokulturowe powstają we współczesnych organizacjach wojskowych jako wypadkowa wielu złożonych procesów. Zespoły te są elementami struktury organizacyjnej a zachodzące w nich procesy są takie same lub podobne, jak w innych stałych komponentach organizacji wojskowej. Członkowie wchodzący w skład jakiegokolwiek zespołu wnoszą do jego wnętrza szereg atrybutów indywidualnych, charakteryzujących odmiennosć poszczególnych osób, którymi są między innymi określone wartości, normy, zachowania, wiedza ogólna i specjalistyczna oraz oczekiwania. Ich asymilacja oraz połączenie jest jednym z podstawowych zadań kierownika zespołu, a jednocześnie ogromnym wyzwaniem, mającym w swej istocie doprowadzić do wykreowania skutecznego w osiąganiu założonego celu, zespołu o charakterze **różnokulturowym**. Proces kształtowania się zespołu ujmowany jest najczęściej w fazy określające jego krzywą życia. Opisuje ona zjawiska zachodzące w zespole, od momentu jego formalnego powołania, aż do zakończenia jego działalności.

Porównując poszczególne sposoby ujęcia tego zagadnienia można dostrzec szereg podobieństw. M. Mandziej-Jeżyna wyróżniła cztery zasadnicze fazy rozwoju zespołu, a w każdej z nich wyodrębniła zasadnicze procesy i przedsięwzięcia, które wpływają na kształtowanie **zespołu wielokulturowego** i jego efektywnosć w przyszłym podejmowaniu nierzadko trudnych decyzji (por. rys. 1.1.).

FAZA 1

- Wzajemna akceptacja;
- Zapoznanie się z sobą członków zespołu;
- Sprawdzanie zachowań interpersonalnych.

POWOLNA EWOLUCJA DO NASTĘPNEJ FAZY

FAZA 2

- Komunikacja i podejmowanie decyzji;
- Wypracowanie struktury zespołu;
- Określenie wzorców interakcji.

**WYBUCH AKTYWNOŚCI
I PRZEJŚCIE
DO NASTĘPNEJ FAZY**

FAZA 3

- Motywacja i wydajność;
- Wzajemna akceptacja swoich ról;
- Poczucie jedności zespołu.

POWOLNA EWOLUCJA DO NASTĘPNEJ FAZY

FAZA 4

- Kontrola i organizacja;
- Utwierdzenie swoich ról;
- Bezpośredni wysiłek na rzecz osiągnięcia celów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mandziej-Jezyna, Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania, [w:] Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, pod redakcją K. Makowskiego, Warszawa 2001.

Rys. 1. 1. Fazy rozwoju zespołu

W fazie pierwszej następuje wzajemna akceptacja jego członków, zaczynają się oni wzajemnie badać i poznawać. Dużą rolę odgrywa określenie akceptowalnego poziomu zachowań interpersonalnych oraz odrzucenie tych, które nie są akceptowalne przez zespół. W etapie tym, członkowie poprzez obserwację oraz wymianę informacji,

nawiązują między sobą komunikację oraz sygnalizują swoje oczekiwania. Ustanawiane są wtedy normy, granice oraz podstawowe „reguły gry”, jakie obowiązywać będą w zespole. Dopasowanie do ról i zadań prowadzić może także do wyodrębnienia wstępnej struktury zespołu (w sytuacji, gdy nie była ona dotychczas określona).

Istotą drugiej fazy jest komunikacja i podejmowanie decyzji. Wyłania się ona zazwyczaj bardzo powoli, gdyż zespołowi brakuje jeszcze jedności, a wzorce integracyjne mogą być nierówne i nie w pełni akceptowalne. Jeżeli zespołowi nie został narzucony kierownik, to następuje zazwyczaj samorzutne jego wyłonienie. Staje się nim ten z członków zespołu, który swoim zaangażowaniem, postawą oraz osobowością wybija się, uzyskuje uznanie oraz odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu programu działania zespołu

W trzeciej fazie następuje zwykle gwałtowny wybuch aktywności. Dochodzi do ostatecznego dopasowania członków zespołu do określonych ról oraz zaakceptowania ról innych. Duża motywacja, chęć działania, powodują coraz większą efektywność zespołu, co uwarunkowane jest tym, iż poszczególni jego członkowie rozumieją się coraz lepiej, osiągają pożądany stopień współpracy oraz wykształcają poczucie jedności.

Ostatnia faza, nazywana kontrolą i organizowaniem, także rozwija się powoli. Obserwuje się w niej koncentrację zespołu na istocie rozwiązywanych problemów i realizowanych zadaniach. Następują złożone interakcje w odniesieniu do przyjętych ról, a wysiłki indywidualne są łączone i koncentrują się na celach zespołu. Struktura zespołu ściśle dopasowuje się do specyfiki realizowanych zadań oraz przyjętej koncepcji ich realizacji.

Opisując rozwój zespołu J. Antoszkiewicz zwraca uwagę na nieco inne aspekty⁵⁴. Podkreśla on między innymi to, że wszystkie personalne atrybuty wnoszone do zespołu przez jego poszczególnych członków, kształtują się i rozwijają wraz z nim. Stając się jednocześnie wyróżnikiem zespołu. Ewolucyjne przejście od zbioru indywidualności do zwartego zespołu, daje się ująć według tego autora w sześciu fazach:

- rozpoznania;
- różnicowania się;
- integracji;
- kooperacji;
- dryfowania;
- załamania spójności.

⁵⁴ J.D. Antoszkiewicz, wyd. cyt., s. 217.

Faza rozpoznania obejmuje wzajemne poznawanie się, kształtowanie zespołu i ustalanie jego orientacji. Obserwuje się dużą niepewność, jednak z czasem formują się więzi interpersonalne, rodzą sympatie i antypatie. Nakreślone zostają granice postępowania oraz normy akceptowane przez poszczególnych członków zespołu.

W fazie różnicowania się powstają struktury grupy, układów dominacji i przewodzenia. Często prowadzi to do napięć i sporów. Członkowie zespołów przestają być powściągliwi oraz stosownie do przyjętych założeń, celów osobistych, starają się formować koalicje. Jest to najczęściej faza przełomowa, w której zespół albo się konsoliduje, albo rozpada.

W zespołach, które pomyślnie przetrwały pierwsze kryzysy następuje faza integracji. Charakteryzuje się ona doprecyzowaniem elementów kultury zespołu i konsolidacją jego członków wokół wspólnych wartości, które jednoczą zespół. Następuje ustalenie zwartości i statusu zespołu, a na pierwszy plan wysuwa się harmonia i dążenie do konformizmu. Kształtują się także poglądy na to, kto w zespole ma, jaką rolę, status oraz jakie są wobec niego oczekiwania.

Faza kooperacji nazywana jest także fazą dojrzałości. W odniesieniu do przyjętych ról, współpraca zaczyna przebiegać rutynowo i przynosić lepsze efekty.

W wyniku rozpoznania możliwości wykonawczych poszczególnych członków zespołu, następuje w zespole kolejna faza - dryfowania. Wzajemne poznanie prowadzi do wykorzystywania niektórych cech i umiejętności przez innych członków zespołu. Kooperacja może wtedy przerodzić się w nierównomierne obciążenie pracą, co jest zazwyczaj konsekwencją nadużywania statusu i pozycji w zespole. Złamana zostaje także jedność i poczucie grupowego bezpieczeństwa. Część zespołu czuje się wręcz wykorzystywana.

Sytuacja taka prowadzi do kolejnej fazy - załamania spójności zespołu. Następuje ona po przekroczeniu dopuszczalnego poziomu tolerancji lub nadużywania pozycji w zespole. Powstające destrukcyjne siły odśrodkowe mogą w skrajnych przypadkach doprowadzić do kryzysu oraz konfliktu. Jeśli nie zostanie on zażegnany może doprowadzić do buntu, złamania konsolidacji zespołu i jego rozpadu.

Rozwój zespołu wielokulturowego oraz jego kształtowanie następuje zazwyczaj dwutorowo. Z jednej strony grupa ludzi przeistacza się w zespół, który staje się podmiotem działania oraz generatorem procesów zespołowych. Drugi zaś aspekt dotyczy wszelkich zjawisk, które są konsekwencją rozwiązywania danego problemu oraz realizacji wynikających z niego zadań. Najlepszą sytuacją dla zespołu jest wzajemne przenikanie się tych zjawisk oraz uświadomienie sobie ich współzależności. Prowadzi to do koncentracji na działaniach zespołu oraz dążenia do ciągłego usprawniania jego

funkcjonowania.

Dla poszczególnych członków w zespole zróżnicowanym kulturowo, a zwłaszcza jego kierownika, znajomość procesów i zjawisk mogących wystąpić w zespole jest szczególnie ważna. Pozwala ona tak dobierać procedury działania, aby w jak największym stopniu ułatwiać i upraszczać funkcjonowanie zespołu. Umożliwia także skracanie standardowych, organizacyjnych schematów koncepcyjnych oraz najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Przykład takiego postępowania zawarto w artykule „Jak zachęcić podwładnych do kreatywnej pracy zespołowej”⁵⁵. M. Wróbel wskazuje w nim, w jaki sposób kierownicy radzą sobie z trudnościami zachęcenia osób pracujących w zespole do wspólnej kreatywnej pracy. Autor skupia się na wypracowaniu korzystnych metod, w celu poprawienia wydajności. Podaje następujące metody: poznanie przyczyn trudności, przeprowadzenie burzy mózgów oraz promowanie i nagradzanie działania grupowego. Trzeba jednak zaznaczyć, że czynności wyodrębnione przez tego autora były korzystne tylko w danej, określonej odpowiednimi czynnikami, sytuacji i niekoniecznie będą miały zastosowanie w stosunku do innych warunków lub innego typu organizacji.

Turbulentne i dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych organizacji wojskowych powodują, że sprostanie wielu założeniom i wymogom będzie możliwe jedynie przy ciągłym ich monitorowaniu oraz dokonywaniu korekt. Wpływanie na procesy zachodzące w zespole wymaga nieprzerwanej realizacji funkcji i kontroli zarówno przez jego kierownika, jak i przełożonych. Porównanie stanu rzeczywistego z zakładanym oraz odnoszenie ich do przyjętych kryteriów prowadzi do diagnozy, która jest podstawą weryfikacji i zmian przyjętych wcześniej planów, harmonogramów lub innych elementów racjonalizujących działanie zespołu.

Dążenie do osiągnięcia zakładanych celów wymaga obserwowania zjawisk zachodzących w zespole, właściwą ich ocenę oraz umiejętność wykorzystywania wszelkich nadarzających się szans, przy jednoczesnym unikaniu kryzysów i konfliktów. Proces ten powinien być realizowany w pierwszym rzędzie przez kierownika zespołu, jednak może być także podjęty przez osobę pretendującą do miana lidera zespołu bądź tak zwanego „dobrego ducha”. Znając cykl powołania i życia zespołu jego członków oraz specyfikę realizowanych zadań, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć możliwość wystąpienia nieporozumień i konfliktów. Wiedza w tym zakresie powinna pozwolić na unikanie wszelkich sytuacji kryzysowych, a jednocześnie umożliwić wykorzystanie nadarzających się szans osiągnięcia powodzenia.

⁵⁵ M. Wróbel, *Jak zachęcić podwładnych do kreatywnej pracy zespołowej*, *Personel i Zarządzanie* nr 6, Warszawa 2005, s. 79-80.

1.5.2. Role członków zespołu

Istotną częścią procesu tworzenia zespołu jest właściwe pojmowanie jego funkcjonowania, a zwłaszcza jego cech i dynamiki. Będąc zbiorem różnych elementów kulturowych zespół tworzyć powinien nową jakość działania. Wzajemne dopełnienie prowadzić powinno do wyczerpania wszelkich aspektów rozpatrywanej sytuacji problemowej oraz osiągnięcia zakładanych celów. Koncepcje funkcjonowania zespołów wielokulturowych zakładają różne konfiguracje funkcji specjalistycznych oraz charakterów ich członków. Wielokrotnie jednak siła zespołu wynika nie z ich podobieństw, lecz z różnic między poszczególnymi osobami.

Zdarza się, że różnice te są przyczynami konfliktów i nieporozumień. Dlatego w kreowaniu zespołu duże znaczenie przypisywane jest właściwemu podziałowi ról oraz zadań pomiędzy jego poszczególnych członków.

Rola członka zespołu rozumiana jest najczęściej jako oczekiwany sposób jego zachowania w odniesieniu do swojej pozycji, statusu oraz przewidzianych do realizacji zadań. Pozycja może wskazywać na formalne miejsce w strukturze zespołu. Rola formułuje natomiast sposób zachowania się danej osoby w odniesieniu do innych lub wskazuje jej usytuowanie w danej pozycji. Dana rola ukazuje relacje pomiędzy jednostką, a zespołem. Spełnianie określonych ról jest związane z sankcjami i oczekiwaniami, wśród których można wyróżnić: konieczności, powinności i możliwości. Przyjęta natomiast pozycja w zespole wymaga zwykle stosowania nie jednej, lecz kilku ról. Każda z nich jest najczęściej odpowiednio dopasowana do określonej sytuacji, specyfiki realizowanych zadań oraz struktury zespołu. Określenie oraz przypisanie jakiejś roli poszczególnym członkom zespołu może następować „a priori”, może także być wynikiem wewnętrznego dopasowania już po zawiązaniu zespołu. Często spełniane role nie są współzależne ze specjalistycznymi zadaniami członków zespołu. Są natomiast odbiciem cech ich charakteru, mentalności oraz przyzwyczajzeń.

O osiągnięciu powodzenia przez zespół w wielu przypadkach decyduje właściwy dobór specjalistów i to nie tylko w odniesieniu do poziomu ich umiejętności merytorycznych, lecz ich osobowości⁵⁶. Często stwierdzano, że zespół mający osiągnąć jakiś cel w skład, którego wchodziło mniej genialnych ludzi osiągał bardzo dobre rezultaty. Miało to zazwyczaj miejsce wtedy, gdy w jego składzie była osoba kreatywna oraz

⁵⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 144.

potrafiąca zjednoczyć i zainspirować innych do wspólnego działania. Zdarzały się także sytuacje, w których nadmiar wybitnych fachowców i osobowości przyczynił się do małej efektywności zespołu.

Obserwacje funkcjonowania zespołów pozwoliły na stwierdzenie, iż w każdym z nich można wyodrębnić trzy typy zachowań składające się na wewnętrzną strukturę ról jego członków⁵⁷:

- zachowania zorientowane na realizację zadań grupy; np. inicjowanie nowych rozwiązań, poszukiwanie informacji, których potrzebują inni członkowie zespołu, pobudzanie wysiłku zespołu, gdy spada zainteresowanie wykonywanymi zadaniami itp.;
- zachowania zorientowane na podtrzymanie społecznych kontaktów w zespole i zaspokajanie społeczno – emocjonalnych potrzeb jego członków, np. mediowanie konfliktów w zespole, inicjowanie nieformalnych integracji itp.;
- zachowania egocentryczne, np. wynikające z wewnętrznej potrzeby władzy, niezależności itp.

Dobór ról i zadań dla poszczególnych członków zespołów jest wypadkową procesu diagnozowania zasobów personalnych na jego potrzeby. Powołując zespół zadaniowy należy dążyć do tego, aby harmonizować strukturę ról poszczególnych jego członków stosownie do ich potrzeb, oczekiwań, możliwości oraz innych czynników. Ważną rolę ma do spełnienia w tym procesie jego kierownik, który dążyć powinien do tego aby nastąpiła ścisła korelacja pomiędzy:

- celami zespołu i wynikającymi z nich zadaniami cząstkowymi;
- doborem członków zespołu stosownie do potrzeb zespołu oraz przewidywanych zadań;
- unikaniu zagrożeń lub eliminowaniu konfliktów wynikających z różnic charakteru, antagonizmów oraz innych spornych kwestii;
- współdziałaniem kierownika zespołu w doprecyzowaniu celów i powołaniu członków zespołu.

Badania zjawisk zachodzących podczas formowania i funkcjonowania zespołów zadaniowych wykazały, iż w większości z nich można wyodrębnić osiem rodzajów osobowości, jakie powinny znaleźć się w zespole. W odniesieniu do każdej z nich można przypisać rolę, jaką dana osoba spełniać ma w zespole. W literaturze występują różnice w nazwach poszczególnych ról oraz w ich definicjach, jednak przedstawione klasyfikacje opierają się na podobnych założeniach.

⁵⁷ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania ...*, s. 160.

W 1981 roku role te zdefiniowane zostały przez Belbina, który wyróżnił następującą charakterystykę poszczególnych członków zespołu⁵⁸:

- **przewodniczącego**: kontrolującego sposób działania zespołu;
- **kreatora**: określającego sposoby, w jakie powinien działać zespół, kierunki pożądanych rozwiązań, możliwości nowych zastosowań;
- **pracownika firmy**: zmieniającego propozycje firmy w praktyczne procedury działania;
- **wywiadowcę**: dostarczającego pomysły i strategię, śledzącego oraz propagującego nowości i innowacje;
- **badacza zasobów**: sprawdzającego dostępność zasobów, pomysłów i możliwości rozwoju poza zespołem;
- **oceniającego**: analizującego problemy, oceniającego pomysły i zachowania;
- **pracownika zespołu**: pomagającego członkom zespołu, podnoszącego jakość komunikowania się i rozwijającego ducha zespołu;
- **finiszującego**: podtrzymującego w zespole wrażenie pośpiechu oraz konieczność generowania wniosków końcowych.

Rozwiniętą i znacznie wzbogaconą klasyfikację ról, jakie spełniają poszczególni członkowie zespołu przedstawił także Jan Antoszkiewicz. Opisał on charakterystykę ośmiu ról⁵⁹: przewodzącego, organizatora, ustawiacza tematu, pomysłodawcy, koordynatora, analityka, wykonawcy i porządkującego.

Przewodzący, to osoba, która formalnie nie jest kierownikiem zespołu, lecz w razie potrzeby gotowa jest objąć tę pozycję. Posiada zazwyczaj silną osobowość i naturalny autorytet. W wielu przypadkach koordynuje pracę zespołu. Potrafi zażegnawać bezproduktywne dyskusje lub spory. Przeorientowuje działanie zespołu na kreatywność oraz wspólne rozwiązywanie problemów. W odniesieniu do jasno sprecyzowanych celów potrafi globalnie odnieść się do problemu, bez ugrzęźnięcia w zbyt dużej ilości szczegółów. Wykazuje brak skłonności do rywalizacji, co sprzyja podchwytywaniu i rozwijaniu interesujących pomysłów oraz osiągania właściwych rezultatów. Jego postawa wzbudza zaufanie i sympatię pozostałych członków zespołu oraz otoczenia.

Organizator najczęściej konkretyzuje ogólne sformułowania oraz wprowadza je w czyn. Poszukując lub dążąc do określenia struktur zespołu stara się być metodyczny i skuteczny. Jego zrównoważenie oraz zdolności organizatorskie powodują, że jest

⁵⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 145.

⁵⁹ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania ...*, s. 96.

zazwyczaj głównym realizatorem przyjętych koncepcji. Wymaga to przetransponowania przez niego koncepcji na zadania oraz ich rozdział pomiędzy członków zespołu. Nieprzewidziane zdarzenia lub zmiany nie wytrącają go z równowagi oraz nie powodują paniki. Dąży on do zachowania spokoju i ładu. Takie postępowanie powoduje, że darzony jest zaufaniem.

Ustawiacz tematu koncentruje się na zadaniu zespołu. Oczekuje tego samego od innych przez co często kształtuje istotę pracy zespołu. Jego silna, dominująca osobowość powoduje, że często forsuje swoje racje będąc niecierpliwym, nietolerancyjnym, drażliwym i konfliktowym w dyskusjach. Pomimo energicznej postawy jest skrupulatny, przez co miewa czasami wątpliwości. Stara się jednak zawsze doprowadzić zadanie do końca. W swoich działaniach w wielu przypadkach traktuje zespół jako środek do osiągnięcia sukcesu, przez co może być nie lubiany przez innych.

Kolejną rolę spełnia w zespole **pomysłodawca**. Lubi rozpatrywać problemy biorąc pod uwagę ich różne aspekty. Generując pomysły inspiruje i napędza działalność twórczą pozostałych członków zespołu. Pomimo dużej pomysłowości, oryginalności oraz umiejętności obiektywnego podejścia do zadania lubi rywalizować oraz krytykować pomysły innych. Jego słabą stroną jest niedostrzeganie wartości planowania pracy, przestrzegania harmonogramu prac oraz niesłuchanie krytyki innych. Powoduje to czasami, że zapomina o celach zespołu.

Tym, który dba o dobre układy oraz podtrzymuje niezbędne kontakty jest **koordynator**. Ma najczęściej silną ekstrawertyczną osobowość, jest stabilny i otwarty na propozycje. Nie lubi rutyny i biurokracji, dlatego wielokrotnie postępuje niekonwencjonalnie. Koordynując działania zespołu zbiera informacje potrzebne dla działania grupowego. Jest miły i towarzyski, przez co poznaje dobrze innych. Jego słabością jest natomiast brak wytrwałości w sytuacjach kryzysowych.

Przenikliwą dociekliwością charakteryzuje się natomiast **analityk**. Jest to osoba cechująca się wnikliwym, szczegółowym i krytycznym podejściem do rozwiązywanego problemu oraz generowanych rozwiązań. Umiejętność konsekwentnego analizowania sytuacji pozwala mu na szybkie wykrywanie błędów i sprzeczności. Swoje opinie wyraża wprost, bez „owijania w bawełnę”, przez co może być nie lubiany i budzić mieszane uczucia. Nie dąży jednak do dominacji nad zespołem.

Wykonawca jest natomiast osobą, która dużo pracuje inspirując tym samym zespół. Nie wdaje się w zbędne spory i dyskusje, unika konfrontacji i napięć. Jego zrównoważenie powoduje, że potrafi wysłuchać innych oraz poznać ich problemy. Nadaje zespołowi właściwy rytm pracy, ton oraz harmonię. Nie boi się zwracać uwagę na

pomysły innych, a później je wspierać. Jest przez to lubiany. Staje się w wielu przypadkach filarem zespołu.

Kolejną osobowością zespołu jest **porządkujący (wykańczający)**. Chce on wszystko wykonać dobrze i skrupulatnie. Dbając o szczegóły często jest wręcz skłonny do pedanterii. Jest silną osobowością wykonującą zasadnicze zadania oraz wykańcza je konsolidując pracę zespołu. Nie boi się wziąć na siebie odpowiedzialności. Spełnia w zespole ważną rolę, choć swoim nadmiernym dbaniem o porządek czasami budzi kontrowersje. Gdy jest niedoceniany staje się malkontentem potrafiącym załamać harmonię zespołu.

Nieco odmienną klasyfikację ról członków zespołu przedstawili w 1986 roku Margerison i McCann, wg których w zespole najczęściej znajdują się⁶⁰:

- **reporter – doradca**: zbiera informacje i prezentuje je w zrozumiałej formie;
- **twórca – innowator**: czerpie radość z wymyślania nowych pomysłów i metod pracy;
- **badacz – promotor**: podchwytuje pomysły i promuje je wśród pozostałych;
- **rzeczoznawca – inwestor**: przyjmuje pomysły i wprowadza je w życie;
- **napędzający – organizator**: sprawia, że zadania są wykonane, zwraca uwagę na cele, terminy i budżety;
- **kończący – producent**: układa plany i systemy standardów, by upewnić się, że wyniki zostaną osiągnięte;
- **utrwalacz**: służy wskazówkami i pomocą w utrzymaniu standardów.

W szeregu publikacjach podkreśla się, że dążąc do właściwego podziału zadań w każdym zespole powinni znaleźć się ludzie z predyspozycjami do każdej prezentowanych ról. W wielu przypadkach nie ma większego znaczenia to, czy podział obowiązków został narzucony, czy też zespół sam wykształcił pewną strukturę. Dążąc do integracji oraz właściwej współpracy w zespole ważną rolę odgrywa to, aby każdy jego członek otrzymał lub sam przyjął konkretne zadania i wiedział, na czym polega jego rola. Istotne znaczenie ma także to, aby poszczególni członkowie zespołu byli akceptowani w swoich rolach przez innych, a jednocześnie dobrze się w nich czuli.

Oprócz indywidualnej wiedzy specjalistycznej ważne są predyspozycje danego członka zespołu. Przedstawione klasyfikacje nie wyczerpują zbioru możliwych do spełnienia ról. Jako przykład podać można rolę **sceptyka (wątpiącego)**, który często kwestionuje możliwości lub przedstawiane sposoby rozwiązania określonych problemów. Osoba taka może wskazać obszary lub aspekty, które zostały pominięte. Może

⁶⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkim ...*, s. 146.

także spowodować poszukiwanie argumentów za lub przeciw danym rozwiązaniom. Inną rolę odgrywa w zespole **syntetyk**. Poprzez swoje działania łączy on najlepsze części opracowywanych wariantów przedstawiając w jednym rozwiązaniu kombinację ich najlepszych elementów. W swoich poczynaniach osoby spełniające tę rolę powinny posiadać dużo taktu oraz zręczności w poszukiwaniu właściwych argumentów. Nie powinny negować efektów pracy innych, lecz poprzez umiejętne łączenie poszczególnych ich fragmentów dążyć do osiągnięcia konsensusu oraz rozwiązania będącego najbardziej optymalnym w danych warunkach.

Powszechne są także sytuacje, w których członkowie zespołu pełnią dwie lub trzy role. Ważne jest wtedy, aby kierownik zespołu potrafił rozpoznać indywidualne mocne i słabe strony każdego ze współpracowników oraz określił zadania odpowiadające ich umiejętnościom i preferowanym stylom postępowania. Działanie takie może zrównoważyć spektrum indywidualnych talentów oraz rozłożyć równomiernie akcenty na wszystkie aspekty realizowanego zadania.

Istota powoływania zespołów zadaniowych wyraża w znacznej mierze we wspólnym rozwiązywaniu problemów. Grupowa realizacja zadań złożonych polega na konsolidacji wysiłku poszczególnych specjalistów dążących do rozwiązania przypisanych im zagadnień cząstkowych. Aspekt indywidualny połączony wspólną ideą, problemem czy zadaniem generuje efekt synergii tam, gdzie pojedyncze działanie jest niemożliwe lub utrudnione. Jednym z ważniejszych czynników wpływających na sprawność zespołu jest, zatem oprócz określenia roli jego poszczególnych członków właściwy podział zadań. Powinien on być dokonany odpowiednio do kompetencji specjalistycznych oraz możliwości wszystkich członków zespołu. Uwzględniać on powinien rodzaj i specyfikę realizowanego zadania, sposób formułowania i przekazywania zadań cząstkowych, stopnia ich złożoności, przewidywanych trudności w realizacji, możliwości weryfikacji oraz innych zmiennych identyfikowanych w trakcie ich realizacji.

W zespole będą formułowane zarówno zadania indywidualne, jak i grupowe. Ich określenie uwzględniać powinno zdolności poszczególnych członków zespołu, cechy ich osobowości, wiedzę specjalistyczną, powiązania z innymi zadaniami oraz poziom zmotywowania. Oczywistym warunkiem określania zadań są także zasoby będące w dyspozycji zespołu, jego wyposażenie techniczne oraz warunki pracy.

1.5.3. Komunikowanie w zespołach wielokulturowych

Jednym z najważniejszych determinantów właściwego funkcjonowania zespołów wielokulturowych jest właściwa komunikacja pomiędzy wszystkimi jego członkami oraz wymiana informacji z otoczeniem. Sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom, we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek. Z drugiej zaś strony jest to zdolność do odbioru komunikatów nadawanych przez innych⁶¹. Zasadniczą rolę odgrywają, więc w tym procesie osoby bezpośrednio w nim uczestniczące oraz ich otoczenie, w którym zachodzą zjawiska związane z zespołem.

W istocie słowa *komunikowanie* wyraża się porozumienie, co najmniej dwóch stron (osób). Powstaje przez to swoista więź pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na różne aspekty komunikowania oraz podaje definicje w odniesieniu do różnych ujęć tego terminu. Zbiór tych definicji można pogrupować oraz przedstawić, iż:

- **komunikowanie to transmisja i odbiór**, czyli przekazywanie informacji, opinii, poleceń, sugestii, emocji itp. pomiędzy dwiema osobami lub pomiędzy mniejszą lub większą grupą osób, wywołujący określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych;
- **komunikowanie to oddziaływanie**, czyli dobór znaków, symboli, znaczeń oraz innych elementów, dzięki którym można oddziaływać na innych ludzi;
- **komunikowanie to rodzaj łącznia**, tworzenia więzi zespołowej, organizacyjnej, społecznej przy użyciu języka, symboli, znaków lub innych elementów.

Wymiana informacji, w zdecydowanej większości przypadków, stanowi mechanizm napędzający zjawiska społeczne. Ma ona wpływ zarówno na pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania zespołu. Można ją przedstawić jako proces, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Należy jednak podkreślić, że właściwa komunikacja w zespole jest jedną z przesłanek do osiągnięcia sukcesu, natomiast jej brak lub złe zorganizowanie nieuchronnie skazuje zespół na niepowodzenie⁶².

Proces komunikowania się członków zespołu stanowi inspirację oraz zasilanie wielorakich działań koncepcyjnych i wykonawczych. Badania naukowe wykazały, że

⁶¹ *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod redakcją A. Koźmińskiego, PWE, Warszawa 2000, s. 215.

⁶² J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 483.

około 70% czasu ludzie przeznaczają na komunikowanie z innymi ludźmi⁶³. Poznaje się wtedy ich cechy, umiejętności lub aspiracje. Dzięki wymianie informacji następuje także może analiza problemów merytorycznych, podejmuje się decyzje, koordynuje działania poszczególnych osób, porównuje rezultaty z zakładanymi poziomami osiągnięcia celów, identyfikuje kolejne problemy cząstkowe oraz realizuje szereg innych czynności. Transfer opisów lub wiedzy pozwala także na wymianę doświadczeń, opinii oraz wniosków. Wzbogaca to i rozwija umiejętności poszczególnych członków zespołu zadaniowego. Pozwala także zwracać uwagę na te aspekty rozwiązywanego problemu, które zostały pominięte lub niezauważone.

Właściwa komunikacja prowadzi do rozpoznawania wszelkiego rodzaju zagrożeń, trudności i problemów wewnętrznych. W tym zwłaszcza potencjalnych i rzeczywistych konfliktów pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.

Komunikacja w zespole przebiega prawidłowo tylko wtedy, gdy procesy grupowe nie zachodzą w izolacji przestrzennej⁶⁴. Służy ona wtedy zespołowi do nawiązywania kontaktów z innymi zespołami, komórkami funkcjonalnymi organizacji oraz strukturami spoza organizacji. Wymiana informacji z elementami zewnętrznymi prowadzi do wymiany doświadczeń oraz łączenia osiągnięć poszczególnych stałych i doraźnych elementów struktury organizacyjnej w pożądaną całość.

Uczestnicy procesu komunikowania tworzą przekazy nazywane **komunikatami**. Są one fizyczną formą kodowania informacji, jaką odbiera jeden lub kilka zmysłów odbiorcy. Komunikaty przesyłane są **kanałami komunikowania**. Są to drogi, które łączą nadawcę z odbiorcą. W trakcie przekazu informacji transmisja może odbywać się równocześnie kilkoma kanałami, np. poprzez dźwięk i obraz jednocześnie.

Skuteczne komunikowanie uwarunkowane jest w wielu przypadkach zaistnieniem **sprzężenia zwrotnego**, czyli odwrócenia procesu komunikowania. Jako jeden z podstawowych warunków osiągnięcia powodzenia wymienia się możliwość otwartej i spontanicznej wymiany poglądów niezależnie od miejsca w strukturze oraz hierarchii organizacji. Wymiana taka jest w wielu przypadkach tłumiona przez sztywne struktury oraz obowiązujące w nich wysoce sformalizowane procedury postępowania. W takim ujęciu komunikacja oznacza znacznie więcej niż tylko uporządkowany i poprawny przepływ informacji określony więziami hierarchicznymi organizacji. Istota funkcjonowania zespołu zadaniowego sprawia, iż wspólne rozwiązywanie problemów generuje powstawanie nowych więzi interpersonalnych. Następuje to zazwyczaj w kolejnych

⁶³ K. Burakowski, *Komunikowanie społeczne*, AON, Warszawa, s. 5.

⁶⁴ K. Kálin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 104.

etapach rozwoju zespołu. Po wzajemnym poznaniu się i przełamaniu barier biurokracyzowania następuje zazwyczaj zerwanie ze sztywnymi relacjami służbowymi wewnątrz zespołu. Sytuacja taka poprawia zdecydowanie komunikowanie. Poszczególne członkowie zespołu nie muszą, bowiem przestrzegać sztywnych reguł organizacyjnych. Obok niewątpliwych zalet sytuacja taka może powodować powstawanie sytuacji niepożądanych.

Zwracając uwagę na zagrożenia kreowania właściwej komunikacji w zespole wskazuje się na utrudnienia mogące wystąpić wtedy, gdy przekroczona zostanie optymalna wielkość zespołu. W grupie liczącej ponad dwadzieścia osób wymiana informacji napotkać może szereg przeszkód. Występuje wtedy zazwyczaj prosta zależność, gdzie wraz ze wzrostem liczby członków zespołu wzrasta liczba potencjalnych nieporozumień w komunikowaniu. Wyjściem z takiej sytuacji może być utworzenie wewnętrznej struktury zespołu oraz jego podział na podgrupy. Może to jednak spowodować odejście od idei organizacji i funkcjonowania zespołów zadaniowych na rzecz „ociężałych” elementów struktury.

Komunikowanie się w grupie ma także kształtować właściwy klimat pracy oparty na wzajemnym zrozumieniu oraz godzeniu oczekiwań indywidualnych z celami zespołu. Odpowiedni poziom transferu informacji może być osiągnięty wtedy, gdy nie będzie ograniczał się jedynie do formalnych i sporadycznych spotkań, lecz będzie procesem powszechnym i wielopłaszczyznowym. Pamiętać jednak należy, że nie jest to tylko przekazywanie tradycyjnych informacji. Jest to bowiem cały system sprzężeń zwrotnych polegających na przesyłaniu szeregu werbalnych i niewerbalnych komunikatów adresowanych do danej osoby, zespołu lub całej organizacji.

R. F. Bales zidentyfikował dwanaście kategorii interakcji, jakie mogą zachodzić podczas komunikowania pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Są to⁶⁵:

- solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie;
- rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia;
- wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie;
- dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii;
- wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń;
- orientowanie innych, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie;
- pytania i prośby o zorientowanie, o informację, potwierdzanie;

⁶⁵ M. Mandziej-Jeżyna, *Budowanie zespołu ...*, s. 108.

- pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażanie uczucia;
- prośby o sugestię, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania;
- ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc, usuwanie się z pola;
- nie zgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy;
- ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie siebie, domaganie się uznania.

Przedstawiony powyżej zestaw możliwych interakcji pomiędzy członkami zespołu wskazuje na pozytywne i negatywne aspekty komunikowania. Istnieje bardzo dużo czynników, które mają wpływ na procesy przekazywania i odbiory komunikatów. Są to wszelkiego rodzaju zagrożenia oraz bariery, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają wymianę informacji.

Źródła zagrożeń i barier są różnorodne i odnoszą się one zarówno do nadawców, jak i odbiorców komunikatów, w tym zwłaszcza ich **kompetencji komunikacyjnych**. Kompetencje te definiowane są jako znajomość zasad skutecznego komunikowania oraz umiejętności zastosowania ich w konkretnej sytuacji⁶⁶. Są one niejako punktem odniesienia do oceny zachowań komunikacyjnych, jako stopnia osiągnięcia zakładanego celu przez nadawcę komunikatu. Jego osiągnięcie wyrażane może być wyznacznikiem określanym jako **skuteczność komunikacyjna**. Składają się na nią, a w znacznej mierze wręcz decydują o niej, takie elementy jak:

- **językowa sprawność komunikacyjna**, czyli znajomość przez nadawcę i odbiorcę danego języka oraz umiejętność tworzenia komunikatów;
- **społeczna sprawność komunikacyjna**, wyrażona poprzez umiejętność realizacji różnych ról społecznych;
- **sytuacyjna sprawność komunikacyjna**, czyli umiejętność doboru środków komunikowania ze względu na sytuację wypowiedzi;
- **językowa sprawność pragmatyczna**, wyrażoną głównie poprzez umiejętność osiągania zakładanego przez nadawcę komunikatu celu.

Powyższe elementy mają duże znaczenie dla kreowania poprawności komunikowania. Praktyka zarządzania pozwala zaobserwować prostą zależność, iż im większe kompetencje komunikacyjne posiada nadawca i odbiorca komunikatu, tym wyższa sprawność komunikowania.

Ogromną rolę przypisuje się także pragmatycznym aspektom komunikowania. Zwłaszcza umiejętności właściwego osiągania założonego celu przez nadawcę komu-

⁶⁶ K. Burakowski, *Komunikacja ...*, s. 23.

nikatu. Odpowiedni dobór środków transmisji, kodów oraz innych elementów decydujących o właściwym odbiorze i zrozumieniu komunikatu ma wpływ na cały proces komunikowania oraz działania zgodnie z intencjami nadawcy.

Sprawności komunikowania odgrywa ogromną rolę w zespołach zadaniowych. Istota ich funkcjonowania zakłada, iż w pierwszym etapie właśnie poprzez wymianę różnorodnych informacji następować będzie tworzenie i scalanie zespołu. Określenie właściwej komunikacji w zespole wymaga więc znajomości wszelkiego rodzaju zagrożeń, które jeśli są znane, mogą zostać wyeliminowane.

Istnieje szereg zagrożeń i barier, które utrudniają skuteczne komunikowanie się. Są one identyfikowane we wszystkich elementach organizacji, w tym także w zespołach i mogą się między innymi odnosić do⁶⁷:

- **cech nadawcy, którymi są:**
 - ✓ jego sprzeczne lub niespójne sygnały;
 - ✓ niewiarygodność w przedmiocie wiadomości;
 - ✓ niechęć do komunikowania się.
- **cech odbiorcy, jakimi mogą być:**
 - ✓ brak nawyku słuchania;
 - ✓ uprzedzenia w przedmiocie wiadomości.
- **dynamiki interpersonalnej pomiędzy nadawcą i odbiorcą:**
 - ✓ semantyka;
 - ✓ różnica statusu lub władzy;
 - ✓ różnica percepcji.
- **czynników otoczenia, takich jak:**
 - ✓ szумы;
 - ✓ przeciążenie.

W funkcjonowaniu każdego zespołu mogą mieć miejsce sytuacje, w których jego kierownik lub inny członek zespołu wysyła sprzeczne lub niespójne komunikaty. Osoby takie mogą być postrzegane jako niekompetentne w danej dziedzinie, niezorganizowane w swoim działaniu lub ulegające wpływom innych. Może to doprowadzić do utraty ich wiarygodności oraz podchodzenia z rezerwą lub automatycznego odrzucania komunikatów przez nich wysyłanych. Kolejnym ważkim problemem jest niechęć do komunikowania się. W wielu przypadkach wynika ona z cech charakteru danej osoby, zwłaszcza jej skrytości. Przyczyną takich sytuacji może być także przedmiot informacji. Nikt nie lubi przekazywać informacji złych lub niepopularnych. Jednak i takie mu-

⁶⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 572.

szą być czasami rozpowszechnione w organizacji lub w zespole. Wybrane zagrożenia i bariery komunikowania zespołu to:

- nieufność,
- emocje,
- niewłaściwy czas,
- różnice językowe,
- szumy i zakłócenia,
- uprzedzenia, co do treści komunikatu,
- niezgodność komunikatu werbalnego i niewerbalnego,
- przeciążenia,
- dekoncentracja,
- nastawienie,
- koncentracja uwagi na innych kwestiach,
- różnice w postrzeganiu,
- uprzedzenia do nadawcy komunikatu.

W komunikowaniu ogromną rolę odgrywają także emocje oraz wiarygodność. Dotyczy to w równym stopniu nadawcy, jak i odbiorcy. Entuzjazm, gniew, nienawiść, zazdrość, strach, lęk lub euforia mogą stać się reakcjami, które utrudnią lub wręcz uniemożliwią proces komunikowania. Mogą one wpływać na sposób formułowania komunikatu, jego treść, sposób przekazu, odbiór, zrozumienie oraz interpretację. W skrajnych przypadkach mogą one doprowadzić do zerwania komunikowania lub jego unikania.

Wiarygodność nadawcy można odnieść do prostej zależności – im jest ona większa tym lepsze komunikowania. Natomiast im poziom wiarygodności jest niższy tym niższy stopień odbioru komunikatu. Wiarygodność nadawcy wynika z zaufania do niego odbiorcy. Jest ona najczęściej wypadkową takich cech nadawcy jak: jego wiedza, doświadczenie, kompetencje, charakter, uczciwość, kultura, postawa, zaangażowanie oraz inne, które mają znaczenie dla odbiorcy. Utrata wiarygodności nadawcy skutkuje reakcją obronną odbiorcy, który z rezerwą odnosi się do wszystkich otrzymywanych z tego źródła komunikatów.

Inną kategorią barier komunikowania są cechy odbiorcy. W wielu przypadkach ludzie nie mają nawyku przyjmowania komunikatów innych, w tym zwłaszcza słuchania. Jest to zazwyczaj konsekwencją braku koncentracji na odbiorze komunikatu oraz rozpraszania się innymi sprawami. Może to mieć miejsce gdy odbiorca określił inne priorytety i w tym samym czasie realizuje inne czynności. Przyjęcie i zrozumienie całego komunikatu jest w szeregu przypadkach trudne i wymaga rezygnacji z innych

działań. Przyczynami złego odbioru informacji są zazwyczaj uprzedzenia w zakresie osoby nadawcy oraz treści komunikatu. Identyfikując autora komunikatu odbiorca niejako automatycznie określa poziom koncentracji odbioru. Jest on z reguły większy, jeśli nadawcą jest przełożony lub ktoś dla niego ważny, natomiast zdecydowanie mniejszy dla innych osób. Zwłaszcza tych, których odbiorca postrzega jako osoby niemające nic do powiedzenia lub przekazujące nieistotne informacje. Bardzo często odbiorca stosuje swoisty filtr informacyjny, dzięki któremu odbiera i rejestruje tylko to, co chce, a jednocześnie odrzuca wszystkie informacje będące sprzeczne z jego wartościami lub potrzebami.

Kolejnym ważną barierą komunikowania jest opór odbiorcy. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy komunikaty nastawione są bezpośrednio na zmianę jego przekonań lub postaw. Jest to naturalna postawa obronna wynikająca z psychologicznych uwarunkowań każdej jednostki ludzkiej zwłaszcza, gdy odbiorca przekonany jest, że stał się przedmiotem manipulacji.

Wzrost poziomu koncentracji odbiorcy zależy także od tematu i treści komunikatu. Im bardziej jest on dla odbiorcy interesujący i pożądany tym wzrastać będzie komunikacja. Natomiast im bardziej będzie obojętny, niezależnie od statusu nadawcy, poziom koncentracji będzie malał. Sytuację taką możemy zaobserwować na wszelkiego rodzaju konferencjach i sympozjach. Słuchający mają wtedy zazwyczaj tylko dwie preferencje: usłyszeć, co ma do powiedzenia dany prelegent lub, co interesującego zostanie powiedziane na dany temat.

Inną przyczyną niepowodzeń komunikowania jest różny status oraz miejsce w strukturze organizacji. Powstające w tym zakresie uprzedzenia mogą powodować, iż osoba o wyższym statusie nie przyjmuje do wiadomości komunikatów z niższych poziomów uważając, iż nie mogą one wniesić nic nowego do rozpatrywanych zagadnień. Zarezerwowanie monopolu na wiedzę tylko dla niektórych stanowisk i osób je piastujących może doprowadzić do zerwania systemu komunikowania w organizacji. Powyższe zachowanie kierownika czasami jest tłumaczone niższym poziomem percepcji odbiorców. Właściwy poziom komunikowania zależy także od zastosowania odpowiedniego kodu przekazu. Istotnym jest, aby odbiorcy znali ten kod. By ten sam termin był jednakowo rozumiany i nie było różnic w jego interpretacji.

Zagrożeniem dla właściwego porozumiewania jest także tendencja do zwiększania ekonomiczności informacji kosztem jej długości. Podczas konstruowania komunikatu stosuje się w wielu przypadkach różnego rodzaju skróty, skrótowce lub akronimu. Pomimo wielu walorów użytecznych powodują one często osłabienie komunikatywnej funkcji przekazu. Następuje to zwłaszcza w sytuacjach, gdy odbiorca nie potrafi wła-

ściwie rozkodować zastosowanych w tekście lub wypowiedzi skrótów. Pamiętać należy, że obowiązkiem każdego nadawcy jest takie opracowanie komunikatu, aby był on zrozumiały dla odbiorcy. Inaczej nie ma sensu przekazywanie informacji oraz żądanie jej zrozumienia.

Istotną barierą komunikowania jest także niewłaściwe dobranie miejsca i czasu wysłania komunikatu. Nadawca musi wiedzieć, jaką informację, komu, w czyjej obecności oraz w jakiej formie może przekazać. W przypadku popełnienia błędu w tym zakresie oraz przy niewłaściwym doborze treści odbiorca komunikatu może poczuć się dotknięty, urażony lub wręcz poniżony. Dotyczy to zwłaszcza negatywnych informacji odnoszących się do poszczególnych członków zespołu.

Zakłócenia w komunikowaniu mogą być także powodowane przez czynniki zewnętrzne, oddziałujące na zespół. Najczęstszymi są wszelkiego rodzaju działania rozpraszające uwagę nadawcy lub odbiorcy (np. hałas, ruch), przeciążenie nadmiarem informacji, realizacja wielu czynności w tym samym czasie, zły stan narzędzi komunikowania, zakłócenia przekazu lub przekłamania występujące podczas przekazu.

Hałas lub szумы występujące podczas przekazywania i odbierania informacji mogą przeszkadzać, zniekształcać lub uniemożliwiać ten proces. Mogą one mieć miejsce we wszystkich etapach komunikowania, jednak najczęściej występują podczas kodowania i dekodowania komunikatów. Hałas może przybrać różne formy i pojawić się jako⁶⁸:

- **hałas fizyczny**, który akustycznie lub materialnie zakłóca przesyłane komunikaty, może to być np. warkot pracujących samochodów, dźwięk innych urządzeń, rozmowa innych osób, głośna muzyka itp.;
- **hałas psychologiczny**, który obejmuje różnego rodzaju uprzedzenia, nieprzychylnie nastawienie do nadawcy, skrajne uwielbienie, poczucie wyższości, kompleks niższości, ograniczenie lub brak spostrzegawczości, brak koncentracji, roztargnienie itp.;
- **hałas semantyczny (znaczeniowy)** powoduje, że odbiorca jest pozbawiony możliwości odbioru lub zrozumienia znaczenia wysyłanego komunikatu, jako skrajny przypadek wskazuje się przekazywanie komunikatów różnymi (nieznanymi wzajemnie) językami, slangiem, żargonem lub terminologią specjalistyczną.

Wiele barier i przeszkód komunikowania wynika także z formalnej struktury systemu komunikowania w zespole i w organizacji. Najczęściej są one wynikiem błędów

⁶⁸ K. Burakowski, *Komunikowanie ...*, s. 14.

popelnionych podczas określania powiązań służbowych, funkcjonalnych lub współdziałania. Dotyczą one między innymi zbyt rozbudowanych łańcuchów powiązań komunikacyjnych. Daje się w tym przypadku zauważyć, iż wraz ze wzrostem liczby pośrednich punktów przekazywania informacji zwiększa się prawdopodobieństwo jej zniekształcenia. Jako przykład ilustrujący tę sytuację można podać zabawę dzieci w tzw. *głuchy telefon*. Jednocześnie zagrożenie zniekształcenia informacji wzrasta, jeśli osoby będące poszczególnymi punktami transferowymi łańcucha mają uprawnienia do redagowania tych informacji. W wielu przypadkach, niezależnie od treści komunikatów, następuje takie ich modelowanie, aby we właściwym świetle ukazać daną osobę. Problemem staje się także zbyt daleko posunięta formalizacja. Przyjęcie oraz ścisłe przestrzeganie procedur postępowania z informacją może spowodować, iż cały system nie będzie w stanie reagować na wszystkie te sytuacje, które nie zostały zawarte w stosownych procedurach. Może to powodować ich ignorowanie, pomijanie lub realizację w ostatniej kolejności.

Często zaś dostrzega się także tendencję izolowania zespołu w odniesieniu do procesów informacyjnych organizacji. W wielu przypadkach spowodowane jest to postrzeganiem zespołu jako rywala osiągającego lepsze wyniki oraz mogącego zagrozić stałym elementom struktury organizacji. Występuje wtedy typowy syndrom organizacyjny *MY* i *ONI*. Powoduje on, iż innych postrzegamy jako gorszych i mniej efektywnych.

Mogą także wystąpić wszelkiego rodzaju zakłócenia komunikowania związane z niewłaściwym funkcjonowaniem technicznych środków przekazu informacji. Ich niesprawności powodować mogą zniekształcenia komunikatów lub wręcz zerwanie więzi komunikacyjnych.

Świadomość istnienia różnorodnych przeszkód komunikowania pozwala podjąć działania, aby ich uniknąć oraz spowodować, iż proces komunikowania osiągnie zakładany cel.

1.5.4. Motywowanie w zespole wielokulturowym

Motywowanie członków zespołu wielokulturowego stanowi jeden z podstawowych determinantów jego sukcesu. Kierownik zespołu może na wiele sposobów wpływać na swoich podwładnych. Często jednak zwraca się uwagę na fakt pozbawienia kierownika zespołu odpowiednich „narzędzi” motywowania. Jako doraźny element struktury nie ma on najczęściej wszystkich atrybutów oddziaływania, jakie posiadają

kierownicy liniowi. Powstaje więc konieczność dostrzegania tego problemu przez osoby powołujące zespół oraz wykreowanie przez kierownika zespołu odpowiedniego systemu wzmacniania i promowania pozytywnych zjawisk zachodzących w podległej mu grupie.

Ogromną rolę w procesie motywowania zespołu mają także do spełnienia jego członkowie. Muszą oni wierzyć, iż są w stanie zrealizować stawiane przed nimi cele, a jednocześnie być przekonani, że ich osiągnięcie przyniesie im spodziewane korzyści. W zależności od oczekiwań mogą to być zarówno elementy materialne, jak i niematerialne.

Motywowanie w zespole powinno być postrzegane jako ciągły proces polegający na systematycznym oddziaływaniu kierownika na zespół oraz na wzajemnym oddziaływaniu na siebie poszczególnych jego członków.

W trakcie tego procesu realizować można szereg czynności, a najważniejsze z nich to:

- kształtowanie potrzeb;
- określanie warunków ich zaspokajania;
- realizacja zadań i osiągnięcie pożądaných rezultatów;
- pomiar i ocena wyników;
- przekazanie korzyści.

Ich kolejność oraz treść nie musi być stała. Będzie ona uzależniona między innymi od potrzeb zespołu, podmiotu motywowania lub celu, jaki ma spełnić. Zawsze jednak właściwie rozpoznać należy rzeczywiste potrzeby zespołu, w tym zwłaszcza osobiste oczekiwania poszczególnych jego członków. Pobudzanie działania personelu pod kątem zaspokojenia ich aspiracji zawodowych, osobistych lub społecznych może wpłynąć na ich lepsze działanie. Zwrócić należy jednak uwagę, aby kształtowanie potrzeb członków zespołu odbywało się w odniesieniu do precyzyjnych i wiarygodnych informacji dotyczących ewentualnych korzyści.

Dużą rolę w procesie motywowania odgrywa także takie zorganizowanie działań, aby w żadnym momencie nie stwarzały sytuacji, w których zachwiana może być wiara personelu zespołu w intencje kierownika lub jego przełożonych. Z jednej strony zespół wyposażony należy we wszystkie środki niezbędne do wykonania zadania, z drugiej zaś umożliwić mu działanie. Pozwoli to na większe zaangażowanie oraz przekonanie o wsparciu ze strony kierownictwa organizacji.

Wzmocnieniu motywacji służy także trafny i rzetelny pomiar, ocena oraz nagrodzenie efektów działalności. Obiektywność w tym zakresie stwarza przesłanki oraz

umacnia ludzi w przekonaniu, iż przyjęty system motywacyjny sprawiedliwie odniesie się do wszystkich zespołowych oraz indywidualnych osiągnięć i niepowodzeń.

Sposoby oraz narzędzia motywowania dobierane są zarówno przez kierownika zespołu, jak i przełożonych, którym zespół podlega. Zależą one od różnych czynników, z których jako najważniejsze można wymienić:

- charakter i złożoność zadania;
- sytuację organizacji w otoczeniu;
- osoby będące członkami zespołu
- warunki otoczenia bliższego i dalszego organizacji.

Poczynania w tym zakresie powinny odnosić się do całego spektrum elementów i to zarówno materialnych, jak i niematerialnych narzędzi motywowania. W wielu przypadkach rola elementów niematerialnych jest większa i przynosi dużo większe efekty. Często są one jednak bagatelizowane i niedoceniane. O ich znaczeniu świadczy natomiast szereg przykładów, które wskazują jak ważna dla podwładnego jest pochwała lub uznanie kierownika.

Motywowanie jest w działalności kierownika zespołu jedną z najważniejszych funkcji. Aby ją właściwie realizować powinien on znać założenia oraz zasady, jakie należy stosować, aby także w tym obszarze osiągnąć sukces. Kierownik musi dostrzegać, iż każdy jego podwładny posiada inne motywacje i potrzeby oraz to, że na jego działanie ma wpływ możliwość wyboru pomiędzy zachowaniami.

Wskazując zestaw instrumentów motywacyjnych przekazany do dyspozycji kierownika zespołu podkreślić należy konieczność jego asymetryczności i kompleksowości. Kierownik za jego pomocą powinien mieć możliwość oddziaływania na:

- **postawy**: zwłaszcza pozytywną zmianę nastawienia członków zespołu w odniesieniu do organizacji;
- **zachowania**: pożądane w odniesieniu określonych celów.

Stosując nagrody lub kary kierownik zawsze powinien mieć na względzie ich przewidywane skutki. Są one wyznacznikami tego, co ma miejsce obecnie oraz co może nastąpić w wyniku takiego, a nie innego zachowania w przyszłości. Większość ludzi dąży do zwiększania częstotliwości występowania tych zachowań lub sytuacji, które pociągają za sobą skutki pozytywne. Unika się natomiast skutków negatywnych. Organizacje dążą najczęściej do wytworzenia modelu motywowania, który zakłada cztery główne typy zachowań w odniesieniu do występujących skutków⁶⁹:

⁶⁹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 92.

- **wzmocnienie pozytywne**, w którym określone zachowanie pracownika jest nagradzane oraz zachęca do jego powtarzania;
- **wygaszanie**, gdzie w wyniku zachowań negatywnych blokowany jest skutek pozytywny (np. nagroda);
- **kara**, która ma spowodować obniżenie prawdopodobieństwa ponownego zjawiska negatywnego;
- **wzmocnienie negatywne – uczenie unikania**, gdzie nie dopuszcza się do pracownika bodźca negatywnego, a tym samym uczy iż prawidłowe działanie pozwala na unikanie skutków negatywnych.

Tworząc system motywacyjny zespołu należy dążyć do tego, aby jego zasadnicze elementy (materialne i niematerialne) były wykorzystywane jako rekacja na zachowania poszczególnych jego członków. W swojej istocie powinny one podtrzymywać zachowania pozytywne, a jednocześnie eliminować zachowania negatywne. Konstrukcja tego systemu powinna budzić przekonanie członków zespołu o możliwości otrzymywania raczej nagród, niż kar.

W praktyce funkcjonowania zespołów zaobserwowano występującą często zależność pomiędzy karaniem i zachowaniami pracowników. Często ich stosowanie ukierunkowywało poczynania personelu na unikanie kar, a w swoich działaniach zadawali się oni pierwszymi satysfakcjonującymi rozwiązaniami. Nie dążyli także do generowania nowych pomysłów i poszukiwania najlepszego z nich. Jednocześnie w ich świadomości pojęcie nagrody było abstraktem, którego nie sposób osiągnąć.

Nagradzanie w zdecydowanej większości przypadków jest sposobem kształującym pozytywne nastawienie członków zespołu do realizowanych zadań oraz organizacji. Wzmacniają one pożądane działania zarówno indywidualne, jak i zespołowe. Aby zaszczyć pracownikowi chęć stałej poprawy wyników, kierownik powinien w sposób pozytywny wyjaśniać przyczyny niepowodzeń oraz koncentrować się na sukcesach⁷⁰.

W organizacjach wojskowych nagrodami mogą to być np. wszelkiego rodzaju pochwały, nagrody pieniężne lub rzeczowe, dodatkowe urlopy, wnioski o nadanie odznaczeń resortowych i państwowych, nadanie odznak i symboli wyróżniających, skierowania na szkolenia, staże krajowe i zagraniczne, dodatkowe bonusy itp.

Aby system motywacyjny przyniósł pożądane przez kierownika rezultaty przestrzegać należy szeregu zasad mających wpływ na jego efektywność:

- w ogólnym systemie motywacyjnym powinno być więcej nagród;

⁷⁰ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 88.

- kar nie należy stosować zbyt często;
- odstęp czasowy pomiędzy zachowaniem pracownika (zespołu), a nagrodą nie powinien być zbyt duży;
- nagroda powinna być związana z konkretnym (określonym) zachowaniem;
- każda nagroda powinna być zindywidualizowana, czyli dostosowane do konkretnej osoby (zespołu);
- nagroda powinna być dla wyróżnionego atrakcyjna, a stanowić uciążliwość lub nosić znamion kary;
- w przypadku konieczności ukarania członka zespołu, jego forma powinna być tak dobrana, aby go nie poniżał lub upokarzać wobec innych;
- atrakcyjność kolejnych nagród powinna wzrastać;
- znać potrzeby podwładnych pamiętając, że mogą się one zmieniać w zależności od różnych czynników.

Motywowanie to ważna funkcja działalności kierownika zespołu. Brak odpowiedniego motywowania członków zespołu przez przełożonych jest jedną z najczęstszych przyczyn jego nieprawidłowego funkcjonowania. Organizacja stwarzać powinna warunki lub dostarczać kierownikowi zespołu „narzędzi” zaspokojenia szeroko rozumianych osobistych potrzeb poszczególnych członków zespołu. Proces ten umożliwić powinien efektywniejszą pracę oraz osiągnięcie celu zespołu.

W odniesieniu do niematerialnych elementów motywowania Jan Antoszkiewicz wyróżnia dziesięć sposobów oddziaływania⁷¹. Odnoszą się one zwłaszcza do czynności kierownika, który poprzez swoje zachowanie ma możliwość stworzenia sprawnie funkcjonującego organizmu, jakim jest zespół wielokulturowy.

Pierwszym z tych zachowań jest **zaufanie wobec podwładnych**. Oznacza to w praktyce wzajemne zaufanie połączone najczęściej z delegowaniem na nich uprawnień i odpowiedzialności. Bazuje się wtedy na ich poczuciu obowiązku, doświadczeniu, energii, talencie, kompetencjach oraz zaangażowaniu. Członkowie zespołu doświadczają wtedy, że ich osiągnięcia i wysiłki są doceniane, a zaufanie przełożonego traktują jako nagrodę. Wielu kierowników nie docenia tego sposobu motywowania uważając go za iluzoryczny. Interesujące są reakcje ludzi, którzy zostali obdarzeni zaufaniem. Najczęściej wyzwala ono większą identyfikację z zadaniem oraz wzrost współodpowiedzialności za nie. Dlatego warto stosować to proste w swej istocie narzędzie motywowania.

⁷¹ J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń ...*, s. 219.

Tworzenie wizji działania pozwala kierownikowi na kreowanie obrazu przyszłości w odniesieniu do prognozowanych zmian organizacji lub identyfikowanych implikacji związanych z zadaniem zespołu. Wskazanie podwładnym perspektywy oraz warunków realizowania zadań kreuje atmosferę względnej stabilności oraz poczucia bezpieczeństwa osobistego. W zmiennych i niesprzyjających warunkach otoczenia sprzyja ono lepszej pracy zespołu. Realizuje on wtedy nakreśloną misję, wie do czego zmierza zespół i organizacja oraz jakie to może przynieść korzyści i konsekwencje.

Znajomość oraz wskazywanie mocnych i słabych stron członków zespołu prowadzi z jednej strony do budowania sukcesu zespołu na jego atutach, z drugiej zaś pozwala na unikanie zagrożeń w odniesieniu do zidentyfikowanych słabości. Znajomość walorów i słabości poszczególnych członków zespołu już na etapie ich doboru pozwala poprzez ich wzajemne uzupełnienie minimalizować słabości zespołu oraz wzmacniać jego atuty. Generuje się wtedy dodatkowy walor, jakim jest zespołowe działanie. Poczucie działania na rzecz zespołu wzmacniać może indywidualne wskazywanie pozytywnych i negatywnych cech każdego z współuczestników działania zespołowego. Ważne jest jednak, aby nie było to realizowane na zasadzie krytykanctwa i negacji.

Działanie zespołu każdorazowo oprzeć należy na jego silnych stronach, aspektach, które rzeczywiście uznać można za walor. Powinna być temu poświęcona zdecydowana większość działalności kierownika w tym zakresie. Jednocześnie słabe strony należy neutralizować lub minimalizować ich znaczenie. Częstym błędem jest natomiast koncentracja działania na eliminowaniu wad oraz niwelowaniu słabości. Pomijany jest wtedy rozwój i dynamizowanie walorów. Trudno jest bowiem osiągnąć jednakowy, wysoki poziom we wszystkich dziedzinach funkcjonowania zespołu. Ważne staje się określenie priorytetów oraz preferencji, które jednoznacznie wskazują, co jest „wizytówką” zespołu, czy wręcz jego „znakiem firmowym”.

Zbieranie i wykorzystywanie wszelkich możliwych informacji prowadzi do kreowania pełnego obrazu sytuacji oraz stwarza warunki do wyciągania właściwych wniosków. Dążenie do posiadania pełnej informacji minimalizuje błędne oceny. Jednak ich zbyt duża ilość może prowadzić do „szumu informacyjnego” oraz pomijania szczególnie istotnych informacji. Aby działanie to przyniosło pożądane efekty musi zostać zorganizowany oraz zafunkcjonować odpowiedni system informacyjny zespołu. Zasilanie informacyjne nie odnosi się bowiem jedynie do procesów realizowanych w odniesieniu do rozwiązywanych przez zespół problemów. Jest ono wręcz niezbędne do właściwego funkcjonowania w zespole oraz w organizacji poszczególnych jej członków. Cykl życia organizacji oraz warunki jej działania generują szereg sytuacji,

w których koniecznym jest informowanie personelu o bieżących i przyszłych zdarzeniach. Wszelkiego rodzaju domysły, plotki oraz niedopowiedzenia tworzą sytuację niepewności oraz zagrożenia personalnego. Jednocześnie w pracownikach narasta przekonanie o lekceważeniu podwładnych oraz nie liczeniu się z ich opinią. Powyższe uwarunkowania powodują, iż kierownik każdorazowo dążyć powinien do przyjęcia odpowiedniej strategii informacyjnej oraz unikać wszelkich niebezpieczeństw związanych z jej realizacją.

Zachowanie zimnej krwi w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidzianych, jest dla kierownika i podlegającego mu zespołu dużym wyzwaniem. Odnosi się to zarówno do zjawisk zachodzących w zespole jak i w stosunku do otoczenia. Przydatna jest wtedy „chłodna” ocena sytuacji, kalkulacja możliwych rozwiązań oraz podjęcie decyzji, co do dalszego działania. Najgorszym rozstrzygnięciem jest natomiast impulsywne działanie, brak odpowiednich analiz oraz burzenie dotychczasowego planu pracy. Kierownik zespołu powinien stosownie do zaistniałej sytuacji szybko dobrać takie sposoby postępowania, aby minimalizować negatywne czynniki wpływające na jego funkcjonowanie, a jednocześnie wykorzystać pojawiające się szanse.

Zachęcanie do podejmowania ryzyka umożliwia w wielu przypadkach przetrwanie organizacji oraz osiągnięcie sukcesu. Określenie możliwego poziomu stopnia ryzyka jest pomocne podczas generowania rozwiązań problemów słabo lub nie ustrukturyzowanych. Zwłaszcza wtedy, gdy brak jest standardowych rozwiązań. Wiedząc o takich możliwościach członkowie zespołu poszukiwać będą najkorzystniejszych alternatyw wyzbywając się asekuranctwa i bojaźliwości. Dążyć także będą do przedstawiania i wprowadzania nowych pomysłów, które mogą łamać stereotypy. Należy jednak kontrolować ich „obudowę” merytoryczną, tak aby nowe rozwiązania nie były futurologią lub „pobożnymi życzeniami”. Kierownik musi mieć także świadomość, że takie działanie może przynieść straty lub w inny sposób wpłynąć na działanie zespołu. Zawsze należy pamiętać, że każde zadanie oceniane powinno być po efektach końcowych, a ewentualna ingerencja w prace dotyczyć powinna sytuacji naruszania regulacji prawnych lub zagrożenia życia.

Postrzeganie kierownika (lidera) zespołu jako rzeczywistego **eksperta** w znacznym stopniu mobilizuje jego członków do doskonalenia się we własnej specjalności. Profesjonalizm postępowania oraz duża wiedza pozwala członkom zespołu na utożsamianie się z decyzjami kierownika bez zbędnych dyskusji nad ich przesłankami. Dążenie do bycia lepszym wprowadza także do zespołu czynnik konkurowania i chęć dorównania lepszym. Jest to pożądane wtedy, gdy generuje pozytywne zjawiska, a nie jest przyczyną nieporozumień i konfliktów.

Sprzysianie różnym poglądom umożliwia poczucie docenienia wartości opinii, wniosków lub pomysłów poszczególnych członków zespołu. Ścieranie się różnych opinii sprzyja także powstawaniu nowych, lepszych rozwiązań będących kompilacją kilku wariantów. Atmosfera swobodnego wyrażania opinii łamie także barierę monopolu na wiedzę przełożonych oraz rozszerza spektrum potencjalnych rozwiązań. Oczywiście pamiętać należy o sposobie prezentowania własnych poglądów. Unikać należy krytykanctwa, a dążyć do wskazywania możliwości zastosowania nowych rozwiązań lub ich modyfikacji. Wyzbyć się należy wszelkiego rodzaju uprzedzeń co do innych osób lub też danych treści. Formułować należy opinie i wnioski, które nie będą obraźliwe, poniżające dla innych lub wskazywać ich niewiedzę. Zarozumialstwo oraz własna nieomyślność nie sprzyjają działaniom zespołowym. Wiele zależy także od zgrania zespołu. Dla każdego zbioru ludzi formułowane mogą być inne wartości oraz granice zachowań i tolerancji. Dotyczy to także osób, które stają się członkami istniejących już zespołów. Początkowo nie mogą one zazwyczaj pozwolić sobie na takie samo zachowanie (prezentowanie poglądów), jak dotychczasowi członkowie. Nie powinni być oni jednak powstrzymywani w swobodnym prezentowaniu opinii oraz podlegać takim samym regułom, jak cały zespół.

Prostota planowania i realizacji przyjętych planów sprzyja koncentracji na rzeczach szczególnie ważnych i istotnych. Formułowanie rzeczowych, jasnych stwierdzeń wprowadza do zespołu ład oraz niweluje konieczność domysłów i własnych interpretacji prowadzących do rozbieżności. Jest to szczególnie ważne podczas rozwiązywania problemów złożonych. W wielu przypadkach dochodzi do zatracenia istoty danego problemu poprzez zbytnie jego rozdrobnienie lub koncentrację na aspektach drugorzędnych.

Minimalizowanie ryzyka prowadzić powinno do ograniczenia możliwości wystąpienia wszelkich zjawisk niekorzystnych. Działanie to wynikać powinno z prezentowanych wcześniej przedsięwzięć mających na celu unikanie lub niwelowanie zagrożeń. Wykroczenie poza przyjęty poziom ryzyka doprowadzić może do nadmiernych strat oraz utraty zdolności realizacji zadania. Uniknięcie takiej sytuacji jest możliwe poprzez właściwe zorganizowanie systemu informacyjnego, monitorowanie poczynań zespołu, skutków tych działań oraz elastyczne reagowanie na zmiany sytuacji.

Przedstawione powyżej sposoby działania można wręcz potraktować jak zasady postępowania kierownika zespołu w jego dążeniu do odpowiedniego motywowania poszczególnych członków wspólnoty wielokulturowej. Często zwraca się uwagę na fakt, że indywidualne oceny, stałe stawki godzinowe, zachęty personalne oraz inne

materialne instrumenty motywowania nie zawsze odpowiadają potrzebom zespołów⁷². Należy zatem, obok motywowania pracowników za ich indywidualny wkład pracy stosować oceny i narzędzia motywowania zespołu jako całości. Mogą to być udziały w spodziewanych zyskach, korzyściach oraz inne zachęty wzmacniające wysiłki zespołowe i zaangażowanie w realizowane procesy.

1.6. Nieprawidłowości w organizowaniu i funkcjonowaniu zespołów

Podstawą funkcjonowania każdego **zespołu wielokulturowego** są jego członkowie. Ludzie ci różnią się między sobą pod wieloma względami. Jedno z podstawowych założeń ich doboru określa, iż ewentualne różnice mają się wzajemnie uzupełniać lub budować nową, lepszą jakość. Efektywność zespołów nie jest jednak jedynie wypadkową doboru jego członków, lecz różnych determinantów oraz zmiennych otoczenia bliższego i dalszego, mających na nich bezpośredni wpływ.

Ilość procesów zachodzących w zespole powoduje, że istnieje wiele przesłanek ku temu, aby osiągał on sukces lub swą działalność zakończył niepowodzeniem. Każdy obszar funkcjonowania zespołu niesie ze sobą wiele szans, a jednocześnie zagrożeń.

W działalności większości z nich zaobserwować można większe lub mniejsze niedoskonałości. Dostrzegane błędy są udziałem zarówno osób powołujących zespół, jak i jego kierownika oraz innych członków. Już podczas formowania zespołu dostrzec można wiele nieprawidłowości. Wynikają one najczęściej z następujących przyczyn⁷³:

- braku jasności co do podstawowych celów zespołu oraz mylenia środków z celami;
- niewłaściwego określenia hierarchii ważności i pilności różnych problemów;
- powierzania zespołowi problemów mało znaczących, a pomijania problemów istotnych;
- wadliwego określenia otoczenia i nadsystemów oraz związanego z tym błędnego ujęcia istoty problemu, jaki ma być rozpatrywany przez zespół i oczekiwanego wyniku;
- pomijania istotnych ograniczeń;
- stosowania wadliwych formuł kryteriów doboru i oceny rozwiązania problemu;

⁷² S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji* ..., s. 206.

⁷³ M. Strzoda, *Zespoły...* wyd. cyt., s. 121.

- niewłaściwego doboru parametrów czasowych rozwiązania problemu;
- doboru do zespołu niewłaściwego kierownika lub specjalistów.

Dużą grupę nieprawidłowości stanowią czynniki mogące mieć miejsce podczas funkcjonowania zespołu. J. Antoszkiewicz podkreśla, że uwarunkowania mające wpływ na wystąpienie nieprawidłowości w funkcjonowaniu zespołu, w dużym stopniu zależą od jego kierownika lub lidera. Do **wad pracy zespołowej** oraz występujących w jej trakcie nieprawidłowości zalicza on między innymi⁷⁴:

- fałszywą jednomyślność prowadzącą w wielu przypadkach do iluzji braku zagrożenia i prowokującą bezpodstawny optymizm;
- autocenzurę wpływającą na tłumienie własnych wątpliwości poszczególnych członków oraz ich opinii; są one wtedy zgodne lub wręcz zupełnie rozbieżne z linią poglądów zespołu;
- działania tzw. stróżów jednomyślności, którzy głoszą szczytne hasła jednomyślności, chcąc wyprzedzić i wytłumić ewentualne wątpliwości innych członków zespołu;
- dominowanie przez jedną osobę, będącą formalnym lub nieformalnym przywódcą, który może swoją postawą dezorganizować pracę zespołu, tracić czas na zbędne dyskusje, w wyniku czego decyzje mogą być podejmowane pod presją i w pośpiechu;
- racjonalizację oraz stereotypizację, gdy zespół odrzuca lub niedocenia faktów, które są przeciwne poglądom większości, a oponenti postrzegani są jako malkontenci lub osoby wrogie, z którymi nie warto dyskutować lub rozważać ich poglądów;
- sprzeczne rozwiązania wariantowe oraz przedwczesne uzgodnienia i kompromisy, gdzie na wstępie prac wszyscy członkowie zespołu deklarują chęć znalezienia najlepszego rozwiązania, a później zaczynają preferować i forsować własne pomysły, co często przeradza się w walkę osobistą;
- przerodzenie się zespołu w towarzystwo wzajemnej adoracji następuje, gdy jego członkowie zbyt uwierzą w genialność swoich rozwiązań, własną nieomyślność oraz niezagrożoną pozycję w organizacji;
- brak odpowiedzialności, występujący wtedy, kiedy zespół nie jest zintegrowany, jego członkowie nie identyfikują się z efektami wspólnej pracy oraz nie poczuwają się do całkowitej odpowiedzialności za proponowane rozwiązania;

⁷⁴ J. D. Antoszkiewicz, wyd. cyt., s. 222 - 223.

- brak zgodności mogący prowadzić do konfliktów w zespole;
- sprzeczne interesy poszczególnych specjalistów, mogące prowadzić do forsowania własnych celów;
- podejmowanie nadmiernego ryzyka, które w wielu przypadkach prowadzi do wielu negatywnych skutków w procesach zespołowych.

Odmienną klasyfikację podają autorzy książki pt. *Kierować sobą i innymi*⁷⁵. Uważają oni, że łatwo można zaobserwować cechy mało wydajnych zespołów oraz nieprawidłowości będące tego przyczyną. Za najważniejsze przyczyny niskiej efektywności uznają sytuacje, w których:

1. W zespole panuje nuda, a jego członkowie robią wrażenie obojętnych na wszystko. Często dochodzi do spięć. Zadania postawione zespołowi traktowane są tak, jakby nie dotyczyły jego członków.

2. Z relacji zachodzących w zespole trudno wywnioskować, jakie jest jego zadanie lub cele. Brak jakichkolwiek dowodów, że zespół chce je zrozumieć i że gotów jest je zaakceptować jako wspólne cele lub zadania.

3. Komunikacja w zespole przebiega ostrożnie i powściągliwie lub jest całkowicie zablokowana. Nikt nie wie, czego „się trzymać”, członkowie zespołu prawie nie słuchają się wzajemnie. Wymiana zdań prowadzona jest jedynie w celu umocnienia własnej pozycji. Każdy trzyma swoje prawdziwe uczucia „na wodzy”. Wiele spraw dzieje się potajemnie, nikt nie wie co myślą inni.

4. Grupa jest niezdolna do wyciągnięcia korzyści z różnicy zdań. Konflikty blokują całą grupę oraz prowadzą do tłumienia pomysłowości lub znajdują ujście w osobistej wrogości i rywalizacji poszczególnych osób, kosztem zespołu.

5. Decyzje często są podejmowane bez uprzedniego sprawdzenia, jakie w jej wyniku będą ewentualne korzyści lub straty dla grupy i organizacji. Po ich podjęciu część zespołu nie identyfikuje się z nimi, nie akceptuje ich i sprzeciwia się wdrożeniu.

6. Członkowie zespołu nie potrafią przyjąć krytyki, co prowadzi do napięć oraz atakowania innych.

7. Przełożony pod żadnym względem nie wypuszcza władzy z rąk. Przy pomocy wszelkich środków umacnia swoją pozycję.

8. Zespół ucieka od dyskusji na temat własnej efektywności, uważa się za nieomylny i krytykuje inne zespoły.

9. Członkowie zespołu mówią o innych z lekceważeniem, zarzucają sobie wzajemnie niezrozumienie istoty problemu.

⁷⁵ K. Kalin, P. Muri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998, s. 107.

Rozwiązywanie problemów przez zespół często wiąże się z realizacją kilku lub kilkunastu cykli decyzyjnych. W każdym z nich dokonywane są wszystkie niezbędne czynności koncepcyjne, a w nich zastosowanie mają różne metody podejmowania decyzji. W wielu zespołach decyzja podejmowana jest grupowo. Pomimo niewątpliwych zalet, także w tym przypadku, zespół staje w obliczu wielu zagrożeń. Najbardziej niekorzystna jest dla niego rutyna oraz nadmierna wiara w swoją nieomyślność. Bardzo często personel zespołów ulega syndromowi myślenia grupowego. Jego najczęstsze objawy to:

- **przecenianie własnych możliwości**, gdy członkowie zespołu przyjmują i są przekonani o tym, że osiągną sukces w każdych warunkach, nawet jeśli ryzyko poniesienia porażki jest duże;
- **myślenie życzeniowe**, czyli niedostrzeganie pewnych problemów przy jednoczesnym bagatelizowaniu pewnych zagadnień oraz braku realistycznej analizy i oceny możliwości zespołu, w usuwaniu ewentualnych skutków i trudności;
- **filtr informacyjny**, który prowadzi do odrzucenia wszystkich zewnętrznych informacji, jakie są niezgodne z poglądami zespołu oraz akceptowania informacji zgodnych z jego stanowiskiem;
- **kodeks moralny**, zespół przyjmuje własną skalę wartości, która określa najczęściej, iż to właśnie te akceptowane przez zespół są najistotniejsze, a ocena rzeczywistości ma miejsce tylko i wyłącznie przez ten pryzmat;
- **przypisywanie negatywnych stereotypów przeciwnikom**, gdzie zespół przyjmuje założenie, że wszystko co złe, znajduje się poza nim, nieprawidłowości i błędy są właściwościami przeciwników zespołu;
- **cenзуra wewnętrzna**, w swoich działaniach członkowie zespołu świadomie nie formułują lub nie wypowiadają wniosków świadczących o błędach lub złych zjawiskach zachodzących w zespole;
- **złudzenie jednomyślności**, powoduje przekonanie, że poszczególni członkowie zespołu są tego samego zdania, w każdych warunkach będą działać wspólnie oraz to, iż wszyscy identyfikują się i chcą osiągać jego cele.

Praktyka funkcjonowania zespołów w siłach zbrojnych wskazuje wiele przyczyn zaistniałych nieprawidłowości. Najczęściej są nimi⁷⁶:

- małe zaangażowanie członków zespołu w realizowane zadania;
- zbyt mała ilość czasu przeznaczona na rozwiązanie problemu (realizację za-

⁷⁶ M. Strzoda, *Zespoły...* wyd. cyt. s. 124.

- dania) przez zespół;
- angażowanie jego członków w realizację innych zadań, najczęściej w dotychczasowych strukturach;
 - określenie niewłaściwych relacji pomiędzy zespołem, a innymi elementami struktury organizacji;
 - przypadkowy dobór członków zespołu oraz częste zmiany jego składu;
 - niewłaściwy podział ról i zadań pomiędzy poszczególnych członków zespołu;
 - nieracjonalny podział kompetencji pomiędzy kierownikami liniowymi a kierownikiem zespołu;
 - brak bieżących ustaleń dotyczących funkcjonowania zespołów, powielanie schematów realizowanych przez wcześniejsze zespoły;
 - małe lub nikłe zainteresowanie przełożonych bieżącą działalnością zespołu;
 - zakłócanie pracy zespołu dodatkowymi zadaniami, niezwiązanymi z pierwotnym problemem;
 - niewłaściwa komunikacja pomiędzy członkami zespołu;
 - brak przygotowania kierowników i specjalistów do pracy w doraźnych zespołach zadaniowych;
 - rezygnacja z realizacji zadania na rzecz innego problemu;
 - brak unormowań regulujących funkcjonowanie takich zespołów, jak np.: zespoły zadaniowe.

Nieprawidłowości dotyczą pięciu zasadniczych obszarów⁷⁷:

1. Powoływania zespołów.
2. Relacji pomiędzy zespołem a jego otoczeniem.
3. Realizacji funkcji kierownika zespołu.
4. Przygotowania specjalistów do realizacji zadań w ramach zespołu.
5. Procesów zachodzących w zespołach.

Znajomość nieprawidłowości i błędów popełnianych w zespołach oraz zagrożeń z tym związanych, pozwala na unikanie ich w przyszłości oraz lepsze organizowanie jego pracy. Ważne są przyczyny stwierdzanych niedoskonałości, sposoby przeciwdziałania im oraz postępowanie w wypadku ich stwierdzenia.

Pragmatyka działań zorganizowanych wskazuje jednak, że pomimo największych starań oraz najlepszych chęci, nie da się uniknąć wystąpienia w zespole zjawisk niekorzystnych. Ograniczenie przyczyn ich powstawania oraz niwelowanie ich nega-

⁷⁷ Tamże, s. 125.

tywnego wpływu na zespół może jednak pozwolić na jego lepsze działanie.

Identyfikacja przejawów kultury organizacji wojskowej pozwala na stwierdzenie, że kultura wpływa na motywy, odwołuje się do poświęceń, a w wielu przypadkach decyduje o powodzeniu danego zespołu. Sukces danego **zespołu wielokulturowego** zależy od mocnych stron jego członków. Różne kultury personelu określa się opisowo, jako ich odrębność bądź indywidualność, a występowanie ich wiąże się z walorami lub słabościami. Wpływy zachowań na ludzi zgodnie z kulturą organizacji przejawiają się w trzech obszarach⁷⁸:

- wartości organizacji – wiara w to, co jest dla niej najlepsze;
- klimacie organizacji – atmosfera pracy odczuwana przez personel;
- stylu zarządzania – sposób, w jaki dowódcy zachowują się i kierują ludźmi.
- Za zasadnicze aspekty decydujące o prawidłowym funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych uznać należy:
 - przyjęcie za oczywiste, że każdy człowiek jest indywidualną jednostką o swoistych niepowtarzalnych cechach kulturowych;
 - każdy członek organizacji jest kulturowo niezależny od kultury organizacyjnej zespołu;
 - stwierdzenie, że częsta wymiana członków zespołu nie sprzyja integracji i wykorzystaniu różnic kulturowych;
 - niezrozumienie istoty różnic kulturowych może prowadzić do konfliktów;
 - tożsamość uzyskiwaną dzięki przynależności do zespołu;
 - następujące z czasem zaangażowanie uczuciowe i moralne w działalność zespołu;
 - zaufanie do decyzji zespołowych;
 - odmienność kulturową, jako naturalną cechę zapewniającą w zespole ład i porządek;
 - brak powodów do odczuwania stresu w związku z funkcjonowaniem w zespole;
 - akceptowanie różnicy zdań;
 - okazywanie tolerancji i szacunku wobec tego co odmienne;
 - zaufanie do zdrowego rozsądku;
 - uznanie ambicji jako motywatora do działania;
 - dominującą rolę decyzji kolektywnych na zasadzie *consensusu*.

Obserwując działanie zespołów dostrzega się, że powoływanie i organizowanie

⁷⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, Warszawa 2002, s. 89.

zespołów wielokulturowych wiąże się z dużą odpowiedzialnością za przygotowanie członków zespołu. W procesach zarządzania wewnątrzkułturowego zespołu nakładają się na siebie wartości charakterystyczne dla „starego” i „nowego” zbioru osób oraz różne jest podejście dowódców do zmian w zespołach. Część przełożonych tworzy „**autorskie zespoły wielokulturowe**”, są też tacy, których zadowalają płytkie zmiany dokonywane dla potrzeb najbliższego zadania. Właściwa korelacja relacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur w zespole oraz wykreowanie w organizacji wojskowej powszechnej **wielokulturowości**, powinno być dla współczesnej armii jednym z priorytetów. Właściwe określenie założeń oraz zasad współdziałania członków poszczególnych kultur w zespole, może przynieść poszczególnym elementom sił zbrojnych wiele korzyści. Jednak należy pamiętać także o zagrożeniach, które mogą powstać zarówno w trakcie budowania, jak i kształtowania takich zespołów.

ISTOTA WIELOKULTUROWEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

2.1. Wielokulturowość w polskiej i światowej historii

Współczesne organizacje wojskowe, w odniesieniu do poszczególnych płaszczyzn, na których funkcjonują, stają się coraz bardziej zróżnicowane. Kulturowa różnorodność jest jednym z istotnych zagadnień, które należy brać pod uwagę przy powoływaniu zespołów i zapewnieniu im sprawnego funkcjonowania. Punktem wyjścia jest określenie wpływu różnic kulturowych (ich siły i charakteru) na funkcjonowanie zespołów wojskowych, a następnie zdefiniowanie czynników kulturowych, sprzyjających podnoszeniu tej sprawności. Jest to proces szczególnie trudny, ponieważ w każdej kulturze przejawom zewnętrznym towarzyszą pewne niepisane zasady.

Różnorodność kulturowa członków zespołu dotyczy: wieku, płci, narodowości, wyznania, poglądów, pochodzenia społecznego, form i sposobów organizowania, a także przyzwyczajzeń kulinarnych.

Wielokulturowość ma istotny wpływ na skuteczność wykonywania zadań przez zespoły wojskowe. Stanowi ona ważną przesłankę dla dowódców bądź decydentów w procesie powoływania zespołów. Zrozumienie tego zjawiska może zapobiec nieprawidłowościom i konfliktom występującym w zespołach.

Pojęcia wielokulturowości nie należy utożsamiać z pojęciem tolerancji, co czasami zdarza się w odniesieniu do niektórych rozwiązań ustrojowych funkcjonujących w przeszłości. W okresie panowania Jagiellonów Polska nie była krajem wielokulturowym w dzisiejszym rozumieniu tego terminu, natomiast niewątpliwie była krajem bardzo tolerancyjnym kulturowo. Potwierdzenie znajdujemy u J. Orzechowskiego, który przywołuje popularne w Europie XVII-wiecznej zdanie, „że jeśli zgubiłeś swą religię i nie znalazłeś jej w Polsce, to gdzie indziej jej nie znajdziesz”⁷⁹. Sprzyjała tej tolerancji zarówno relacja zachodząca pomiędzy suwerenem a poddanymi (poddani mieli niejako równy status względem suwerena), jak też stosunkowo liczebna warstwa szlachty w I Rzeczypospolitej (ok. 10 proc. ludności), która czuła się niezagrożona

⁷⁹ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby cz. I*, Warszawa 1974, s. 167.

w kwestii swojej pozycji społecznej, a w związku z tym mogła się godzić na różnego rodzaju koncesje na rzecz innych stanów.

Kres tak rozumianej tolerancji położył dopiero projekt państwa narodowego jego początek datuje się na 1648 r., po pokoju westfalskim. Konstruowanie państw narodowych opartych na nowym rodzaju solidarności, wymagało eliminacji wszelkich różnic. W najlepszym wypadku oznaczało to strategię asymilacji odmienności, w najgorszym - eksterminacji. Swą najbardziej zbrodniczą formę przybrał ten projekt w teoriach rasowych i w „ostatecznym rozwiązaniu kwestii żydowskiej” w Niemczech hitlerowskich.

Wielokulturowość ma swoje korzenie w kilku równocześnie występujących zjawiskach m.in. w Stanach Zjednoczonych AP zjawisko to wiązało się ze zmianą modelu budowy społeczeństwa amerykańskiego, spowodowaną „rewolucją kulturalną” lat 1960. oraz Ruchem na Rzecz Praw Obywatelskich. Ówczesną politykę „tygla”- tworzenia homogenicznego „nowego człowieka”, zastąpiono polityką „sałatki warzywnej”, opartą na akceptacji różnorodności kulturowej. Michael Wieviorka nazywał tę politykę „wielokulturowością rozsianą⁸⁰”. Realizacja tej polityki rozpoczęła się w systemie edukacji i doprowadziła do rewizji programów nauczania na wszystkich poziomach szkolnictwa.

Filozoficzne i historyczne podstawy wielokulturowości zostały zaprezentowane przez Charlesa Taylora w eseju „*Multiculturalism and the Politics of Recognition*”, będącego próbą odpowiedzi na pytania:

- jakie uwarunkowania historyczne torowały drogę nowoczesnemu pojęciu indywidualnej tożsamości człowieka?
- jakich filozofów uznać możemy za jego prekursorów i co w ostatecznym rozrachunku doprowadziło do sformułowania idei wielokulturowości?

Wielość historycznych źródeł, z których wywodzi się współczesne pojęcie wielokulturowości determinuje jego wieloznaczność. Zdaniem Taylora pierwszym impulsem w stworzeniu tego pojęcia była dialektyka Hegla⁸¹ wprowadzająca wyraźne rozróżnienie między „panem” a „niewolnikiem” oraz wynikającymi stąd konsekwencjami w postaci nierówności. Według Taylora decydujący wpływ w przewyciężeniu nierówności miały wywrzeć dwa podstawowe czynniki⁸²:

⁸⁰ A. Borowiak, *Tolerancja i wielokulturowość - wyzwania XXI wieku*, Warszawa 2004, s. 71.

⁸¹ W znaczeniu heglowskim dialektyka była mechanizmem walki sprzecznych idei, będącym głównym motorem rozwoju świata i postępu. Mechanizm ten polegał na ciągłym i samoistnym procesie ścierania się sprzecznych idei wg praw dialektyki, [<http://pl.wikiworld.biz/dialektyka>].

⁸² Ch. Taylor, *Multiculturalism and the Politics of Recognition*, Press, New Jersey 1992, [w:] W. Kalaga., *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004.

- honor, później zastąpiony godnością;
- tożsamość, później nazwana autentycznością.

Początki tej przemiany miały odznaczać się intuicyjnym rozróżnieniem między dobrem a złem, co było uwarunkowane wiarą w boską nagrodę lub karę, a więc stanowiło w pewnym sensie przedmiot kalkulacji. Oświecenie stopniowo ten pogląd dezawuuje i zastępuje przeświadczeniem, że moralność nie jest kwestią kalkulacji, lecz ma swoje źródło w naszych uczuciach i jest wewnętrznym głosem człowieka.

W toku dalszych rozważań Taylor dostosowuje pojęcie wielokulturowości do zachodzących ówczesnie procesów społecznych, będących następstwem masowych ruchów migracyjnych. Zauważa on, że demokracje zachodnie charakteryzuje swoista porowatość, która implikuje większe otwarcie społeczeństw na wielonarodową migrację. Taylor wskazuje na źródła tradycyjnej myśli zachodniej, która torowała drogę współczesnej problematyce tolerancji na płaszczyźnie poszanowania jednostki i jej osobowości.

Esej Taylora budzi także uzasadnione zastrzeżenia, bowiem zawęża rozumienie wielokulturowości do spotykania się różnych, często odległych od siebie etnicznych czy narodowych kultur, rzekomo wewnętrznie jednolitych o utrwalonych przez tradycje stałych i specyficznych cechach. Nieuwzględnia natomiast złożoności układów społeczno-politycznych, które często determinują odmienne interpretacje samej istoty wielokulturowości⁸³. Według H. Bannerji⁸⁴ - Taylorowi można zarzucić pewną jednostronność. Wskazując na przyczyny powstania idei wielokulturowości, pomija milczeniem skutki jej oddziaływania na różne rodzaje aktywności społecznej oraz na poszczególnych obszarach geograficznych. Ogranicza się jedynie do zachowania ostrożności w stawianiu żądań czy stosowaniu kryteriów, mających przynieść niemalże natychmiastowe uznanie czyjejs odrębności.

Wydaje się, że zasadniczą trudność sprawia dziś nie tyle zrozumienie pochodzenia koncepcji wielokulturowości, ile jej wieloznaczność.

Termin wielokulturowość (ang. *multiculturalism*) pojawił się po raz pierwszy pod koniec lat 1960-tych w kanadyjskiej debacie nad strukturą etniczną kraju, w pewnym sensie można go uznać za pochodną wcześniej stosowanych terminów: dwukulturowość i dwujęzyczność. Odnosiły się one do dwóch narodów – założycieli (ang. *two founding nations*) federacji kanadyjskiej – Brytyjczyków i Francuzów. Po zakończeniu II wojny światowej, zgodnie z wcześniej przyjętymi terminami, społeczeństwo kana-

⁸³ H. Bannerji, *The Dark Side of the Nation*, Toronto 2000, s. 125 - 148, [w:] W. Kalaga., *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004.

⁸⁴ Tamże.

dyjskie zaczęto charakteryzować jako mozaikę złożoną z wielu grup etnicznych, kulturowych i narodowościowych, zachowujących jednocześnie pewne odrębne cechy.

Oto kilka istotnych wydarzeń decydujących o przyjęciu wielokulturowości jako podstawy do układania stosunków między grupami etnicznymi na przykładzie Kanady⁸⁵:

- 1971 r. – przyjęcie idei wielokulturowości jako jednej z najważniejszych wytycznych działania rządu w polityce wewnętrznej;
- 1972 r. – powołanie do życia Ministerstwa Stanu, odpowiedzialnego za wprowadzenie w życie zasad wielokulturowości;
- 1982 r. – uchwalenie nowej konstytucji Kanady, w której podkreślono ważność zachowania i uwydatnienia wielokulturowego dziedzictwa Kanadyjczyków;
- 1988 r. – usankcjonowanie przez parlament kanadyjski zjawiska wielokulturowości specjalnym aktem prawnym.

Uchwalenie aktów prawnych nadało zjawisku wielokulturowości charakter oficjalny. Zygmunt Barman stwierdził, że „nad zawiłą drogą do wspólnego człowieczeństwa”⁸⁶ ma teraz czuwać państwo.

W Polsce, w różnych okresach dziejowych, zjawisko wielokulturowości istniało, lecz nie było rozpropagowywane. Nieliczni jednostki zdawały sobie sprawę z tego, że koniec XX przyniesie dynamiczny rozwój tego zjawiska.

Dowodem mogą być przykłady funkcjonowania zespołów wielokulturowych w dziejach polskiej wojskowości. Pierwszym przykładem, w dzisiejszym rozumieniu organizacji różnokulturowych, były drużyny za panowania Bolesława Chrobrego. Trzeba przypomnieć, że władca Polski dowodził całymi siłami zbrojnymi, które składały się z drużyny książęcej i pospolitego ruszenia. Drużyna dzieliła się na „starszą” i „młodsza”. „Starsza” stanowiła radę przyboczną władcy, tworząc swego rodzaju sztab. W jej skład w tym okresie historii wchodził między innymi: potężny feudal Stoigniew, Sobiebor Sławnikowicz przybyły z Czech, opat Tuni – doradca polityczny, następca tronu Mieszko Bolesławowicz oraz dowódcy poszczególnych jednostek i grodów (kasztelanowie)⁸⁷.

Drugim przykładem jest organizacja sztabu i wojsk Władysława Jagiełły w czasie Bitwy pod Grunwaldem w 1410 r. Rada Ośmiu utworzona przez Jagiełłę stanowiła sztab. Zastępcą króla nad całością połączonych wojsk był Książę Witold, a jego za-

⁸⁵ W. Kalaga, *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004, s. 146.

⁸⁶ Z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Warszawa 2000, s. 59-68.

⁸⁷ J. Orzechowski, wyd. cyt., s. 173.

stępcą był Semen Lingwen, dowodzący oddziałami litewsko-ruskimi. Zastępcą wodza naczelnego, dowodzącego oddziałami polskimi i czeskimi oddziałami zaciężnymi był Zbigniew z Brzezia. Oprócz opinii Rady Ośmiu, król korzystał z rad doświadczonych rycerzy i niższych dowódców, w tym z rad dowódcy zaciężnych wojsk czeskich – Jana Sokóła z Lamberku⁸⁸.

W skład oddziałów w trakcie bitwy wchodziły⁸⁹:

- oddziały zaciężne - czeskie;
- oddziały polskie;
- pułki mołdawskie;
- pułki smoleńskie;
- oddziały litewsko - ruskie;
- tatarzy.

Przykłady te dowodzą bez wątplenia istnienia zespołów wielokulturowych już w XI i XV wiecznej Polsce.

W epoce królów elekcyjnych, a zwłaszcza Stefana Batorego, spotykamy w sztabie naczelnego wodza wybitnych inżynierów – specjalistów od prowadzenia prac oblężniczych i fortyfikacyjnych, a także geometrów – kartografów. Byli to zarówno cudzoziemcy (szczególnie Włosi), jak i Polacy.

W legionach Dąbrowskiego z lat 1796-1801 r. obowiązki kwatermistrzów z zasady pełnili oficerowie francuscy. Legiony brały udział w walkach w składzie francuskiego korpusu w północnej Italii. Współdziałanie z oficerami francuskimi obserwowaliśmy także w czasach Księstwa Warszawskiego. Wówczas to jednym z pomocników gen. Poniatowskiego, który otrzymał naczelne dowództwo i władzę nad wojskiem był inspektor artylerii – gen. Pelietier ze służby francuskiej⁹⁰.

W historii XX wieku planowanie i działanie w zespołach wielokulturowych wzmogło się, szczególnie w okresie II Wojny Światowej oraz na przełomie lat 1980/1990. Rozpad Układu Warszawskiego, wzrost aktywności NATO oraz przyjęcie w poczet sojuszu nowych członków wymusiło tworzenie zespołów wielokulturowych, odpowiadających na współczesne zagrożenia.

Ze zjawiskiem wielokulturowości mamy do czynienia przede wszystkim w krajach, w których miały miejsce długotrwałe procesy imigracyjne. Jednak podobne zjawisko obserwujemy w krajach europejskich, gdzie od wieków kształtowało się społeczeństwo homogeniczne pod względem kulturowym. Wy tłumaczeniem tego jest

⁸⁸ Tamże, s. 247.

⁸⁹ Tamże, s. 245.

⁹⁰ Tamże, s. 403.

trwający od ponad pięćdziesięciu lat proces jednoczenia się Europy oraz ruchy migracyjne, wynikające nie tylko z liberalnej polityki ludnościowej państw tego regionu, lecz także z rozpadu systemu kolonialnego oraz potrzeb gospodarczych, m.in. braku siły roboczej. Pamiętamy też, że na południu Europy istnieją dwa państwa muzułmańskie: Albania i Bośnia, a nie jest wykluczone, że z biegiem czasu powstanie i trzecie – Kosowo, jedna trzecia zaś ludności Macedonii to muzułmanie, a we Francji istnieją duże enklawy muzułmańskie⁹¹. Nie wydaje się, aby proces różnicowania homogenicznej struktury społeczeństw europejskich dał się powstrzymać. Obecność wielokulturowości, niezależnie od tego jak formułujemy jej treść, wiąże się przede wszystkim z systemem demokratycznym.

W dobie globalizacji zjawisko wielokulturowości obejmuje swą treścią ważne postulaty, co do zachowania jednostek. Po pierwsze, jest szkołą tolerancji. Po drugie, oznacza wysiłek zmierzający do zrozumienia „innego”, do uświadomienia sobie naszej współzależności, a co za tym idzie do przenikania kultur, niekiedy bardzo odległych. Po trzecie, jej rozprzestrzenianie dotyczy różnych dziedzin działalności i twórczości człowieka. Po czwarte, stwarza możliwość osiągnięcia materialnej niezależności oraz życia w godności, bowiem u jej podstaw leży zasada poszanowania równości i odmienności. Idea wielokulturowości jest słuszna, ale można w tym miejscu zadać pytanie czy ma szanse na urzeczywistnienie? Świat, jaki widzimy i znamy, rozdarty konfliktami etnicznymi, religijnymi, politycznymi, gospodarczymi nie napawa optymizmem. Można jedynie wyrazić nadzieję, że wielokulturowość, która zawiera w sobie niewątpliwie wiele spornych komponentów z biegiem czasu przeważy w stosunkach międzyludzkich. Warto w tym miejscu przywołać słowa Ryszarda Kapuścińskiego „Zastanówmy się, czy żyjąc w różnych kulturach, cywilizacjach, religiach, chcemy szukać w innych kulturach rzeczy najgorszych, żeby umacniać własne stereotypy, czy raczej będziemy starali się znajdować punkty styczne. Nasz świat znajduje się na rozdrożu. Pewna tendencja wydaje się nieuchronna – będziemy żyć w świecie wielokulturowym”⁹².

Niezależnie jednak, jak interpretujemy czy definiujemy zjawisko wielokulturowości, w centrum uwagi pozostaje pytanie o to, jak traktujemy „obcego” lub „to inne”, nieznanne nam z dotychczasowego doświadczenia. Czym to nowe jest i jakie relacje zachodzą przy zetknięciu odmiennych kultur? Niezależnie od tego, jak spojrzymy na zagadnienie wielokulturowości, powinniśmy się zastanowić nad jej wszechobecnością.

⁹¹ W. Kalaga, wyd. cyt., s. 159.

⁹² Tamże, s. 161.

2.2. Pojęcie kultury w organizacji wojskowej

Pojęcie kultury organizacji jest bardzo różnie definiowane. Różnorodność definicji kultury wynika z odrębności i odmienności organizacji, które są przedmiotem badań wielu nauk m.in. psychologii, socjologii, antropologii, nauki o sztucznej inteligencji, o zarządzaniu oraz administracji publicznej itp. Kultura jest trwałym elementem każdej organizacji, jest podstawą tożsamości oraz determinantem sukcesu w osiąganiu założonego celu.

Termin „kultura” jest pojęciem wieloznacznym. I tak, w starożytności Cycero (Marcus Tullius Cicero, 106-43 p.n.e.) użył słowa „kultura” w wyrażeniu „cultura animi” (dosłownie – uprawa umysłu), na określenie filozofii. Pisał: „Czymże bez ciebie byłibyśmy nie tylko my, ale czym byłoby ludzkie życie? Tyś pozakładała miasta, ty rozproszonych ludzi powołałaś do życia społecznego, ty zespoliłaś ich między sobą najpierw przez wspólne osiedla, później przez małżeństwa, a wreszcie przez wspólnotę mowy i pisma. Tyś wynalazczynią praw, nauczycielką dobrych obyczajów i ładu”⁹³. W czasach nowożytnych, termin kultura wiązano z uprawą roli. Oznaczał on przekształcenie naturalnego stanu zjawisk przyrody przy pomocy fizycznej pracy ludzi, w stan bardziej przydatny dla życia i funkcjonowania człowieka.

Dziś słownik języka polskiego podaje, że kultura to całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie⁹⁴.

Według Władysława Kopalińskiego kultura to całokształt materialnego i duchowego dorobku ludności, narodu, epoki; poziom rozwoju społeczeństw, grup, jednostek w danej epoce; poziom rozwoju umysłowego, moralnego; ogłada, obycie, takt⁹⁵.

Encyklopedia popularna PWN definiuje kulturę jako całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie; w skład tak pojętej kultury wchodzi nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen estetycznych i moralnych, przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania⁹⁶.

Kultura obejmuje następujące elementy:

⁹³ M. Filipiak, *Socjologia kultury*, Lublin 2000, s. 9.

⁹⁴ [<http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id>].

⁹⁵ W. Kopaliński, wyd. cyt., s. 283.

⁹⁶ *Encyklopedia popularna PWN*, wyd. cyt., s. 424.

- wytwory materialne będące efektem kultury materialnej, czyli cywilizacji, jak np. narzędzia pracy, urządzenia, przedmioty codziennego użytku itp.;
- wytwory niematerialne, a więc pewne wartości, przekonania, idee, wrażenia;
- aprobowane wzory zachowań i systemy działań, sposoby rozwiązywania problemów charakterystyczne dla danego społeczeństwa.

Kultura tworzy pewien uniwersalny system regulacji postępowania poprzez kształtowanie i wzmacnianie norm i standardów zachowania się ludzi. Znajomość kulturowych wzorów zachowań jest bardzo ważna w prowadzeniu biznesu i w zarządzaniu, gdyż wywierają one zawsze silne i zróżnicowane oddziaływanie na metody motywacji, wzorce komunikowania się i style kierowania⁹⁷.

Nowa encyklopedia powszechna określa, że kultura jest jednym z najpopularniejszych terminów humanistyki i nauk społecznych, a także języka potocznego, w którym jednak ma zwykle inne znaczenie i silne zabarwienie wartościujące. W znaczeniu najszerszym kultura obejmuje to wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich, stanowi rezultat zbiorowej działalności. Mówi się też o kulturze jako tym, co w ludzkim zachowaniu jest wyuczone, w odróżnieniu od tego, co biologicznie odziedziczone⁹⁸.

Każdy naród, grupa społeczna lub organizacja, niezależnie od tego, w której części globu funkcjonuje, ma swoją kulturę, która w istocie obejmuje wiedzę o regułach postępowania w danej zbiorowości. Ponadto każda z osobna posiada swoje odmienne cechy i wartości tworzące kulturę organizacji. Odmienność kultury i brak zrozumienia może prowadzić do konfliktów, które trudno przezwyciężyć. Zjawiska kulturowe wymienione w definicjach są ulokowane w umysłach ludzi. Jak pisała A. Kłoskowska, kultura została ograniczona do tego, co jest planem i projektem działania, wyłączając samą realizację i doświadczenia kulturalne⁹⁹. Wszyscy uczeni są zgodni, co do tego, że kulturą jest to, co powstało i zaczęło funkcjonować dzięki pracy człowieka, jako głównego elementu powstania i istnienia kultury.

Źródłem pochodzenia kultury organizacji według L. Zbiegień – Maciąg są¹⁰⁰:

- wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole;
- niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, nie dające się zaobserwować, ale istniejące i działające;
- system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji, pochodzących na przykład od założycieli firm, menedżerów;

⁹⁷ [<http://portalwiedzy.onet.pl/128069.haslo.html>]

⁹⁸ [http://encyklopedia.pwn.pl/39328_1.html]

⁹⁹ Por. M. Filipiak, wyd. cyt., s. 11.

¹⁰⁰ L. Zbiegień-Maciąg, wyd. cyt., s. 13.

- mechanizmy kontrolne zakazujące lub aprobujące pewne zachowania.

Niektórzy autorzy prezentują pogląd, że kultura występuje nie jako rzecz, a jako pojęcie tworzone w ludzkich myślach i przez ludzi nadawany jej jest sens. Analizując podejście różnych autorów w definiowaniu kultury należy stwierdzić, że istnieje kilka punktów stykowych¹⁰¹:

1. Kultura w organizacji istnieje.
2. Każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa.
3. Kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

Zaobserwowano także, że autorzy osiągają zgodność jedynie w sferze istnienia kultury, jej wyjątkowości i kilku funkcji. Dowodem tego jest np.: podejście J. Łucewicza, który określa każdą organizację jako specyficzną kulturę, a jej elementami wyróżniającymi są: wartości, normy, symbole, mity oraz rytuały. Elementy te tworzą niepowtarzalną i oryginalną atmosferę, kształtują stosunki między pracownikami a kierownictwem, uczą reagowania na zmiany zachodzące w jej otoczeniu oraz pozwalają odróżnić jej członków¹⁰².

Kolejną, bardzo podobną do poprzedniej, definicją posługuje się J. Pająk ujmując kulturę organizacyjną jako zespół wartości, norm, sposobów myślenia oraz zachowań ludzi w organizacji, która stanowi pewien wzorzec określonego zachowania w kręgu organizacji, będących rezultatem długowiecznych form doskonalenia metod działania, jakości i dyscypliny, tworzących pewien model oraz charakterystyczny obraz organizacji i ludzi zaangażowanych w tworzenie jej przez lata, a niekiedy i wieki¹⁰³. Takie rozumienie kultury wynika ze wspólnych:

- zwyczajów wojskowych (otwarte pomieszczenia biurowe, wspólne picie kawy);
- powiedzeń i działań (odprawy, ćwiczenia, praca w godzinach pozasłużbowych);
- odczuć (np. jednostka wojskowa zapewnia mi poczucie bezpieczeństwa, mogę liczyć na pomoc kolegów).

Poszczególni autorzy przedstawiają kulturę organizacji określając czynniki wpływające na kulturę organizacji. I tak, według L. Zbiegień-Maciąg, są one następujące¹⁰⁴:

¹⁰¹ Tamże, s. 14.

¹⁰² J. Łucewicz, *Jak mierzyć kulturę organizacyjną w firmie?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, Warszawa 2002, s. 108.

¹⁰³ J. Pająk, *Kultura organizacyjna w oświacie*, Katowice 1996, s. 12.

¹⁰⁴ L. Zbiegień-Maciąg, wyd. cyt., s. 14-15.

- filozofia, która kieruje polityką organizacji;
- wartości, które określają filozofię lub misję organizacji;
- symbole, język, ideologia, rytuały, mity;
- klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za wykonywanie swoich obowiązków;
- zasady „gry” osiągania postępów w organizacji;
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania;
- systematyczność zachowań;
- postawy wywodzące się z tradycji i wcześniejszych praktyk;
- wzory procesów myślowych;
- mity, anegdoty, opowiadania;
- mowa lub żargon;
- wiara i dążenie do doskonałości;
- etyka w organizacji;
- symbole, rytuały, ceremonie, porozumiewanie się, sztuka;
- kto jest kto, co jest czym, dlaczego jest tak jak jest w nieformalnym społeczeństwie, organizacji;
- bohaterowie, komunikacja, system zasad, które określają sposób realizowania się członków organizacji;
- źródło norm, zasad, postaw lub zwyczajów.

Według J. Pająka są to czynniki związane¹⁰⁵:

- z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach (osobowość kadry kierowniczej, rytuały i symbole);
- ze sterowaniem (strategia, struktury, procesy i systemy kierowania organizacją);
- z elementami środowiskowymi (ekonomia, technika, ekologia, społeczeństwo).

G. Hofstede wyróżnia sześć wymiarów kultury organizacyjnej, a są to¹⁰⁶:

- orientacja na zachowanie procedur oraz wyników jako priorytety;
- troska o pracowników oraz produkcję;
- przynależność oraz profesjonalizm;
- system otwarty i zamknięty;
- kontrola;
- normatywność oraz pragmatyzm.

¹⁰⁵ Por. J. Pająk, wyd. cyt., s. 33.

¹⁰⁶ Por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s. 287.

Interesującą definicję kultury organizacji podaje H. Schein, który określa ją jako: kompendium rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do radzenia sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi problemami, które dzięki dobremu działaniu wytyczają nowym członkom drogę myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów¹⁰⁷.

Zbliżone rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej prezentuje M. Armstrong, stwierdzając, że jest to „wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań”¹⁰⁸. Wartości odnoszą się do tego, co jest uznawane za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Każda organizacja musi mieć stałe, niezmiennie wartości – rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania. Ta niezmiennosc stanowi o sile organizacji - również wojskowej. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają one na zachowanie członków organizacji. Jednak w organizacjach wojskowych, podobnie jak w środowisku cywilnym, zbyt rzadko rozpoznaje się postawy, wartości, motywacje i aspiracje.

Kultura idealna – jak wskazuje M. Armstrong – nie istnieje, jest tylko kultura odpowiednia¹⁰⁹. Oznacza to, że nie ma uniwersalnego przepisu na zarządzanie kulturą, lecz jedynie można skorzystać z metod pomocnych w jej kształtowaniu.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się kulturę organizacji, faktycznie istniejącą, od jej postrzegania - klimatu. M. Armstrong przyjmuje, że pojęcie klimatu organizacyjnego można rozumieć jako „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej”¹¹⁰.

Można wyróżnić następujące funkcje kultury:¹¹¹

- zrozumienie misji i strategii organizacji;
- integracja wokół celów;
- integracja wokół środków;
- oferowanie jednolitych sposobów pomiaru i oceny efektów działania;
- ułatwianie dokonywania zmian;
- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy;
- definiuje granice grup;
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu (co wolno, co jest zabronione);
- zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji;

¹⁰⁷ Por. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 69.

¹⁰⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 149.

¹⁰⁹ Tamże, s. 157.

¹¹⁰ Tamże, s. 150.

¹¹¹ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, Warszawa 2003, s. 175.

- zawiera kryteria nagradzania i karania;
- oferuje religie oraz ideologie.

Kultura w organizacjach wojskowych nie jest wytworem zamkniętej organizacji, a na jej ukształtowanie mają wpływ¹¹²:

- otoczenie organizacji – kultura narodowa, system wartości społecznych w kraju i regionie oraz lokalny system wartości;
- rodzaj organizacji – rodzaj sił zbrojnych, podporządkowanie;
- cechy organizacji – historia, wielkość, przywództwo, struktura;
- cechy kadry zawodowej i żołnierzy służby zasadniczej – wartości, postawy, motywacje, wykształcenie, wiek, doświadczenie, zainteresowania itp.

W efekcie, działania powyższych czynników, ze względu na kulturę, mogą ukształtować się różne organizacje, przy czym pożądane są następujące¹¹³:

- humanistyczne – zarządzane w sposób umożliwiający uczestnictwo i skupienie na ludziach;
- oparte na zasadach przynależności, dla których priorytetem są konstruktywne relacje;
- ceniące kompetencje i perfekcjonizm, w których ceni się doskonałość, wytrwałość i ciężką pracę;
- ceniące osiągnięcia, które dobrze wykonują pracę i cenią członków wyznaczających i osiągających trudne, lecz realistyczne cele;
- oparte na zasadzie samorealizacji, które cenią kreatywność, jakość, wykonywanie zadania, jak i rozwój indywidualny.

Pożądanym jest, aby organizacje wojskowe posiadały cechy wymienionych rodzajów organizacji. Biorąc pod uwagę kryterium efektywności, kulturę organizacyjną można podzielić na proefektywnościową i antyefektywnościową. Z jednej strony, silna, pozytywna kultura ukierunkowuje i pobudza działania kadry zawodowej sił zbrojnych, zmniejsza czas i nakłady finansowe na ich kontrolę i motywowanie. Ułatwia identyfikację tego, co jest właściwe, pożądane przez organizację, oferuje wspólne kryteria oceny działań służbowych. Zapewnia, co jest niezmiernie istotne w warunkach ciągłej restrukturyzacji sił zbrojnych, poczucie przynależności i celowości działania, co zwiększa lojalność i identyfikację z organizacją. Z drugiej strony, konsekwencją negatywnego postrzegania kultury w organizacji może być niskie poczucie kontroli, niskie poczucie odpowiedzialności za swoje działania, satysfakcji, brak kreatywności oraz motywacji do doskonalenia kompetencji.

¹¹² Tamże, s. 176.

¹¹³ Tamże.

Kształtowanie kultury sprzyjającej rozwojowi kompetencji dowódczych jest ważnym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji wojskowych. Kadra dowódcza kolejnych szczebli dowodzenia powinna stwarzać taką atmosferę pracy, która będzie sprzyjała podejmowaniu przez podległą kadre działań doskonalących swoje zawodowe kompetencje. W oparciu o literaturę przedmiotu, można wskazać następujące pożądane czynności dowódców:

- doskonalenie własnych kompetencji, bycie wzorcem godnym naśladowania;
- stawianie zadań sprzyjających uzyskiwaniu nowej wiedzy i umiejętności;
- werbalne zachęcanie podwładnych do rozwoju kompetencji, zwłaszcza w momentach zniechęcenia;
- organizowanie szkoleń opartych na rzeczywistych potrzebach szkoleniowych kadry;
- sprawiedliwe ocenianie pracy podwładnych, podkreślanie osiągnięć i wskazywanie usterek;
- planowanie oraz realizacja karier podwładnych, w oparciu o kryterium kompetencji;
- stwarzanie atmosfery tolerancji dla błędów nie wynikających z zaniedbań;
- służenie radą, stwarzanie atmosfery pomocy koleżeńskiej.

Niezmiernie ważnym elementem kształtowania pożądanej kultury jest pisemne precyzowanie wzorca kompetentnego pracownika dla danego stanowiska pracy bądź zespołu stanowisk. Wzorzec w postaci np. profilu kompetencji, stanowi cel, do którego dąży oficer oraz dzięki, któremu może zdefiniować umiejętności niezbędne na określonym stanowisku. Łącznie z opisem zadań i obowiązków sprzyja obiektywnej ocenie działań oficera.

Systematyczne działania kadry dowódczej powinny nadać takim wartościom, jak posiadanie kompetencji oraz ich doskonalenie, wysoką rangę wśród innych wartości organizacyjnych. Efektem tego może być ukształtowanie kultury organizacji uczącej się.

Kultura organizacyjna, ze względu na istotną funkcję, jaką spełnia w sprawnym dowodzeniu, powinna być przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i dowódców jednostek. Wymaga to diagnozowania kultury oraz podejmowania na tej podstawie decyzji o kierunkach i sposobach zmiany poszczególnych elementów w organizacjach wojskowych.

Kultura organizacyjna jest czynnikiem, który może usprawniać lub utrudniać działania kadry zawodowej, a tym samym wpływać na jakość wykonywanych zadań. Istnieje pilna potrzeba identyfikacji tych jednostek i instytucji wojskowych, których

kultury są, używając terminologii stosowanej przez M. Armstronga, nieodpowiednie lub nieefektywne. Wymaga to jednak uprzedniego określenia pożądanej, efektywnej kultury danej jednostki wojskowej, a także wartości i norm, którymi powinna kierować się kadra oraz wskazówek jak zmieniać istniejącą kulturę. Stąd też kultura organizacyjna – zarówno w wymiarze sił zbrojnych, jak i poszczególnych instytucji oraz jednostek wojskowych, powinna być przedmiotem kompleksowych, powtarzalnych badań diagnostycznych, prowadzonych przez wojskowe komórki badawcze oraz komórki organizacyjno-kadrowe.

Doceniając rolę kultury organizacyjnej w rozwoju kadry zawodowej, należy podkreślić, że kultura nie jest jedynym czynnikiem warunkującym sprawne dowodzenie. Kultura upodabnia zachowania członków organizacji, kreuje pozytywne wzorce postępowania, określa, co jest dobre, pożądane, a co niewłaściwe, lecz nie ujednolica, ze względu na odmienną osobowość, zachowań organizacyjnych ludzi.

Podsumowując powyższe rozważania, warto zwrócić uwagę, że symbolika kultury organizacji wojskowych ma charakter zamknięty i zwarty. Wspólne wartości scalają, jednoczą oraz stabilizują wojsko jako organizację. Dążenie do perfekcji żołnierzy poprzez ćwiczenia, zawody, sprawdziany oraz troska o zwyczaje i tradycje pielęgnuje kulturę tej organizacji. Dodatkowo ranga i waga ceremonii wojskowych wzbogaca funkcjonowanie organizacji wojskowej, wskazując ścieżkę postępowania zgodną z kulturą i obyczajowością sił zbrojnych w każdym kraju.

2.3. Wielokulturowość a rozwój współczesnej organizacji wojskowej

W ramach Paktu Północnoatlantyckiego, ale nie tylko współpracują zespoły, które charakteryzują się istotnymi różnicami kulturowymi. Kulturowa różnorodność – wielokulturowość jest ważnym zjawiskiem, przed którym stoi dzisiejsze społeczeństwo. Kluczowym zagadnieniem jest, więc określenie znaczenia różnorodności kulturowej dla funkcjonowania organizacji. Zadanie to jest dość trudne do realizacji, ponieważ w każdej kulturze, oprócz jej przejawów zewnętrznych istnieje wewnętrzny ukryty zbiór przekonań i wartości.

Jedną z charakterystycznych cech współczesnych państw, do których masowo napływają emigranci jest ich wieloetniczność. Tak, więc pokojowe współistnienie odmiennych wartości i tradycji w ramach jednego podmiotu – państwa, nabiera coraz większego znaczenia i skłania do głębszej refleksji nad zjawiskiem wielokulturowości.

Upředzenia i stereotypy, wynikające z fałszywego obrazu innych kultur, stano-

wią dużą przeszkodę w ich zaakceptowaniu i współistnieniu. Niewiedza oraz nieznamość kultury, tradycji, obrzędów, religii czy języka innych grup rodzi głęboką wrogość, niechęć lub dezaprobatę, co prowadzi do negatywnych zachowań ludzi w stosunku do innych osób. Najistotniejszym celem współczesnej organizacji wojskowej często, wielokulturowej, jest stawienie czoła temu wyzwaniu tak, by zapobiec konfliktom wynikającym z niezrozumienia i nieznamości odrębności kulturowych.

W wielu publikacjach podkreśla się istnienie różnorodności kulturowej w organizacjach czy grupach nie definiując jej wprost jako wielokulturowości. R.W. Griffin stwierdza, że członkowie różnią się od siebie pod względem wieku, płci lub narodowości¹¹⁴. Organizacje, które posiadają, co najmniej dwie kultury narodowe to organizacje wielokulturowe. Wielokulturowość w tak dużej organizacji, jaką jest armia może stanowić istotny czynnik efektywności jej funkcjonowania, szczególnie w dzisiejszym burzliwym otoczeniu i w sytuacji zmieniających się wartości. Potwierdzeniem tych słów jest ujęcie wielokulturowości przez J.Stonera, który twierdzi, że istnienie odmiennych środowisk i czynników kulturowych w miejscu pracy ma duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji, a ludzie wywodzący się z tych środowisk mogą współistnieć i odnosić tam sukcesy.

W dzisiejszym świecie wiele z obowiązujących założeń i wartości całkowicie się zdezawuowało. Kadra zawodowa i pracownicy cywilni w organizacji wojskowej, wywodzą się z różnych kręgów kulturowych, grup etnicznych i reprezentują różne style życia. Jeżeli siły zbrojne mają się dostosować do tej rzeczywistości, muszą lepiej zrozumieć wielokulturowość i jej oddziaływanie.

Jako rodzaje współistniejących w organizacji kultur wymienia się następujące¹¹⁵:

- narodową wraz z jej tradycjami;
- grupy wyznaniowej;
- regionalną lub lokalną;
- warstwy społecznej, z której członek organizacji się wywodzi;
- grupy zawodowej;
- organizacji lub firmy;
- jednostki organizacyjnej.

R.W. Griffin określił sześć podstawowych cech organizacji wielokulturowych, do których należą¹¹⁶: pluralizm, pełna integracja strukturalna, pełna integracja sieci nieformalnych, brak uprzedzeń i dyskryminacji, brak luki w identyfikacji organizacyj-

¹¹⁴ R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 705.

¹¹⁵ B.R. Kuc, wyd. cyt., s. 42.

¹¹⁶ R. W. Griffin, wyd. cyt., s. 723.

nej, opartej na grupowej tożsamości kulturowej, niski poziom konfliktu międzygrupowego.

Zjawisko wielokulturowości nie jest nowe, jednak zmiana sposobu jego postrzegania nastąpiła w połowie XX wieku. Pomimo wielu historycznych przykładów współpracy zespołów wielokulturowych, dopiero u schyłku XX wieku idea ta jest szeroko rozpropagowywana, a w niedalekiej przyszłości może mieć istotny wpływ na rozwój sił zbrojnych.

Obserwacja zjawiska wielokulturowości oraz pogłębianie wiedzy na jej temat daje podstawę do właściwej organizacji i współpracy personelu w zespołach różniących się kulturowo.

Akceptacja i dostosowanie się organizacji do funkcjonowania w społeczeństwie wielokulturowym należy uznać za pozytywną tendencją, także w siłach zbrojnych. Dynamika postępu technicznego oraz zmiany w sposobach komunikacji determinują coraz intensywniejsze przenikanie się kultur poprzez stale rosnące możliwości współpracy międzynarodowej. Nie należy jednak zapominać o zagrożeniach związanych z tym zjawiskiem. Szczególną uwagę należy przywiązać do wyważonego i delikatnego podejścia w stosunku do innych kultur tak, aby nie doprowadzać do niepotrzebnych konfliktów.

Głównymi atrybutami wielokulturowych zespołów w organizacji wojskowej są: pochodzenie etniczne, rasa, płeć, religia, stosunek do otaczającej rzeczywistości (tzw. filozofia życia). Jednak nie są to jedyne atrybuty wielokulturowości, dla sprawnego realizowania zadań niezbędne jest także uwzględnienie wieku, skłonności seksualnych oraz płci. Jakkolwiek dominacja mężczyzn w wojsku prawdopodobnie nie zostanie zachwiana, to jednak zmienia się sposób postrzegania roli i znaczenia kobiet w siłach zbrojnych. Żołnierze – mężczyźni coraz częściej będą mieli do czynienia z żołnierzami – kobietami, jako podwładnymi, przełożonymi lub współdziałającymi. Istnieją obawy, że brak tradycji narodowych oraz zupełnie nowa jakość w siłach zbrojnych, z jednej strony może prowadzić do wielu problemów, z którymi będzie trzeba się zmierzyć, a z drugiej może okazać się przesłanką pozytywnych zmian. Trudno na tym etapie wyspecyfikować możliwą listę potencjalnych problemów, ale wydaje się, że już samo zakwaterowanie, stworzenie stosownych warunków socjalno-bytowych, niechęć podporządkowania się kobiecie – dowódcy, molestowanie seksualne, a także bariery dyskryminujące kobiety – to prawdopodobnie zaledwie początek tej listy. Czy kobiety w siłach zbrojnych RP będą mogły awansować na równi z mężczyznami, czy też najczęściej będą zajmować niskie stanowiska, a jedynie niewielka ich część przełamie stereotypy myślenia przełożonych? Problem awansu kobiet to problem trudny i po-

ważny.

Członkowie wielokulturowej organizacji wojskowej mogą doświadczać nieprzyjemności wynikających z odmiennego traktowania i niedoceniaenia. W związku z tym mogą przeżywać ogromne frustracje, które będą rzutować na jakość służby. Możliwa jest także sytuacja luki awansowej rozumianej jako różnica między możliwościami awansu żołnierzy o podobnym wykształceniu, ale ich nie powoływaniu na wyższe stanowiska z powodu odmiennej przynależności rasowej lub etnicznej. Dyskryminacja ta, obserwowana w przeszłości np. w armii USA, prowadziła do przekonania, iż nie ma szans na awans, co przyczyniało się do odejścia ze służby i poszukiwania nowej pracy.

Biorąc pod uwagę współczesne wyzwania i zagrożenia, należy poprzeć tezę, że wielokulturowość sił zbrojnych RP ma kluczowe znaczenie dla ich rozwoju, kilkoma argumentami:

- a) kosztowym - wynikającym z wysokich nakładów ponoszonych przez siły zbrojne, w sytuacji nietolerancji mniejszości, gdy energia żołnierzy jest kierowana ku konfliktom, a nie odpowiedzialnej służbie;
- b) pozyskania zasobów ludzkich - polegającym na pozyskiwaniu dobrze przygotowanych i wartościowych obywateli – kandydatów na żołnierzy, dzięki poprawnemu rozwiązywaniu problemów wielokulturowości;
- c) twórczości i rozwiązywania problemów – grupy żołnierzy wywodzące się z różnych środowisk mogą być bardziej twórcze niż grupy jednorodne, co może zwiększyć możliwości dostosowawcze wojska i podnieść jego elastyczność. Taka postawa umożliwia przewyciężanie przestarzałych zasad polityki kadrowej oraz innych procedur, które powstały w okresie, kiedy wielokulturowość nie stanowiła dla wojska poważnego wyzwania¹¹⁷.

Współczesne organizacje w coraz większym stopniu akceptują obiektywne uwarunkowania związane z wielokulturowością i dostrzegają w nich ważny składnik dynamizujący ich rozwój i funkcjonowanie. Robbins zauważa, że wielokulturowość jest jednym z ważniejszych wyzwań współczesnych organizacji, a proces socjalizacji pracowników, którzy pod względem rasowym, narodowościowym lub innych cech różnią się od siebie, jest wyzwaniem dla kadry dowódczej. Tworzy się swoisty paradoks różnorodności. Organizacje dążą do przyjęcia przez wielokulturowy personel podstawowych wartości kultury organizacji, gdyż w innym wypadku nie będą oni do niej pasowali. Jednocześnie dowódcy coraz częściej dostrzegają korzyści z różnic wnoszonych przez tych pracowników do miejsca pracy i pragną je docenić. Sztuką wydaje się

¹¹⁷ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, wyd. cyt., s. 194.

zrównoważenie dwóch sprzeczności: podejmowanie wysiłków na rzecz przyswajania przez członków zespołu dominujących wartości organizacji, a jednocześnie zachęcanie do akceptacji różnic¹¹⁸.

Jedną z najważniejszych przyczyn powstawania organizacji wielokulturowych są sojusze oraz wymiana kapitału ludzkiego. Coraz częściej żołnierze muszą się liczyć z delegowaniem ich do realizacji zadań poza granicami swojego państwa oraz współpracą z przedstawicielami innych kultur. W miarę przenoszenia się personelu za granicę, wzrasta różnorodność zespołów w organizacji, a tym samym zmienia się charakter samej organizacji. Ze zjawiskiem wielokulturowości mamy do czynienia w następujących sytuacjach¹¹⁹:

- funkcjonowanie organizacji międzynarodowej, która powstała na terenie jednego kraju lub w innym kraju, tzw. goszczącym, a więc stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych na zewnątrz;
- ścieranie się i kształtowanie dwóch lub więcej kultur organizacyjnych przyniesionych, przeniesionych, praktykowanych, preferowanych, narzucanych w obrębie organizacji;
- stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych, reprezentowanych przez pracowników różnych narodowości i tożsamości kulturowych.

Nieco innym wyzwaniem staje się uczestnictwo pojedynczych osób w strukturach odmiennych kulturowo lub ponad granicami kultur. J. Alexander i M. S. Wilson podkreślają, że w takiej sytuacji efektywne funkcjonowanie dowódców zależy od następujących czynników¹²⁰:

- rozumienie własnej kultury i świadomość postrzegania jej przez innych;
- silne poczucie swojego miejsca w kulturze rodzinnej i zgodność z jej wartościami;
- umiejętność widzenia własnej kultury z perspektywy, w której przyszło im działać.

W pracy *Managing Cultural Differences Harris i Morran* użyli terminu synergia kulturowa do określenia, w jaki sposób zróżnicowane jednostki i zespoły ludzi, kooperując wnoszą więcej niż stanowi suma ich indywidualnych wysiłków. Jest coraz więcej

¹¹⁸ S. P. Robbins, *Zachowania organizacji*, Warszawa 1998, s. 423 - 424.

¹¹⁹ L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2005, s. 23.

¹²⁰ J. Aleksander, M. S. Wilson, *Przewodzenie ponad granicami kultur*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hosselbein, M. Golgsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 324.

dowódców potwierdzających tezę, że odmienność kulturowa i środowiskowa przeciwdziała monotonii, brakowi kreatywnych zachowań i obniżonej motywacji¹²¹.

Pomimo coraz szerszego zasięgu oraz globalnego charakteru różnorodnych powiązań nie ma jeszcze organizacji prawdziwie wielokulturowej. Stan ten może sprzyjać przygotowaniu zespołów w organizacji do efektywnego funkcjonowania w strukturach wielonarodowych oraz uruchomieniu procesu międzykulturowego uczenia się poprzez aktywne rozwijanie własnej tożsamości i tolerancji na różnorodność. Takiej postawie może sprzyjać motywacja samych ludzi do uczenia się oraz stwarzanie odpowiednich sytuacji wpływających na zmianę dotychczasowych postaw i zachowań.

Warto w tym miejscu odwołać się do poglądów G. Wintera, który wyróżnia cztery stadia wielokulturowego procesu uczenia się. Są to¹²²:

1. Stadium poszerzania wiedzy o obcej kulturze (uchwycenie jej cech, takich jak środowisko zewnętrzne, cechy socjostrukturalne czy geograficzne).
2. Stadium rozpoznania struktur myślenia partnera – osoby z innej kultury (uchwycenie postaw, wartości, norm, nawyków zachowań, które są charakterystyczne dla danej kultury, jej mieszkańców czy określonej grupy społecznej).
3. Stadium nabywania kompetencji międzykulturowego działania (osiągnięcie umiejętności współdziałania z przedstawicielami odmiennej kultury przez akceptację ich schematu orientacji).
4. Stadium edukacji międzykulturowego uczenia się (opanowanie ogólnych zasad i reguł, które umożliwiają jednostce zorientowanie w bardzo zróżnicowanych uwarunkowaniach kulturowych i przyjęcie adekwatnych dla tej kultury zachowań).

W dobie integracji Polski ze strukturami europejskimi oraz Sojuszem Północnoatlantyckim należałoby się, zatem zastanowić, jakie są przyczyny powstawania różnorodności w siłach zbrojnych, jakie elementy i w jakim stopniu wpłyną na funkcjonowanie współczesnej organizacji wojskowej oraz jak w tej organizacji zachowują się przedstawiciele różnych kultur.

¹²¹ G. F. Simons, C. Vazquez, P. R. Harris, *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Warszawa 1996, s. 346.

¹²² B. Śliwerski, *Pedagogika międzykulturowa w Niemczech*, [w:] *Różnica, tożsamość, edukacja. Szkice z pogranicza*, red. T. Szkudlarek, Kraków 1995, s. 189.

Rozdział 3

DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU WIELOKULTUROWEGO W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

3.1. Charakterystyka wojskowej struktury dowodzenia NATO

Przyjmowane rozwiązania organizacyjne NATO mają na celu zapewnienie sprawnego dowodzenia oraz jak najwszechstronniejsze wykorzystanie posiadanych sił i środków. Ponadto powinny one sprostać wymaganiom przyszłości, jakimi będzie powoływanie zespołów wielokulturowych.

Przyjęte założenia funkcjonowania struktur wojskowych NATO przewidują wielowymiarową współpracę dowództw na tym samym poziomie dowodzenia oraz pomiędzy poszczególnymi poziomami. Ma to zapewnić dowództwom wszystkich szczebli, możliwość elastycznego przenoszenia ciężaru dowodzenia w miejsca, gdzie będzie ono najbardziej konieczne z punktu widzenia sprawności działania. Wielonarodowość obsady etatowej w NATO jest charakterystyczną cechą wyróżniającą funkcjonujące dowództwa. Wynika ona przede wszystkim z potrzeby zapewnienia reprezentatywności poszczególnych państw Sojuszu, a tym samym ma ułatwić współpracę pomiędzy nimi.

W trakcie szczytu w Pradze w listopadzie 2002 roku przywódcy Sojuszu zgodzili się, wdrożyć szeroko zakrojone zmiany, w sposobie działania i funkcjonowania struktur NATO. Głównym powodem tych przemian organizacyjnych są nasilające się zagrożenia, wywoływane między innymi przez radykalny fundamentalizm, międzynarodowy terroryzm oraz ponadnarodowe struktury przestępcze.

Uruchomiony w Pradze proces transformacji określa nową wizję Sojuszu oraz oznacza odejście od jego najważniejszego pierwotnego celu, jakim była obrona Europy przed zagrożeniem ze strony byłych państw komunistycznych bloku wschodniego. Współczesne zagrożenia różnią się od tych, które reprezentowane były w przeszłości. Biorąc pod uwagę zmieniający się charakter zagrożeń, konieczne stały się zmiany organizacyjno-funkcjonalne sił wojskowych Sojuszu. Wszystkie te przemiany mają na celu przygotowanie tych sił do efektywnego przeciwstawienia się niekonwencjonalnym i asymetrycznym zagrożeniom.

Transformacja NATO ma za zadanie przełamywać organizacyjno-koncepcyjne różnice pomiędzy dwiema erami. W trakcie zimnej wojny, Sojusz skupiał się na masowości i wszechpotędze siły ognia. Z kolei nowożytne siły zbrojne powinny umożliwiać aktywne niwelowanie pojawiających się zagrożeń oraz zachowywać zdolności manewrowe w warunkach bojowych, gdzie brak jednoznacznie określonych linii frontu. Przewidywano, że podczas zimnej wojny siły państw członkowskich będą walczyłyby w pobliżu na terenie Europy. Współcześnie siły NATO muszą być przygotowane do rozlokowania i zachowania zdolności bojowej w dowolnym miejscu na świecie.

Udoskonalenie struktury dowodzenia NATO było jednym z najważniejszych rozstrzygnięć podjętych w trakcie Szczytu w Pradze. Przyjęta struktura dowodzenia ma być wydajniejsza oraz bardziej mobilna. Założono, że powinna ona sprostać wymagom operacyjnym całego spektrum przedsięwzięć realizowanych przez Sojusz Północnoatlantycki.

Podczas Szczytu w Pradze najwyżsi przedstawiciele NATO przyjęli dwa kierunki rozwoju sił zbrojnych w przyszłości:

1. Rozwijanie „Partnerstwa dla Pokoju”.
2. Współpraca z Unią Europejską.

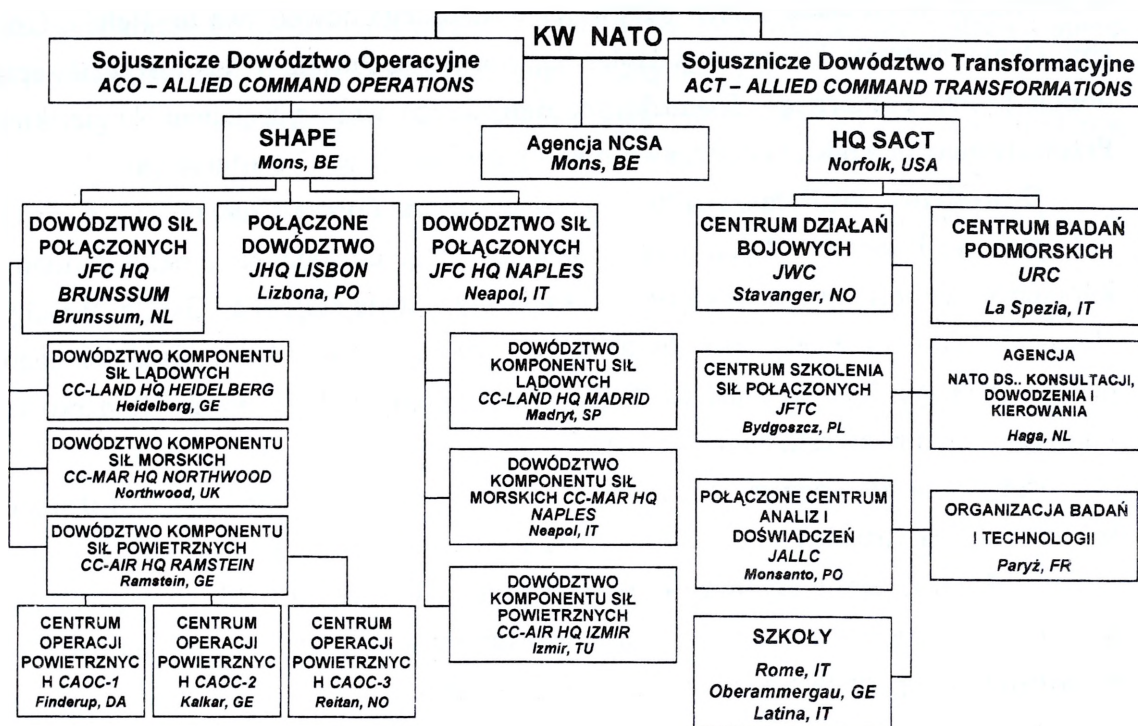
Podczas Szczytu podjęto decyzje o zakończeniu działalności Naczelnej Kwatery Głównej Sił Sojuszniczych NATO Atlantyk z siedzibą w Norfolk (Wirginia). Sojusz przekazał całość kompetencji operacyjnemu Dowództwu Sojuszniczemu ds. Operacji „ACO”, które natomiast zastąpiło Naczelną Kwaterę Główną Sił Sojuszniczych NATO Europa z siedzibą w Mons (Belgia). Powstało innowacyjne Dowództwo Sojusznicze ds. Transformacji „ACT” w Norfolk (Wirginia, USA). Odpowiada ono za transformację wojskową Sojuszu. Ponadto, utworzono trzecie połączone dowództwo w Lizbonie – Portugalia. Formalna inauguracja tego dowództwa przypadła na marzec 2004 roku. Podstawą jego funkcjonowania jest Zespół Zadaniowego Połączonych Rodzajów Wojsk (CJTF).

Dowództwa w tej strukturze umiejscowiono na trzech poziomach¹²³:

1. Dowództwa strategiczne (ang. *SC – Strategic Command*);
2. Dowództwa operacyjne (ang. *OC – Operation Command*);
3. Dowództwa taktyczne – komponenty sił zbrojnych (ang. *TC – Tactical Command*).

Rozmieszczenie dowództw NATO, centrów szkolenia oraz centrów działań bojowych przedstawia rysunek 3.1.

¹²³ J. L. Jones, *Przekształcanie struktury wojskowej NATO*, Przegląd NATO – Sprawy Wojskowe nr 1, Wiosna 2004.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie, J. L. Jones, *Przekształcanie struktury wojskowej NATO*, Przegląd NATO – Sprawy Wojskowe nr 1, 2004.

Rys. 3.1. Struktura dowodzenia NATO po transformacji

Sojusznicze Dowództwo Operacyjne (ang. ACO – *Allied Command Operations*) – jest jednym z dwóch strategicznych dowództw NATO z siedzibą w Mons, w Belgii.

Podstawowe założenia funkcjonowania dowództwa to działalność operacyjna, opierająca się na następujących zagadnieniach:

- planowanie operacyjne;
- dowodzenie i kierowanie;
- prowadzenie operacji;
- utrzymanie zdolności operacyjnych;
- szkolenie dowództw i sił;
- ocena i wnioski.

W strukturze ACO znajdują się trzy dowództwa operacyjne: Dowództwo Sił Połączonych z siedzibą w Brunssum, Dowództwo Sił Połączonych z siedzibą w Naples oraz Połączone Dowództwo z siedzibą Lizbonie.

Dowództwo Sił Połączonych (ang. JFC – *Joint Forces Command*) z siedzibą

w Brunssum, w Holandii. Rejon odpowiedzialności tego dowództwa to: Belgia, Czechy, Dania, Niemcy, Luxemburg, Holandia, Norwegia, Polska, Wielka Brytania oraz obszar Morza Północnego, Irlandzkiego, Bałtyckiego wraz z Kanałem Angielskim. Przewidywany dowódca to czterogwiazdkowy generał z Niemiec albo Anglii¹²⁴.

Dowództwo Sił Połączonych (ang. *JFC – Joint Forces Command*) z siedzibą w Naples, we Włoszech. Rejon odpowiedzialności tego dowództwa to ok. 4 milionów kilometrów kwadratowych, w których to znalazły się takie kraje, jak: Grecja, Włochy, Hiszpania, Turcja i Węgry oraz obszar Morza Czarnego, Azowskiego, Śródziemnego, oceanu Atlantyckiego z Cieśniną Gibraltarską, rejon dookoła wyspy Kanarkowej i przyległa do niej przestrzeń powietrzna¹²⁵.

Połączone Dowództwo (ang. *JC – Joint Command*) z siedzibą w Lizbonie, w Portugalii. W strukturze JC znajdują się następujące podległe dowództwa¹²⁶:

– **Morskie Siły Natychmiastowego Reagowania** (ang. *JRFM – Immediate Reaction Forces Maritime*), które są zorganizowane w trzy grupy. Mogą one być rozmieszczone wszędzie tam gdzie wymaga tego sytuacja.

– **Korpus Szybkiego Reagowania** (ang. *ARRC – ACE Rapid Reaction Corp*), który przygotowany jest do wykonywania zadań zleconych przez połączone dowództwo z rozkazem powiększenia lub wzmocnienia lokalnych sił.

– **Siły powietrznodesantowe** (ang. *NAEFW – NATO Airborne Early Warning Force*), które zapewniają powietrzną ochronę oraz dowodzenie i kontrolę dla wszystkich dowództw NATO.

– **Centrum Programowania** (ang. *NPC – NATO Programming Centre*). Utrzymuje dowództwo powietrzne NATO oraz zapewnia kontrolę dostarczania systemowych ekspertyz do agencji i dowództw NATO.

Dowództwu Sił Połączonych z siedzibą w Brunssum, w Holandii podlegają natomiast trzy dowództwa.

Dowództwo Komponentu Lądowego (ang. *CC – Land*) z siedzibą w Heidelbergu, w Niemczech. Ma ono być przygotowane do prowadzenia misji lub operacji w wymiarze lądowym.

Dowództwo Komponentu Morskiego (ang. *CC – Mar*) z siedzibą w Northwood, w Wielkiej Brytanii. Ma ono za zadanie przygotować i prowadzić misje lub operacje w wymiarze morskim.

Dowództwo Komponentu Powietrznego (ang. *CC – Air*) z siedzibą w Ramste-

¹²⁴ <http://www.afnorth.nato.int/>.

¹²⁵ <http://www.afsouth.nato.int/>.

¹²⁶ <http://www.ic-lisb.nato.int/>.

in, w Niemczech. Zostało ono zorganizowane do przygotowania i prowadzenia operacji powietrznych. To dowództwo składa się z trzech centrów:

- **Centrum Operacji Powietrznych** (ang. *CAOC – 1*) z siedzibą w Finderup, w Danii.
- **Centrum Operacji Powietrznych** (ang. *CAOC – 2*) z siedzibą w Kalkar, w Grecji.
- **Centrum Operacji Powietrznych** (ang. *CAOC – 3*) z siedzibą w Rejtan, w Norwegii.
- **Dowództwu Sił Połączonych** z siedzibą w Naples, we Włoszech podlegają natomiast trzy dowództwa.

Dowództwo Komponentu Lądowego (ang. *CC – Land*) z siedzibą w Madrycie, w Hiszpanii. Odpowiada ono za dowodzenie i kontrolę lądowych operacji, a także za rozpoznanie, planowanie, koordynację oraz wykonanie i prowadzenie zadań na lądzie, w obszarze należącym do dowództwa. To wielonarodowe dowództwo ustanowione jest w sile ok. 500 osób personelu z 15 krajów NATO.

Dowództwo Komponentu Morskiego (ang. *CC – Mar*) z siedzibą w Naples, we Włoszech. Odpowiada ono za dowodzenie i kontrolę morskich operacji, a także za rozpoznanie, planowanie, koordynację oraz wykonanie i prowadzenie zadań na morzach i oceanach, w obszarze należącym do dowództwa. W swoim składzie posiada dwie grupy sił szybkiego reagowania.

Dowództwo Komponentu Powietrznego (ang. *CC – Air*) z siedzibą w Izmir, w Turcji. Odpowiada ono za przygotowanie i prowadzenie działań powietrznych na całym obszarze odpowiedzialności NATO. Jego zadaniem jest reakcja na agresję powietrzną oraz wsparcie pozostałych rodzajów sił zbrojnych.

Sojusznicze Dowództwo Transformacji (ang. *ACT – Allied Command Transformations*) jest jednym z dwóch strategicznych dowództw NATO z siedzibą w Norfolk, w USA. Jego głównym zadaniem jest utrzymanie pokoju i ochrony integralnych terytoriów oraz kierowanie procesem transformacji wojsk poprzez wprowadzanie nowej doktryny. Celem nadrzędnym tego dowództwa jest poprawienie efektywności militarnej NATO¹²⁷.

Podstawowe założenia funkcjonowania dowództwa są uzależnione od aspektu rozpatrywanej problematyki w następujących obszarach zainteresowania:

- planowanie obronne;
- strategie, doktryny i koncepcje;

¹²⁷ <http://www.act.nato.int/>.

- eksperymenty i badania naukowe;
- wykorzystywanie doświadczeń;
- edukacja i szkolenie specjalistyczne;
- rozwój technologiczny.

W strukturze ACT znajdują się następujące elementy:

- **Centrum Działań Bojowych** (ang. *JWC*) z siedzibą w Stavanger, w Norwegii.
- **Centrum Szkolenia Sił Połączonych** (ang. *JFTC*) z siedzibą w Bydgoszczy, w Polsce.
- **Połączone Centrum Analiz i Doświadczeń** (ang. *JALLC*) z siedzibą w Monsanto, w Portugalii.
- **Centrum Badań Podmorskich** (ang. *URC*) z siedzibą w La Spezia, we Włoszech.
- **Agencja NATO ds. Konsultacji, Dowodzenia i Kierowania** z siedzibą w Hadze, w Holandii.
- **Organizacja Badań i Technologii** z siedzibą w Paryżu, we Francji.
- **Centra doskonalenia (szkoły)**: Akademia Obrony NATO – Rzym – Włochy, Szkoła NATO – Oberammergau – Niemcy, Szkoła Systemów Łączności i Informatyki NATO – Latina – Włochy.

Uporządkowanie podległości pomiędzy dowództwami została zrealizowana poprzez sporządzenie precyzyjnego podziału obowiązków pomiędzy ACO i nowo utworzonym ACT. ACO uściśla standardy, które muszą być spełnione, aby poszczególne jednostki wojskowe mogły być włączone do służby w ramach głównej konstrukcji struktury dowodzenia NATO. Nowo powołane ACT przygotowuje dla tych jednostek należyte szkolenie. Zarówno ACO, jak i ACT będą mogły arbitrażować i certyfikować jednostki wojskowe. Powierzając wszystkie kompetencje operacyjne jednemu dowództwu oraz koncentrując uwagę drugiego dowództwa na wyzwaniach związanych z aktualną transformacją i na ulepszeniu interoperacyjności państw członkowskich, Sojusz zdecydował się na systematyczną transformację, która ma umożliwić stawianie czoła współczesnym wyzwaniom.

Inna przełomowa ewolucja wynikająca ze Szczytu w Pradze, to stworzenie Sił Odpowiedzi NATO (ang. *NRF – NATO Response Forces*) – sił technologicznie zaawansowanych oraz mobilnych. Nadrzędnym celem utworzenia tych sił jest uzyskanie interoperacyjności oraz zdolności do samodzielnego utrzymania się na współczesnym teatrze działań wojennych. Mają one składać się z jednostek lądowych, morskich i lotniczych. Muszą one być zdolne do błyskawicznego przemieszczenia się w dowolny

rejon konfliktu.

Przewiduje się, że z momentem osiągnięcia przez NRF gotowości do działania, NATO po raz pierwszy będzie posiadało stałe, zintegrowane siły z komponentem lądowym, lotniczym i morskim oraz oddziałami do zadań specjalnych, dowodzone przez jedno dowództwo. Siły te mają być wspólnie szkolone i certyfikowane, a kiedy przyjdzie konieczność, razem podejmą walkę. Jednostka NRF o bardzo wysokim poziomie gotowości będzie zobowiązana do rozpoczęcia rozwijania sił w ciągu 5 dni od otrzymania informacji o potrzebie przegrupowania oraz będzie przygotowana do samodzielnego działania w czasie nie dłuższym niż 30 dni.

Należy przyjąć, że NRF będą także motorem zmian w kompozycji struktury sił NATO oraz poszczególnych państw członkowskich. Jest to niezbędne, ponieważ Sojusz utrzymuje i zachowuje struktury, które datują się z czasów zimnej wojny, kiedy siła NATO polegała w głównej mierze na masowości i wszechpotężności ognia.

Sojusz podejmuje teraz kroki zmierzające do redukcji wielkości sił oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków. NATO używa NRF jako podstawowego narzędzia, dzięki któremu możliwe będzie wypełnianie swojej misji. Przystosowanie się do tych zmiennych, to także zmiana mentalności i nastawienia do zjawiska **wielokulturowości**. Uwzględnienie zjawiska różnokulturowości w tym procesie przyczyni się do sprawnej transformacji sił zbrojnych państw członkowskich.

Sojusz z sukcesem przeprowadził zmiany w swojej strukturze dowodzenia i w czasie krótszym niż rok przeszedł od koncepcji do realizacji NRF. Obecnie wykonuje zadania, równocześnie prowadząc operacje w Afganistanie, na Bałkanach i w basenie Morza Śródziemnego. Sojusz działając na taką skalę musi zasymilować wiedzę o odmienności kulturowej, a także dalej rozwijać i zbierać doświadczenia odnoszące się do funkcjonowania **zespołów wielokulturowych**.

3.2. Wybrane aspekty wielokulturowości dowództw i instytucji NATO

Opisując problematykę z obszaru wielokulturowości Sojuszu Północnoatlantyckiego stwierdzić należy, że wszystkie dowództwa i instytucje NATO są organizacjami międzynarodowymi, w których dochodzi do powstania sprężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi reprezentantami. Liczebność personelu, wliczając w to wszystkie agencje zabezpieczające i członków rodzin, sięga kilkudziesięciu tysięcy osób. Przy czym liczebnie dominującą nacją są Amerykanie.

W takiej sytuacji dla sprawnego funkcjonowania tych dowództw zasadniczego znaczenie nabiera budowanie wspólnej płaszczyzny zrozumienia i współpracy, a słynne już powiedzenie „*one team, one mission*” (jedno zadanie, jeden zespół) słyhać w codziennej działalności zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym.

Przyjmuje się za zasadę, że w zespołach wielokulturowych każdy przełożony w trakcie wykonywania swoich obowiązków służbowych nie może kogokolwiek poniżać lub faworyzować. Daje się tu zauważyć prawidłowość, że mimo różnic kultur, pochodzenia, płci, każdy członek tego zespołu ma świadomość, że osiągnięcie celu przez zespół jest tylko wtedy możliwe, gdy pozna on bezpośrednio swoich współpracowników.

W trakcie zwracania się do siebie dominuje model bezpośredni „You”. Jednak formą zwracania się zarówno do przełożonego, jak i podwładnego jest „Sir”.

W rozmowach i wymianie korespondencji zalecane jest używanie personifikacji typu: „mój sztab, moja opinia, moi oficerowie”, itd. Zaleca się także używanie odpowiednio „sztab SHAPE”, i „opinia SHAPE czy zarządu”.

Wystąpienia publiczne lub informacje prasowe nabierają ogromnego znaczenia w aspekcie ich formy. Są one bardzo starannie przygotowywane i przeprowadzane. Wystąpienie jednego przedstawiciela zarządu czy komórki jest opracowane przez cały sztab ludzi, tak aby uniknąć niepotrzebnych nieporozumień, często na skalę międzynarodową.

Starszy oficer narodowy odpowiada za dyscyplinę danego przedstawiciela nacji. Funkcja ta pełniona jest nieetatowo. Do niego zgłaszane są wszystkie naruszenia dyscypliny, a on odpowiada za to, żeby wszystkie dokumenty dotyczące danej sprawy, znalazły się w jednostce organizacyjnej (kraju), gdzie podejmowana jest decyzja. W pierwszej kolejności stosowane są metody prewencyjne, do których należą: rozmowa służbowa czy ostrzegawcza. Jednak formy rozwiązywania spraw dyscyplinarnych są raczej nieformalne.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w dowództwie wielonarodowym z reguły dominują tolerancyjne stosunki służbowe. Wszelkie przejawy niezdyscyplinowania czy lekceważenia obowiązków mają miejsce raczej rzadko, ale jeśli zaistnieją, są konsekwentnie rozpatrywane przez starszego oficera narodowego, czego wynikiem może być nawet natychmiastowe odwołanie do kraju. W ramach tego procesu stosowana jest następująca gradacja postępowania dyscyplinarnego¹²⁸:

- rozmowa służbowa z bezpośrednim przełożonym;

¹²⁸ M. Strzoda, *Terminologia wojskowa w aspekcie potrzeb komunikowania wielokulturowego*, p.k. „Terminologia 2”, Warszawa 2003, s. 76.

- rozmowa ostrzegawcza z wyższym przełożonym;
- upomnienie w obecności kolegów z komórki.

W zasadzie wyższych form oddziaływania dyscyplinarnego nie stosuje się, albowiem nie dopuszcza się do jakiegokolwiek eskalacji przewinień danej narodowości. Zazwyczaj przedstawiciel wojskowy reaguje prewencyjnie, kiedy sprawa jest wysoce szkodliwa lub nosi znamiona trwałego uchylania się od obowiązków, albo kompletnego braku kompetencji, które szkodzą i psują wizerunek reprezentowanego państwa.

Wypoczynek i rozrywka jest kolejnym elementem, który ma wpływ na klimat tworzenia organizacji wielokulturowej Sojuszu. Bezsportny jest fakt, że dobrze funkcjonująca sfera działalności kulturalnej i rozrywkowej wpływa na budowanie przyjaznych relacji między ludźmi z różnych krajów. Pomaga również pokonywać wszelkiego rodzaju uprzedzenia i bariery. Na potwierdzenie tych słów można przytoczyć definicję wielokulturowości w działaniach, która mówi, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla wspólnie prowadzonych działań oraz to, że ludzie wywodzący się z różnych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem w danej organizacji¹²⁹.

Przedsięwzięć kulturalno-rozrywkowych w dowództwach NATO jest wiele. Zalicza się do nich między innym: przyjęcia, bale, pikniki, wycieczki, wspólne spotkania oraz kolacje w mniejszym kręgu przyjaciół. Nie należy zapominać, że na każdej takiej imprezie okolicznościowej obowiązuje określony strój uczestników. I tak np.: na oficjalnych przyjęciach i balach należy występować w smokingu lub mundurze wieczorowym, na przyjęciach o mniejszym znaczeniu w garniturze lub mundurze wyjściowym, a na piknik, barbeque można przyjść w swobodnym stroju. Obowiązuje zasada, że panie ubierają się stosownie do stroju męża. Podczas takich spotkań powstają dobre warunki do lepszego poznania się. Można również porozmawiać na różne tematy często z ludźmi ze ścisłego kierownictwa.

Oprócz przedstawionych wyżej przedsięwzięć kulturalno-rozrywkowych możemy jeszcze wyróżnić gry i zabawy sportowe organizowane na terenie dowództw na wolnym powietrzu i w obiektach zamkniętych. W dowództwach NATO istnieją następujące stowarzyszenia zainteresowań i towarzystw sportowych: myśliwskie, turystyczne, golfowe, tenisowe, jeździeckie, sportów wodnych, baloniarskie, lotnicze, a także duży repertuar gier zespołowych. Wszyscy chętni mogą zostać członkiem takich towarzystw poprzez wpłacenie składki i czynne uczestnictwo w rozgrywkach

¹²⁹ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, wyd. cyt., s. 192.

i imprezach. Niezależnie od udziału w towarzystwach i kołach zainteresowań, istnieje możliwość codziennego korzystania z obiektów sportowych.

Życie towarzyskie w dowództwach NATO związane jest z organizowaniem różnego rodzaju spotkań. W trakcie godzin służbowych ludzie zbierają się przy kawie lub herbacie całym zespołem lub spożywając posiłek opowiadają o nurtujących ich problemach w pracy. Są także organizowane spotkania w domach prywatnych, z uwzględnieniem zasady kolejnej zmiany miejsca, co sprowadza się do tego, że każdy ma szansę być gospodarzem. Strój, jak wspomniano już wcześniej, jest uzależniony od rodzaju wizyty. Powszechne są także spotkania specjalistów z rodzajów wojsk. Można także zebrać się w węższym gronie w klubach oficerskich lub podoficerskich.

Wszelkie wyjazdy, zazwyczaj organizowane są przez państwo wiodące, a pozostali dołączają, jeśli chcą brać udział w tym wydarzeniu kulturalnym. Podróże takie zawsze mają charakter rodzinny. Istotną rolę w związku z tym przypisuje się małżonce oficera. Dlatego działalność socjalna wiele uwagi poświęca zonom, oferując im różnorakie rozrywki i atrakcje. Do nich między innymi zaliczyć można: dobrze rozwiniętą opiekę nad dziećmi, spotkania z interesującymi ludźmi, zabawy, uczestnictwo w kołach zainteresowań, organizowanie studiów zaocznych w liczących się uczelniach wyższych.

Istnieje także prężnie działające stowarzyszenie żon oficerów, które to właśnie nadaje ton tym wydarzeniom kulturalnym. Dodatkowo mogą one rozwijać swoje umiejętności językowe. Formą spotkań jest także organizowanie zespołów wielonarodowych w różnych dyscyplinach sportowych i rywalizacja między nimi.

Dzieci także mogą korzystać z różnych form nauki i rozrywki. Uczęszczają do szkół wielonarodowych, gdzie uczą się języka narodowego i obcego. Powszechnie stosowana jest zasada tworzenia sekcji narodowych, w których dzieci uczą się języka ojczystego. Dzięki uczęszczaniu dzieci do szkół wielonarodowych dochodzi do wymiany kulturalnej wśród najmłodszych reprezentantów danego kraju. Zauważa się u nich szybkie przełamywanie uprzedzeń oraz barier językowych i kulturalnych.

Organizowane są również spotkania z okazji świąt narodowych. Zaprasza się gości z innych krajów, a odpowiedzialność za organizację spada na wspomnianych wyżej starszych oficerów narodowych.

Przedstawione wybrane aspekty życia i służby potwierdzają i ugruntowują w przekonaniu, że wielokulturowość jest obecna w każdym, nawet najdrobniejszym wycinku życia sojuszniczej egzystencji. W takim razie należy ją uznać za fundamentalną cechę NATO, która w zasadniczy sposób wpływa na skuteczność działania organizacji.

3.3. Wielokulturowość na przykładzie Brygady Nordycko-Polskiej oraz Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe w Iraku

Interesującym przykładem wielonarodowej obsady poszczególnych stanowisk dowodzenia i różnorodności kulturowej była **Brygada Nordycko-Polska**, podporządkowana wielonarodowej Dywizji Północ. Brygada Nordycko-Polska utworzona została z jednostek pięciu państw: Danii, Finlandii, Norwegii, Polski i Szwecji¹³⁰. W skład batalionu duńskiego wchodził także Kontyngent Bałtycki (ang. *BALTCON – Baltic Contingent*) w sile estońskiej kompanii z elementami narodowymi Litwy i Łotwy, w sile ok. plutonu.

Formowanie Brygady zostało zakończone w połowie lutego 1996 r. wraz z przybyciem ostatnich jednostek fińskich. Sztab Brygady pierwotnie rozmieszczony został w Ljubace, a 8 lutego 1996 r. przeniesiony został do koszar w zachodniej części Doboju. 10 lutego 1996 r. zmieniono nazwę brygady z Brygady Nordyckiej (ang. *NORD-BRIG – Nordic Brigade*) na Brygadę Nordycko – Polską (ang. *NORDPOLBDE – Nordic-Polish Brigade*). Pierwszym dowódcą Brygady został duński gen. bryg. Finn Saermark – Thomsen. Przyjęto, iż każdy dowódca brygady będzie pełnił swoje obowiązki przez okres dwunastu miesięcy, po czym przekaże je następcy z innego państwa, wydzielającego siły do składu brygady¹³¹.

Organizacja i stan dowództwa Brygady Nordycko - Polskiej oraz pododdziałów, oparte były na deklaracjach państw uczestniczących w operacji. Zasadnicze struktury zostały określone w porozumieniu zawartym pomiędzy tymi krajami, zwanym Memorandum Porozumień (ang. *MOU – Memorandum of Understanding*). Struktura organizacyjna zarówno sztabu, jak i pododdziałów była okresowo zmieniana, co wynikało z nowych zadań, jak również zmiany rejonów odpowiedzialności, zgodnie z decyzją dowódcy brygady oraz w porozumieniu i za zgodą państw uczestniczących. W operacji „Wspólny Wysilek” brygada w strukturze organizacyjnej posiadała¹³²:

- dowództwo i sztab wielonarodowy;
- kompanię dowodzenia (ok. 200 żołnierzy);
- duński batalion piechoty zmechanizowanej (ok. 730 żołnierzy), wraz z kompanią międzynarodową (plutony: estoński, litewski i łotewski, po ok. 40 żołnierzy każdy);
- norweski batalion piechoty zmechanizowanej (ok. 420 żołnierzy);

¹³⁰ S. Bieniek, W. Wójtowicz, *SFOR – pewność pokoju i stabilizacji w Bośni*, Warszawa 1998, s. 23.

¹³¹ A. Stręk, *Nordycko-Polska Brygada SFOR / IFOR*, Warszawa 1999, s. 32.

¹³² S. Bieniek, W. Wójtowicz, wyd. cyt., s. 23-24.

- polski batalion powietrznodesantowy (ok. 440 żołnierzy);
- szwedzki batalion piechoty zmechanizowanej (ok. 400 żołnierzy);
- fiński batalion inżynieryjno-budowlany (ok. 290 żołnierzy, w tym kompania piechoty);
- norweską kompanię medyczną (ok. 85 żołnierzy);
- wielonarodową nordycką kompanię ŻW (ok. 50 żołnierzy).

Głównymi zadaniami brygady było¹³³:

- kontrolowanie ruchu przez punkty kontrolne na linii rozdzielenia wojsk;
- patrolowanie stref rozdzielenia wojsk;
- zbieranie informacji o polach minowych;
- kontrolowanie wycofywania wojsk i uzbrojenia stron konfliktu poza uzgodnione strefy;
- asystowanie przy wymianie jeńców między stronami konfliktu;
- nadzorowanie bezpieczeństwa i swobody poruszania się osób cywilnych;
- wspieranie działalności humanitarnej.

Zgodnie z koncepcją operacji „Wspólna Straż”, zaistniała konieczność dokonania zmian organizacyjnych w strukturze brygady, które polegały głównie na zmniejszeniu stanu osobowego, w celu osiągnięcia większej mobilności. Z chwilą rozpoczęcia operacji skład osobowy brygady uległ zmniejszeniu o ok. 10%, a struktura przedstawiała się następująco¹³⁴:

- międzynarodowa kompania dowodzenia;
- duński batalion piechoty zmechanizowanej z czołgami;
- szwedzki batalion piechoty zmechanizowanej;
- polski batalion powietrznodesantowy;
- fiński batalion piechoty zmechanizowanej z pododdziałem inżynieryjnym;
- norweski batalion zmechanizowany z pododdziałem transportowym;
- szwedzka kompania medyczna;
- międzynarodowa kompania żandarmerii;
- amerykańska bateria moździerzy;
- narodowe elementy wsparcia logistycznego.

Stan osobowy brygady na koniec 1998 r. wynosił ok. 3066 żołnierzy, a na wyposażeniu pozostawało 160 transporterów opancerzonych, 10 czołgów, 11 moździerzy i ok. 600 szt. innych pojazdów.

¹³³ F. Gańor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Toruń 1998, s. 162.

¹³⁴ S. Bieniek, W. Wójtowicz, wyd. cyt., s. 24.

Powołanie oraz funkcjonowanie jednostek różnych typów i państw w ramach brygady międzynarodowej jest doskonałym przykładem działania zespołów wielokulturowych.

Przedstawiając **Wielonarodową Dywizję Centrum-Południe w Iraku (MND SC)**, należy przypomnieć, że pomysł powstania dywizji wielonarodowej zrodził się w kwietniu 2003 r. Wtedy to Amerykanie zaprosili Polaków do tzw. sił stabilizacyjnych tworzonych w Iraku po obaleniu rządów Saddama Husajna. W maju 2003 r. podano, że Polska ma objąć dowództwo jednej z kilku wojskowych stref stabilizacyjnych. W czerwcu 2003 r. do Iraku pojechała polska grupa przygotowawcza. Siły główne Polskiego Kontyngentu Wojskowego przetrucano w lipcu i sierpniu 2003 r. W Iraku znalazło się ok. 2,5 tys. polskich żołnierzy, 720 kontenerów i 120 ton wyposażenia. Od 3 września 2003 r. 24 państwa wystawiły liczącą ok. 8500 żołnierzy.

Dywizja Centrum-Południe prowadzi swoją działalność w Iraku już przeszło trzy lata. Do połowy maja 2004 r. nasza dywizja składała się z trzech brygad: polskiej, hiszpańskiej i ukraińskiej. Po wycofaniu się Hiszpanii, Dominikany i Hondurasu, brygada hiszpańska przestała istnieć.

Liczba uczestników MND SC stopniowo malała. W 2006 r. w jej skład wchodziło 10 narodowości, a jej stan faktyczny zmniejszył się do ok. 2000 żołnierzy. Oprócz kontyngentu polskiego pozostawali: Salwadorczycy (380 żołnierzy), Rumuni (150 żołnierzy), Mongołowie (132 żołnierzy), Łotysze (120 żołnierzy), Słowacy (109 żołnierzy), Ormianie (46 żołnierzy), Kazachowie (28 żołnierzy), Amerykanie (17 żołnierzy) i Duńczycy (5 żołnierzy)¹³⁵.

Przeznaczeniem międzynarodowej dywizji w Iraku było wykonywanie zadań, (głównie szkolenia Sił Bezpieczeństwa) w strukturze Sił Stabilizacyjnych Iraku (ang. *SFIR – Stabilization Forces Iraq*). Otrzymała ona mandat do asystowania siłom wojskowym Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w utrzymywaniu stabilizacji i bezpieczeństwa w Iraku, poprzez dyspozycyjność personelu, użyczenie wyposażenia oraz wydzielanie innych sił i środków do działania pod ich zjednoczonym dowództwem, zgodnie z ustaleniami sekcji 5, Memorandum Porozumień (ang. *MOU – Memorandum Of Understanding*)¹³⁶.

Zadania, jakie otrzymała MND S.C. w Iraku ewaluowało od prowadzenia operacji bezpieczeństwa i stabilizacji do stopniowego przekazania władzy w ręce Nowych Sił Bezpieczeństwa Iraku (ang. *NISF – New Iraqi Security Forces*) oraz cywilnych władz irackich.

¹³⁵ A. Bartkiewicz, *Inna misja*, Wojska Lądowe nr 1, Warszawa 2006.

¹³⁶ J. Matuszak, *Bezcenne doświadczenie*, Wojska Lądowe nr 3, Warszawa 2006.

W związku ze zmianą charakteru misji, w składzie PKW jest coraz więcej oficerów, tworzących zespoły szkoleniowo-doradcze, a mniej żołnierzy.

W Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe w Iraku pracowały ukraińskie, polskie, salwadorskie i bułgarskie zespoły instruktorów (ang. *MiTT – Military Transition Team*)¹³⁷. Specjaliści z Polski szkolą irackich żołnierzy i ich sztaby na szczeblach od batalionu do dywizji.

Główny nacisk szkolenia położono na przygotowanie irackich żołnierzy do działań o charakterze stabilizacyjnym i osłonowym. Szkolenie obejmowało kilka ważnych elementów, do których zaliczyć można¹³⁸:

- przygotowanie, organizację i działanie na punktach kontrolnych;
- patrolowanie niebezpiecznych stref i rejonów;
- ochronę i osłonę konwojów;
- planowanie i praktyczną realizację operacji o charakterze antyterrorystycznym;
- likwidację tajemnych kryjówek terrorystów;
- wykrywanie i przejmowanie nielegalnych składów i arsenałów broni.

Od momentu zainicjowania tej misji zostało przeszkolonych ok. 20 tysięcy Irackich (żołnierzy, funkcjonariuszy straży granicznej i policji).

Na tym przykładzie można zauważyć, że zachodzi konieczność przygotowania międzynarodowego składu dowództw i sił wydzielonych do prowadzenia operacji stabilizacyjnych. Ich wielokulturowość nie budzi żadnej wątpliwości. Można nawet stwierdzić, że jest ona obecna w każdym wymiarze sojuszniczego funkcjonowania.

Wyróżnia się sześć zasad organizacji dowództw, do których należą¹³⁹:

- jednoosobowe dowodzenie;
- wykonywanie zadań określonych przez organizację;
- praca zespołowa;
- kontrola;
- podział według specjalizacji;
- przekazywanie uprawnień.

Dobra praca opiera się na odpowiednio dobranych ludziach. Jakość organizacji zależy od ludzi wchodzących w jej skład. Oni to właśnie decydują, czy organizacja spełnia swoją rolę. Dobra praca zespołu w ramach danego związku organizacyjnego może być tak samo ważna dla jej sprawnego funkcjonowania, jak kwalifikacje ludzi

¹³⁷ A. Bujak, *Zespoły doradczo-szkoleniowe (MiTT)*, Wojska Lądowe nr 21, Warszawa 2005.

¹³⁸ B. Zajda, *Irackie szkolenie*, Wojska Lądowe nr 21, Warszawa 2005.

¹³⁹ J. D. Nicholas, G. B. Pickett, W. O. Spears, *Amerykański oficer sztabu*, Warszawa 1963, s. 62 - 64.

wchodzących w jej skład. Złe stosunki między personelem, brak orientacji w zakresie kompetencji, brak doświadczenia i zainteresowań uniemożliwiają osiągnięcie dobrych rezultatów w pracy, niezależnie od posiadanych kwalifikacji zespołu. Należy się zgodzić ze stwierdzeniem, że dysponując wybitnymi ludźmi i słabą organizacją prawdopodobnie można funkcjonować, natomiast przy pomocy dyletantów i słabej organizacji nie można niczego dokonać.

We współczesnych siłach zbrojnych dowódcy muszą podejmować czynne działania, w celu odpowiedniego pokierowania różnorodnością. Można pokusić się o wyszczególnienie kilku sfer tej działalności¹⁴⁰:

- problemy oświatowe: kształcenie dowódców różnych szczebli w docenianiu wielokulturowości;
- różnice kulturowe: propagowanie wiedzy i akceptacja różnorodności, wykorzystywanie okazji stwarzanych przez różne postawy żołnierzy;
- kształtowanie nastawienia do sprawy różnorodności kulturowej: dostrzeganie w różnorodności okazji, a nie problemów, propagowanie otwartości kultury większości, docenianie różnic, umiejętne łączenie wielu kultur;
- umiejętne kierowanie rozwojem personelu (rekrutacja, ocena pracy, awanse, wynagrodzenia).

Na pierwszy plan może wysuwać się problem współpracy pojawiający się wówczas, gdy osiągnięcie przez jeden zespół określonych celów uniemożliwia jednocześnie osiągnięcie innej grupie realizacji tych samych celów.

3.4. Uwarunkowania funkcjonowania w zespołach wielokulturowych

Przedstawiciele narodowi, wyznaczeni na stanowiska w dowództwach wielonarodowych, muszą zdawać sobie sprawę ze zwiększonych wymagań. Nie muszą one koniecznie wyrażać się w zwiększonej wydajności pracy, ale na pewno dotyczyć będą cech charakteru, takich jak: cierpliwość, wyrozumiałość i umiejętność psychicznego przystosowania się do nowych sytuacji. Praca w zespole wielokulturowym przyczynia się do wzbogacenia doświadczeń każdego uczestnika.

¹⁴⁰ M. Cieślarczyk, E. Pomykała, wyd. cyt., s. 194.

Cechy i przymioty przedstawicieli narodowych w zespole wielokulturowym

Żołnierze wytypowani do pracy w dowództwie wielonarodowym, muszą posiadać określoną wiedzę oraz osobowość. Do zasadniczych walorów, którymi powinien odznaczać się członek zespołu wielonarodowego należą:

- cechy charakteru;
- postawa;
- umiejętność przystosowania się;
- umiejętność wyrażania swych myśli;
- kwalifikacje zawodowe.

Posiadane cechy charakteru są największym atutem członka zespołu wielonarodowego. Do najistotniejszych atrybutów osobowościowych można zaliczyć cierpliwość i wyrozumiałość dla innych. W przeciwnym wypadku pojawią się trudności w codziennych kontaktach z przedstawicielami innych nacji. Służba w zespole wielonarodowym wymaga tolerancji oraz umiejętności wznoszenia się ponad narodowe podziały. Dla osiągnięcia porozumienia, o czym wcześniej wspomniano, niezbędne są kompromisy.

Pomocną cechą w pracy w zespołach wielonarodowych jest poczucie humoru, które zmniejsza napięcia i pomaga wytworzyć sprzyjającą atmosferę w trudnych sytuacjach decyzyjnych. Po zorganizowaniu Naczelnego Dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych w Europie, generał Eisenhower powiedział, że dobry oficer dowództwa międzynarodowego musi umieć się śmiać¹⁴¹. Członek zespołu, który w zachowaniu się jest naturalny i szczery oraz posiada poczucie humoru, może swym postępowaniem zjednać i motywować podległe mu osoby.

Kolejnymi pozytywnymi cechami członka zespołu wielonarodowego są zapał i lojalność. Zapał jest wynikiem połączenia takich elementów, jak wiara, przekonanie, oddanie sprawie, praca nad sobą. Utwierdza on słuszność argumentów, wzmacnia morale współpracowników. Z kolei lojalność oznacza intelektualną i psychiczną gotowość podporządkowania się wspólnym celom. Wyraża się ona w stawianiu dobra ogólnego przed partykularnym interesem. Lojalność powinna być zachowana na wszystkich szczeblach dowodzenia. Wyraża się ona w pełnym poparciu decyzji i rozkazów, niezależnie od zaistniałej sytuacji. Przede wszystkim należy przestrzegać lojalności w stosunku do zespołu, w którym wykonuje się swoją pracę.

¹⁴¹ J. D. Nicholas, G. B. Pickett, W. O. Spears, wyd. cyt., s. 230.

Jednak obowiązkiem każdego członka zespołu jest przedstawienie poglądów obowiązujących w swojej ojczyźnie. Po ustaleniu sposobów działania jest on zobowiązany do ścisłego przestrzegania przyjętych rozwiązań. W przeciwnym wypadku staje się on stronnicy, a tym samym może być marginalizowany.

Członkowie zespołu wielonarodowego powinni mieć poczucie obowiązku i lojalności w stosunku do całej grupy. Nie oznacza to jednak akceptowania wszelkich przeciwnych zapatrywań. Właściwie interpretowane, wspólnie wypracowane, poglądy, są niezbędne dla podejmowania trafnych decyzji.

Za najważniejsze cechy charakteryzujące osobowość członka wielonarodowych dowództw należy wymienić¹⁴²:

- wiarę w drugiego człowieka;
- wytrzymałość i odporność psychiczną w aspekcie stresu pola walki;
- szacunek i zaufanie do podejmowanych decyzji.

Umiejętność precyzyjnego i jasnego wyrażania swoich myśli stanowi istotny czynnik sprawnego funkcjonowania zespołów wielonarodowych. U niektórych ludzi kompetencje te są wrodzone. Jednak niezależnie od tego, należy rozwijać umiejętność i zdolność wyrażania swych myśli w formie pisemnej i ustnej.

Konieczne jest posiadanie umiejętności adaptacji do nowych lub zmieniających się warunków. Umiejętność przystosowania się w krótkim okresie do zmiennych warunków życia jest trudna. Dzięki niej jest możliwe szybkie tworzenie i funkcjonowanie zespołu wielonarodowego.

Natomiast kwalifikacje zawodowe są fundamentem sprawnego działania dowództw wielonarodowych. Nie można ich zastąpić niczym innym. Nie wystarczy być tylko lojalnym żołnierzem. Należy również umieć być fachowcem w swoim obszarze odpowiedzialności. Członek zespołu wielonarodowego powinien posiadać wiedzę i umiejętności, które umożliwią mu efektywną realizację zadań.

Kwalifikacje zawodowe członków zespołu wielonarodowego w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego powinny wyrażać się w umiejętności analizowania sytuacji militarnych w aspekcie strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Powinny one również pozwolić na sprawne rozpatrywanie aspektów pozamilitarnych realizowanych zadań (psychologicznych, społecznych, ekonomicznych, geograficznych, itp.).

Dowódcy szczebli operacyjnych, a niekiedy i taktycznych muszą współpracować z politykami, ekonomistami, naukowcami, itp. Dlatego będą oni potrzebowali wspar-

¹⁴² P. Czerwiński, *Bezcenne doświadczenia*, Wojska Lądowe nr 3, Warszawa 2006.

cia informacyjnego od swojego sztabu. Przy czym proponowane rozwiązania nie mogą preferować swojej nacji i przedkładać jej interesów nad inną.

Przedstawiciele różnych kultur wchodzą we relacje interpersonalne, które są uwarunkowane, odmienną kulturą, religią lub ideologią. Wielokulturowość ma kluczowe znaczenie dla rozwoju we współczesnych uwarunkowaniach sojuszniczych. Jest ona jednym z czynników determinujących przydatność sił zbrojnych do prowadzenia międzynarodowych operacji stabilizacyjnych lub misji pokojowych.

Charakterystyka obowiązków w wojskowym zespole wielokulturowym

Obowiązki wynikające z powierzonego obszaru odpowiedzialności dotyczące np.: jednego rodzaju sił zbrojnych stają się bardziej skomplikowane w dowództwach wielonarodowym. Ich rozwiązanie wymaga uwzględnienia zagadnień istotnych dla kilku rodzajów sił zbrojnych lub sił zbrojnych kilku państw. Co więcej, w zespołach wielokulturowych wyłaniają się zagadnienia natury psychologicznej i socjalnej, których podłożem są często duże różnice w tradycjach, powstałe na tle religijnym lub społecznym. Powyższe czynniki wskazują na konieczność zróżnicowanego podejścia do tych zagadnień.

Problemy dotyczące kilku państw powodują zwielokrotnienie trudności osiągnięcia porozumienia. W pracy zespołów o charakterze różnokulturowym stosuje się najczęściej metodę kompromisu lub konsensusu. Praktyka dowodzi, że część oficerów nie jest w stanie doprowadzić do rozwiązania sytuacji problemowej stosując kompromis, polegający na wzajemnych ustępstwach w usuwaniu rozbieżnych poglądów, punktów widzenia i osobistych sądów. Niektórzy przedstawiciele narodowi postrzegają kompromis jako przejaw słabości. Dlatego powinni oni być zapoznawani z aspektem pozytywnym tego procesu. Ustępstwa dotyczą różnych zagadnień, np.: naukowo-badawczych, personalnych, uzbrojenia, wyposażenia, organizacji czy też administracji. Jednak w zespole międzynarodowym trudniej jest osiągać kompromisy. Z tego też powodu wzajemne przystosowanie się wymaga więcej czasu¹⁴³.

Swobodna wymiana poglądów, myśli, koncepcji w rzeczowej i umiarkowanej dyskusji stanowi najlepszą drogę do wzajemnych ustępstw. Powstające kontrowersje należy niwelować za pomocą przytaczania konkretnych argumentów. Przede wszystkim dyskusja powinna opierać się na faktach, a nie na subiektywnych opiniach. Rozstrzygnięcie problemu osiągnięte tą drogą, nie zawsze będzie szybkie. Jednak w przypadku niemożliwości usunięcia rozbieżności, mimo istnienia najlepszych chęci, bar-

¹⁴³ J. D. Nicholas, G. B. Pickett, W. O. Spears, wyd. cyt., s. 217.

dziej wskazane jest przedstawienie tych rozbieżności dowódcy, aniżeli szukanie rozwiązania w ogólnikowych sformułowaniach. Ten sposób postępowania można stosować tylko dla rozstrzygnięcia różnic zasadniczych. Będą to jednak wypadki sporadyczne, gdyż żaden dowódca nie będzie tolerował stylu pracy zespołu, przedstawiającego mu bez przerwy do rozstrzygnięcia nieuzgodnione propozycje.

W trakcie realizacji swoich obowiązków w zespołach wielokulturowych należy przestrzegać dwóch fundamentalnych zasad:

- nie należy bezkrytycznie obstawać przy poglądach obowiązujących w swojej ojczyźnie. Należy natomiast stosować obiektywne i analityczne podejście do kwestii spornych.
- nie należy dążyć do osiągnięcia zgody za wszelką cenę, to znaczy nie należy dążyć wszelkimi sposobami do unikania kwestii spornych.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują konieczność przestrzegania wspólnie przyjętych ustaleń. Można wyróżnić następujące obowiązki przyszłych oficerów dowództw wielonarodowego¹⁴⁴:

- bądź obiektywny, unikaj uprzedzeń;
- unikaj w pracy kierowania się emocjami;
- opieraj działanie na faktach;
- koncentruj się na temacie;
- unikaj osobistych aluzji;
- bądź rzetelny i precyzyjny w działaniu.

Jednak nie ma jednomyślności w tym kto ma największy wpływ na funkcjonowanie zespołu wielokulturowego. Najczęściej wskazuje się na dowódcę lub wiodącą nację. Należy przyjąć, że każdy doświadczy członek zespołu może wpływać na styl funkcjonowania zespołu.

Trudności językowe

Utrudnione lub wręcz niemożliwe jest efektywne zorganizowanie pracy dowództw w przypadku istnienia zbyt dużych różnic językowych¹⁴⁵. Oficerowie przydzieleni do pracy w zespołach wielonarodowych są zobowiązani do znajomości języka roboczego w danym dowództwie.

W ostatnich latach wzrasta zrozumienie konieczności zwiększenia zainteresowania sprawami językowymi. Funkcjonowania ludzi w zespołach wielokulturowych po-

¹⁴⁴ J. D. Nicholas, G. B. Pickett, W. O. Spears, wyd. cyt., s. 218-219.

¹⁴⁵ Tamże, s. 226.

twierdza, że trudności wynikające z nieznamomości języków obcych są oczywiste. W pracy codziennej znajomość języka roboczego jest niezbędna.

Błędna jest teza, że problemy językowe można rozwiązać zatrudniając tłumaczy. Należy jednakże pamiętać, że przy korzystaniu z ich pomocy, stopień zrozumienia problemu będzie zależał od ich poziomu i przygotowania specjalistycznego. Ponadto tłumaczenie objętościowo dużych dokumentów jest procesem praco- i czasochłonnym.

Należy silnie podkreślić, że znajomość języków nie powinna być stawiana wyżej aniżeli fachowe przygotowanie. Ale nie ma także podstaw do twierdzenia, że sprawy te nie dadzą się ze sobą połączyć. Znajomość języka obcego jest jednym z ważniejszych narzędzi pracy oficera¹⁴⁶. Dobrą znajomość języka obcego łączyć należy z wiedzą fachową oraz umiejętnością precyzyjnego wyrażania własnych opinii.

Współpraca w zespole wielokulturowym

Następnym aspektem skutecznego funkcjonowania zespołu wielonarodowego jest szeroko rozumiana współpraca. Większość zwolnień dyscyplinarnych ma źródła w nieumiejętności wzajemnego współzycia lub wynika z innych przyczyn natury osobistej. Zarówno przełożony, podwładny lub współpracownik może posiadać takie cechy charakteru, które utrudniają albo wręcz uniemożliwiają współpracę. Niezależnie od przyczyn pozostaje faktem, że relacje interpersonalne stanowią główne źródła trudności w każdej organizacji. Dobre stosunki między ludźmi są podstawowym warunkiem sukcesów w dowództwach wielonarodowych. Kompetentny, przyjacielski i taktowny członek zespołu, który potrafi umiejętnie łączyć sztukę wysłuchiwanie opinii innych osób ze zdolnością przekonywania, staje się bezcennym kapitałem dowództwa.

Członek zespołu wielokulturowego powinien respektować metody pracy obowiązujące w siłach zbrojnych kraju pochodzenia. Przestrzegania tej zasady umożliwia sprawne funkcjonowanie zespołu. Z reguły stosuje się styl pracy który jest preferowany przez aktualnego dowódcę. Niedopuszczalne są jakiegokolwiek próby nietolerancji w stosunku do przedstawicieli innych państw. Zapewnienie większej swobody działania z reguły powoduje zwiększenie pracy członków zespołu.

Każdy naród ma swoje trwałe zwyczaje, które wpływają na jakość uzyskiwanych efektów. Na przykład Francuzi korzystają z dłuższej przerwy obiadowej, Amerykanie spożywają wcześniej kolację, Anglicy są przywiązani do piłki nożnej i innych gier narodowych. Amerykanie muszą w większym niż dotychczas stopniu znać bohaterów

¹⁴⁶ Zespół pod kierownictwem gen. broni A. Tyszkiewicza, wyd. cyt., s. 19.

narodowych innych państw. We Francji niewiele można uzyskać w działalności publicznej krytykując Napoleona Bonapartego¹⁴⁷. Wojskowe tradycje czasów napoleońskich tkwią głęboko w armii francuskiej. Krytyka Napoleona jest utożsamiana z krytyką armii francuskiej. Pracując razem z oficerem marynarki brytyjskiej należy zachować odpowiedni respekt dla pamięci Nelsona. Brytyjczycy i Francuzi mają bogate tradycje wojskowe, z których są dumni. Polscy oficerowie z powodu ignorancji często nie uwzględniają ich w trakcie współdziałania w zespole wielokulturowym. Dla wytworzenia dobrych stosunków w ramach zespołów, konieczne jest uwzględnienie i respektowanie dumy i godności narodowej. Przy umiejętnym postępowaniu różnice narodowe można z pożytkiem wykorzystać dla zacieśnienia współpracy.

Różnice w uposażeniu żołnierzy poszczególnych narodowości mogą być powodem pretensji i niezadowolenia. Amerykanie stanowią elitę, jeżeli chodzi o uposażenie, a siatka płac żołnierzy armii sojuszniczych jest daleka od poziomu amerykańskiego. Praktyka wskazuje, że czasami Amerykanie niepotrzebnie wynoszą się nad sojusznikami swą lepszą stopą życiową, a ich lekceważące i nietaktowne zachowanie się nie sprzyja w tworzeniu wspólnej platformy porozumienia. Należy zachować umiar i takt w okazywaniu swojego statusu materialnego.

Przygotowanie indywidualne i poznanie swoich obowiązków

Najważniejszym obowiązkiem przedstawiciela narodowego jest stać się najlepszym członkiem zespołu. Należy dążyć do tego, aby raczej dać się poznać jako kompetentny i rzetelny fachowiec, a nie przedstawiciel narodowy. Każda osoba może stać się pełnowartościowym członkiem zespołu wielokulturowego. Dlatego przedstawiciel narodowy powinien postarać się w miarę możliwości czuć się członkiem swojego zespołu, w którym pracuje, a nie przedstawicielem swojego państwa. Powinien on starać się organizować swe życie służbowe oraz towarzyskie w ramach swojego zespołu. Powinien on raczej unikać organizowania swojego życia tylko w ramach grupy żołnierzy własnej narodowości. należy zwracać większą uwagę na poznanie i zrozumienie swej grupy roboczej (funkcyjnej), by stać się pełnowartościowym jej członkiem.

¹⁴⁷ J. D. Nicholas, G. B. Pickett, W. O. Spears, wyd. cyt., s. 220.

Przede wszystkim należy dobrze poznać swą pracę i wykonywać ją zgodnie z przyjętymi zasadami. Poznanie swych obowiązków jest warunkiem szybkiej adaptacji w zespole¹⁴⁸.

Dowódca lub kierownik zespołu wielonarodowego nie powinien interesować się przynależnością narodową, tylko bardziej koncentrować się na jakości wykonywanych obowiązków. Rozpatrując ten problem z punktu widzenia dowódcy, dochodzimy do wniosku, że tylko skuteczne wykonywanie swych zadań powinno stanowić przesłankę do oceny pracownika.

Wykonując postawione zadania nie należy rozpatrywać ich z pozycji przedstawiciela swego państwa. Wyłącznie narodowe podejście do sprawy koliduje z rzetelnym wykonywaniem powierzonych zadań. Należy więc do każdego zadania podchodzić bez uprzedzeń narodowych. Należy też postrzegać i rozwiązywać pojawiające się problemy w pryzmacie zespołowym.

Szczególną uwagę należy zwrócić na niedopuszczenie do powstawania grup narodowych, które zazwyczaj mają tendencje do kształtowania i wyrażania partykularnych interesów. Zjawisko to należy zwalczać. Wzajemne zaufanie jest fundamentalnym warunkiem efektywnej współpracy.

Bardzo często w trakcie wykonywania wspólnych sojuszniczych zadań, powstaje tendencja do oceniania poszczególnych ludzi jako przedstawicieli pewnej narodowości. Na przykład, jeżeli oficer niedbale opracował pewien dokument, wówczas zwykło się mówić: „wszyscy oficerowie zespołu danej narodowości są niewiele warci”¹⁴⁹. Uwidacznia się naturalna skłonność do zwiększonego krytycyzmu wobec przedstawicieli innych państw niż wobec własnych rodaków. Zjawisko to nabiera siły w trakcie pojawiających się trudności realizacyjnych.

Na podstawie powyższych przesłanek można wyprowadzić wniosek, że głównym czynnikiem, który mógłby wpłynąć na poprawienie efektywności pracy zespołów wielokulturowych, jest zorganizowanie okresu przygotowawczego w formie szkoleń i treningów zgrywających.

¹⁴⁸ Zespół pod kierownictwem gen. broni A. Tyszkiewicza, *Doświadczenia i wnioski z przygotowania i udziału pierwszej zmiany Dywizji Międzynarodowej w misji stabilizacyjnej w Iraku*, Przegląd Wojsk Lądowych, dodatek do nr 8, Warszawa 2004, s. 19.

¹⁴⁹ Tamże, s. 225.

Metody pracy i rozwiązywania problemów

Odmienne metody organizacji pracy mogą stosować pracownicy poszczególnych nacji wchodzących w skład dowództw wielonarodowych. Dlatego wspólnym gruntem współpracy powinny być sposoby pracy sztabowej w wymiarze sojusznicznym. Przy czym obowiązuje zasada, że jeżeli narodowy sposób pracy gwarantuje wykonanie zadania nie należy narzucać zunifikowanej procedury działania.

Zauważa się jednak, że różne metody podejścia w trakcie rozwiązywania problemów stanowią poważną trudność w pracy zespołu wielokulturowego. Tradycje historyczne, różnice geograficzne, kulturalne i ekonomiczne sprawiają, że żołnierze poszczególnych narodowości mogą w różny sposób rozwiązywać to samo zagadnienie. Przyzwyczajenia do odmiennych metod rozstrzygania problemów powoduje, że skupiają oni swoją uwagę na szczegółach, które innym narodowością wydają się błaha. Żołnierze poszczególnych narodowości powinni zdawać sobie sprawę, że przedstawiciele innych nacji w odmienny sposób podchodzą do rozwiązywania problemu. Jest to zjawisko naturalne, które powinno uwzględniać się w funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych.

Polacy z reguły uważają, że Amerykanin jest bardzo przywiązany do różnego rodzaju schematów, a szczególnie tych organizacyjnych oraz że trzyma się on ściśle instrukcji. Sami Amerykanie natomiast często uważają, że w Europie dużo się mówi, a mniej pracuje. Często wyrażany jest pogląd, że Anglicy są bardzo powściągliwi w swoim postępowaniu. Dowódcy Amerykańscy są przyzwyczajeni do tego, że ich podwładni przeanalizują każdy problem, wyciągną odpowiednie wnioski i przedstawiają je w formie projektu decyzji. Wyżsi oficerowie francuscy nie oczekują od swych podwładnych propozycji. Oficer francuski jest raczej skłonny do samodzielnego podejmowania decyzji.

Symbole i stereotypy

Symbole stosuje się w celu oznaczania pewnych pojęć lub zjawisk przy pomocy umownych znaków. Mogą to być także przedmioty lub znaki zastępujące, reprezentujące lub przywodzące na myśl jakiejś czynności lub rzeczy¹⁵⁰. Wywierają one bezpośredni wpływ na sposób postępowania w zespole wielonarodowym.

¹⁵⁰ W. Kopański, wyd. cyt., s. 482.

Otoczającą nas rzeczywistość można w sposób uproszczony przedstawić za pomocą symboli. Dla przykładu John Bull jest symbolem Anglii. Wuj Sam oznacza Stany Zjednoczone Ameryki. Marianna jest symbolem Francji. Wymienione dawne symbole karykaturalne stały się obecnie symbolami narodowymi.

Symbole często mogą wyrażać wrogi stosunek do danego zjawiska. Znak dolara symbolizuje bezlitosnego kapitalistę. Wymienione symbole mogą wywoływać pewne reakcje i odruchy ludzkie. Każdy z nas ukształtował indywidualne symbole, które wpływają na reakcje w stosunku do przedstawicieli innych narodowości.

Uwidacza się prawidłowość świadomego bądź nie poddawaniu się sugestiom symboli. Dopóki dana osoba nie przestanie być traktowany jako przedstawiciel danego rodzaju sił zbrojnych lub narodowości nasz stosunek do niego nie będzie indywidualny, lecz będzie wyrażał odniesienie do całej grupy ludzi. Jeżeli nasza więź do danej grupy jest nieprzyjazna, wówczas i ocena danego człowieka będzie nieprzychylna. Dopiero indywidualne postrzeganie danej osoby powoduje odchodzenie od uprzedzeń narodowościowych. Jest to warunek niezbędny do spełnienia w sprawnym funkcjonowaniu zespołów wielonarodowych.

Stereotypowe symbole często wywołują jedynie uprzedzenia i stanowią przeszkody do wzajemnego zrozumienia. Ujawnia się wiele stereotypów, które mogą zakłócić kształtowanie się poprawnej atmosfery pracy, np.: Przekonanie, że Brytyjczyk to zwykle osoba sztywna i pompatyczna. Z kolei Francuz to człowiek, który jest słabym żołnierzem, lecz zawołanym kobieciarzem. Włosi obdarzeni są dużym temperamentem, lecz nie są dobrymi żołnierzami. Natomiast Niemcy są arogancy, nietolerancyjni i ślepo posłuszni. Uleganie tym sugestiom, przynajmniej w początkowym okresie kształtowania się zespołu, powoduje trudności w budowaniu dobrych relacji interpersonalnych.

Podsumowując rozdział dotyczący determinant funkcjonowania zespołu wielokulturowego w organizacjach wojskowych można wyprowadzić wniosek, że aspektu wielokulturowości nie można ograniczyć jedynie do wymiaru etnicznego. Dotyczy on znacznie szerszego spektrum problematyki. Żołnierze, wchodząc w interakcje, odwołują się do różnych obyczajów, religii lub ideologii. Sytuacja taka może być konflikto-genna. Powszechne obecnie hasła integracji, łączenia, globalizacji wiążą się z tendencjami unifikującymi stosunki międzyludzkie. Jednak z drugiej strony procesy te doprowadziły do intensyfikacji procesów indywidualizacji oraz ponownego odkrywania tożsamości kulturowej.

W związku z powyższym dowódca, biorąc pod uwagę właściwą organizację pracy, musi przyjąć i zaakceptować kilka sprawdzonych w praktyce zasad lub prawidłowości. Jeśli zostaną one przyjęte i wprowadzone w życie, to właściwa organizacja zostanie zapewniona, a dowodzenie zespołami ludzi uproszczone.

W przyszłości prawdopodobnie celem kierowania różnorodnością kulturową w zespołach będzie rozwijanie umiejętności przyjmowania, włączania i upewnianie różnorodnych ludzkich talentów. Stworzenie pozytywnych zachowań związanych z różnorodnością kulturową będzie siłą współczesnego dowódcy, a aprobujący stosunek do „inności” pomoże mu osiągać większą efektywność działania.

ZAKOŃCZENIE

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji powodują, że zainteresowanie problematyką zespołów **wielokulturowych** w organizacjach zhierarchizowanych systematycznie wzrasta. Jest to dostrzegalne i odczuwalne również w naszych siłach zbrojnych.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu aspekty **wielokulturowości** dotyczą głównie procesów zachodzących w zespołach wojskowych. Wiele uwagi poświęcono na wskazanie istoty i wymiarów różnorodności kulturowej personelu. Takie ujęcie problemu służyć może szerszemu wykorzystaniu tej wiedzy w działalności dydaktycznej oraz naukowo-badawczej uczelni wojskowych i ośrodków szkolenia. Publikację poleca się także szerokiemu gronu osób realizującym swoje funkcje na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza tym, którzy kierują zespołami o charakterze **wielokulturowym**.

Dla personelu sił zbrojnych w wymiarze narodowym, sojuszniczym i koalicyjnym szczególnie przydatne mogą się okazać rozważania dotyczące wpływu różnic kulturowych na działanie i współdziałanie takich zespołów. Ma to szczególne znaczenie w działaniach połączonych w skali międzynarodowej, gdzie zagrożenie utratą zdrowia lub życia jest znaczne oraz gdzie właściwe zrozumienie zagadnień związanych z odrębnością kulturową każdej osoby w zespole może przynieść porażkę bądź sukces.

Podsumowując rozważania dotyczące zespołów **wielokulturowych** można wskazać kilka czynników decydujących o powodzeniu takiego zespołu¹⁵¹:

- doskonalenie komunikowania, w tym zwłaszcza nauka języka, którym posługują się członkowie zespołu;
- orientacja w zakresie kultury i środowiska w kraju, w którym realizowane są działania;
- konsultacja dla rodzin;
- porady na miejscu, których udzielają inni, dłużej przebywających w danym kraju lub personel pochodzących z danej kultury;
- długoterminowe planowanie kariery z uwzględnieniem pobytu za granicą.

Omawiając uwarunkowania wielokulturowości zespołów wskazać także należy, że zarówno ich kierownicy, jak i członkowie muszą zdawać sobie sprawę jak powinny one funkcjonować oraz co uczynić, by wszechobecna **różnokulturowość** zwiększała efektywność pracy zespołu.

¹⁵¹ E. Dunbar i A. Katcher, [w:] *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, A. Murdoch, Warszawa 1999, s. 217.

Podjęcie skutecznych działań integrujących przedstawicieli społeczności różnych nacji i kręgów kulturowych, wymaga dobrego rozpoznania związanych z tym szans i zagrożeń. Wielokulturowość w swej istocie generuje dla zespołów o wielonarodowej i wielokulturowej strukturze wiele pozytywnych, ale i negatywnych zjawisk. Zespoły takie, z jednej strony, mają możliwość wzbogacenia procesów wewnątrzgrupowych o nowe wartości i idee, poznawanie historii i tradycji innych narodów, nie tracąc tym samym własnej tożsamości kulturowej. Z drugiej strony należałoby zachować w takim zespole swoisty stan równowagi pomiędzy tym co narodowe a multikulturowe. Aby to osiągnąć, należy przeprowadzić w organizacji wojskowej szereg działań i zabiegów, zmierzających do wykreowania wartości, postaw oraz standardów współpracy i relacji wśród różnych kultur, w zespołach mających istotny wpływ na możliwości osiągnięcia sukcesu wielokulturowych zespołów w organizacjach zhierarchizowanych.

BIBLIOGRAFIA

1. Aleksander J., Wilson M. S., *Przewodzenie ponad granicami kultur*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998.
2. Anderski S., *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, Warszawa 1992.
3. Antoszkiewicz J. D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Warszawa 1998.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
5. Bańka A., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Toruń 2000.
6. Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000.
7. Bieniek S., Wójtowicz W., *SFOR – pewność pokoju i stabilizacji w Bośni*, Warszawa 1998.
8. Borowiak A., *Tolerancja i wielokulturowość – wyzwania XXI wieku*, Warszawa 2004.
9. Cieślarczyk M., Pomykała E., *Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych*, Warszawa 2003.
10. Encyklopedia Popularna PWN, Warszawa 1999.
11. Filipiak M., *Socjologia kultury*, Lublin 2000.
12. Gągor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Toruń 1998.
13. Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych*, Warszawa 1975.
14. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
15. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
16. Jakubczak R., *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Warszawa 2004.
17. Kalaga W., *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004.
18. Kalin K., Muri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998.
19. Kamińska-Szmaj I., *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2001.
20. Kanarski L., *Przywództwo we współczesnej organizacji*, Warszawa 2005.
21. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2000.
22. Koźmiński K. A., *Zarządzanie - teoria i praktyka*, Warszawa 1999r.
23. Kożuch B., *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Białystok 2000.
24. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 2000.

25. Ludendorff E., *Wojna totalna*, Warszawa 1959.
26. Mandziej-Jeżyna M., *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, pod redakcją K. Makowskiego, Warszawa 2001.
27. Michael A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996.
28. Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Warszawa 1999.
29. Nicholas J. D., Pickett G. B., Spears W. O., *Amerykański oficer sztabu*, Warszawa 1963.
30. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Toruń 1997.
31. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Warszawa 1997.
32. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby, cz. I – IV*, Warszawa 1974.
33. Pająk J., *Kultura organizacyjna w oświacie*, Katowice 1996.
34. Pietrasiński Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994.
35. Piłsudski J., *Rok 1863*, Warszawa 1989.
36. Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000.
37. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
38. Simons G. F., Vazquez C., Harris P. R., *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, red. A. Kapciaka, L. Korporowicza, A. Tyszkowski, Warszawa 1996.
39. Stonehouse G., Hamill J., Capbell D., Prdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
40. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
41. Stręk A., *Nordycko – Polska Brygada SFOR/IFOR*, Warszawa 1999.
42. Strzoda M., Prusiński N., *Wojskowa struktura dowodzenia NATO*, Warszawa 2002.
43. Strzoda M., *Terminologia wojskowa w aspekcie potrzeb komunikowania wielokulturowego, p.k. „Terminologia 2”*, Warszawa 2003.
44. Strzoda M., *Zespoły zadaniowe w organizacji*, Warszawa 2005.
45. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1999.
46. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.
47. Śliwerski B., *Pedagogika międzykulturowa w Niemczech*, [w:] *Różnica, tożsamość, edukacja. Szkice z pogranicza*, red. T. Szkudlarek, Kraków 1995.
48. Trejnis Z., *Sily zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym*, Warszawa 1997.
49. Turowski J., *Socjologia. Małe grupy społeczne*, Lublin 1993.
50. Tyszkiewicz A., *Operacje stabilizacyjne*, Warszawa 2005.

51. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990.
52. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Warszawa 1999.

ARTYKUŁY:

1. Bartkiewicz A., *Inna misja*, *Wojska Lądowe* nr 1, Warszawa 2006.
2. Bartosik J., *Ponadprzeciętne zespoły, nieprzeciętna organizacja*, *Personel i Zarządzanie* nr 22, Warszawa 2003.
3. Bartosik J., *Ponadprzeciętne zespoły, nieprzeciętna organizacja*, *Personel i Zarządzanie* nr 11, Warszawa 2003.
4. Bujak A., *Certyfikacja 8 Dywizji Piechoty Armii Irackiej*, *Wojska Lądowe* nr 1, Warszawa 2006.
5. Bujak A., *Zespoły doradczo-szkoleniowe (MiTT)*, *Wojska Lądowe* nr 21, Warszawa 2005.
6. Jones J. L. *Przekształcanie struktury wojskowej NATO*, *Przegląd NATO – Sprawy Wojskowe* nr 1, Wiosna 2004.
7. Kłoskowska-Kustosz K., *Konflikt w zespole*, *Personel i Zarządzanie* nr 3, Warszawa 2004.
8. Kłoskowska-Kustosz K., *Razem – nie osobno*, *Personel i Zarządzanie* nr 3, Warszawa 2004.
9. Korach A., *Co zrobić, gdy w zespole dochodzi do konfliktów i dezorganizacji pracy?*, *Personel i Zarządzanie* nr 10, Warszawa 2005.
10. Łucewicz J., *Jak mierzyć kulturę organizacyjną w firmie?*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 3 – 4, Warszawa 2002.
11. Matuszak J., *Bezcenne doświadczenie*, *Wojska Lądowe* nr 3, Warszawa 2006.
12. Nijakowski M. L., *Integracja i kryzys. Unia Europejska a problemy z wielokulturowością w Polsce* nr 2-3/1998., III/IV kwartał 1998.
13. Olszewski A., *Pora na zespoły*, *Personel i Zarządzanie* nr 2, Warszawa 2003.
14. Rybarczyk M., *Wojsko jako rodzaj instytucji totalnej i organizacji społecznej*, *Myśl Wojskowa* nr 5, Warszawa 2004.
15. Stępczak S., *Euromenedżer, czyli kto?*, *Personel i Zarządzanie* nr 11, Warszawa 2003.
16. Tyszkiewicz A., *Doświadczenia i wnioski z przygotowania i udziału pierwszej zmiany Dywizji Międzynarodowej w misji stabilizacyjnej w Iraku*, *Przegląd Wojsk Lądowych*, dodatek do nr 8, Warszawa 2004.
17. Wróbel M., *Budowanie zespołu*, *Personel i Zarządzanie* nr 2, Warszawa 2004.

18. Wróbel M., *Jak zachęcić podwładnych do kreatywnej pracy zespołowej*, Personel i Zarządzanie nr 6, Warszawa 2005.
19. Zajda B., *Irackie szkolenie*, Wojska Lądowe nr 21, Warszawa 2005.
20. Zajda B., *Pół roku w Iraku*, Wojska Lądowe nr 3, Warszawa 2006.

ZASOBY INTERNETU:

1. <http://pl.wikiworld.biz/dialektyka>.
2. <http://portalwiedzy.onet.pl/128382,haslo.html>.
3. <http://www.act.nato.int/>.
4. <http://www.afnorth.nato.int/>.
5. <http://www.afsouth.nato.int/>.
6. <http://www.irak.pap.pl/cgi-bin/irak.pl?akcja=inst&grupa=8&ID=44>.
7. <http://www.jc-lisb.nato.int/>.
8. <http://www.nato.int/>.
9. Konecki K., Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, www.centrumwiedzy.edu.pl/.
10. Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, Wyd. Nauk. PWN S.A., http://encyklopedia.pwn.pl/71977_1.html.
11. Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=40715>.

**Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:**

**Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl**

**Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
księgarni akademickiej**

www.biblioteka.aon.edu.pl