



2

Aleksandra Kaczmarek

*Wybrane problemy
psychologii
zarządzania*



77439

AKADEMIA O



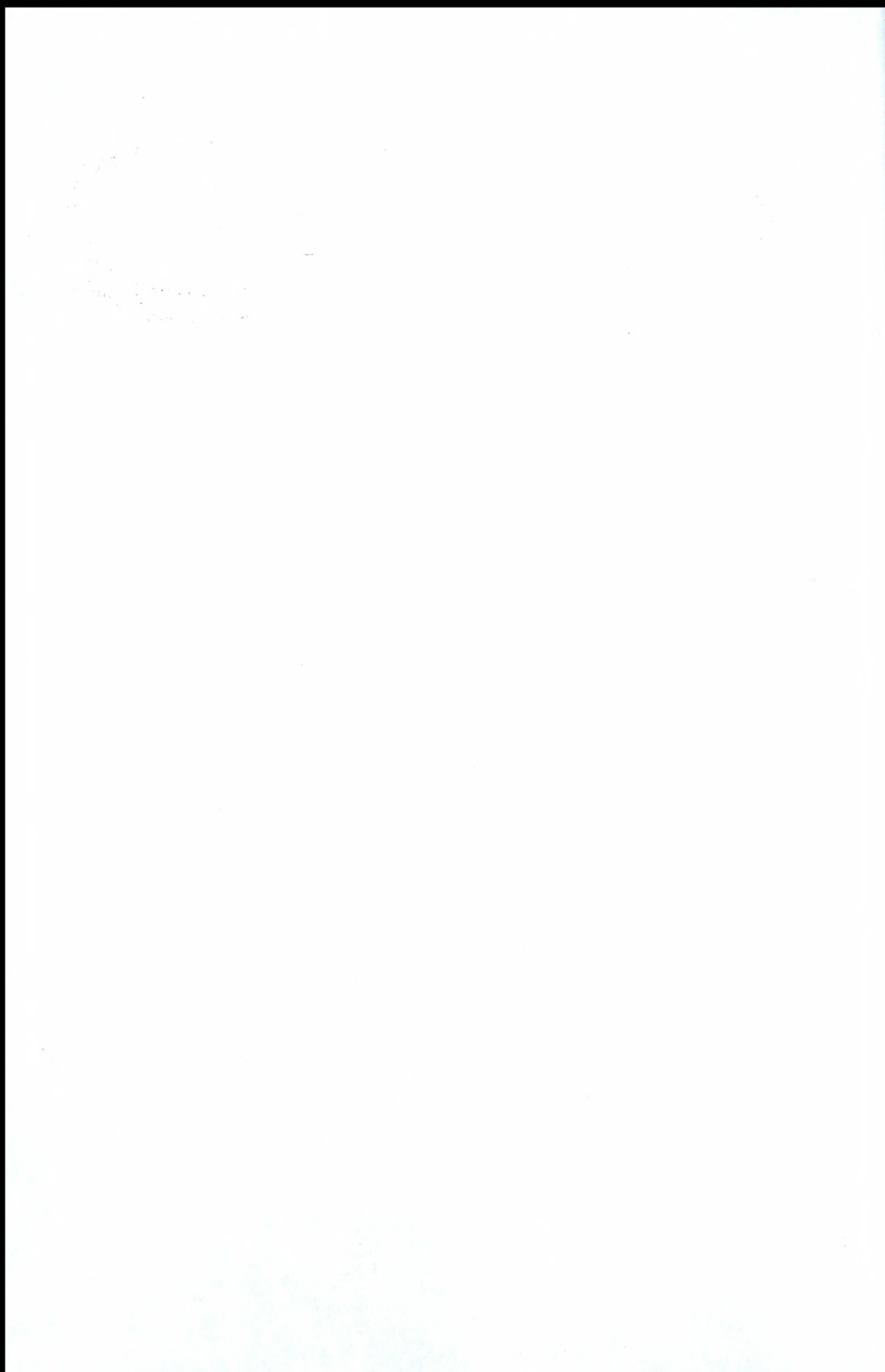
Aleksandra Kaczmarek

*Wybrane problemy
psychologii
zarządzania*



77439

*Wybrane problemy
psychologii
zarządzania*



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

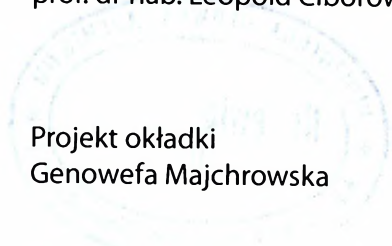


Aleksandra Kaczmarek

*Wybrane problemy
psychologii
zarządzania*

WARSZAWA 2016

Recenzenci
prof. dr hab. Tomasz Majewski
prof. dr hab. Leopold Ciborowski



Projekt okładki
Genowefa Majchrowska

Opracowanie redakcyjne
Mikołaj Adamiec-Sięmiątkowski

Redakcja techniczna i skład
Małgorzata Gawłowska

Korekta
Małgorzata Sęktas

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015

ISBN 978-83-7523-480-0

Sygn. AON 6379/16

Skład, druk i oprawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 261-814-055, tel./faks 261-813-752
e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl
Zam. nr 1479/2015

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
1. Podejmowanie decyzji w organizacji	11
1.1. Elementy procesu decyzyjnego	14
1.2. Błędy, bariery i heurystyki w procesie decyzyjnym.....	21
1.3. Optymalizacja decyzji.....	32
2. Motywowanie pracowników	42
2.1. Pojęcie motywacji i motywowania	42
2.2. Wybrane modele i teorie motywowania.....	46
2.3. Metody wspomagające proces motywacji.....	55
3. Konflikt w organizacji	70
3.1. Istota konfliktu.....	70
3.2. Style reakcji na konflikt.....	83
3.3. Metody zarządzania konfliktem w organizacji.....	88
4. Stres w organizacji.....	96
4.1. Stres biologiczny.....	96
4.2. Stres psychologiczny.....	105
4.3. Stres zawodowy	112
5. Społeczna odpowiedzialność biznesu	124
5.1. Istota	124
5.2. Obszary i narzędzia realizacji działań	128
5.3. Modele społecznej odpowiedzialności biznesu.....	135
ZAKOŃCZENIE	142
BIBLIOGRAFIA	143

WSTĘP

Obserwując otaczającą nas rzeczywistość, możemy stwierdzić, że wszystkie nauki coraz bardziej się rozwarstwiają. Tworzy się wiele specjalizacji, które mają własne zamknięte definicje, co może utrudniać wymianę idei. Problem ten dotyczy również zarządzania – w jego obszarze zainteresowań można obecnie wyróżnić kilkanaście subdyscyplin, które w mniejszym bądź większym stopniu wiążą się z naukami stanowiącymi źródło inspiracji zarządzania¹.

Psychologia, postrzegana przez pryzmat przedmiotu badań, którym są mechanizmy zachowań człowieka, jest nauką, w której identyfikowane są różnorodne podejścia badawcze. Jednym z nich jest psychologia zarządzania, której podstawy ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne powstały na gruncie psychologii społecznej, psychologii pracy, socjologii organizacji i nauk o zarządzaniu. Zastanawiając się nad obszarem naukowej penetracji psychologii zarządzania, dostrzec można, że już sama jej nazwa może budzić szereg refleksji. Część badaczy identyfikuje ją z psychologią organizacji, inni z psychologią organizacji i zarządzania, jeszcze inni ze społeczną psychologią organizacji².

Pomimo zasygnalizowanych różnic pojęciowych, za przyjęciem terminu psychologia zarządzania przemawia to, że do wyjaśnienia problemów pojawiających się w teorii i praktyce zarządzania niezbędne stało się poznanie psychologicznych prawidłowości zachowania się człowieka w organizacji z uwzględnieniem jego potrzeb i wartości. Stąd współcześnie psychologia zarządzania traktowana jest jako fragment nauk o zarządzaniu, powiązany z psychologią społeczną, psychologią pracy i socjologią organizacji.

Co więcej, należy zwrócić uwagę, że zarządzanie współczesnymi organizacjami podlega ciągłym zmianom, głównie z punktu widzenia rozwoju cywilizacyjnego oraz postępu technologicznego. Zmiany te związane są z ciągłym nabywaniem dodatkowych umiejętności czy zdolności, jakie są

1 Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2005, s. 35.

2 G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Zielona Góra 2003, s. 10.

niezbędne do osiągnięcia założonych celów. Należy pamiętać, że większość organizacji funkcjonuje w bardzo dynamicznym otoczeniu, zarówno tym bliższym, dalszym, jak i tym wewnętrznym. Zatem dążąc do efektywności podejmowanych działań, w postaci utrzymania konkurencyjności, zdobywania potencjalnych klientów czy „dbania” o pracowników, przydatne okazują się różne koncepcje psychologiczne. Znajomość mechanizmów psychologicznych odgrywa ogromną rolę w sposobie postępowania wobec człowieka. Psychologia zarządzania ukazuje naturę pracy w nowoczesnym społeczeństwie i ma na celu poprawienie jakości i efektywności wykonywanych zadań oraz pobudzenie kreatywności czy innowacyjności pracowników i kierowników.

Wraz z powstaniem w naukach o zarządzaniu nurtu behawioralnego wzrosło znaczenie czynnika ludzkiego w zarządzaniu organizacjami. Ma to swoje odniesienia także współcześnie, albowiem wraz z powstawaniem społeczeństwa ery informatycznej coraz większy nacisk kładziony jest na zdobywcze natury technologicznej, które są efektem dokonań ludzkiego umysłu. Można zaryzykować stwierdzenie, że psychologia zyskuje coraz większe znaczenie w życiu człowieka ze względu na zmianę sposobu jego funkcjonowania oraz zmiany w funkcjonowaniu organizacji, które tworzą ludzie. Stąd coraz większe zainteresowanie budzi psychologia, co wiąże się nierozzerwalnie z rozwojem tej dyscypliny naukowej, nowymi możliwościami badawczymi oraz poszukiwaniem przez ludzi odpowiedzi na pytania, które w psychologii są formułowane. Patrząc z takiej perspektywy warto zastanowić się nad tym, czym jest współczesna psychologia.

Psychologia to dyscyplina naukowa, która zajmuje się głównie dwoma obszarami. Kluczowe znaczenie dla psychologii mają zachowania człowieka, jego zdolności przystosowawcze i zdolności do działania oraz procesy psychiczne, które stanowią wnętrze jego funkcjonowania, takie jak myślenie, rozumowanie, marzenie itp.³ Nie ulega wątpliwości, że dzięki psychologii można wyjaśniać (opisywać, oceniać, przewidywać) ludzkie zachowania, ale także – co bardzo istotne – kierować nimi. Dynamiczny rozwój możliwości prowadzenia badań, a co za tym idzie lepsze rozumienie działania umysłu zmieniło sposób widzenia człowieka, myślenia o nim oraz wyjaśniania jego zachowań.

Stąd tak istotne jest posiadanie wiedzy psychologicznej przez kadrę zarządzającą w organizacjach oraz umiejętność zastosowania tej wiedzy w praktyce. Należy jednak pamiętać, że każdy człowiek jest inny, zatem

3 Por.: P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, PAN, Warszawa 2009, s. 4.

istotne jest podejście dwutorowe, z jednej strony bazujące na zasadach ogólnych, z drugiej strony na podejściu indywidualnym.

Zarządzanie to dziedzina wiedzy i umiejętności, która zmienia się pod wpływem doświadczeń, co sprawia, że istnieje wiele obszarów, w których można wykorzystać wiedzę psychologiczną. Można zidentyfikować szereg obszarów (specjalizacji) zarządzania, w których wiedza psychologiczna znajduje swoje miejsce i stosowne odniesienia. Zaliczyć do nich można procesy podejmowania decyzji; zarządzanie zasobami ludzkimi (dobór personelu, kształtowanie przebiegu kariery zawodowej itp.); motywowanie pracowników; przywództwo; komunikację; rozwiązywanie konfliktów; stres; wypalenie zawodowe oraz kulturę organizacyjną i budowę wizerunku organizacji. Nie są to oczywiście wszystkie możliwe obszary zastosowania wiedzy psychologicznej w zarządzaniu. Należy jednak podkreślić, że w wymienionych obszarach zarządzania wiedza ta ma ogromne znaczenie, zawiera bowiem informacje o osobowości człowieka, o jego zachowaniu oraz procesach psychicznych, takich jak myślenie, rozwiązywanie problemów czy emocje. Warto zauważyć, że współcześnie w zarządzaniu pojawiła się kolejna koncepcja psychologiczna, związana z inteligencją emocjonalną. Okazało się bowiem, że ma ona znaczenie zarówno dla lepszego działania człowieka, jak i kierowania ludźmi.

Reasumując, należy uznać, że dla współczesnych menedżerów wiedza psychologiczna stała się bardzo ważna, gdyż pozwala postrzegać człowieka – członka organizacji w sposób zróżnicowany. Dzisiaj menedżer bez znajomości podstawowych zasad psychologicznych nie może pracować, gdyż wiedza psychologiczna w zarządzaniu jest konieczna. Powyższe stwierdzenie stało się główną przesłanką do podjęcia trudu napisania niniejszej książki.

Zaprezentowane treści, a także charakter moich osobistych zainteresowań wpłynął w sposób wyraźny na kształt i układ książki, w której dokonano syntetycznej charakterystyki wybranych problemów psychologii zarządzania. Składa się ona z wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych, zakończenia oraz bibliografii.

Rozdział pierwszy poświęcony został na ukazanie psychologicznych uwarunkowań procesów decyzyjnych. Ukazano w nim wybrane (najważniejsze moim zdaniem) elementy procesu decyzyjnego, a na tym tle odniesiono się do błędów i barier w nim występujących. Kończącą część rozdziału poświęcono na próbę ukazania możliwości optymalizowania decyzji. Rozdział drugi zawiera poglądy na kwestie motywowania pracowników (członków organizacji). Na tle wybranych modeli i teorii motywowania ukazano w nim także charakterystykę metod wspomagających proces

motywacji. Rozdział trzeci traktuje o problematyce konfliktu, ze szczególnym podkreśleniem konfliktów w organizacjach. Z tego powodu zawiera on także szereg informacji o metodach rozwiązywania konfliktów organizacyjnych. Czwarty z kolei rozdział poświęcono problematyce stresu. Na tle charakterystyki stresu biologicznego i psychologicznego ukazano w nim także stres zawodowy oraz jego konsekwencje w postaci tzw. wypalenia zawodowego. Ostatni, piąty rozdział omawia problematykę społecznej odpowiedzialności organizacji, postrzeganej w kontekście problemów natury etycznej. Podsumowanie całości rozważań stanowi zakończenie, w którym zawarto konkluzje końcowe.

Zdaję sobie sprawę z tego, że dobór i układ treści niniejszej książki jest wynikiem jej subiektywnych odczuć i poglądów. Ma jednak nadzieję, że pozwoli ona szczególnie młodym adeptom zarządzania zrozumieć jego psychologiczne uwarunkowania.

1. Podejmowanie decyzji w organizacji

Rozważając, czym jest zarządzanie, można stworzyć nieskończenie wiele definicji, jednak na pytanie, czym zajmują się zarządzający, najłatwiejszą odpowiedzią jest: „podejmują decyzje”. Okazuje się, że zarządzanie to ciągły proces podejmowania decyzji i żadna organizacja nie mogłaby sprawnie funkcjonować bez podejmowania decyzji – szybko i skutecznie. Jednak aby takie decyzje podejmować, trzeba umiejętnie formułować problemy decyzyjne oraz warianty działań. Nawet bardzo wykształcony i inteligentny menedżer, który zrobi to nieumiejętnie, nieuchronnie doprowadzi organizację do upadku.

Podejmowanie decyzji nie jest procesem łatwym. Jego skuteczne przeprowadzenie utrudnia niedostateczna ilość informacji i brak możliwości przewidzenia skutków dokonywanych wyborów. Mimo iż decydowanie wydaje się procesem naturalnym dla człowieka, to warto się pochylić nad nim w środowisku organizacyjnym, zwłaszcza gdy decyzje podejmowane są nie przez jednego człowieka, ale przez wiele osób na różnych szczeblach organizacyjnych.

W naukach o zarządzaniu samo decydowanie, postrzegane jako istotny składnik procesów zarządzania, definiowane bywa w różnorodny sposób. W najprostszym ujęciu jest to proces świadomego i nielosowego wyboru jednego z wariantów działania. Z kolei J. Zieleniewski przyjął, że decydowanie to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu, przy czym nielosowy wybór autor ten traktuje jako nadanie z jakiegoś względu jednemu elementowi pierwszeństwa przed innymi¹. Decydowanie jest zatem szczególnym przypadkiem wybierania, a owa szczególność sprowadza się do tego, że wybór – po pierwsze – ma prowadzić do jakiegoś działania, czyli że w skład rozpatrywanego zbioru wchodzi cele i/lub sposoby (kierunki)

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 406.

działania; po drugie, wybór musi być dokonywany w sposób świadomy na podstawie jakiegoś kryterium nielosowego².

Nie ulega wątpliwości, że wynikiem decydowania jest decyzja. Jest ona, podobnie jak decydowanie, definiowana w różny sposób. Na przykład T. Pszczołowski określa decyzję jako czyn wewnętrzny będący wolnym wyborem jednego z możliwych przyszłych zachowań. Decyzja jest wynikiem decydowania, będącym przetworzeniem zamiarów w cele³. Z kolei J. Rodniański przez pojęcie decyzji rozumie wybór jednego działania z pewnej ilości działań możliwych w danym momencie (dokładniej należałoby powiedzieć: „Decyzją nazywamy wybór jednego działania z pewnej ilości działań, które wydają się nam możliwe w danym momencie”) lub świadome powstrzymanie się od wyboru – co zresztą także jest wyborem⁴. Kolejny autor, J. Supernat, stwierdza, że decyzja to akt świadomego i nielosowego wyboru jednego z rozpoznanych i uznanych za dopuszczalne kierunków działania⁵. Natomiast J. Kurnal określił decyzję jako akt świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów działania⁶. Z kolei J. Zieleniewski zauważa, że decyzja jest to poczucie decydenta, iż proces decydowania został zakończony i że wskutek tego wie on już, jak ma działać⁷. W pracy Stonera, Freemana i Gilberta podejmowanie decyzji jest to rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji⁸. Należy jednak zwrócić uwagę, iż podejmowanie decyzji to nie tylko sam wybór. Proces podejmowania decyzji to rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej w życie⁹.

Podejmowanie decyzji jest aktem świadomego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch możliwych rozwiązań jakiegoś problemu. Związane jest ono z zajmowaniem określonego miejsca w organizacji, postrzegane w kontekście stanowisk kierowniczych lub wykonawczych. Stanowisko kierownicze tym różni się od wykonawczego, że daje kierownikowi upraw-

2 J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2003, s. 17.

3 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 44.

4 J. Rodniański, *Przed decyzją*, Warszawa 1965, s. 58.

5 J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2003, s. 17.

6 Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, Ulmak, Warszawa 2003, s. 31.

7 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie, Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 48.

8 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 199.

9 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 268.

nienia do decydowania nie tylko o własnym działaniu, ale przede wszystkim o działaniu podwładnych. Nakłada to na decydenta obowiązek rozwiązywania problemów decyzyjnych, związanych z zakresem działania danej jednostki organizacyjnej, a także odpowiedzialność za decyzje podjęte na stanowisku kierowniczym.

Analiza literatury przedmiotu potwierdza, że wielu teoretyków nauk o zarządzaniu uznaje podejmowanie decyzji za najistotniejszy element procesu zarządzania. Ku takim poglądom chętnie skłaniają się praktycy zarządzania, wychodząc z założenia, że skuteczność ich działania bywa zwykle oceniana na podstawie wyników podjętych decyzji. Natomiast podwładni kierowników wszystkich szczebli interesują się decyzjami podejmowanymi na stanowiskach kierowniczych nie tylko dlatego, że większość tych decyzji dotyczy ich samych, ale również dlatego, że pragną uczestniczyć w ich podejmowaniu¹⁰.

Powyższe rozważania wskazują na to, że z punktu widzenia sprawności zarządzania istotne znaczenie mają procesy decyzyjne, w których kluczową rolę odgrywają decyzje.

Nie może zatem budzić wątpliwości stwierdzenie, że jednym z bardziej istotnych obszarów badań psychologii zarządzania są procesy podejmowania decyzji, postrzegane w kontekście ich psychologicznych uwarunkowań, związanych bezpośrednio z osobą decydenta.

Analiza poglądów prezentowanych przez uznane autorytety w zakresie nauk o zarządzaniu wskazuje na to, że podejmowanie decyzji jest to bardzo złożony proces umysłowy, polegający na dokonaniu wyboru z co najmniej dwóch możliwych (dostępnych) kierunków działania. Stąd w podejmowaniu decyzji, które jest czynnością umysłową, skupiają się różne procesy związane z wytyczaniem celów, określaniem wariantów działania, ich oceną oraz wybraniem rozwiązania uznanego za korzystne. Biorąc powyższe pod uwagę, należy dostrzec, że w decyzjach postrzeganych w wąskiej perspektywie upatruje się kluczową rolę procesów intelektualnych.

Jednak dostrzega się również, że taka perspektywa jest zbyt wąska. Badania psychologiczne wykazały, że ludzka racjonalność jest ograniczona i tendencyjnie selektywna. Z tego względu w podejmowaniu decyzji wartościuje się informacje pod kątem interesu decydenta, jego emocji i nastrojów oraz celu. Decyzje kierownicze mogą być trafne, korzystne dla organizacji lub niszczące jej zasoby i wysiłek ludzi. Oceniając skutki różnych decyzji, często odpowiada na pytanie o przyczyny powstałych konse-

10 A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002, s. 83.

kwencji szuka się w konfliktach interesów (celów), błędnym przetwarzaniu informacji i niekompetencji decydentów¹¹.

Powyższe rozważania wskazują wyraźnie, jak wielki jest wpływ uwarunkowań psychologicznych na jakość decyzji podejmowanych przez decydenta. Stąd w kolejnych częściach niniejszego rozdziału problematyka ta zostanie szerzej rozwinięta i zinterpretowana.

1.1. Elementy procesu decyzyjnego

Człowiek z sytuacją decyzyjną spotyka się wtedy, kiedy pojawia się określony problem decyzyjny z wieloma możliwymi czynnikami, mającymi wpływ na jego rozwiązanie. Stąd precyzuje się kilka wariantów, z których każdy posiada pewne zalety i wady (cechy alternatyw), a dopiero zastosowanie odpowiedniej strategii decyzyjnej pozwala wyłonić tę opcję, która (przyuszczalnie) będzie najlepsza. Nie jest to problem zbyt skomplikowany w sytuacji, w której wybranie jednej z alternatyw wiąże się z uzyskaniem mniejszych bądź większych korzyści. Zdecydowanie większe problemy pojawiają się wtedy, kiedy wzrasta ilość możliwych opcji do przeanalizowania, a jednocześnie działa się w warunkach ryzyka lub niepewności, oraz wtedy, kiedy od dokonania wyboru zależy przyszłość nie tylko decydenta, ale również innych ludzi.

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki elementów procesu decyzyjnego, postrzeganego przez pryzmat decydenta, alternatyw wyboru, cech alternatyw wyboru oraz strategii decyzyjnych.

Decydent

W każdym problemie decyzyjnym zawsze występuje osoba, która musi podjąć daną decyzję, czyli decydent¹². Może być to indywidualna osoba lub określona grupa ludzi. Bardzo ważne jest zatem to, aby na samym początku procesu decyzyjnego wyraźnie określić, kto jest decydentem w występującym problemie. Wiąże się to m.in. z:

- ponoszeniem konsekwencji dokonania dobrego czy złego wyboru. W przypadku indywidualnego podjęcia decyzji sprawa jest oczywista,

¹¹ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003, s. 187.

¹² T. Tyszka, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa 2010, s. 48.

problemy pojawiają się wtedy, kiedy podjęcie decyzji spoczywa na grupie ludzi. Bardzo trudno jest wtedy wyłonić konkretną osobę, ponoszącą odpowiedzialność za podjęcie np. nietrafnej decyzji;

– perspektywą analizowania i dokonywania wyboru. Decyzja podejmowana indywidualnie wiąże się ocenianiem wariantów z perspektywy decydenta. Inaczej ma się to w przypadku optymalnego podejmowania decyzji – im większa grupa ludzi, tym preferencje mogą być mniej lub bardziej do siebie zbliżone.

Z uwagi na wspomniany wyżej fakt, że decydentem może być pojedyncza osoba lub grupa ludzi, wskazane jest dokonanie krótkiej analizy indywidualnego i grupowego podejmowania decyzji.

Na początku rozważań należy zadać sobie pytanie, kiedy i w jakich okolicznościach racjonalniejsza będzie praca indywidualna, a kiedy grupowa. Przede wszystkim zależy to od tego, ile rozwiązań ma dany problem, jak bardzo jest skomplikowany czy ile ma się czasu na podjęcie decyzji. Zatem jednoosobowe podejmowanie decyzji będzie raczej dotyczyć problemów mało skomplikowanych, wymagających rutynowych rozwiązań czy problemów, które należy rozwiązać w krótkim czasie. Z kolei grupowe podejmowanie decyzji związane będzie przede wszystkim z problemami, które wymagają pozyskania różnorodnych informacji, np. z zakresu wiedzy eksperckiej, problemów, na które nie ma jednej prostej odpowiedzi, lub tych, które wiążą się z poniesieniem dużego ryzyka finansowego lub rynkowego.

Charakterystyczne wyznaczniki indywidualnego i grupowego procesu podejmowania decyzji przedstawiono w poniższej tabeli (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Proces podejmowania decyzji indywidualnej i grupowej

Proces podejmowania decyzji	
Grupowy	Indywidualny
Dotyczy problemów złożonych z części (z których każda może stanowić odrębną całość).	Dotyczy problemów, które można rozwiązywać etapowo (przejście do następnego etapu wymaga znajomości poprzedniego).
Niezbędna akceptacja grupowa.	Akceptacja innych nie jest istotna.
Dostarcza rozwiązań wysokiej jakości.	Oryginalny charakter rozwiązań.
Wymaga doświadczenia we współpracy.	Indywidualne kompetencje.
Odwołuje się do kultury organizacyjnej.	Odwołuje się do norm kulturowych uznawanych przez jednostkę.
Wymaga dużo czasu.	Wymaga niewiele czasu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003, s. 206.

W niniejszych rozważaniach należy zwrócić uwagę na dość istotny błąd mogący pojawić się w procesie grupowego podejmowania decyzji, a mianowicie efekt „myślenia grupowego”. Pojęcie to zostało wprowadzono do literatury przedmiotu przez I.L. Janisa. Zjawisko to polega na tym, że istnieje tendencja do ulegania presji grupowej, która doprowadzić może do zaburzenia krytycznego myślenia, przez co następuje odrzucenie korygujących działań (informacji) z zewnątrz¹³.

Alternatywy wyboru

Alternatywami wyboru nazywamy wszystkie dostępne możliwości, między którymi należy dokonać wyboru. Należy zaznaczyć, że z wyborem mamy do czynienia tylko wtedy, kiedy istnieją minimum dwie opcje. W teorii decyzji możliwości wyboru nazywa się alternatywami (choć, jak słusznie zauważa prof. Tyszka, nazwa ta nie jest do końca zgodna z poprawną polszczyzną, bo przypomnijmy, że alternatywy to „dwie wykluczające się możliwości”¹⁴) lub opcjami wyboru.

Istotnym etapem w formułowaniu sytuacji decyzyjnej jest proces definiowania alternatyw wyboru. Zwykle, kiedy należy rozstrzygnąć jakiś problem, nasuwają się różne opcje jego rozwiązania. Prowadzone w tym zakresie badania pokazują, że są to opcje, do których decydent jest przyzwyczajony. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zwykle lista możliwych alternatyw nie jest zamknięta. Decydenci często z góry zakładają, że pewne opcje wyboru są nieodpowiednie i rezygnują z ich poważniejszego rozważenia. Świetny przykład tego rodzaju sytuacji można znaleźć w artykule R. Keeneya¹⁵, w którym autor prezentuje następującą sytuację: w momencie, kiedy dzwoni do nas headhunter z propozycją pracy w innym mieście, zaczynamy porównywać tę ofertę z pracą, którą obecnie posiadamy, wpędzając się w pewne zakotwiczenie myślowe. Ale jeżeli bylibyśmy skłonni rozważyć możliwość przeniesienia się do innego miasta, wówczas pojawiłoby się mnóstwo innych ofert pracy, a co za tym idzie mnóstwo innych miast, do których moglibyśmy się przeprowadzić. Ludzie zwykle o tego typu alternatywach zapominają (lub są one po prostu poza ich świadomością). Dlatego bardzo ważna jest umiejętność pokonania skłonności

13 A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 51.

14 www.sjp.pwn.pl.

15 R.L. Keeney, L. Ralph, *Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking* "Sloan Management Review", Summer 1994, 35, 4, ABI/INFORM Global, s. 38.

do nadmiernego redukowania zbioru alternatyw wyboru. Jak zaznacza Keeney, pomocne jest w tym wypadku staranne określenie celu (celów), jakie decydent chce w danej sytuacji osiągnąć, a także określenie środków pozwalających ten cel (cele) osiągnąć, co w efekcie pomaga uniknąć dokonania wyboru nieoptymalnego.

Cechy alternatyw wyboru

Każda alternatywa wyboru charakteryzuje się pewnymi pożądanymi i niepożądanymi cechami, na które decydent zwraca uwagę. Ze względu na te cechy porównywane i oceniane są różne opcje wyboru. Warto również wspomnieć o pozytywnych i negatywnych skutkach alternatywnych działań¹⁶. Oznacza to, że pewne następstwa dokonania wyboru nie są w pełni znane decydentowi, ponieważ nie uświadomił sobie istnienia pewnych ważnych cech.

Przy analizie problematyki cech alternatyw wyboru nasuwają się pewne pytania: Skąd się biorą cechy alternatyw wyboru – czy decydent je tworzy, czy może wyszukuje? Jak stworzyć listę dobrych cech alternatyw? Wyniki badań wskazują, że istnieją techniki wyszukiwania cech (konsekwencji) alternatyw, do których zaliczamy:

- drzewa decyzji – są to pewne diagramy, które umożliwiają wyszukiwanie możliwych następstw rozpatrywanych alternatyw;
- technikę zogniskowanego wywiadu grupowego (focus group) – polega na dyskusji większej liczby osób nad określonym problemem. Głównym atrybutem metody wywiadu grupowego jest dynamika grupy, w znaczeniu interakcji pomiędzy członkami danej grupy (świadome lub nieświadome wzajemne oddziaływanie na siebie jednostek);
- technikę sieci repertuarowej – polega na wyborze pewnej liczby przedmiotów, które są znane zainteresowanemu i w miarę reprezentatywne. Następnie przedmioty te prezentuje się w różnych zestawieniach osobie badanej z prośbą, by wskazała dwa przedmioty, które mają coś ze sobą wspólnego w przeciwieństwie do trzeciego. W dalszej kolejności osoba badana rozdziela wszystkie pozostałe przedmioty do dwóch grup, które wyodrębniła. Na koniec prosi się o przydzielenie dwubiegunowej nazwy (np. tani – drogi) utworzonemu za każdym razem podziałowi. Postępowanie takie powtarza się do momentu, kiedy osoba wyczerpała swój repertuar konstruktów¹⁷.

16 T. Tyszka, *Decyzje...*, s. 52.

17 T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 41.

Reguły (strategie) decyzyjne

Mając sformułowany problem decyzyjny, a więc wyodrębnione alternatywy wyboru oraz określone ich cechy charakterystyczne, można przystąpić do procesu podjęcia decyzji. Przydatne do tego mogą okazać się strategie decyzyjne, czyli kompletnie opisane sposoby wybierania między dostępnymi alternatywami, pozwalające podjąć dobrą decyzję. Decydenci sięgają po nie dość często i spontaniczne, ponieważ ich zaletą jest prostota – choć należy zaznaczyć, że strategie te nie są optymalne, czyli nie zawsze ich zastosowanie prowadzić będzie do wybrania najlepszej alternatywy. Jednak w określonych przypadkach są w zupełności wystarczające. Zastosowanie określonej strategii zawsze powinno być poprzedzone dwoma krokami¹⁸: określeniem alternatyw wyboru oraz określeniem cech, ze względu na które chcemy ocenić alternatywy.

Reguła dominacji

Regułą tą decydent posługuje się wtedy, gdy jedna z alternatyw posiada cechę, która czyni ją zdecydowanie bardziej atrakcyjną od pozostałych. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż stosując regułę dominacji, można popaść w pułapkę nazwaną w literaturze przedmiotu pseudodominacją¹⁹. Polega ona tym, że dokonujemy wyboru „na siłę” – innymi słowy, w alternatywie, która po prostu decydentowi się podoba, a która w rzeczywistości nie jest najlepsza, stara się on znaleźć taką cechę, która będzie dominowała nad innymi.

Niniejszą regułę można przedstawić w bardzo syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$, jeżeli W_1 jest korzystniejszy od W_2 przynajmniej pod względem jednej cechy, a nie gorszy od wszystkich pozostałych cech²⁰.

Reguła przewagi pozytywnych cech (maksymalizacji)

Reguła ta polega na porównaniu wszystkich pozytywnych cech alternatyw i wyborze tej, która ma ich najwięcej. Reguła jest dosyć prosta i nie wymaga poświęcenia większej ilości czasu, ponieważ decydent nie musi dokonywać oceny ważności poszczególnych cech alternatywy. Nie ma zatem znaczenia ważność argumentów, ale ich liczba.

18 T. Tyszka, *Decyzje...*, s. 92–93.

19 A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2002, s. 141–142.

20 C.S. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocław 1993, s. 148.

Niniejszą regułę można także przedstawić w syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$ w ten sposób, aby W_1 przeważał nad W_2 pod względem liczby korzystnych cech. Dla każdej pary wariantów podaj liczbę cech świadczących o przewadze określonych wariantów²¹.

Warto w tym miejscu zastanowić się, co się dzieje w przypadku, kiedy konieczny jest wybór między nieatrakcyjnymi alternatywami. Okazuje się, że porównuje się liczbę negatywnych cech charakterystycznych dla poszczególnych alternatyw. Wybiera się wówczas tę alternatywę, która posiada najmniej negatywnych cech. Dokonywany jest wtedy wybór tzw. mniejszego zła²², co często można zauważyć w wyborach o charakterze politycznym.

Reguła eliminacji przez aspekty

Najogólniej reguła ta polega na postępowaniu według następujących kroków. Na początku wyłania się cechę ważną dla decydenta. Następnie sprawdza się, które alternatywy spełniają tę cechę, i eliminuje się te alternatywy, które są niezadowolające ze względu na tę cechę. Następnie bierze się pod uwagę następną cechę itd., aż pozostanie jedna alternatywa – i tę się wybiera.

Istotny jest fakt, że dokonywany wybór nie zawsze będzie optymalny. Wpływ na to ma różna kolejność stawianych wymagań, co doprowadzić może do podjęcia innej decyzji. Fakt ten często wykorzystywany jest w reklamach w celu manipulacji²³.

Niniejszą regułę można przedstawić w następujący, syntetyczny sposób: Odrzuć wszystkie te warianty, które na skalach ocen dla określonych cech nie osiągnęły progu krytycznego C. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech²⁴.

Reguła koniunkcyjna

Polega ona na sformułowaniu listy minimalnych wymagań, które zdaniem decydenta alternatywa powinna spełniać, a także na eliminacji alternatyw, które tych cech nie spełniają. Pierwsza opcja, która spełni wszystkie wymagania, zostanie wybrana, natomiast pozostałe nie będą rozpatrywane.

21 Tamże, s. 148.

22 T. Tyszka, *Decyzje...*, s. 94–95.

23 Tamże, s. 98

24 C.S. Nosal, *Umysł menedżera*, s. 148.

Ważne jest zaznaczenie faktu, iż reguła ta nie wyłącza optymalnej alternatywy, a jedynie tę wystarczająco dobrą.

Niniejszą regułę można również przedstawić w syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$, w którym wszystkie oceniane cechy osiągają lub przekraczają założony krytyczny próg C^{25} .

Reguła alternatywna (dysjunkcyjna)

Decydent będzie w pełni usatysfakcjonowany wyborem, jeżeli alternatywa będzie spełniała choć jedno z uznanych przez niego za istotne wymagań. Zachowania konsumenckie są świetnym przykładem stosowania tej strategii – wybór produktu, który aktualnie sprzedawany jest po cenie promocyjnej.

Niniejszą regułę przedstawia się również w syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$, w którym przynajmniej jedna z ocenianych cech osiąga lub przekracza założony próg C^{26} .

Reguła leksykograficzna

Zasadniczym założeniem reguły leksykograficznej jest sformułowanie hierarchii ważności cech. Na tej podstawie porównuje się alternatywy i po kolei eliminuje te, które określonych wymagań nie spełniają. Jeżeli jednak istnieją dwie (lub więcej) alternatywy, które są jednakowo atrakcyjne, bierze się pod uwagę kolejną ważną cechę i na tej podstawie dokonuje eliminacji alternatyw.

Powyższą regułę można przedstawić również w syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$, jeżeli W_1 jest korzystniejszy od W_2 pod względem najważniejszej cechy. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech²⁷.

Reguła maksymalizacji addytywnej użyteczności (MAU) – zasada kompensacji

Zastosowanie tej reguły będzie prowadziło decydenta do najlepszego (optymalnego) wyboru. Jednocześnie jest to reguła najbardziej skomplikowana i wymagająca poświęcenia dużej ilości czasu. Jej istota polega na wyszczególnieniu wszystkich ważnych zdaniami decydenta cech i przypię-

25 Tamże, s. 148.

26 Tamże.

27 Tamże.

saniu im wag, biorąc pod uwagę ich istotność. Po wyliczeniu całkowitej użyteczności dla poszczególnych alternatyw i ich porównaniu, wybiera się tę opcję, która ma najwyższą wartość użyteczności.

Niniejszą regułę można przedstawić także w syntetyczny sposób: Wybierz wariant $W_1 \neq W_2$, który osiągnął największą sumę ważoną użyteczności ocenianej dla wszystkich cech²⁸.

Zaprezentowane reguły można odnaleźć także w pracach innych autorów, m.in. w interesującej książce J. Penc²⁹.

Po zapoznaniu się z powyższymi regułami wyboru, nasuwa się dość istotne pytanie: od czego zależy wybór odpowiedniej reguły? Przede wszystkim zależy on od takich czynników jak:

1. Ważność decyzji – w przypadku decyzji, które są dla decydenta bardzo ważne, stara się on wybierać regułę kompensacji, natomiast przy problemach mniej skomplikowanych którąś z prostszych reguł.

2. Złożoność decyzji – im wybór staje się bardziej skomplikowany, tym decydent stara się posłużyć prostszą regułą wyboru.

3. Czas na podjęcie decyzji – im decydent ma mniej czasu na podjęcie decyzji, tym posługuje się prostszą regułą – zamiast rozważyć wszystkie ważne cechy alternatyw, decydent koncentruje się tylko i wyłącznie na najważniejszych informacjach.

1.2. Błędy, bariery i heurystyki w procesie decyzyjnym

W praktyce życia społecznego znanych i stosowanych jest wiele technik, ułatwiających człowiekowi podjęcie decyzji, choć nie zawsze są one optymalne. Dzieje się tak z wielu różnych powodów, będących efektem działania różnorodnych czynników, pośród których wymienia się różnego rodzaju bariery i pułapki oceniania.

Błędy w podejmowaniu decyzji mogą wynikać z rozlicznych przyczyn, których często nie uświadamia sobie nawet sam decydent. Mogą być one następstwem braku rozeznania celów bądź niewłaściwego ich sprecyzowania, powierzchownej analizy sytuacji i niedostrzegania wpływu czynników ubocznych, niedokładnych lub niekompletnych informacji, błędnych rad i wskazówek tzw. ekspertów, rozbieżności interesów, presji zewnętrznej,

28 Tamże.

29 J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 140.

skłonności do schematyzmu, braku kwalifikacji, niedostatecznej motywacji, nadmiernego optymizmu bądź pesymizmu³⁰.

Na racjonalność procesu decyzyjnego w organizacjach wpływa wiele czynników, wśród których wymienia się bariery organizacyjne, strukturalne, prawne, ekonomiczne, informacyjne itp. Można jednak zauważyć, że najtrudniejsze do pokonania są bariery obiektywne i subiektywne.

Do barier obiektywnych zalicza się barierę hierarchiczną (błędne przekonanie o nieomyślności przełożonego), nienaruszalności (niedostrzeganie braków i wad przełożonego), mądrości grupowej (błędne przekonanie, że decyzja grupowa jest zawsze lepsza), pozornych kompetencji (podejmowanie decyzji, która zadowoli przełożonego) i interesu osobistego (podejmowanie decyzji, która nie służy organizacji, lecz zaspokojeniu osobistych celów decydenta).

Z kolei do barier subiektywnych zalicza się odprężone unikanie, odprężoną zmianę, defensywne unikanie, panikę, regułę dominacji, ograniczoną racjonalność, presję wewnętrzną, dodatni obraz samego siebie, ambicje menedżerskie oraz emocje i stres³¹. Z punktu widzenia prowadzonych badań należy dokonać szerszej interpretacji niektórych z wyżej wymienionych barier, zwracając szczególną uwagę na emocje i stres.

Odprężone unikanie polega na niepodjęciu działań (decyzji) wynikającym z przekonania, że przyniesie to mniej negatywnych skutków.

Odprężona zmiana oznacza podejmowanie decyzji polegające na wyborze pierwszej pojawiającej się możliwości, obciążonej jak najmniejszym stopniem ryzyka.

Defensywne unikanie polega na odwlekaniu podjęcia decyzji lub sędowanie tego obowiązku na inną osobę.

Panika polega na podejmowaniu decyzji pod presją czasu, która utrudnia racjonalny wybór.

Reguła dominacji polega na podejmowaniu decyzji zgodnej z preferowanymi wcześniej rozwiązaniami.

Ograniczona racjonalność oznacza podejmowanie tzw. decyzji zadowalającej, bez poszukiwania decyzji optymalnej.

Presja wewnętrzna polega na podejmowaniu decyzji pod wpływem zewnętrznych okoliczności (czynników).

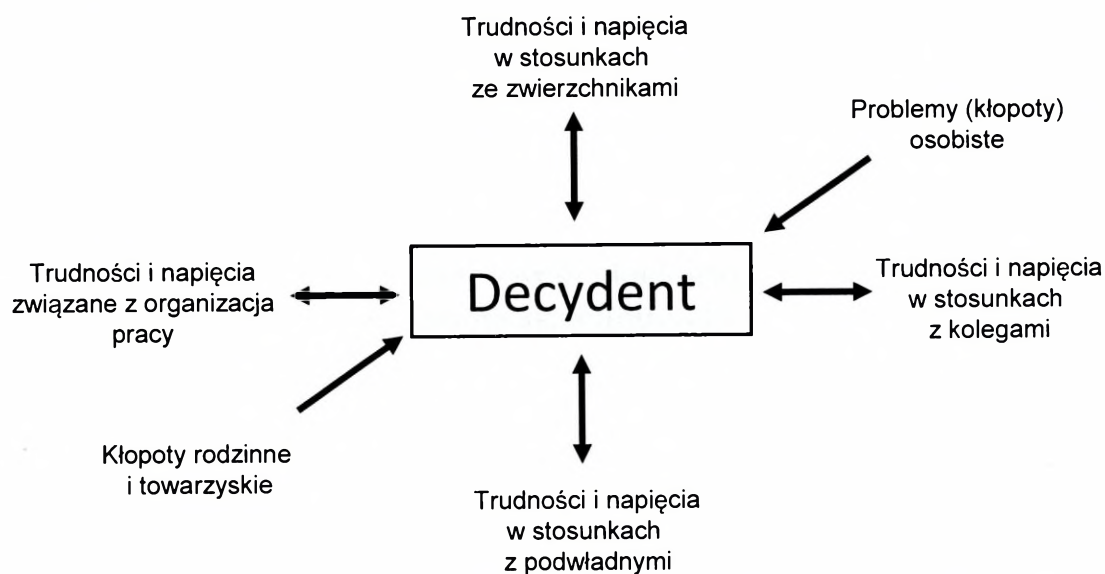
Dodatni obraz samego siebie polega na podejmowaniu decyzji, które są wynikiem braku kompetencji powiązanego z zawyżoną oceną własnych możliwości (zarozumiałstwem).

30 Tamże, s. 154.

31 Szerzej na ten temat: J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, s. 154 i nast.

Ambicje menedżerskie polegają na podejmowaniu decyzji, które są wynikiem zbyt silnego napięcia emocjonalnego.

Ostatnią z wymienionych barier są emocje i stres. Silne emocje, które towarzyszą decydentowi mogą w znacznym stopniu zakłócić racjonalność myślenia i działania. Pod wpływem emocji człowiek działa bardziej impulsywnie, lekkomyślnie, a niekiedy brutalnie. Ujemne emocje zwykle wywołują u człowieka negatywny stres, który stanowi przyczynę szeregu zaburzeń i dolegliwości, co w perspektywie utrudnia logiczne myślenie oraz podejmowanie rozsądnych działań. Stąd decyzje podejmowane w wymienionych warunkach będą w znacznym stopniu odbiegały od optymalnych. Należy jednak pamiętać, że decydent ma także możliwość przeżywania stresu pozytywnego, co w znaczący sposób podwyższa jego potencjalne możliwości³². Wybrane czynniki wpływające na powstawanie negatywnego stresu u decydenta ilustruje rysunek 1.1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 161.

Rysunek 1.1. Determinanty negatywnego stresu u decydenta

Na podkreślenie zasługuje to, że obok wymienionych barier na procesy podejmowania decyzji w organizacjach wielce istotny wpływ wywierają pułapki oceniania. Bardzo często zdarza się, że są one czynnikiem sprawczym decyzji nieadekwatnych do rzeczywistej sytuacji decyzyjnej, np. przez użycie nadmiernych bądź zbyt małych zasobów.

W pułapki oceniania wpada się podczas procesu decyzyjnego. W tej sytuacji nie ma większego znaczenia, czy wybór jest alternatywny, czy składa się z większej liczby możliwości, ponieważ i tak każdy z wariantów poddawany jest ocenie. Właśnie na jej podstawie dokonuje się wyboru, a błędy biorą się ze zniekształceń w ocenianiu. Do podstawowych zniekształceń w ocenianiu zalicza się: błąd tendencji centralnej – trzymanie się środka skali; efekt kontrastu; efekt pierwszeństwa i świeżości; efekt aureoli.

Poniżej zostaną one w syntetyczny sposób scharakteryzowane i poparte stosownymi przykładami.

Błąd tendencji centralnej – trzymanie się środka skali

Jest to jeden z najpopularniejszych błędów, związany ze stosowaniem skali ocen, np. takich jak w szkole. Błąd ten polega na świadomym niewykorzystaniu krańcowych ocen, czyli przesuwaniem wszystkich ocen w kierunku środka skali. W przypadku skali ocen w szkole najczęściej napotyka się takie oceny jak 3 i 4, a z kolei rzadziej nauczyciele stawiają oceny 1 i 6. Taką ostrożność oceniającego powoduje podświadome zabezpieczenie się przed popełnieniem znacznego błędu w stosunku do ocenianego³³. Warto zwrócić uwagę na to, że cecha w populacji ma rozkład normalny, co oznacza, że największe skumulowanie cechy występuje na środku skali. Stąd ma to swoje uzasadnienie w ocenianiu uczniów przez nauczycieli.

Nie wiadomo jednak, czy kumulacja średnich ocen jest wynikiem tendencji centralnej, czy jest może rzeczywistym przejawem rozkładu cechy w populacji. Niezależnie jednak od tego, prawdopodobnie wymieniony błąd popełniany przez oceniających ma swój wpływ na wypośrodkowanie cechy.

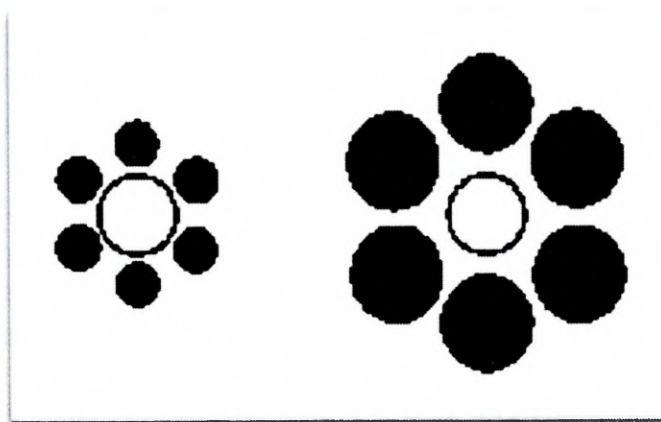
Efekt kontrastu

Dla lepszego zobrazowania tego efektu można posłużyć się przykładem komentatora sportowego, o przeciętnym wzroście. W sytuacji, w której przeprowadza wywiad z wysokim sportowcem, np. siatkarzem lub koszykarzem, wydaje się przy nim człowiekiem dość niskiej postury. Natomiast jeżeli ten sam komentator prowadzi wywiad np. z niskim dżokejem, wydaje się przy nim dużo wyższy. Efekt ten działa w momencie, kiedy obiekty są

33 T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999, s. 28.

do siebie podobne, tzn. jeżeli ten sam prezenter stanie przy koniu wyścigowym, wcale nie wydaje się już taki wysoki³⁴.

Pierwszymi badaczami wymienionej pułapki byli Coren i Miller. W przeprowadzonych przez nich badaniach wykorzystali oni złudzenie wzrokowe Ebbinghausa (rysunek 1.2). Złudzenie to polega na tym, że jeżeli figurę o tej samej wielkości otoczymy takimi samymi figurami raz większymi, a raz mniejszymi, to raz wydaje się ona większa, a raz dużo mniejsza. Podobnie jak w wymienionym wcześniej przykładzie komentatora, złudzenie to działa tylko w momencie, kiedy figura otoczona jest takimi samymi elementami.



Źródło: www.odkrywcy.pl.

Rysunek 1.2. Złudzenie wzrokowe Ebbinghausa

Innym przykładem efektu kontrastu w percepcji wizualnej jest poniżej rysunek 1.3, prezentujący tzw. efekt Ponzo. Górna pozioma kreska wydaje się dłuższa niż ta leżąca niżej. Dzieje się tak dlatego, iż rysunek przypomina tor kolejowy zniekształcony przez perspektywę. Dwie ukośne linie postrzegamy, dzięki stałościom spostrzeżeniowym, jako w rzeczywistości równoległe, co z kolei sugeruje, że dwie linie poziome mają różną długość. Działa tutaj też prawo stałości oceny wielkości, według którego subiektywnie postrzegamy przedmioty leżące w różnej odległości od obserwatora i podobnego kształtu jako takie same, mimo iż na siatkówce oka przedmioty leżące dalej są mniejsze.

Efektem kontrastu zajmował się także Feldman, kiedy badał oceny przypisywane przez konsumentów różnym samochodom. Okazało się, że jeżeli pewien samochód prezentowany był na tle różnych innych, droższych marek, oceniany był dużo niżej, niż jeżeli występował w grupie samochodów

34 Tamże, s. 30.

dużo tańszych. Wówczas jego wartość w oczach konsumentów była dużo wyższa. Ze zjawiskiem tym spotykamy się dość często, zwłaszcza w marketingu. Bardzo często pewne produkty (nieodbiegające w sposób istotny swoimi właściwościami, np. technicznymi, od innych) ustawiane są na tle produktów tańszych lub droższych, po to, by sprzedaż jednych lub drugich znacznie wzrosła.



Źródło: www.odkrywcy.pl.

Rysunek 1.3. Złudzenie Ponza

Jak wynika z badań, efekt kontrastu występuje również przy wystawianiu np. ocen szkolnych. Noizet przeprowadził badanie, w którym prosił nauczycieli o oceny wypracowań szkolnych. Jednej grupie rozdał wypracowania bardzo dobre i przeciętne wypracowanie kontrolne. Drugiej zaś grupie przygotował zestaw wypracowań słabych i również przeciętne wypracowanie kontrolne. Jak łatwo się domyślić, wypracowanie kontrolne było oceniane dużo słabiej na tle wypracowań bardzo dobrych, z kolei na tle tych drugich ocenione zostało bardzo wysoko. Zauważyć można, że kolejność oceny ma istotne znaczenie.

Efekt kontrastu ma bardzo duże znaczenie dla ocen ludzkich działań i wytworów, stąd należy zadbać o jego eliminowanie. Chodzi bowiem o to, by wymieniony efekt nie wpływał ujemnie na wybory dokonywane w procesie podejmowania decyzji.

Efekt pierwszeństwa i świeżości

Pierwszym badaczem tego zjawiska był Asch. Eksperyment, który przeprowadził, polegał na prezentacji opisu pewnej osoby za pomocą przymiotników. Przykładowo: „Jan jest zazdrosny, zacięty, krytyczny, impulsywny, pilny i inteligentny”. Zadanie polegało na odpowiedzi na pytanie: „Jak my-

ślisz, czy Jan jest, ogólnie rzecz biorąc, emocjonalny?”. Odpowiedzi były zaznaczane na 7-stopniowej skali opisującej emocjonalność. W serii eksperymentów okazało się, że kolejność, w jakiej umieszczone są przymiotniki, ma bardzo duże znaczenie. Szczególnie liczyły się dwa z nich: zazdrosny i zacięty. Jan był oceniany jako bardziej emocjonalny w sytuacji, w której te dwa przymiotniki były umieszczone na samym początku listy, a jako mniej emocjonalny, kiedy znajdowały się na końcu. Zjawisko to polega zatem na przecenianiu pierwszych informacji³⁵.

Efekt ten jest mocno powiązany z efektem pierwszego wrażenia, który występuje powszechnie w kontakcie z nieznanymi osobami lub przedmiotami. W czasie pierwszych 11 sekund powstaje wrażenie, które jest podstawą do dalszej oceny osoby lub rzeczy. Jest to niebezpieczne, ze względu na to, że wytworzone pierwsze wrażenie stosunkowo trudno jest zmienić.

By bardziej przybliżyć efekt pierwszeństwa, po raz kolejny można posłużyć się przykładem oceniania wypracowań w szkole. Caverni przeprowadził eksperyment, w którym prosił o ocenę wypracowań. Wszystkie prace posiadały podobną ilość prostych błędów, rzucających się w oczy. Różnica polegała jedynie na tym, w którym miejscu błędy te się znajdowały. W jednych błędy występowały w początkowej części pracy, w drugich występowały w dalszej części wypracowania. Okazało się, że wypracowania z błędami w pierwszej części pracy były oceniane stosunkowo słabiej niż druga grupa wypracowań, co potwierdza zjawisko występowania efektu pierwszeństwa.

Analogicznie do błędów z wypracowania postrzegane są argumenty podczas np. debaty. Ten mówca, który zabiera głos jako pierwszy, ma szansę wywrzeć lepsze wrażenie na słuchaczach niż kolejni.

Przeciwnym do omawianego zjawiskiem jest efekt świeżości. Polega on na przecenianiu ostatnich danych i końcowego fragmentu informacji³⁶. W tej sytuacji wpada się w pułapkę początku i końca przekazu. Nie bez znaczenia jest zatem umieszczanie w końcowych napisach filmu najcenniejszych informacji na początku i na końcu listy.

Ze zjawiskiem takim spotykać się można także w reklamie, o czym doskonale wiedzą specjaliści od sprzedaży. Informacje mające przyciągnąć uwagę konsumenta, zachęcić go do zakupu danego produktu, umieszczone są na początku i na końcu przekazu, podczas gdy informacje takie jak np. cena pojawiają się w środku reklamy. Myślę, że doskonale wiedzą o tym

35 Tamże, s. 33–34.

36 Tamże, s. 35.

również studenci przychodzący na kilka ostatnich wykładów, podczas których wykazują się dużą aktywnością, po to by zwrócić na siebie uwagę prowadzącego wykład.

Efekt aureoli (efekt halo)

Polega on na tym, iż jeśli wybrana, jedna cecha osoby lub produktu została oceniona pozytywnie, to istnieje duże prawdopodobieństwo przypisywania tej osobie lub produktowi również i innych pozytywnych cech. To zniekształcenie bardzo widoczne jest w codziennym życiu. Jeżeli oceniamy ludzi na podstawie atrakcyjności fizycznej, to bardzo często sądzimy, że osoby atrakcyjniejsze fizycznie mają dużo łatwiejsze życie. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Dion, Berescheida i Waltera. Osobie najatrakcyjniejszej fizycznie przypisywano większe szanse odniesienia sukcesu w przyszłości niż osobom średnio i mało atrakcyjnym. Istnieje wiele różnych przykładów, potwierdzonych badaniami, wpływu atrakcyjności na osiągnięcie sukcesu, np. w sferze zawodowej: przystojni kandydaci mają większe szanse na wygranie wyborów, atrakcyjność fizyczna wpływa również na większe szanse znalezienia pracy czy otrzymania podwyżki. Jest to jednak złudzenie, któremu ulega większość ludzi, że „piękne jest dobre”. Złudzenie, ponieważ obiektywne pomiary składników osobowości nie pokazują znaczących różnic między ładnymi a nieatrakcyjnymi. Pozostaje jednak jeden wyjątek: osoby atrakcyjniejsze mają po prostu większe umiejętności społeczne, tzn. są odważniejsze i skuteczniejsze w nawiązywaniu kontaktów społecznych, a także w pielęgnacji zdobytych znajomości.

Oceny oparte na heurystykach

Heurystyka (od greckiego *heurisko* – znajdować) jest to umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami, a zwłaszcza stawiania hipotez, prowadząca do poznania nowych naukowych prawd, umiejętność wykrywania, wyszukiwania, wynajdowania materiałów historycznych. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań heurystyki są rodzajem uproszczeń, jakie stosujemy w podejmowaniu decyzji. Można bowiem zauważyć, że ludzie w procesie ewolucji oraz w wyniku zdobytych doświadczeń wypracowali pewnego rodzaju „drogi na skróty”. Stosowanie heurystyk pomaga poradzić sobie z brakiem możliwości przeanalizowania wszystkich informacji oraz z przewidywaniem potencjalnych zysków wynikających z podjęcia takiej a nie innej decyzji. Pozwalają one podjąć prawidłową decyzję w sensownym czasie i przy rozsądnym nakładzie sił, jednak

czasem zawodzą, prowadząc do błędów³⁷. Tversky i Kahneman wymieniają cztery podstawowe heurystyki poznawcze:

- dostępności;
- reprezentatywności;
- zakotwiczenia;
- symulacji.

Poniżej zostaną one w skrócie scharakteryzowane i poparte stosownymi przykładami.

Heurystyka dostępności

Polega ona na szacowaniu prawdopodobieństwa zajścia jakiegoś zdarzenia, które jest dostępne w pamięci. Łatwiej jest je przywołać do świadomości i jest ono bardziej nacechowane emocjonalnie. Powoduje to zatem przecenienie niektórych prawdopodobieństw, a niedocenywanie innych. Na przykład wielu ludzi boi się podróżować samolotem, mimo że statystycznie znacznie mniej ludzi ginie w wypadkach lotniczych niż samochodowych. Wynika to z faktu, iż katastrofy lotnicze są lepiej pamiętane, ze względu na ich dramatyczność – zwykle w jednym wypadku życie tracą dziesiątki, a nawet setki osób. Ważną rolę w przecenianiu zajścia różnych zdarzeń odgrywają mass media, przez nagłaśnianie spraw spektakularnych, występujących dość rzadko. Powoduje to subiektywne przecenienie szans wystąpienia takiego zdarzenia. Z kolei z niedocenywaniem szans wystąpienia jakiegoś zdarzenia spotkać się możemy wtedy, gdy są one na tyle typowe, że w żaden sposób nie przyciągają uwagi mass mediów, lub takie, które opisane są za pomocą statystyk³⁸.

Heurystyka reprezentatywności

Polega ona na klasyfikowaniu danego obiektu przez jego podobieństwo do określonego prototypu, czyli najpopularniejszego egzemplarza danej kategorii. Na przykład niski, szczupły mężczyzna o skośnych oczach jest bardziej zbliżony do stereotypu Japończyka niż Niemca, dlatego wyżej szacujemy szansę na to, iż jest on Japończykiem. Z kolei problem alkoholizmu w naszym kraju sprawia, że widok leżącego na ulicy człowieka częściej uznajemy za skutek pijaństwa niż np. poważnej choroby.

37 J.D. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1982, s. 45.

38 M. Lewicka, *Myślenie i rozumowanie* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, *Psychologia ogólna*, GWP, Gdańsk 2000, s. 304.

Stosowanie wymienionej heurystyki może doprowadzić do różnych problemów, czego dowodem jest jedno z badań, które przeprowadzili Tversky i Kahneman. Spośród osób biorących udział w badaniu wyodrębnili oni dwie grupy. Jednej z nich powiedzieli, że pewni psychologowie zbadali próbę 30 inżynierów i 70 prawników, sporządzając charakterystykę każdego z nich. Spośród nich wybrano jedną i zaprezentowano badanym. Brzmiała ona następująco: „Jacek jest 39-letnim mężczyzną”.

Badani proszeni byli o ocenienie szans, że Jacek jest inżynierem lub prawnikiem. Po przeanalizowaniu wyników, okazało się, że 30% osób biorących udział w badaniu stawiało na to, że Jacek jest inżynierem. Natomiast ok. 70% oceniło, że jest on prawnikiem.

Drugiej grupie badanych przedstawiono następującą historię: „Jacek jest inteligentny, choć trudno go określić jako naprawdę twórczego. Ma silną potrzebę porządku i jasności, lubi schludne i przejrzyste systemy, w których każdy szczegół znajduje sobie właściwe miejsce. Píše w sposób raczej nieciekawym, tylko z rzadka okraszany przejawami prostego humoru i wyobraźni typu science fiction. Jest silnie motywowany do mistrzostwa w tym, co robi. Zdaje się mieć niewiele sympatii do innych ludzi i niespecjalnie lubi zadawać się z innymi”.

W tym przypadku badani również proszeni byli o ocenienie tego, kim jest Jacek. Uzyskane w obu grupach wyniki znacznie się od siebie różniły. W grupie, w której czytano dłuższą charakterystykę, około 80% badanych szacowało, że Jacek jest inżynierem, zaś tylko 20% oceniło go jako prawnika. Różnice te wynikają z tego, iż dla badanych z pierwszej grupy istotne znaczenie miał fakt, że w puli charakterystyk znajduje się o wiele więcej prawników. Natomiast druga grupa zupełnie zignorowała ten fakt, kierując się opisem, z którego jasno wynikało, że Jacek musi być inżynierem, tzn. jest on reprezentatywny dla takiej właśnie grupy zawodowej.

Heurystyka ta może być dobrym sposobem szybkiej odpowiedzi na ważne pytania, jednak pojawia się problem ignorowania ważnych informacji, ze względu na ocenianie na podstawie samego podobieństwa. Stosowanie tej metody myślenia jest zupełnie nieświadome, ludzie robią to z reguły automatycznie.

Heurystyka zakotwiczenia

Wykorzystuje ona percepcyjny mechanizm asymilacji lub przyswajania. Szacując wyniki, ludzie wykorzystują pewne wyraziste percepcyjne punkty (kotwice), a następnie modyfikują uzyskany rezultat przy użyciu dodat-

kowych informacji, choć często ta modyfikacja niewystarczająco koryguje asymilacyjne efekty zakotwiczenia³⁹.

Często nasze oceny zakotwiczone są na określonej wartości, przez co trudno jest nam zmienić nasze przewidywania. Co istotne, początkowa wartość, przyciągająca w swoim kierunku każdą kolejną ocenę, najczęściej nie ma nic wspólnego z właściwą treścią szacowania. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż błędowi kotwiczenia ulegamy łatwiej, gdy posiadamy niewielką wiedzę merytoryczną na jakiś temat⁴⁰.

Zbadania roli efektu kotwicy w formułowaniu ocen jako pierwsi podjęli się Tversky i Kahneman. Jednym z badań było przeprowadzenie eksperymentu, w którym ludzie mieli oszacować iloczyn cyfr w ciągu rosnącym ($1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$) i malejącym ($8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$). Wyniki iloczynu z ciągu malejącego były zdecydowanie wyższe niż w przypadku odwrotnym, pomimo iż w rzeczywistości iloczyny obydwu ciągów są identyczne⁴¹. Replikację tego właśnie badania zastosowałam w ankiecie wyborów w warunkach stresu i braku stresu przeprowadzonej na potrzeby pisanie niniejszej pracy.

Heurystyka symulacji

Heurystyka symulacji to przekonanie o przebiegu zdarzeń w oparciu o wyobrażenie. Polega ona na tym, że to, co łatwiej jest nam sobie wyobrazić, wydaje nam się bardziej prawdopodobne. Z kolei sporadyczne zrządzania losu oceniamy jako mniej wiarygodne. Typowym przykładem stosowania tej heurystyki jest badanie przeprowadzone przed Tversky'ego i Kahnemana, którzy przedstawiali badanym różnego rodzaju zadania. Poniżej zaprezentuję przykład takiego zadania: „I Kowalski, i Nowak spóźnili się o pół godziny na swój lot. Samolot Kowalskiego odleciał o czasie. Samolot Nowaka odleciał 25 minut po planowanym czasie. Który z nich bardziej się denerwował z powodu spóźnienia?”

Po przeanalizowaniu wyników badań okazało się, że badani uważali, że bardziej denerwował się Nowak. Wynika to z tego, że osobom biorącym udział w badaniu łatwiej było sobie wyobrazić bieg zdarzenia, w którym Nowak zdąża jednak na swój lot, w sytuacji, kiedy nie zatrzymuje go np.

39 Tamże, s. 304.

40 T. Zaleśkiewicz, *Psychologia inwestora giełdowego. Wprowadzenie do behawioralnych finansów*, GWP, Gdańsk 2003, s. 51–56.

41 A. Tversky, D. Kahneman, *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, "Science" 185, 1974.

jedno czerwone światło. W przypadku Kowalskiego musiałoby wystąpić więcej takich losowych zdarzeń, czego badani nie brali pod uwagę.

Heurystyka symulacji prowadzi do różnego rodzaju subiektywnych odczuć. Okazuje się, że najbardziej dostępne umysłowo scenariusze zdarzeń nie muszą okazać się najbardziej prawdopodobne, czego przykładem jest efekt wyjaśniania⁴². W sytuacji, w której ludzie mocno zaangażują się w przeanalizowanie przyczyn wystąpienia jakiegoś zdarzenia, oceniają je jako bardziej prawdopodobne. Istotne również jest to, że wyjaśnianie zdarzenia nasila szansę jego autentycznego wystąpienia. Efekt ten działa także „wstecz”, co prowadzi do tzw. złudzenia mądrości po fakcie, czyli do pocucia „wiedziałem, że tak będzie”. Oznacza to, że ludzie uważają, że jeszcze przed wystąpieniem jakiegoś zdarzenia doskonale zdawali sobie sprawę z końcowego efektu. Jest to tak naprawdę zniekształcenie pamięci⁴³. Ludzie, którzy wiedzą, że nie doszło do zdarzenia, nie przypominają go sobie jako zdarzenia prawdopodobnego.

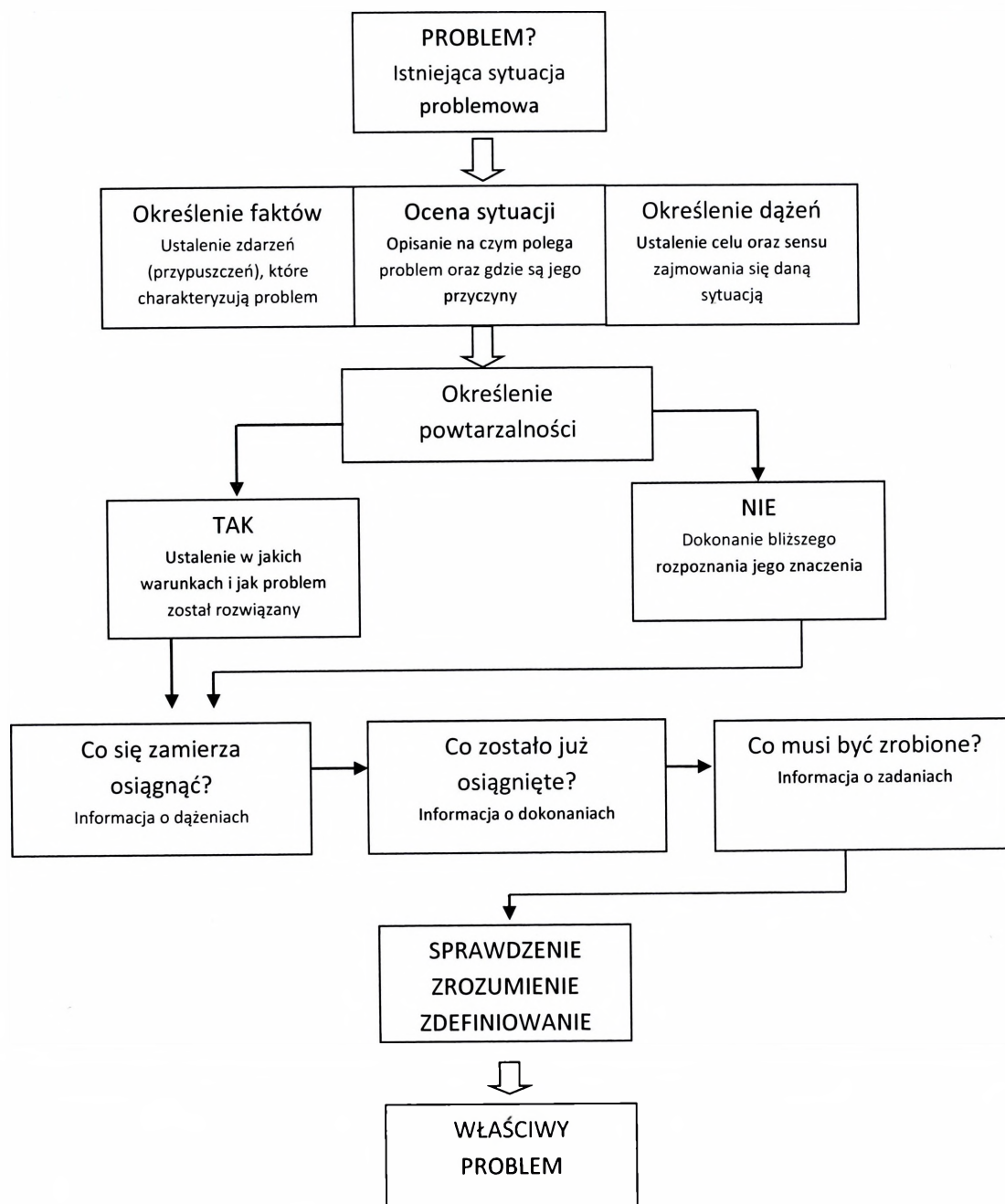
1.3. Optymalizacja decyzji

Wszystkie działania współczesnych organizacji dążą do tego, by proces zarządzania m.in. zasobami materialnymi czy ludzkimi doprowadził do osiągnięcia celów, jakie stoją przed organizacją. Niewątpliwie najważniejszym aspektem pozwalającym osiągać te cele są procesy podejmowania decyzji. Zatem podjęta decyzja musi mieć najwyższą jakość, powinna być optymalna, a decydenci muszą wykazać się myśleniem opartym na racjonalnych przesłankach. Stąd szczególnie ważne jest zrozumienie wszelkich uwarunkowań i istoty problemów. Wynikają one przede wszystkim z charakteru danej organizacji, jej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, ale również z osobowości decydentów.

Niezależnie od rodzaju problemu, jaki pojawić się może w organizacji, istotna jest umiejętność rozpoznania i zidentyfikowania możliwych jego przyczyn. Przydatnym narzędziem do zrozumienia istoty problemu jest przeprowadzenie dokładnej jego analizy (rysunek 1.4). Pozwala to na przeprowadzenie całościowej diagnozy sytuacji problemowej i jej racjonalne rozwiązanie.

⁴² B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006, s. 86.

⁴³ Tamże, s. 86.



Źródło: J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, s. 89.

Rysunek 1.4. Struktura analizy problemu

Wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie wskazują na znaczenie metod (technik) podejmowania decyzji (metod decydowania). Są to określone sposoby postępowania, które wykorzystuje się w procesach decyzyjnych. Głównie mają one służyć temu, by podjęta decyzja była optymalna, a jednocześnie podjęta w jak najkrótszym czasie. W literaturze przedmiotu

opisany jest cały szereg technik, według których powinno się postępować. Zalicza się do nich techniki tradycyjne i nowoczesne (tabela 1.2). Jednak należy zaznaczyć, że dotyczą one w zasadzie decyzji programowanych (rutynowych) i nieprogramowanych (nierutynowych).

Tabela 1.2. Tradycyjne i nowoczesne techniki podejmowania decyzji

Rodzaje decyzji	Techniki decyzyjne	
	Tradycyjne	Nowoczesne
Programowane: – rutynowe – powtarzalne Organizacja opracowuje określone procesy ich rozwiązania.	1. Zwyczaj. 2. Rutyna biurowa: standardowe procedury; wspólne oczekiwania; system celów niższego rzędu; dokładnie zdefiniowane kanały informacyjne.	1. Badania operacyjne: analiza matematyczna modele, symulacja komputerowa. 2. Przetwarzanie danych.
Nieprogramowane: jednorazowe, słabo ustrukturyzowane, nowe. Rozstrzyganie za pomocą ogólnych procesów rozwiązywania problemów.	1. Osąd, intuicja, twórczość. 2. Reguły robocze 3. Dobór i szkolenie kierowników.	Technika heurystyczna: go rozwiązywania problemów stosowana do: szkolenia podejmujących decyzje; konstruowania heurystycznych programów.

Źródło: J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, s. 141.

Techniki tradycyjne charakteryzują się procedurami, do których zaliczają się:

1. Zwyczaj i rutyna biurowa – w rozwiązywaniu powtarzalnych problemów uczestnicy organizacji wykorzystują standardowe procedury działania, których umiejętność stosowania nabyli dzięki doświadczeniu i określonej wiedzy.

2. Osąd, intuicja, twórczość – z nowymi problemami kierownicy radzą sobie przede wszystkim dzięki swojemu doświadczeniu, a także inteligencji, kreatywności czy intuicji.

3. Reguły robocze – pewne stworzone procedury działania.

4. Dobór i szkolenie kierowników – wykorzystywane w organizacjach jako umiejętność w podejmowaniu trudnych decyzji.

Z kolei do technik nowoczesnych zaliczamy:

1. Badania operacyjne i przetwarzanie danych – analizy ekonomiczno-matematyczne pomagają wyszukać najlepsze alternatywy rozwiązań w danych warunkach, natomiast wszelkie analizy statystyczno-matematyczne

pomagają wyznaczyć optymalne rozwiązania sytuacji problemowych występujących w organizacjach.

2. Techniki heurystycznego rozwiązywania problemów – służą do twórczego i innowacyjnego rozwiązywania sytuacji problemowej.

W literaturze przedmiotu podkreśla się również użyteczność koncepcji analitycznego modelu podejmowania decyzji. Model ten wskazuje serię ośmiu kroków, jakie mogą zostać podjęte w celu rozwiązania problemu przez grupę lub jednostkę. Do kroków, jakie należy podjąć, zalicza się:

- identyfikację problemu,
- identyfikację celu,
- podjęcie decyzji wstępnej,
- wytworzenie alternatywnych rozwiązań,
- ocenę alternatywnych rozwiązań,
- dokonanie wyboru,
- wdrożenie wybranego wariantu,
- sprawdzenie rezultatu.

Warto zwrócić uwagę na to, że model ten pomaga zrozumieć złożoność procesów decyzyjnych w organizacji. Jednocześnie jest on bardzo ogólny i nie zawsze występuje z zachowaniem wszystkich faz, jednak jest dość użyteczny.

Współcześnie jednym ze sposobów dojścia do optymalnych decyzji jest analiza procesów zachodzących w organizacji przy pomocy mapy organizacji. Przynosi ona najlepsze rezultaty dla procesów, które przekraczają granice działów, lokalizacji czy specjalizacji, gdyż w tego typu procesach najtrudniej o utrzymanie wystarczającej liczby interakcji – jest ich zbyt mało, lub odwrotnie – ze względu na złożony charakter procesu interakcji tych jest zbyt dużo. Często ze względu na zbyt dużą lub małą liczbę interakcji funkcjonujących wokół kluczowych procesów zwiększa się czas realizacji zadań i ich koszty.

Mapowanie procesów jest działaniem polegającym na graficznym przedstawieniu przebiegu całości procesu lub jego fragmentu nazywanego podprocesem. Istnieje kilka najbardziej popularnych form graficznego opisywania procesów. W mapowaniu procesu stosuje się z góry ustaloną symbolikę oznaczania. Najpopularniejsze metody graficznego opisywania procesów realizowane są za pomocą:

- schematów blokowych,
- ikon lean mapping.

Prawidłowo i wystarczająco dokładnie przygotowana mapa procesu w formie schematu blokowego jest dodatkowo algorytmem opisującym jednoznacznie przebieg procesu. W tej formie opisuje się standard przebiegu

procesu, który uzupełniony o dodatkowe komentarze i opisy czynności jest procedurą procesu opisanego tym schematem.

Mapowanie procesu realizowane z wykorzystaniem oznaczeń według metodyki „lean mapping” najczęściej koncentruje się na określeniu mapy przepływu wartości dodanej, czyli czynności i procesów, które dodają wartość wytwarzanym produktom lub usługom. Mapowanie procesów według „lean mapping” nazywane jest mapowaniem strumienia wartości lub zamiennie mapowaniem przepływu wartości (ang. *Value Stream Mapping* – w skrócie VSM). W pełnej mapie przepływu wartości powinny zostać zawarte procesy i ich czasy, obejmujące klienta zamawiającego wyrób lub usługę, dostawcę, planowanie i sam proces wytwarzania.

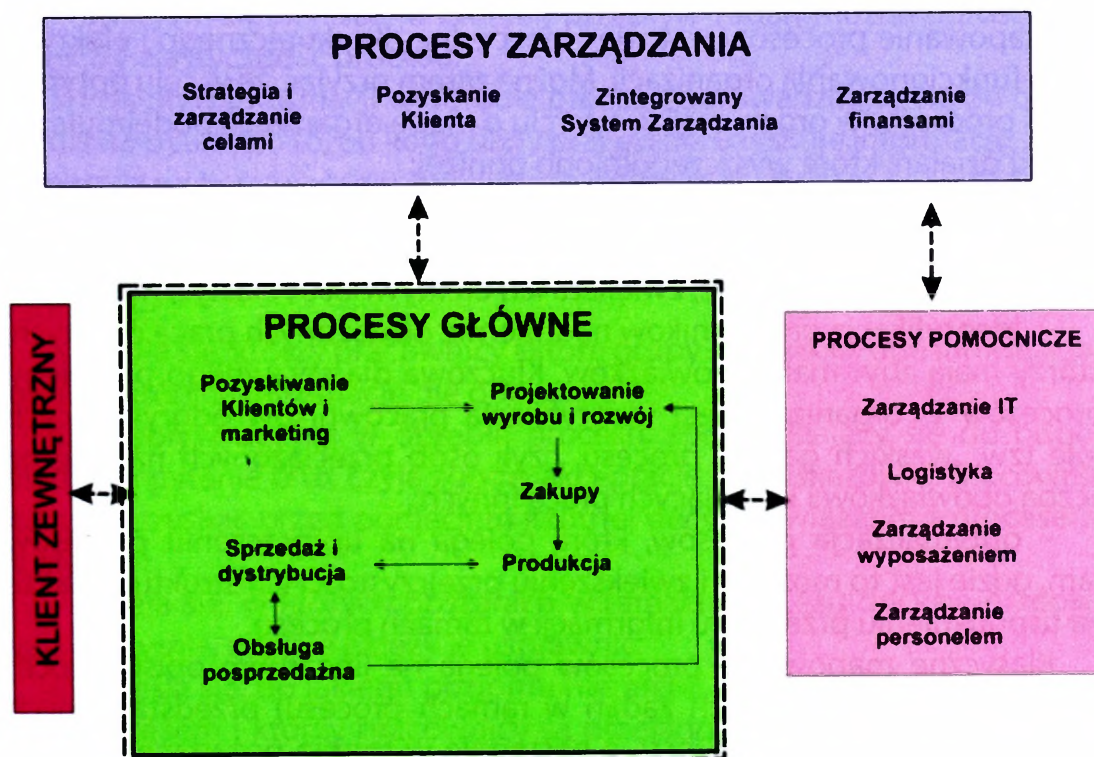
Głównym celem mapowania strumienia wartości jest określenie czasu przepływu realizowanych zleceń („lead time”) i podjęcie działań ukierunkowanych na skrócenie czasu przepływu. Oprócz działań ukierunkowanych na skracanie czasu realizacji zleceń w mapowaniu przepływu wartości bardzo istotnym elementem jest również zdefiniowanie wąskiego gardła wzdłuż danego procesu. Dzięki opracowaniu mapy procesu dla stanu obecnego można dokładniej określić wąskie gardła w przebiegu procesu i zdefiniować miejsca najdłuższych przestojów, a następnie podjąć działania związane z ich eliminacją. Opracowanie modelu procesu optymalnego i jego wdrożenie bardzo często pozwala na kilku-, a nawet kilkunastokrotne skrócenie czasów realizacji zadań. Osiągnięcie takiego stanu pozwala na poprawę elastyczności organizacji.

Mapowanie procesów jest bardzo istotnym elementem wdrażania filozofii Lean Management w organizacji. Opracowane optymalne modele procesów w formie ich map (w tego typu mapowaniu wskazane jest wykorzystanie metodyki mapowania z wykorzystaniem schematów blokowych) należy wdrażać jako standardowe procedury poszczególnych procesów. Bardzo często problemem jest prawidłowe przestrzeganie tych standardów, ale w takiej sytuacji pomocne są opisy standardów pracy w połączeniu ze schematami blokowymi i wizualizacją.

Mapowanie procesów jest to graficzne przedstawienie procesu bądź zespołu procesów wraz z ich wzajemnymi powiązaniami. Umożliwia przedstawienie, najczęściej w formie graficznej, wszystkich działań i powiązań w organizacji. Mapowanie procesów jest jednym z elementów umożliwiających dalszy rozwój pod kątem wdrożenia systemu zarządzania. Mapowanie procesów umożliwia realizację podejścia procesowego, jest jednym z elementów tego podejścia i początkiem do dalszego doskonalenia. Mapowanie procesów przebiega w dwóch zasadniczych etapach. Pierwszym z nich jest identyfikacja procesów. Identyfikacji tej można dokonać dwo-

ma metodami: metodą odgórną (top-down), gdzie w pierwszej kolejności określa się ogólną działalność organizacji wraz z jej celami, a następnie przechodzi się do uszczegółowienia wskazanych elementów; lub metodą oddolną (bottom-up), bardziej czasochłonną, lecz dokładniejszą, która polega na analizie wykonywanych w organizacji czynności i formułowaniu na ich podstawie przebiegających procesów.

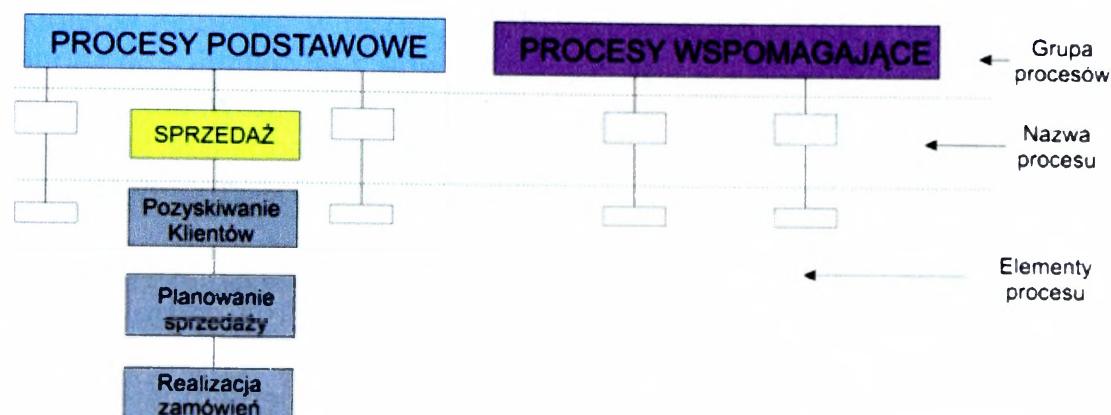
Po dokładnej identyfikacji procesów należy przejść do ich pogrupowania. Dzielą się one na procesy zarządzania związane z misją, celami, strategią i pozycją na rynku, procesy główne, związane z tworzeniem rezultatów organizacji, oraz procesy wspomagające związane z klientem wewnętrznym, np. rekrutacja, zaopatrzenie, zarządzanie infrastrukturą. Przyjmując podział na procesy zarządzania, główne i wspomagające, mapę procesów można przedstawić w następujący sposób (rysunek 1.5):



Źródło: <https://www.centrum.jakosci.pl/wdrazenie-szj, mapa-procesow.html>.

Rysunek 1.5. Grupowanie procesów w organizacji

Powyższa mapa przedstawia procesy ogólnie, natomiast w celu przedstawienia szczegółowo każdego procesu i podprocesu można opracować mapę rozbudowaną, ukazującą kolejno każdy z procesów wraz z elementami wchodzącymi w jego skład.



Źródło: <https://www.centrum.jakosci.pl/wdrazanie-szj,mapa-procesow.html>.

Rysunek 1.6. Hierarchia procesów

Mapowanie procesów jest więc niezbędne dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji. Można zatem przyjąć, że w celu optymalizacji procesów w organizacji w oparciu o mapę organizacji podejmuje się szereg działań, które wyszczególniono poniżej:

- analiza procesów pod względem ich złożoności i nieodpowiednich wzorców pracy. Jej dokonanie i uproszczenie struktury procesów, w miejscach gdzie jest to możliwe, zwiększa ich efektywność i elastyczność;
- identyfikacja pracowników nadmiernie obciążonych pracą oraz tych, którzy mają zbyt mało obowiązków. Kluczowa dla sprawnego przebiegu procesów w organizacji jest identyfikacja pracowników odgrywających role tzw. „wąskich gardeł” procesu, czyli osób przeciążonych nadmierną liczbą obowiązków i blokujących pracę innych;
- optymalizacja procesów, która polega na uproszczeniu procesów tam, gdzie jest to możliwe i zwiększeniu przejrzystości ich struktur, a także na usprawnieniu przepływu informacji w ramach procesu.

Klasyczne mapowanie procesów polega na linearnym opisie procesu (kolejno wykonywanych zadań w ramach procesu) przedstawionych w obecnej formie (tak jak jest), a następnie w formie pożądanej (tak jak powinno być). Analiza ta ma na celu ukazanie w linearnej postaci tego, jak i gdzie w ramach procesu dodawane są wartości w kolejnych etapach organizacji pracy. Analizy takie dokonuje się w celu optymalizacji procesu, np. zmniejszenia liczby zadań w ramach procesu, automatyzacji zadań, podkreślenia wagi osób kluczowych dla procesu, dostarczenia szybciej lub do większego grona osób informacji potrzebnych do realizowania zadań itp.

Mapa organizacji stanowi dobry dodatek do klasycznych analiz procesów, gdyż wskazuje osoby, które są zaangażowane w dany proces wraz z rodzajami zachodzących pomiędzy nimi interakcji (przepływ pracy, infor-

macji, wiedzy czy decyzyjności). Poniżej przedstawione zostaną podstawowe relacje w procesach pracy, wraz z ich krótką charakterystyką.

1. Współpraca w obrębie procesu, sprowadzająca się do odpowiedzi na pytanie o to, z kim bezpośrednio pracownik współpracuje wykonując swoje obowiązki w ramach procesu. W efekcie:

- określa się, kto jest pracownikiem kluczowym dla sprawnego wykonywania przez innych pracy w badanym procesie;
- identyfikuje się osoby, które w ramach danego procesu mogą być przeciążone obowiązkami lub mają ich mniej niż inni.

2. Przepływ zadań w obrębie procesu, sprowadzający się do odpowiedzi na pytanie o to, kto w ramach zadań związanych z procesem wykonuje pracę bezpośrednio przed danym pracownikiem. W efekcie:

- ustala się, jaka jest złożoność przepływu zadań w ramach procesu;
- odkrywa się miejsca, w których przepływ zadań można uprościć, co zwiększy elastyczność procesu.

3. Przepływ informacji w obrębie procesu, sprowadzający się do odpowiedzi na pytanie o to, od kogo dany pracownik uzyskuje informacje, które pomagają wykonywać pracę w ramach procesu. W efekcie:

- ustala się, którzy pracownicy mają ważną rolę dla przepływu informacji w ramach zadań związanych z procesem i z jakich źródeł pochodzą te informacje;
- ustala się, którzy pracownicy i które grupy są przeciążone informacjami, a do których informacje nie docierają.

4. Przepływ decyzji w obrębie procesu, sprowadzający się do odpowiedzi na pytanie o to, czyją zgodę, akceptację lub wskazówkę pracownik stara się uzyskać przed podjęciem istotnej decyzji, związanej z procesem. W efekcie:

- ustala się, w których obszarach w ramach procesu decyzje przepływają sprawnie, a gdzie należy je usprawnić;
- określa się, do jakiego poziomu hierarchii dochodzą decyzje związane z procesem i którzy pracownicy są przeładowani obowiązkami w tym zakresie.

5. Zwiększenie efektywności procesu, sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie o to, z którymi osobami pracownik powinien zwiększyć liczbę kontaktów, by jego praca w ramach procesu była bardziej efektywna. W efekcie:

- określa się, kto w ramach procesu mógłby usprawnić pracę innych osób, gdyby zostały stworzone odpowiednie regulacje;
- określa się potencjalne kierunki działań związanych z optymalizacją sposobów wykonywania pracy.

6. Zastępstwa w obrębie procesu, sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie o to, kto w ramach zadań procesu sprawdziłby się na stanowisku podobnym do określonego pracownika. W efekcie:

- ustala się, jakie są możliwości optymalizacji obciążeń pracowników w danym procesie;
- określa się, jak przeprowadzić zastępstwa, przemieszczenia i wymianę kadry.

Mapa organizacji daje całościowy obraz specyficznej struktury organizacji, jednak w wielu przypadkach interesujące są jedynie niektóre elementy, wyróżnione z uwagi na ich specyfikę. Wykorzystanie filtrów pozwala również na głębszą analizę informacji płynących z poszczególnych warstw mapy, takich jak współpraca, przepływ zadań, przepływ informacji, podejmowanie decyzji, potencjał, kompetencje. Charakter prowadzonych rozważań wskazuje, że najbardziej istotny w tej sytuacji jest proces podejmowania decyzji.

Optymalizacja decyzji podejmowanych w ramach procesu wskazuje, że im mniej osób jest wskazywanych na sieci decyzyjnej (niewiele osób podejmuje dużo decyzji), tym większe jest prawdopodobieństwo tego, że w razie opóźnień lub braku decyzyjności jednej z nich organizacja nie będzie sprawnie funkcjonować. Im bardziej zdecentralizowana decyzyjność, tym mniejsze prawdopodobieństwo przeładowania decyzyjnością niewielu węzłów. W podobny sposób można interpretować sieć powstałą z odpowiedzi na pytanie „Z kim chciałbyś pracować, by być bardziej efektywny” – jeśli wskazywani są pracownicy wysoko w strukturze, to prawdopodobne, że oni posiadają większość decyzyjności w organizacji. Pracownicy, którzy stają się wąskimi gardłami w sieci związanej z podejmowaniem decyzji, w szczególnie dotkliwy sposób zmniejszają efektywność realizacji zadań w ramach procesu. Jeśli natomiast w danym procesie jest niewystarczająca liczba interakcji z osobami decyzyjnymi, sprawne wykonywanie zadań może być w dużym stopniu utrudnione. Warto zwrócić także uwagę, czy w ramach procesu decyzje osób z niższego szczebla wymagają podejmowania decyzji przez pracowników najwyższych szczebli. Jeśli decyzje podejmowane w ramach procesu dochodzą zbyt wysoko w hierarchii firmy, organizacja pracy w ramach procesu jest w mniejszym stopniu elastyczna.

Mapa organizacji umożliwia odwzorowanie nieformalnej struktury firmy, a więc rzeczywistych praktyk pracowników, przez co wspomaga sprawny proces zarządzania. Podstawowe korzyści płynące z zastosowania mapy organizacji to:

- precyzyjne zobrazowanie sieci współpracy w ramach procesów zarządzania organizacją, a w tym podejmowania decyzji;

- diagnoza procesów zarządzania i podejmowania decyzji pod względem złożoności i nieodpowiednich wzorców pracy (np. nieodpowiednie osoby odpowiedzialne za przekazywanie zadań);

- zobrazowanie przepływu informacji w ramach procesu zarządzania i zlokalizowanie połączeń komunikacyjnych, utrudniających wymieniony proces;

- odwzorowanie sieci zależności związanych z podejmowaniem decyzji oraz zlokalizowanie relacji i osób utrudniających przepływ decyzji (np. udział zbyt wielu osób w podejmowaniu jednej decyzji);

- zidentyfikowanie osób, które mają potencjał, by pomóc innym pracownikom osiągać lepsze rezultaty;

- zidentyfikowanie pracowników przeciążonych obowiązkami i niedociążonych oraz wskazanie rozwiązań optymalizujących obciążenie pracą.

Dzięki odwzorowaniu rzeczywistych praktyk w organizacji i możliwości ich wielopoziomowej interpretacji mapa organizacji jest narzędziem, które uzupełnia klasyczną analizę procesów decyzyjnych przez wskazanie poziomu wykorzystania zasobów zaangażowanych w wymieniony proces (czyli osób oraz łączących je relacji, takich jak przepływ pracy, informacji, wiedzy czy decyzyjności). Mapa organizacji spełnia ponadto inną, uniwersalną funkcję – jest narzędziem współpracy, nowoczesną książką adresową i źródłem wiedzy na temat rzeczywistych sposobów postępowania, służącą każdemu pracownikowi w codziennym wykonywaniu swoich zadań. To społeczna, interaktywna i angażująca pracowników platforma, wspierająca współpracę i koordynację na poziomie jednostek, grup i całej organizacji. Można zatem uznać, że jest ważnym czynnikiem, który może doprowadzić do optymalizacji procesów decyzyjnych, realizowanych w specyficznych, trudnych warunkach, w tym także w warunkach silnego stresu decydenta.

Z treści zaprezentowanych w niniejszym rozdziale wynika, że na kształt i jakość decyzji wpływa bardzo wiele czynników. Do najtrudniejszych do identyfikacji i modyfikowania należą te czynniki, które mieszczą się w warunkowaniach psychologicznych. Nawet najlepsze informacje, procedury i metody podejmowania decyzji zawiodą, jeśli decydent nie będzie mentalnie przygotowany do podejmowania decyzji.

2. Motywowanie pracowników

Pojęcie motywowania jest niezwykle powszechne. Dotyczy ono zarówno życia osobistego, jak i organizacyjnego każdego człowieka. Od motywowania zależy przede wszystkim mobilizacja do realizacji określonego działania. Zatem z punktu widzenia kierownika motywowanie oznacza takie wywieranie wpływu na pracowników, by praca przez nich wykonywana była najbardziej efektywna i zgodna z celami organizacji. Wobec tego zadaniem kierownika jest odpowiednie zachęcenie pracowników do realizacji określonych przedsięwzięć w ramach ustalonej misji oraz wizji organizacji.

Warto zatem zastanowić się nad następującymi kwestiami:

1. Jakie czynniki motywują pracowników do działania?
2. W jaki sposób można ukierunkować pracowników do odpowiedniego działania?

W niniejszym rozdziale postanowiłam skupić się na przedstawieniu głównych założeń związanych z pojęciem motywacji i motywowania oraz teoriach związanych z potrzebami człowieka i metodach wspomagających proces motywowania, z punktu widzenia perspektywy możliwości ich zastosowania w organizacji.

Pojęcie motywacji można rozpatrywać w dwóch aspektach: rezultatowym, w myśl którego motywacja to stan napięcia (chęć działania) wywołany motywem (przewidywalny korzystny efekt i prawdopodobieństwo jego wystąpienia), oraz czynnościowym, w myśl którego motywacja to proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowanie innych ludzi przez wywołanie u nich chęci działania.

2.1. Pojęcie motywacji i motywowania

Motywowanie łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, podejmowania wyzwań, zachęcania, uzyskiwania reakcji, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, informowania, instruowania oraz sprawiedliwego nagradzania.

Jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie kierowania, od którego w dużym stopniu zależą wyniki osiągane przez organizację.

Aktywnością człowieka kierują różne cele, do których on dąży. Są one wynikiem cenionych przez niego wartości, jego wiedzy i doświadczenia, posiadanych aspiracji i sposobu myślenia. Łatwiej wyzwalać motywację wtedy, gdy organizacja jest sprawnie zarządzana, gdyż umożliwia ona łączenie celów indywidualnych pracowników z celami całej organizacji. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnianie.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych definicji, zarówno pojęcia motywowania, jak i motywacji. Jednocześnie okazuje się, że bardzo często pojęcia te są ze sobą mylone. Uzasadnione zatem jest zaprezentowanie kilku definicji obydwu wymienionych powyżej terminów.

Według F. Michonia motywacja to „zespół sił i czynników podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów i pobudzających go do nich”¹. Z kolei M. Armstrong przedstawia motywację jako: „powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się zatem czynnikami sprawiającymi, że ludzie zachowują się w określony sposób”². Natomiast S. Sudoł wskazuje, że motywacja jest „wyrazem gotowości człowieka do podjęcia określonego działania i wydatkowania wysiłku w pracy”³. Z kolei w opracowaniu pod redakcją naukową A. Zakrzewskiej-Bielawskiej motywacja przedstawiana jest jako „wyraz gotowości człowieka do podjęcia określonego działania i wydatkowania wysiłku w pracy. Jest stanem wewnętrznym każdego człowieka, zachowaniem ukierunkowanym na cel”⁴.

Natomiast motywowanie określane jest jako „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywacyjnego”⁵. Z kolei w opracowaniu Bienioka czytamy, że

1 F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 120.

2 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 106.

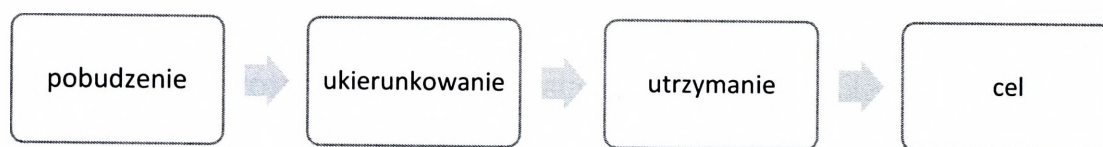
3 S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 198.

4 A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 326.

5 S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

motywowanie „polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność”⁶. W opracowaniu R.W. Griffina motywowanie określane jest jako „zbiór sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”⁷.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na fakt, że aby człowiek mógł podjąć określone działania, musi pojawić się odpowiedni motyw lub zbiór motywów. Zatem motywacja jest niezwykle istotnym czynnikiem przyczyniającym się do osiągnięcia sukcesu ze względu na proces, który pobudza i ukierunkowuje zachowanie człowieka dążące do realizacji danego celu. Te osoby, które są mocno zmotywowane, będą w stanie dłużej utrzymywać pełną mobilizację do działania. Można zatem uznać, że im silniejsza jest motywacja, tym większą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu. Zatem motywację można określić jako mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu, stanowiący jego wewnętrzną siłę. Na poniższym schemacie przedstawiono przebieg procesu motywacyjnego.



Źródło: A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 62.

Schemat 2.1. Schemat procesów motywacyjnych

W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące właściwości motywacji:

- kierunek – co pracownik chce osiągnąć, o co się stara, jakie żywi pragnienia i obawy;
- wysiłek – jak bardzo się o to stara, jaki zasób sił przeznacza na realizację zadań i celów;
- wytrwałość – jak długo się o to stara, z jaką determinacją dąży do końcowych rezultatów;

⁶ H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997, s. 247.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 518.

– stan emocjonalny – pozytywne lub negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień lub obaw pracownika⁸.

Z kolei ze względu na źródło wywołania danych postaw u pracowników, motywację dzieli się na wewnętrzną, która oznacza samoczynny bodziec emocjonalny wynikający z wartości i przekonań danej osoby, oraz zewnętrzną, będącą wyrazem formalnego systemu motywowania w danej organizacji⁹. Zatem motywacja wewnętrzna pobudzana może być przez zaufanie czy satysfakcję, natomiast motywacja zewnętrzna determinowana będzie przez odpowiednie wpływanie na zachowanie pracownika przez stosowanie odpowiednich kar i nagród. Dlatego właśnie wielu praktyków zarządzania zasobami ludzkimi spiera się co do tego, czy motywowanie jest właściwym sposobem osiągnięcia zamierzonych efektów pracy. Związane jest to z problemem dotyczącym tego, gdzie kończy się motywowanie pracownika, a zaczyna manipulacja nim.

Dodatkowo w literaturze przedmiotu spotkać można podział na motywację pozytywną oraz negatywną. Motywacja pozytywna związana jest ze stwarzaniem pracownikowi odpowiedniej perspektywy realizacji jego celów, natomiast motywacja negatywna opiera się głównie na obawie i pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia¹⁰.

Podsumowując, motywowanie jest bardzo ważnym zadaniem dla menedżerów, ponieważ motywacja, obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika, a tym samym o osiągnięciach organizacji, za którą menedżer jest odpowiedzialny. Dlatego jednym z zadań każdego menedżera powinno być odpowiednie zidentyfikowanie podstawowych potrzeb pracowników. Pozwoli to na odpowiednie zaprojektowanie systemu motywacyjnego, co wpłynąć może na zadowolenie i satysfakcję pracownika. W świetle najnowszych badań okazuje się bowiem, że samorealizacja pracownika, wyzwania, jakie się przed nim stawia, mogą być istotniejszymi czynnikami niż wysokość otrzymywanego wynagrodzenia.

8 W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 16.

9 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 212

10 A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 327.

2.2. Wybrane modele i teorie motywowania

W teorii i praktyce zarządzania wyróżnia się zwykle trzy modele motywacji:

1. Model tradycyjny – związany z Taylorem i naukową szkołą zarządzania, postrzegany również jako model „człowieka ekonomicznego”, w którym podstawowym czynnikiem pobudzającym do działania jest płaca.

2. Model stosunków współdziałania – związany z pracami Mayo, postrzegany jako model „człowieka uspołecznionego”, w którym obok potrzeb materialnych jednostki dostrzega się potrzeby uznania społecznego i przynależności.

3. Model zasobów ludzkich – związany z pracami Masłowa i McGregora, postrzegany jako model „człowieka samorealizującego się”, w którym obok różnych potrzeb ważne są również potrzeby samorealizacji.

W poniższej tabeli zaprezentowane zostało podejście do motywowania pracownika z punktu widzenia klasycznego nurtu zarządzania oraz nurtu behawioralnego.

Tabela 2.1. Klasyczne podejście do motywowania pracowników

Kierunek naukowego zarządzania	Kierunek administracyjny	Kierunek stosunków międzyludzkich
Zapewnienie nie tylko stałego zatrudnienia, ale także trwałej poprawy możliwości zarobkowych.	Dążenie do wyraźnej specjalizacji w sferze zadań.	Okazywanie sympatii i zainteresowania sprawami zawodowymi i osobistymi pracowników.
Zapewnienie szczęśliwego życia rodzinnego i społecznego dzięki usunięciu nędzy.	Zapewnienie sprawiedliwego i jednocześnie zadowalającego wynagrodzenia, zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.	Informowanie pracowników o wszystkim co ważne.
Dbłość o zdrowie oraz przyjemne warunki pracy.	Zapewnienie ściśle określonego zakresu obowiązków.	Utrzymywanie stałego, bliskiego kontaktu z pracownikami.
Eliminowanie elementów konfliktowych, rozwijanie wzajemnego porozumienia, tolerancji i pracy w zespole.	Dążenie do stabilizacji pracy i osiągnięcia biegłości w wykonywaniu zadań.	Umożliwienie orientacji we własnych postępach w pracy i ich ocenie.
Zapewnienie większych możliwości rozwoju jednostki poprzez naukowe metody analizy pracy, doboru i przydziału zadań.	Zapewnienie współpracy.	Okazywanie pomocy w pracy.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 331.

Jak już wcześniej zaznaczono, tradycyjne ujęcie motywacji opiera się na założeniach naukowej szkoły organizacji Taylora. Szkoła ta utrzymywała, że ważnym elementem pracy kierownika jest zapewnienie, by robotnicy wykonywali swoje nużące, powtarzalne zadania możliwie sprawnie. Kierownicy ustalali sposób wykonywania zadań i stosowali system zachęt płacowych do motywowania robotników – im więcej produkowali, tym więcej zarabiali¹¹. Model ten zakładał, iż robotnicy są leniwi z natury i że kierownicy lepiej rozumieją zadania od nich samych. Podejście tradycyjne zakładało również, że dla większości ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od charakteru samej pracy. Dlatego też można oczekiwać od ludzi gotowości do wykonywania każdej pracy pod warunkiem, że będą odpowiednio opłacani.

Taylor przedstawił zarys swojej filozofii i stwierdził, że opiera się ona na czterech zasadach:

- opracowaniu prawdziwej nauki zarządzania, tak aby można było np. ustalić najlepszą metodę wykonywania każdego zadania;
- naukowym doborze pracowników, tak aby można było każdemu pracownikowi przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje;
- naukowym szkoleniu i doskonaleniu pracownika;
- bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem i pracownikami¹².

Taylor stwierdził, że powodzenie tych zasad zależy od całkowitej rewolucji w umysłach, zarówno kierowników, jak i robotników. Zamiast kłótni o podział zysków tak kierownicy, jak i robotnicy powinni dążyć do zwiększenia produkcji. W ten sposób zyski będą rosły w takim stopniu, że kierownicy i robotnicy nie będą musieli o nie współzawodniczyć. Taylor uważał, że zwiększenie wydajności leży we wspólnym interesie obu stron.

Zwolennicy podejścia do motywacji z perspektywy stosunków międzyludzkich kładli nacisk na rolę stosunków społecznych w miejscu pracy. Ich podstawowe założenia były następujące:

- pracownik odczuwa potrzebę bycia użytecznym i ważnym dla firmy;
- ma silne potrzeby społeczne;
- potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze¹³.

Według twórców nuda i powtarzalność wielu zadań obniżają motywację, a kontakty towarzyskie (społeczne) przyczyniają się do powstania i utrzymania motywacji. Kierownicy mogą motywować pracowników,

11 J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 359.

12 Tamże, s. 49.

13 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 520.

uznając istnienie ich potrzeb społecznych i zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia (skrzynki wniosków, mundury firmowe, biuletyny wewnętrzne, uczestnictwo pracowników w procesie oceny efektywności). Radzono menedżerowi, aby pozwolić grupie roboczej na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, mimo że sam już wcześniej określił, jaka to będzie decyzja. Oczekiwano, że złudzenie współuczestnictwa i ważności zaspokoi podstawowe potrzeby społeczne robotników i w rezultacie stworzy silniejszą motywację do dobrej pracy.

Podjęcie z perspektywy zasobów ludzkich zakłada, że motywację wzmocni nie złudzenie wkładu i uczestnictwa, a sam udział. Przyjmuje się, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest zatem zachęcanie do uczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie.

Główne teorie motywacji

Intensywny rozwój badań nad problematyką motywacji nastąpił w latach pięćdziesiątych XX wieku. Sformułowane wówczas teorie motywacji są współcześnie krytykowane, jednak stanowią nadal podstawę większości nowoczesnych koncepcji w zakresie motywowania pracowników. W literaturze przedmiotu wyróżnia się z reguły cztery grupy teorii motywacji¹⁴:

- wczesne, współczesne, integracyjne;
- behawioralne, psychodynamiczne, poznawcze;
- treści, procesu, wzmocnienia;
- treści, procesu – obejmujące teorie wzmocnienia.

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto systematykę teorii motywacji opartą na podziale na teorie treści oraz teorie procesu. Teorie treści, określane także jako teorie potrzeb, koncentrują się na potrzebach indywidualnych, stanowiących zasadniczy motyw działań każdej jednostki. Natomiast teorie procesu zakładają, iż potrzeby stanowią tylko jeden z wielu elementów determinujących zachowanie pracownika. Szczególną uwagę teorie procesu koncentrują na wyjaśnieniu przyczyn, dla których pracownicy dążący do zaspokojenia swoich potrzeb wybierają określone warianty zachowania.

Najbardziej znaną teorią treści jest teoria hierarchii potrzeb autorstwa Abrahama Masłowa. W ujęciu psychologicznym potrzeba to trwała właściwość (dyspozycja) człowieka, polegająca na tym, iż bez spełnienia określo-

14 R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2004, s. 14.

nych warunków nie może on osiągnąć albo utrzymać pewnych stanów lub celów¹⁵. Według A. Maslowa człowiek odczuwa pięć rodzajów potrzeb, do których zalicza się¹⁶:

- potrzeby fizjologiczne – ujmują elementarne pragnienia związane z jedzeniem, piciem, odzieżą i mieszkaniem (wynikają z natury człowieka);
- potrzeby bezpieczeństwa – wyrażają się w pragnieniu ochrony przed zdarzeniami losowymi, które mogłyby udaremnić zaspokojenie potrzeb fizjologicznych;
- potrzebę przynależności – potrzeba miłości i akceptacji przez otoczenie;
- potrzebę szacunku – potrzeba uznania i szacunku w oczach innych, ale także pozytywnego obrazu we własnych oczach;
- potrzebę samorealizacji – dążenie do niezależności, osiągnięć, autonomii, indywidualnego wzrostu i rozwoju.

Tabela 2.2. Systematyka wybranych teorii motywacji

Grupa	Teoria	Autor
TEORIE TREŚCI	Teoria hierarchii potrzeb	Abraham Maslow
	Teoria potrzeb ERG	Clayton Alderfer
	Dwuczynnikowa teoria motywacji	Frederick Herzberg
	Teoria trychotomii potrzeb	Dawid McClelland
TEORIE PROCESU	Teoria oczekiwań	Victor Vroom & Edward E. Lawler & Lyman W. Porter
	Teoria sprawiedliwości	J. Stacy Adams
	Poznawcza teoria oceny	Edward L. Deci & Richard Ryan
	Teoria ustalania celów	Edwin Locke
	Teoria wzmocnień	Burrhus Frederic Skinner
	Teoria uczenia się społecznego	Albert Bandura

Źródło: R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 11.

Hierarchia potrzeb Maslowa jest teorią stwierdzającą, że istoty ludzkie mają wrodzony porządek albo raczej hierarchię rzeczy, których pragną. Kiedy zostanie zaspokojony jeden poziom tej hierarchii, ludzie przechodzą do następnego¹⁷. Potrzeby powinny być zaspokajane w taki sposób, aby

15 J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 147.

16 R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, s. 17; H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1998, s. 340–341.

17 N. Stevenson, *Motywowanie pracowników...*, s. 4.

ranga coraz to nowych potrzeb była większa od poprzednich, ponieważ po zaspokojeniu danej potrzeby przestaje ona być bodźcem¹⁸. Uporządkowanie hierarchii w postaci piramidy oznacza, że „niższe” potrzeby wcześniej występują w procesie rozwoju, że są wyłącznie zdeterminowane fizjologicznie i dlatego są w mniejszym stopniu zmienne, w sensie społecznej albo indywidualnej zmienności¹⁹.

Do środków zaspokajania potrzeb oferowanych przez organizację w odniesieniu do hierarchii potrzeb A. Maslowa zalicza się następujące czynniki w odpowiednich grupach potrzeb²⁰:

- fizjologiczne – płacę zapewniającą zaspokojenie podstawowych potrzeb oraz satysfakcjonujące warunki wykonywania zadań;
- bezpieczeństwa – pewność zatrudnienia, pakiet ubezpieczeniowy zapewniony przez firmę itp.;
- przynależności i kontaktów z innymi ludźmi – możliwość pracy w lubianym zespole, kontakty z klientami, identyfikację z organizacją, organizowanie przez przedsiębiorstwo czasu wolnego dla pracowników (wycieczki, kluby pracownicze itp.);
- uznania – kontakty z ważnymi osobami, rzeczowe symbole wysokiego statusu (np. duży gabinet, samochód służbowy, pochwały kierownictwa itp.);
- samorealizacji – ciekawe projekty, możliwość wprowadzania innowacji, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku, rozwój osobisty, doskonalenie zawodowe.

Koncepcja A. Maslowa odegrała bardzo ważną rolę w kształtowaniu się poglądów na temat szeroko rozumianego motywowania pracowników. To nie znaczy, że pozbawiona była licznych słabości i niedostatków, wynikających głównie z odmiennych hierarchii potrzeb występujących u różnych ludzi.

Wymienione słabości koncepcji A. Maslowa skłoniły innych badaczy do sformułowania kolejnych teorii w omawianym zakresie. Jedną z nich jest teoria ERG, opracowana przez C. Alderfera. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim podstawowe kategorie ludzkich potrzeb (*existence, relatedness, growth*).

18 R. Hellen, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 8.

19 H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, s. 341.

20 J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 85.

W teorii potrzeb ERG wyodrębniono trzy grupy potrzeb, do których należą²¹:

- potrzeba egzystencji – obejmująca potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa typu materialnego (fizycznego);
- potrzeba kontaktów – obejmująca potrzeby bezpieczeństwa psychospołecznego zaspokajane przez ludzi, nawiązywanie wzajemnych stosunków, potrzeby przynależności i uznania;
- potrzeba rozwoju osobistego – czyli potrzeba zachowania własnej autonomii, wartości, siły, potrzeby doskonalenia się, dążenia do samorealizacji i poprawy własnego środowiska.

Istotną cechą odróżniającą teorię ERG Alderfera od teorii A. Masłowa jest teza, iż człowiek może kierować się równocześnie chęcią zaspokajania więcej niż jednej potrzeby²².

D.C. McClelland, autor teorii trychotomii potrzeb, uważa, że każda osoba motywowana jest przez trzy typy podstawowych potrzeb, którymi są:

- potrzeba władzy;
- potrzeba afiliacji (przynależności);
- potrzeba osiągnięć²³.

W przeciwieństwie do koncepcji A. Masłowa, teoria trychotomii zakłada, iż człowiek odczuwa równocześnie wszystkie potrzeby. W określonych warunkach mogą być one odczuwane ze wzmocnioną siłą. McClelland stwierdził na podstawie badań, że ludzie o dominującej potrzebie przynależności, zatrudnieni w instytucjach nagradzających zachowania motywowane potrzebą władzy, są w stanie sprostać wymaganemu wzorcowi pod warunkiem, że zostaną poddani systematycznemu oddziaływaniu pobudzającemu ich potrzebę władzy²⁴. Najważniejszą tezą teorii trychotomii potrzeb jest stwierdzenie, że organizacja może kształtować potrzeby pracowników, a w konsekwencji ich motywować do działania²⁵.

Także na hierarchii potrzeb oparta jest dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga. Według założeń tej teorii na zachowanie człowieka mają wpływ dwie grupy potrzeb: „czynniki satysfakcji” (motywujące) i „czynniki higieny”. Czynniki motywujące odpowiadają potrzebom samorealizacji i statusu (w schemacie Masłowa), a czynniki higieny – potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa i przynależności (potrzebom społecznym).

21 R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, s. 21.

22 Tamże, s. 22.

23 J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 152–153.

24 J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania...*, s. 86.

25 R. Karaś, *Teorie motywacji...*, s. 33.

Czynniki motywujące to zespół elementów umożliwiających pełne wykorzystanie możliwości intelektualnych człowieka i dających mu zadowolenie. Należą do nich: osiągnięcie sukcesów, uznanie z tego tytułu, zajmująca praca, poczucie odpowiedzialności oraz możliwości rozwoju i awansu²⁶. Czynniki zadowolenia, związane z treścią pracy, przynoszą trwalsze i większe zadowolenie pracownikowi z powodu wykonywanych zadań. Natomiast czynniki niezadowolenia (czynniki higieny), jeśli nie są odpowiednie, powodują niezadowolenie z pracy, a jeśli są odpowiednie – to i tak dają jedynie krótkotrwałe zadowolenie²⁷.

Teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Ich podstawą jest teoria oczekiwań²⁸. Teoria ta zakłada, że pracownik jest skłonny do podjęcia się realizacji zadania na odpowiednim poziomie wysiłku pod warunkiem, że dostrzega pozytywny związek między:

- wysiłkiem a wykonawstwem,
- wykonawstwem a nagrodami,
- nagrodami a realizacją celów indywidualnych²⁹.

W grupie teorii procesu na uwagę zasługuje także teoria wzmocnienia motywacji, zwana też teorią wzmocnienia pozytywnego, modyfikacji zachowań lub uwarunkowania instrumentalnego. Teoria ta zakłada, że można zmienić zachowania pracowników, dając im nagrody. Wzmocnienia pozytywne powodują przyjemne konsekwencje dla pracownika. W związku z tym zakłada się, że będzie on powtarzał te zachowania, które te przyjemne skutki powodują. Natomiast wzmocnienia negatywne mają miejsce wówczas, gdy pracownik zachowuje się tak, by uniknąć nieprzyjemnych dla siebie skutków³⁰.

Na gruncie psychologii społecznej sformułowana została kolejna teoria procesu zwana teorią sprawiedliwego nagradzania. Podstawowe jej twierdzenie głosi, że jednostka odczuwa niesłusznosc nagradzania wtedy, kiedy spostrzega, że stosunek korzyści, jakie czerpie z pracy w organizacji, do nakładów, jakie ponosi pracując w tej organizacji, oraz stosunek korzyści

26 J. Penc, *Motywowanie...*, s. 152.

27 J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz 2000, s. 28.

28 J. Penc, *Motywowanie...*, s. 159.

29 R. Karaś, *Teorie motywacji...*, s. 87.

30 J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa 2003, s. 209.

odnoszonych przez innych uczestników organizacji do ich własnych nakładów nie są równe³¹.

Przedstawiona powyżej analiza wybranych teorii motywacji pozwala na wysnucie następujących wniosków:

- podstawowym kryterium oceny systemu motywacyjnego w organizacji powinien być zakres realizacji celów pracowników i organizacji;
- jednocześnie powinny być sformułowane cele organizacji oraz zasady i kryteria pomiaru i oceny wyników pracy;
- zadania wyznaczone pracownikom przez organizację muszą być zgodne ze środowiskiem pracy oraz ze zdolnościami i umiejętnościami pracowników;
- organizację obowiązuje diagnozowanie celów i potrzeb pracowników;
- w zakresie potrzeb pracowników należy uwzględniać takie założenia jak: te same potrzeby mogą być zaspokajane w różny sposób; jedna nagroda może zaspokoić kilka potrzeb; poszczególni pracownicy mogą odczuwać różne potrzeby; potrzeby pracowników mają charakter dynamiczny; organizacja może kształtować potrzeby i cele pracownika;
- system nagród w organizacji musi być realny, obejmować nagrody zaspokajające potrzeby pracownika, wykorzystywać czynniki motywacji o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, a także uzależniać otrzymanie przez pracownika nagrody od wykonania wyznaczonych zadań i przede wszystkim jasne i wyraźnie sformułować zasady i kryteria przyznawania nagród;
- system motywacji powinien być sprawiedliwy, znany pracownikom, powinien być spójny oraz umożliwiać informację zwrotną³².

Reasumując, należy stwierdzić, iż motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach, może być rozpatrywana w różnych kontekstach, definiowana na wiele sposobów i niewątpliwie jest to pojęcie i zjawisko, które zawiera wiele cech istotnych, kluczowych – bez względu na kontekst definiowania, ale także, według mnie, pozostawia pewną dowolność interpretacyjną. Laicy terminem motywacja określają po prostu stan gotowości człowieka do podejmowania określonych działań, który spowodowany jest oddziaływaniem różnych czynników. Bezdyskusyjna jest kwestia, iż motywacja jest zespołem powodów, źródeł – czyli zintegrowanym modelem motywów, które stanowią potrzeby, zainteresowania, preferencje i upodobania człowieka. W związku z tym, iż cały proces motywacji uzależniony jest głównie od zachowań ludzkich, często nieprzewidywalnych, złożonych,

31 J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania...*, s. 90–91.

32 R. Karaś, *Teorie motywacji...*, s. 92.

skomplikowanych i uwarunkowanych wieloma czynnikami, czyli po prostu trudną i złożoną do jednoznacznej identyfikacji i oceny naturą ludzką – nie da się, według mnie, znaleźć prostej „recepty” na inspirowanie i nakłanianie do efektywnej pracy, która znalazłaby zastosowanie do wszystkich ludzi. Myślę, że nie ma takiej możliwości nawet w odniesieniu do grup pracowniczych o podobnej profesji.

Należy zatem podkreślić rzecz oczywistą, która w codziennej praktyce, niestety, umyka uwadze, mianowicie – zawsze należy konstruować plan motywacji dla danego pracownika, w którym należy odwoływać się do jego indywidualnych potrzeb, poglądów, przekonań, filozofii życiowej. Znajomość tego, co dany człowiek uważa za ważne, co ceni w życiu, czego się wystrzega, co go demobilizuje i zniechęca (nawet w kontekście codziennych, najprostszych czynności) – jest niezwykle istotna przy pozyskiwaniu jego zaangażowania we wspólne przedsięwzięcia. Należy także pamiętać, iż przekonania, postawy, normy i preferencje człowieka charakteryzują się zmiennością – i to także należy brać pod uwagę. Wszystkie te „informacje” o pracownikach znajdują odzwierciedlenie w założeniach, jakie prezentują wybrane, przedstawione wyżej, teorie motywacji. Według mnie – najbardziej oczywisty podział teorii to ten wyodrębniający teorie treści i procesu, z czego, w moim przekonaniu, bardziej realne założenia prezentują teorie procesu, gdyż oprócz potrzeb, uwzględniają także istotność wyjaśnienia innych przyczyn determinujących zachowania pracowników. Najbardziej jednak chyba przemawia i najprostsza w interpretacji jest teoria X i Y, która w swoisty sposób dzieli pracowników na tych, którzy pracują, bo chcą, a praca stanowi ujście ich twórczej aktywności, oraz na tych, którzy są leniwi, ogólnie niezadowoleni ze swojego funkcjonowania w obszarze życia zawodowego – trudno ich zmotywować, bo tak naprawdę chyba sami nie wiedzą, czego oczekują.

Wiele jest uwag, spostrzeżeń i krytyk co do sposobu definiowania motywacji oraz interpretacji założeń głównych teorii motywacji. Niewątpliwie z każdym nowym członkiem organizacji – pracownikiem – kierownicy poznawać będą tajniki i sekrety tkwiące w ich osobowości, co pozwoli im na budowanie indywidualnych modeli motywacji pracowników, opartych z pewnością na wypracowanych już spostrzeżeniach i pewnych założeniach teoretycznych.

2.3. Metody wspomagające proces motywacji

Zarządzanie przez cele (ZPC)

Metoda ta jest jedną z najefektywniejszych metod w zarządzaniu. W literaturze możemy się spotkać również z takim nazewnictwem jak zarządzanie przez określenie oraz względne formułowanie celów. Niekiedy występuje pod nazwą zarządzanie przez cele i samokontrolę, ze względu na zastąpienie nadrzędnej, autokratycznej roli kierownika – samokontrolą³³.

ZPC koncentruje się na filozofii, z której wynika, że do najmniej wykorzystywanych, a zarazem najcenniejszych zasobów organizacji należą motywacja i zaangażowanie pracowników, a zwłaszcza kadry kierowniczej³⁴. Na tej podstawie można założyć, że w formułowaniu celu całej organizacji i wszystkich jej jednostek organizacyjnych niezbędny jest udział pracowników. Wynika to z przeświadczenia, że większą odpowiedzialność za wykonywane zadań mających prowadzić do osiągnięcia założonego celu szczegółowego ponoszą pracownicy biorący bezpośredni udział w określaniu celu ogólnego. Pobudza to także u pracowników motywację oraz zwiększa ich zaangażowanie. Jeżeli ogólne cele organizacji będą się pokrywać z celami indywidualnymi pracowników, ich wysiłki będą się optymalizować³⁵.

Zarządzanie przez cele jest metodą, którą można określić jako proces cyklicznie powtarzających się działań. Składa się z trzech zasadniczych etapów³⁶:

1. Określenie celów organizacji i wynikających z nich celów cząstkowych, obowiązujących poszczególne działy i pracowników.

2. Określanie środków do osiągnięcia tych celów.

3. Pomiar skuteczności, wprowadzanie korekt, nakreślanie nowych celów.

Niezwykle istotna w ZPC jest kontrola, a więc systematyczne przeglądy stanu realizacji działań. Dzięki niej zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Szczególnie ważne jest to w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W ZPC cele powinny spełniać następujące wymogi i warunki³⁷:

- cele każdej komórki organizacyjnej i każdego pracownika są pochodną celów całej organizacji i stanowią zgodny system wewnątrz organizacji;

33 H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, s. 162.

34 K. Pasternak, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000, s. 76.

35 K. Zimniewicz, *Metody sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 47.

36 M. Strzoda, *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Warszawa 2005, s. 56.

37 H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, s. 165.

- cele dotyczą podstawowych obszarów działalności organizacji i kluczowych wyników, jak rentowność, obroty, jakość, koszty, nowe wyroby, innowacje, pozycja na rynku itd.;
 - podstawowe cele organizacji podlegają dezagregacji, polegającej na znalezieniu sposobu ich podziału na cele szczegółowe niższego rzędu, aż do określenia celów dla każdego pracownika;
 - cele powinny być uszeregowane według ich ważności;
 - cele i zadania organizacji, a także komórek organizacyjnych i pracowników są wytyczane elastycznie, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia;
 - cele każdego kierownika i pracownika obejmują jego osobisty wkład w osiągnięcie celów organizacji;
 - cele ustalane są na najbliższy okres i długofalowo;
 - cele należy przedstawiać do konsultacji społecznej szerszemu gronu kierowników i pracowników dla umożliwienia wypowiedzenia się na temat ich słuszności i realności;
 - każdy wynegocjowany cel powinien być określony na piśmie w formie pożądanego wyniku oraz imiennie przypisany konkretnej osobie odpowiedzialnej za jego osiągnięcie;
 - wszystkie podstawowe cele mają racjonalne oraz jasne i zrozumiałe mierniki efektywności, kierujące uwagę i wysiłki tam gdzie należy; nie można jednak zapomnieć także o celach jakościowych, w sferze organizacji i zarządzania, szkolenia menedżerów, kształtowania postaw czy odpowiedzialności publicznej organizacji;
 - cele komórek organizacyjnych i pracowników należy kwantyfikować w formie bezwzględnej, względnej lub jako wartości minimalne i maksymalne;
 - kontrola realizacji celów powinna polegać przede wszystkim na wcześniejszej samokontroli i okresowych przeglądach, powinna być ograniczona jedynie do najistotniejszych kwestii oraz do konkretnie uzyskanych wyników;
 - kierownicy i pracownicy muszą mieć poczucie współuczestnictwa i współodpowiedzialności za formułowanie i realizację celów organizacji.
- Osobista odpowiedzialność za osiąganie wyznaczonych celów spoczywa na każdym kierowniku. Wynika to z faktu, iż do przyporządkowania i jednoznacznego określenia celów powinny być zapewnione określone

uprawnienia do ich realizacji. Biorąc powyższe pod uwagę, w metodzie ZPC przyjmuje się następujące warunki pomyślnego zarządzania³⁸:

1. Pracownik kierowniczy (menedżer) powinien:

- naśladować przełożonego,
- przemyśleć każdą sytuację,
- analizować wyniki badań sposobów postępowania swoich podwładnych.

2. Na kierownika wpływa najsilniej postępowanie jego przełożonego.

3. Kierownik musi się wykazywać szczegółową znajomością postaw ludzi.

Do zadań kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych powinno zatem należeć uczestnictwo w ustalaniu zadań, które powinni wykonać poszczególni pracownicy. Sprzyja to ogólnemu zrozumieniu i zaangażowaniu w realizacji konkretnych zadań.

Do najważniejszych zalet metody zarządzania przez cele możemy zaliczyć to, że³⁹:

- wiąże cele osób z celami organizacji w logiczny system. Sposób formułowania celów poszczególnych pracowników polegający na ich „dopasowywaniu” do celów strategicznych jest najlepszą i najpewniejszą drogą w kierunku włączenia wszystkich pracowników w nurt problemów całej organizacji. Pozwala pracownikom zorientować się, dokąd zmierza organizacja, daje szansę wzmocnienia jej osobistym zaangażowaniem, a jej kierownictwo jest na bieżąco zorientowane, jaką wiedzą o celach strategicznych dysponują podwładni;

- uodparnia organizację na liczne i niespodziewane zmiany w jej otoczeniu;

- powoduje wyzwalanie wśród pracowników pokładów innowacyjności;
- zwiększa samodzielność i przedsiębiorczość kadry kierowniczej i podwładnych;

- kładzie nacisk na pracę zespołową;
- szerzej rozkłada odpowiedzialność za losy organizacji;
- zastępuje kontrolę z „zewnątrz” bardziej surową i mobilizującą samokontrolą;

- wymusza taktyczne i operacyjne planowanie – jest instrumentem planowania „z dołu do góry”;

38 K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000, s. 80.

39 J. Zagórska, *Zarządzanie przez cele – przydatność z punktu widzenia MŚP*, Warszawa 2010, s. 3.

- zapewnia większe poczucie integracji i jedności wszystkich członków organizacji wokół wspólnych celów;

- stanowi zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji.

Z kolei do wad i słabości metody ZPC zaliczają się⁴⁰:

- brak akceptacji naczelnego kierownictwa, które jest najpoważniejszą przyczyną nieudanych wdrożeń lub zastosowań ZPC. Punktem wyjścia jest przekonanie najwyższego kierownictwa, że jeśli metoda ma być pomyślnie wdrożona, musi od nich wychodzić. Kierownictwo naczelne musi poinformować o przyczynach zastosowania metody, o swoich oczekiwaniach z tym związanych i o swoim zaangażowaniu w jej stosowanie. Pracownicy powinni dowiedzieć się od niego, co oznacza zarządzanie przez cele i jaką w tej metodzie będą odgrywać rolę;

- znaczna pracochłonność związana z ustaleniem i hierarchizacją celów;

- rozbudowana dokumentacja;

- koncentracja uwagi głównie na celach konkretnych i wymiernych – niedocenianie celów niematerialnych;

- wymagane wysokie kwalifikacje, dojrzałość oraz kultura kierowników i podwładnych;

- długotrwały proces implementacji. Zarządzanie przez cele nie jest dawką leków, zażywaną przez chorą organizację dla wyzdrowienia, ani prostą techniką, którą można zastosować w ciągu trzech godzin. Jest ono zarówno filozofią, jak i zbiorem technik, których pełne zastosowanie wymaga lat. Wielu menedżerów spodziewających się szybkich efektów właśnie z tego powodu rezygnuje z wdrożenia ZPC, nie dając sobie i organizacji nawet szansy na uzyskanie pozytywnych rezultatów;

- zakres stosowania w zasadzie skoncentrowany na kierownikach;

- ograniczone szanse samorealizacji pracowników i podejrzenia manipulowania nimi;

- nadmierny nacisk na precyzję celów i ich rezultatów. Zmienność sytuacji musi oddziaływać na elastyczność podejścia do celów. Cele i wynikające z nich zadania nie są przecież odlane w betonie – z niektórych należy umieć zrezygnować, inne zmodyfikować;

- słabe wsparcie metody indywidualnymi formami motywacji;

- dominująca komunikacja pionowa i brak wiedzy o celach innych członków organizacji;

- obowiązkowe, sformalizowane uczestnictwo.

40 Tamże, s. 3.

Metodę zarządzania przez cele można wykorzystać praktycznie w każdej organizacji. Najlepiej jednak funkcjonuje tam, gdzie skuteczność oraz wynik działania decydują o sukcesie. Okazji do zastosowania ZPC w organizacjach może być naprawdę wiele, od inwestowania w rozwój do ratowania w trudnej sytuacji finansowej. Z metody tej mogą korzystać zarówno organizacje ustabilizowane – dla efektywnego przeprowadzania zmian, jak i te, które stają na krawędzi restrukturyzacji.

Zatem zarządzanie przez cele może być wykorzystywane w organizacjach o różnym profilu – produkcyjnym, administracyjnym, handlowym czy w małych rodzinnych firmach. Może być ona z powodzeniem stosowana w organizacjach hierarchicznych, przynosząc bardzo dobre efekty.

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień (ZPD)

Za kolejną istotną metodę sprawnego zarządzania uznaje się umiejętność delegowania uprawnień, a więc przekazywania części formalnej władzy i odpowiedzialności podwładnym. Może być ona – z pewnymi ograniczeniami – wykorzystywana w organizacji hierarchicznej. Współczesne funkcjonowanie organizacji polega m.in. na identyfikowaniu wszelkich szans i zagrożeń na wszystkich szczeblach (poziomach) struktury organizacyjnej. Wykorzystanie ich lub uniknięcie uzależnione jest od szybkiej reakcji, podjęcia decyzji i działań przez poszczególnych pracowników. Możliwe jest to właśnie dzięki delegowaniu uprawnień na niższe szczeble organizacji. Jak łatwo zauważyć, technika ZPD ściśle związana jest z procesem decentralizacji władzy, głównie ze względu na przenoszenie władzy na niższe poziomy w organizacji. Aby skutecznie stosować tą metodę, należy wcześniej odpowiedzieć na kilka istotnych pytań:

- jakie uprawnienia można delegować?
- komu można je przekazać?
- jaki jest zakres odpowiedzialności delegującego uprawnienia i przyjmującego uprawnienia⁴¹?

Przeprowadzenie odpowiedniej diagnozy organizacyjnej w tym zakresie pozwala zaobserwować pewne zjawiska i związki, które mają wpływ na delegowanie uprawnień. Należy jednak pamiętać, że metoda ta nie powinna dotyczyć rutynowych, codziennych i prostych zadań. Jedną z zasadniczych zasad jest przekazywanie podwładnym obowiązków, które przekraczają ich normalne uprawnienia i zadania. Dzięki temu przełożeni nie uczestniczą w rozwiązywaniu części problemów organizacyjnych, a jednocześnie

41 H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, s. 173.

wzrasta stopień satysfakcji z pracy oraz umiejętności podwładnych. Jednakże odpowiedzialność za jakość realizowanych zadań spoczywa zarówno na podwładnym, jak i na przełożonym, który przekazał kompetencje.

Warto zwrócić uwagę na znaczenie, jakie w delegowaniu uprawnień mają kierownicy. Powinni oni dobrze znać i przede wszystkim rozumieć obszar swoich obowiązków, wiedzieć, komu i które zadania mogą przekazać, a których nie. Istnieje przecież duże ryzyko niewykonania zadań przez złe decyzje wynikające z delegowania uprawnień. Aby korzystanie z tej metody przyniosło zamierzony efekt, do obowiązków przełożonych należy dokładne poznanie zakresu obowiązków swoich podwładnych oraz czynników mogących mieć wpływ na ich przyszłe działanie, np. przyzwyczajień, dotychczasowego obciążenia pracą, warunków funkcjonowania zespołów itd. Bardzo ważne jest, aby wszyscy członkowie organizacji zrozumieli potrzebę delegowania uprawnień. Ogromne znaczenie ma tutaj aspekt społeczny, a więc kultura organizacyjna. Osoby, którym deleguje się uprawnienia, nie powinny tego uważać za wyróżnienie, a raczej być przygotowane na realizację powierzonych im zadań.

Odpowiednie posługiwanie się w organizacji techniką ZPD wymaga stworzenia odpowiednich warunków, do których można zaliczyć:

- dodatkowe szkolenia oraz instrukcje dla podwładnych w przypadku popełnienia błędu;
- dobry proces komunikowania się pomiędzy poszczególnymi szczeblami hierarchii organizacyjnej;
- określenie zakresu delegowanych obowiązków i odpowiedzialności z tego wynikającej;
- obserwowanie rezultatów osiąganych przez podwładnych i ewentualne rozszerzanie zakresu delegowanych uprawnień.

Bardzo istotne znaczenie z perspektywy organizacji hierarchicznych mają etapy postępowania w zarządzaniu przez delegowanie uprawnień. Zaliczają się do nich:

1. Uświadomienie potrzeby delegowania uprawnień (każdy kierownik powinien być przekonany o potrzebie przekazywania uprawnień swoim podwładnym).
2. Analiza realizowanych zadań i uprawnień oraz decyzja, które kompetencje mogą być delegowane już dziś, a które w przyszłości (ustalenie zakresu delegacji i priorytetów).
3. Skalkulowanie kosztów i korzyści wynikających z planowego delegowania uprawnień oraz oszacowanie ryzyka niepowodzenia i błędów decyzyjnych.

4. Wybór pracownika, któremu mogą być przekazane nowe obowiązki i uprawnienia, oraz analiza jego dotychczasowego obciążenia pracą, a także psychiczne przygotowanie podwładnego do zwiększenia obowiązków i kompetencji.

5. Przygotowanie na piśmie i przekazanie nowych zadań i uprawnień oraz określenie zakresu odpowiedzialności, a także przekazanie wszelkich niezbędnych informacji dotyczących sposobu wykonania powierzonych zadań.

6. Ustalenie z podwładnymi formy informowania zwierzchnika o sposobach realizacji przyjętych zadań i kompetencji oraz zakresu swobody działania.

7. Rozważenie możliwości i form dowartościowania i nagradzania podwładnych z tytułu prawidłowego wywiązywania się z przyjętych obowiązków⁴².

Jak każda metoda, również zarządzanie przez delegowanie uprawnień ma szereg zalet, wynikających z jej specyfiki. Zalicza się do nich:

- odciążenie przełożonych z zadań, które mogą być wykonane przez podwładnych;
- przeznaczenie zaoszczędzonego czasu na różne inne problemy organizacyjne;
- pobudzenie motywacji i inicjatywy u podwładnych;
- sprzężenie identyfikowania problemów z miejscem w strukturze organizacyjnej, osobą oraz kompetencjami pozwalającymi na ich rozwiązanie;
- elastyczne reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia;
- stworzenie zakresu kompetencji odpowiadających potrzebom organizacji⁴³.

Pomimo tylu wyżej wymienionych zalet, stosowanie tej techniki napotyka w praktyce na szereg barier. Ogół przeszkód i wynikających z nich przyczyn utrudniających proces skutecznego delegowania uprawnień przedstawia poniższa tabela (tabela 2.3).

Biorąc pod uwagę bariery towarzyszące metodzie ZPD, można w niej zidentyfikować następujące wady:

- zburokratyzowanie organizacji;
- nadmierna stabilizacja rozwiązań strukturalnych;

42 H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, wyd. cyt., s. 177.

43 M. Strzoda, *Techniki zarządzania...*, wyd. cyt., s. 77.

– konflikty wynikające z niechęci przekazania i przejmowania uprawnień przez przełożonych i podwładnych⁴⁴.

Omawiana metoda jest ściśle związana z innymi metodami (technika-
mi) zarządzania. Niekiedy stanowi warunek ich zastosowania, jak np. w za-
rządzaniu przez wyjątki.

Tabela 2.3. Bariery w delegowaniu uprawnień

Bariery	Przyczyny
Związane z kierownikami	– niedostateczne umiejętności kierownicze, – niechęć do delegowania uprawnień, – preferowany autokratyczny styl kierowania, – poczucie zagrożenia przed utratą władzy, prestiżu;
Związane z podwładnymi	– niechęć do podejmowania dodatkowych obowiązków i kompetencji, – brak poczucia bezpieczeństwa – strach przed odpowiedzialnością i podejmowaniem ryzyka;
Wynikające z przyczyn zewnętrznych	– brak tradycji do delegowania uprawnień, – centralizacja władzy, – niska kultura organizacyjna, – przyjęte procedury postępowania, – niedostrzeżenie problemów, które mogą być rozwiązane na niższych poziomach organizacyjnych, – zakazy przełożonych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2004, s. 180.

Zarządzanie przez wyjątki (odchylenia; ZPW)

Początki stosowania metody zarządzania przez wyjątki można odszukać w dziele F.W. Taylora *Zasady naukowego zarządzania*. Zauważył on, że zgodnie z zasadą wyjątków kierownik powinien otrzymywać tylko skondensowane, streszczone i porównywalne informacje, które powinny ujmo-
wać najważniejsze dla zarządzania elementy stanu rzeczywistego. Dzięki
nim kierownik może w ciągu kilku minut mieć pełny obraz, jak duży postęp
osiągnięto w realizacji określonych zadań.

Ze względu na to, że metoda ta pozwala kierownikowi skupić się na
najważniejszych zadaniach, często nazywana jest metodą upraszczającą
zadania kierownicze. Jej założenia wynikają z przeświadczenia, że:

⁴⁴ H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, s. 179.

- kierownik nie musi znać wszystkich szczegółów realizowanych przedsięwzięć;
- rozwiązywanie niektórych problemów i zadań odbywa się za pomocą określonych reguł lub procedur, ze względu na ich powtarzalność;
- kierownik poświęca jednym zadaniom więcej uwagi i czasu, a drugim mniej, ponieważ nie mają one jednakowych znaczeń.

Ważną rolę w metodzie ZPW odgrywa właściwy przepływ informacji w organizacji, szczególnie wtedy, kiedy do kierownika dochodzą wiadomości z niższych szczebli, że zaobserwowano istotne odchylenia od stanu oczekiwanego. Wówczas przełożony musi interweniować w celu likwidacji rozbieżności między wynikami planowanymi a rzeczywistymi. Ma to na celu doprowadzenie do sytuacji pożądanej. Ważne jest, aby interwencja rozpoczynała się od najniższych szczebli, po to, by w jednym czasie nie angażować wszystkich kierowników. Do takiej sytuacji powinno dochodzić tylko w takich wypadkach, kiedy działania mające poprawić sytuację okażą się nieskuteczne. Widać teraz, jak bardzo metoda delegowania uprawnień na wpływ na sprawne wprowadzanie zarządzania przez wyjątki. Należy pracownikom niższych szczebli odpowiednio wcześniej delegować wszystkie sprawy bieżące, które nie są wyjątkowe i które mogą być bez problemu przez nich rozwiązane.

Aby w pełni zrozumieć istotę techniki ZPW, należałoby odpowiedzieć na pytanie: co należy uznać za problem wyjątkowy? W odpowiedzi na to pytanie przydatne będzie wprowadzenie i wyjaśnienie terminu tolerancja. Według Bienioka tolerancja oznacza „z góry określony, dopuszczalny obszar odchylenia od norm, planów i wzorów, który nie wymaga jeszcze interwencji kierowniczej”.

Procedura postępowania organizatorskiego w metodzie ZPW jest następująca⁴⁵:

- sformułowanie stanów, wskaźników lub celów oczekiwanych do osiągnięcia (w postaci norm, wzorców, instrukcji);
- zdefiniowanie granic tolerancji dla wszelkich realizowanych w firmie procesów;
- opracowanie systemu monitoringu, umożliwiającego obserwację, kontrolę i porównywanie wartości rzeczywistych z wzorcem;
- skonstruowanie procedur przepływu informacji w kierunku „down-top” w ramach struktury organizacyjnej, tak aby dane stereotypowe nie wychodziły poza najniższy szczebel zarządzania;

- stworzenie systemu podejmowania decyzji w organizacji w sytuacjach wyjątkowych, który położy nacisk na wspomnianą zasadę subsydiarności, a zarazem będzie działał szybko i sprawnie w razie konieczności pilnej interwencji kierownictwa;

- w miarę przemian warunków funkcjonowania w otoczeniu oraz w zależności od wewnętrznych potrzeb organizacji niezbędna jest także weryfikacja standardów i granic ich tolerancji.

Do najważniejszych zalet stosowania tej metody możemy zaliczyć to, że upraszcza pracę kierownika oraz oszczędza jego czas, a jednocześnie koncentruje jego pracę na identyfikacji problemów strategicznych i rozwojowych. Pozwala ona równomiernie rozłożyć na poszczególne szczeble struktury organizacyjnej uprawnienia decyzyjne, a zarazem oddzielić sprawy najważniejsze od drugorzędnych.

Natomiast do zasadniczych wad tej metody zaliczają się trudności z przekazywaniem kompetencji, a także niecierpliwość kierowników, polegająca na próbach ingerencji w działania podwładnych. Istotną wadą jest również stabilność standardów i norm przy zmieniających się warunkach otoczenia, która może doprowadzić do osłabienia elastyczności organizacji.

Zarządzanie przez wyniki (rezultaty; ZPR)

Metoda ta ma szerokie zastosowanie w organizacjach hierarchicznych, zwłaszcza w obszarze organizowania pracy kierowniczej. Warunkiem stosowania tej metody jest traktowanie organizacji lub jej części jako system. Pozwala to określić relacje między zasobami organizacji a celami możliwymi do osiągnięcia. Główną ideą zarządzania przez wyniki jest stworzenie sprawnego narzędzia zarządzania, dzięki któremu możliwa jest koncentracja na problemach zarządzania w organizacji.

Zasadniczymi etapami realizacji tej metody, według teoretyków zarządzania, są:

- analiza potencjału organizacji we wszystkich zakresach funkcjonowania;
- podjęcie decyzji odnośnie relacji: zasoby – możliwe najlepsze wyniki;
- koncentracja działań na najbardziej ekonomicznych wynikach przy uwzględnianiu minimum ryzyka;
- analiza dostępnych wariantów działania;
- określenie kryteriów oraz wskaźników osiągnięcia celów;

- wdrożenie przyjętych rozwiązań;
- kontrola osiągniętych wyników⁴⁶.

Niezwykle istotne w metodzie zarządzania przez wyniki są pomiar i interpretacja osiągniętych rezultatów. Na przykład w organizacji produkcyjnej lub usługowej wyznacznikiem osiągniętych wyników jest pomiar wielkości produkcji, sprzedaży oraz ich kosztów. W ZPR jednostki takie określa się jako „centra zysków” – określa się minimalny wynik, który powinno się osiągnąć w danym okresie rozliczeniowym, w postaci zysku. Inna sytuacja występuje np. w organizacjach wojskowych czy administracyjnych, gdzie ogólne rezultaty działań mogą być czasem trudne do zmierzenia. Dlatego przyjmowana jest wówczas zasada racjonalizacji kosztów działalności. Wobec tego kontrola wyników działania wymaga:

- określenia celów organizacji,
- identyfikacji zespołów, działań itd. decydujących o osiągnięciu sukcesu,
- idealnego rozdzielenia kompetencji decyzyjnych,
- zorientowanie uwagi kierowników na wyniki.

Zastosowanie metody zarządzania przez wyniki wymaga od kierowników ciągłego zdobywania informacji o częściowych i końcowych rezultatach. Mogą oni porównywać bieżące działania z zakładanymi w planach standardami, stąd kontrola jest tu niezbędna. Do trzech najważniejszych zalet metody ZPR można zaliczyć:

- wykaz rzeczywistych kosztów ponoszonych przez konkretne jednostki organizacyjne,
- wzrost osobistej odpowiedzialności kierowników,
- lepsze powiązania między wynagrodzeniem a osiągniętymi wynikami.

Z kolei wadami stosowania metody ZPR mogą być:

- problemy z koordynacją,
- możliwości wystąpienia autokratycznego stylu zarządzania,
- zbytne zainteresowanie wynikami kosztem pozycji ludzi,
- problemy w organizacji związane z konfliktami – szczególnie w sytuacjach kontroli i oceny działań.

Metoda ZPR ma wiele wspólnych elementów z metodą zarządzania przez cele. Główna różnica polega na tym, że w ZPR nacisk kładzie się na konkretnie osiągnięte wyniki, natomiast w metodzie zarządzania przez cele na sposób realizacji celów i zadań planowych.

Zarządzanie przez innowacje (ZPI)

Na wstępie warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu metoda zarządzania przez innowacje występuje również pod nazwą „zarządzanie przez analizę punktów przełomowych” lub „zarządzanie ofensywne”.

Analizując działalność organizacji, można zauważyć, że stosują one dwa zasadnicze podejścia (opcje rozwojowe)⁴⁷:

1. Postawa zachowawcza (konserwatywna) – zachowanie dotychczasowej strategii rozwoju i funkcjonowania organizacji. Sprowadza się to do utrzymania status quo w technice, technologii, personelu, organizacji i zarządzaniu.

2. Dążenie do stałego zwiększania efektywności działania – zwłaszcza w takich sferach jak: produkcja, technologia, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, koszty i finanse.

Zarządzanie przez innowacje stosuje się oczywiście w organizacjach wybierających drugą opcję rozwoju. Dlatego można zauważyć, że ogólnym założeniem tej metody jest przekonanie, że w każdej organizacji należy dokonywać różnorodnych zmian organizacyjnych. Ma to związek z globalizacją, która wpływa na to, że otoczenie bliższe i dalsze organizacji dynamicznie się zmienia. Dzięki wprowadzanim zmianom organizacje w szybki sposób mogą korzystać z pojawiających się szans, a także unikać zagrożeń, co wpływa na zwiększenie konkurencyjności.

Ważną rolę w metodzie ofensywnej odgrywają kierownicy na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Dlatego należy wymagać od nich, by⁴⁸:

- mieli świadomość, że zmiany są istotną częścią funkcjonowania organizacji;
- wiedzieli, że zmiany służą organizacji i jej poszczególnym częściom;
- popierali innowacje, kreatywność i dążenie do postępu na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- rozwijali propozycje ulepszeń;
- popierali i wspierali pracowników, którzy odpowiedzialni są za wdrażanie i realizację zmian;
- troszczyli się o szkolenia i rozwój pracowników.

Z metodologicznego punktu widzenia procedurę posługiwania się metodą ZPI zaprezentować można w kilku etapach⁴⁹:

⁴⁷ H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, s. 199.

⁴⁸ M. Strzoda, *Techniki zarządzania...*, s. 70.

⁴⁹ www.biznesplany.biz.

1. Zainicjowanie dwojakiego rodzaju przełomów, gwarantujących długofalowy rozwój organizacji – pierwszym z nich jest uświadomienie całemu personelowi konieczności podjęcia aktywnego i ofensywnego sposobu działania, drugim natomiast przegląd i przeorganizowanie dotychczasowych procedur postępowania w organizacji celem zapewnienia ekspansji jakościowej, organizacyjnej, technologicznej itd.

2. Dokonanie analizy fundamentalnej organizacji za pośrednictwem formalnego schematu postępowania (np. analizy SWOT), z uwzględnieniem zarówno diagnozy obecnego potencjału zasobów oraz stanu otoczenia, jak i przyszłych tendencji na obu tych polach.

3. Sporządzenie listy problemów wymagających rozwiązania w chwili obecnej bądź mogących wystąpić w najbliższej przyszłości, a w nawiązaniu do tej listy również przygotowanie koncepcji innowacji, czyli przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych, których implementacja pozwoli podnieść efektywność działania organizacji (jest to więc program ekspansji, połączony z oszacowaniem ryzyka powodzenia).

4. Wykonanie analizy opłacalności ekonomicznej wspomnianych innowacji oraz ich społecznych implikacji, które dotyczą głównie możliwego oporu przed zmianami czy restrukturyzacji zatrudnienia.

5. Zastosowanie bodźców motywacyjnych wobec kadry kierowniczej wszystkich szczebli celem jej pozytywnego nastawienia do nowych zadań, jakie mają zostać podjęte (niezbędne szkolenia, rozmowy, harmonogram wdrożenia).

6. Identyfikacja potencjalnych czynników oporu przed zmianami w organizacji oraz źródeł konfliktów, które mogą wystąpić zawsze wtedy, gdy naruszane są czyjeś interesy i przyzwyczajenia.

7. Ostrożna implementacja innowacji, połączona z nieustannym monitoringiem zachowań i postaw pracowników, a także z ustanowieniem systemu wczesnego ostrzegania w razie niepożądanych reakcji konkurentów lub odbiorców (nie wolno zapominać, iż innowacje nie mają służyć samym sobie, gdyż nowoczesna organizacja nie funkcjonuje po to, by zdobyć tytuł najbardziej innowacyjnej, po czym wypaść z rynku, gdy okaże się, że takie „zapatrzenie w siebie” spowodowało nagły odpływ klientów – należy pamiętać, że istnieje się przede wszystkim dla nich!).

8. Kontrola ex post, pozwalająca ocenić, w jakim stopniu poszczególne innowacje przyczyniły się do poprawy pozycji organizacji oraz wzrostu sprawności działania jej otoczenia wewnętrznego; może się też okazać, iż niezbędna będzie pewna korekta programu przedsięwzięć.

Analiza tego procesu wykazuje, że dąży się do zidentyfikowania wszystkich problemów, które mogą określić istotę przyszłych. Uświadamia to

również kierownikom potrzebę pozytywnego nastawienia do nowych wyzwań. Bardzo ważną staje się diagnoza organizacyjna, która uwzględnia warunki funkcjonowania otoczenia bliższego oraz dalszego. Określa również listę problemów, które należy rozwiązać przed wprowadzeniem zmian, a także trzeba oszacować wielkość ryzyka w razie porażki.

Bardzo ważną rolę odgrywa proces kontroli, który pozwala wykryć po wprowadzeniu zmian, czy wystąpiły jakieś odchylenia od zaplanowanych działań. Przyjmuje się, że częstotliwość pomiarów kontrolowanych powinna być uzależniona od stopnia centralizacji procesów decyzyjnych, przyjętych procedur oraz typu standardu kontrolnego (tabela 2.4).

Tabela 2.4. Zależność elementów procesu kontrolnego

Stopień decentralizacji	Częstotliwość pomiarów	Typ standardu kontrolnego
Centralizacja wszystkich zrutynizowanych decyzji	W odniesieniu do realizowanych zadań – codziennie. W odniesieniu do metod i jakości wykonania – ciągle lub co parę godzin.	Dokładne instrukcje wykonania danego zadania dostarczone każdemu pracownikowi.
Decentralizacja niektórych zrutynizowanych decyzji	W odniesieniu do poszczególnych zadań – codziennie lub raz w tygodniu. W odniesieniu do współczynników – raz w miesiącu.	Dokładnie określony współczynnik wydajności, stan wydatków, wielkość funduszu płac, liczba zatrudnionych itd.
Pełna decentralizacja	W odniesieniu do danych – co miesiąc. W odniesieniu do pozostałych – co rok.	Określenie danych w wynikach końcowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, *Metody sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.

Jednym z systemów, które powinny być wykorzystane w tej technice kontroli, jest system wczesnego ostrzegania – analiza informacji i zdarzeń może być oznaką pojawiających się zakłóceń w systemie działania oraz w otoczeniu. Założenie to jest bardzo podobne do założeń granic tolerancji z zarządzania przez wyjątki.

Do podstawowych zalet zarządzania przez innowacje należy zaliczyć:

- rozwój organizacji,
- zaangażowanie wszystkich członków organizacji,
- rozwój osobisty pracowników, a także kultury organizacyjnej,
- podnoszenie zdolności konkurencyjnej.

Natomiast do podstawowych wad ZPI można zaliczyć:

- trudności w przełamywaniu oporów wobec zmian organizacyjnych,

- ryzyko niepowodzenia w trakcie wdrażania innowacji,
- konieczność wspomagania tej metody technikami motywacyjnymi⁵⁰.

Należy również wspomnieć, że do metod motywowania pracowników w organizacji zalicza się także zarządzanie przez konflikt. Opiera się ono na wczesnym wyszukiwaniu możliwych źródeł sporów, by w jak najkrótszym czasie podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze. Problematyka została obszernie zaprezentowana w kolejnym rozdziale niniejszej książki, poświęconym konfliktom w organizacji.

Podsumowując, motywowanie łączy w sobie umiejętności porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, zachęcania, angażowania pracowników. Ma na celu zachęcać pracowników do efektywnego wykonywania zadań i realizowania założonych celów. Jest istotnym czynnikiem w procesie kierowania, od którego w dużym stopniu zależą wyniki osiągnięte przez organizację. Należy podkreślić, że łatwiej jest wyzwalać motywację wtedy, gdy w organizacji prowadzone jest sprawne zarządzanie, które umożliwia łączenie celów indywidualnych pracowników z celami całej organizacji. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnianie.

3. Konflikt w organizacji

Występowanie konfliktów w życiu społecznym jest zjawiskiem niezwykle powszechnym. Ludzie mają z nim do czynienia praktycznie w każdym aspekcie swojego życia zarówno prywatnego, jak i organizacyjnego. Jednak najczęściej pojęcie konfliktu niesie ze sobą wiele niekorzystnych skojarzeń, jak kłótnia, niezgoda, nieufność, wzbudzając przy tym wiele negatywnych emocji, jak gniew czy złość. Zatem warto sobie zadać pytanie: czy konflikt jest zjawiskiem złym? W wielu wypadkach na pewno tak, ale z drugiej strony konflikt w organizacji może prowadzić do wielu pozytywnych skutków: może spowodować większą kreatywność pracowników, zwiększyć zaangażowanie organizacyjne czy doprowadzić do podejmowania bardziej racjonalnych decyzji. Zatem warto przybliżyć pojęcie konfliktu po to, by zastanowić się nad odpowiedzią na następujące pytania: Czym jest konflikt? Skąd biorą się konflikty? W jaki sposób efektywnie zarządzać konfliktami w organizacji? Jakie są style rozwiązywania konfliktów?

Ze względu na charakter publikacji, rozważania w niniejszym rozdziale poświęcone zostały konfliktowi w organizacji i jego wpływowi na funkcjonowanie ludzi oraz efektywność ich pracy.

3.1. Istota konfliktu

Przystępując do rozważań nad istotą konfliktu, warto się skupić nad wyjaśnieniem pojęcia konflikt. Słowo to pochodzi z łaciny – *conflictus* oznacza zderzenie. W najprostszym, słownikowym ujęciu, konflikt oznacza „sprzeczność interesów, poglądów; spór, niezgoda”¹.

Z kolei biorąc pod uwagę model organizacyjny, konflikt „jest wynikiem brakiem zgody pomiędzy poszczególnymi pracownikami, grupami robo-

¹ E. Polański, *Wielki Słownik Języka Polskiego*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2015, s. 353.

czymi lub wydziałami”². Natomiast Stoner i Wankel definiują konflikt jako „spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postaw”³.

Wychodząc od powyższego, można zauważyć, że do konfliktu dochodzi wtedy, kiedy zderzają się ze sobą różne postawy, potrzeby czy przekonania. Co więcej, każda ze stron przekonana jest o swoich racjach odnośnie ustalania czy realizacji określonych celów, działań itd., jak również jest skłonna do obwiniania drugiej strony za zaistniałą sytuację. Należy zatem zwrócić uwagę na to, że to, co dla jednych będzie postrzegane jako sytuacja konfliktowa, dla innych może taką sytuacją nie być. Na przykład przydzielanie przez kadrę kierowniczą dodatkowych zadań do realizacji dla pracowników może spowodować sytuację konfliktową, ale tylko dla jednej strony – w tym przypadku dla pracowników.

W każdym konflikcie można wyróżnić pewne podstawowe elementy. Zaliczają się do nich:

- partnerzy (strony, podmioty) konfliktu – najczęściej stronami konfliktów w organizacji są grupy ludzi;
- przedmiot konfliktu – mogą to być rzeczy materialne, poglądy stron lub relacje między stronami; im jest on ważniejszy dla partnerów sporu, tym mniejsza szansa na to, że zechcą oni zrezygnować z osiągnięcia zamierzonego celu;
- źródła (przyczyny) konfliktu – mogą one wynikać zarówno z przesłanek psychologicznych, jak i społecznych;
- skutki konfliktu – uzyskują one różną ocenę w zależności od wartości, jakie preferują uczestnicy⁴.

Każdy z wyżej wymienionych czynników w dalszej części pracy zostanie syntetycznie scharakteryzowany.

Omawiając istotę konfliktu, należy wspomnieć o tradycyjnym i nowoczesnym poglądzie na konflikt. Podejście tradycyjne kształtowało się przez wiele lat i zakładało przede wszystkim, że konflikty są przejawem niepokojącego procesu, jaki zachodzi w organizacji. Uważano zatem, że konflikt

2 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 543.

3 J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 329.

4 W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 1998; E.J. Karney, *Psychologia w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1998, s. 104–105.

wynika z błędów, jakie menedżerowie popełniali w ramach zarządzania organizacją. W dzisiejszych czasach podejście do konfliktów mocno się zmieniło, co przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3.1. Tradycyjne i nowoczesne poglądy na konflikt

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

Źródło: J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 330.

Z zaprezentowanej tabeli wynika, że konflikty nie są zjawiskiem, które przynosi tylko i wyłącznie negatywne skutki. Konfliktem należy odpowiednio i świadomie kierować tak, aby zmaksymalizować pozytywne jego aspekty, przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnych skutków. Zatem konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym, ale jednocześnie takim, które może doprowadzić do zwiększenia efektywności organizacji. Więcej informacji na temat skutków sytuacji konfliktowych w organizacjach zawarto w dalszej części rozdziału.

Rodzaje konfliktów

Biorąc pod uwagę zaprezentowane powyżej treści, warto dokonać analizy podstawowych kryteriów podziału konfliktów. W tym zakresie ciekawą klasyfikację zaproponowała I. Salejko-Szyszcak⁵. Poniżej przedstawiono kilka z istotniejszych kryteriów.

⁵ I. Salejko-Szyszcak, *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie* [w:] M. Zastempowski (red. nauk.), *Zarządzanie XXXVIII*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 139–145.

Ze względu na przedmiot konfliktu można wyróżnić⁶:

- konflikty ekonomiczne – wynikają one z zasad podziału pracy i płacy oraz związanych z tym różnic między ludźmi w sferze majątkowej, społecznej, w wyglądzie zewnętrznym i w warunkach życia codziennego;
- konflikty socjalne – powstają na tle spraw bytowych;
- konflikty polityczne – są związane ze złożonością społeczeństw w ramach poszczególnych państw i narodów (konflikty na tle rasowym, narodowościowym itp.);
- konflikty warstwowe – pojawiają się w związku z rozwarstwieniem społeczeństwa, czyli procesem formowania się różnych warstw, np. ze względu na stopień prestiżu, kwalifikacje, zamożność. Przedmiotem takich konfliktów może być wszystko, co sprawia, że dana warstwa istnieje;
- konflikty klasowe – ich źródłem są różnice, jakie występują między klasami społecznymi;
- konflikty ideologiczne – ich podstawą są różne wartości ideowe, jakie tkwią u podstaw ideologii danej grupy; mogą one występować: między klasami, w obrębie danej klasy oraz między przeróżnymi grupami, np. narodowościowymi, wyznaniowymi, politycznymi itd.;
- konflikty kulturowe – globalizacja powoduje, że konflikty mogą wynikać z różnic kulturowych między społecznościami pracującymi w danej organizacji. Społeczeństwa o podobnych kulturach zacieśniają więzi między sobą. Z jednej strony powstają sojusze na płaszczyźnie tolerancji, a z drugiej strony ujawniają się bariery (szczególnie w przypadku akcentowania zewnętrznych atrybutów kulturowych, religijnych czy etnicznych). Kultura organizacyjna powinna być skierowana w stronę zapewnienia koegzystencji różnych kultur i wartości przez wzajemne poznanie się;
- konflikty wartości i celów – występują w związku z przynależnością człowieka do wielu grup społecznych o charakterze rodzinnym, religijnym, politycznym itp., realizujących programowo trudne do pogodzenia, rozbieżne wartości i cele.

Ze względu na podmiot konfliktu wyróżnia się:

- konflikty jednostkowe (intrapersonalne, indywidualne, wewnętrzne) – dotyczą pojedynczego człowieka i wynikają z konieczności dokonywania wyboru w sferze celów, postaw i zachowań, co często prowadzi do powstawania stanów wewnętrznego napięcia i frustracji;

6 J. Sztumski, *Konflikt społeczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1987, s. 110.

– konflikty zbiorowe – zalicza się do nich konflikty: interpersonalne, intragrupowe, intergrupowe i interorganizacyjne. Poniżej zostały one krótko scharakteryzowane.

Konflikty interpersonalne występują między dwiema osobami lub większą ich liczbą, których poglądy, cele, postawy są sprzeczne. Każda ze stron w tym konflikcie działa we własnym imieniu, prezentuje własne interesy i swoje stanowisko. Tego rodzaju konflikty w organizacjach rozgrywane są zwykle w trzech płaszczyznach:

– między przełożonym a podwładnym (np. w wyniku nieporozumień co do wydawanych poleceń, braku umiejętności ich wykonania, nieprecyzyjnych kryteriów bądź niesprawiedliwej oceny pracownika);

– między równorzędnymi kierownikami (np. w wyniku dążenia do uzyskania coraz większej władzy, chęci zdobycia dominującej pozycji, podniesienia swojego prestiżu);

– między podwładnymi (mają różnorodne źródła, często banalne, zwykle szybko wygasają).

Konflikty intragrupowe (wewnątrzgrupowe) zachodzą między jednostką a grupą. Wynikają one z rozbieżności między interesem jednostki a interesem grupy. Za źródła tego rodzaju konfliktów należy uznać różnice w postrzeganiu celów, odmienne kryteria wartości, różnice w poglądach dotyczące metod i środków realizacji zadań.

Konflikty intergrupowe (międzygrupowe) występują między różnego rodzaju grupami działającymi w organizacji, najczęściej w sprawie zakresu uprawnień, decyzji i zasobów. Mogą one zaistnieć między: różnymi działami, kierownictwem a związkami zawodowymi, różnymi grupami pracowników, produkcją a kontrolą techniczną.

Przykładem konfliktów interorganizacyjnych (międzyorganizacyjnych) są konflikty między organizacjami na tle dążenia do swoich celów. Są one uważane za zjawisko normalne, a nawet pożądane. Wyzwalają one dodatkowe siły, prowadzą do wprowadzania nowych wyrobów, technologii i usług, do niższych cen i efektywniejszego wykorzystania zasobów.

Kolejnym kryterium podziału konfliktów są ich przyczyny. W tym zakresie wyróżnia się:

– konflikty obiektywne – mogą np. wynikać z zakłóceń w działaniu struktur społecznych, będących następstwem niedomagań systemu komunikacyjnego, informacyjnego w danej organizacji (funkcjonalny charakter przyczyn);

– konflikty subiektywne – przyczynami mogą być opinie, postawy i zachowania ludzkie. Przyczyny te mogą mieć charakter racjonalny (konflikty wynikające z realnych lub wysoce prawdopodobnych przesłanek) lub irra-

cyjony (konflikty wynikające z urojonych, fikcyjnych motywów, będących następstwem np. niezdolności do poprawnej oceny sytuacji).

Biorąc pod uwagę podłoże konfliktów, wyróżnia się:

- konflikty rzeczowe – mają charakter pozapersonalny i ich podłożem jest różnica zdań co do opinii na temat załatwienia pewnych spraw czy rozwiązania problemów;

- konflikty emocjonalne – są skierowane na człowieka i wynikają z określonej postawy emocjonalnej w interakcji człowiek–człowiek. Mogą wiązać się z uprzedzeniami do kierownika, np. z uwagi na styl zarządzania lub brak obiektywizmu. Mają one bardzo często charakter całkowicie irracjonalny, a ich efekt jest z reguły negatywny.

Ze względu na umiejscowienie źródła konfliktów można wyodrębnić:

- konflikty autonomiczne – znajdują swe źródło w organizacji;

- konflikty wtóre – powstają poza organizacją, są wprowadzane bezpośrednio do niej lub wzmacniają konflikty autonomiczne.

Biorąc pod uwagę zasięg konfliktów, można wyróżnić:

- konflikty w mikroskali społecznej – nieporozumienia pojawiające się w małych grupach społecznych lub niewielkich społecznościach, w których ludzie są sobie znani, np. w przedsiębiorstwach, szkołach;

- konflikty w makroskali społecznej – między różnymi mniejszymi lub większymi grupami społecznymi istniejącymi w danej społeczności;

- konflikty w megaskali społecznej – obejmują swoim zasięgiem wiele społeczeństw, np. konflikty międzynarodowe.

Biorąc pod uwagę jako kryterium czas trwania konfliktów, można je podzielić na:

- konflikty krótkotrwałe – są uwarunkowane wystąpieniem szybko dezaktualizujących się przyczyn, co z reguły prowadzi do szybkiego zakończenia konfliktu, jaki spowodowały;

- konflikty długotrwałe – można do nich zaliczyć konflikty klasowe, a także najczęściej polityczne i ekonomiczne.

Przyjmując za kryterium skutki konfliktów, można je ująć w dwie kategorie:

- konflikty konstruktywne (funkcjonalne) – wspierają cele grupy, zwiększają jej efektywność, zapobiegają stagnacji, pobudzają do rozwoju, prowadzą do pozytywnych zmian w kontaktach, rozładowują napięcia, integrują załogę;

- konflikty destrukcyjne (dysfunkcjonalne) – są najczęściej wynikiem nieprawidłowego postępowania ludzi w sytuacjach konfliktowych. przeszkadzają one w efektywnej działalności grupy.

Z punktu widzenia skuteczności konflikty można podzielić na:

- konflikty skuteczne – prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu;
- konflikty nieskuteczne – nie pozwalają na osiągnięcie pożądanego celu;
- konflikty przeciwskuteczne – przeciwdziałają osiągnięciu wyznaczonego celu.

Źródła konfliktów

Jednymi z ciekawszych i moim zdaniem wartych rozpowszechniania poglądów dotyczących przyczyn powstawania konfliktów są te, które zaprezentowali S. Chęłpa oraz T. Witkowski. Autorzy ci do podstawowych źródeł powstawania konfliktu zaliczyli komunikację, kulturę, odgrywanie ról, potrzeby, samoocenę oraz osobowość⁷. Poniżej każdy z wymienionych czynników został syntetycznie omówiony.

Komunikacja, a więc sposób przekazywania informacji, jest elementem niezbędnym do prawidłowego porozumiewania się stron. Jeżeli przekaz komunikacyjny jest błędnie sformułowany (tabela 3.2) lub występuje zjawisko braku komunikacji, wówczas może to doprowadzić do zaistnienia sytuacji konfliktowej.

Ciekawym przykładem na brak komunikacji jest znany problem, opisywany przez W. Ury'ego, kiedy dwie siostry kłóciły się o pomarańczę. Każda z nich uważała, że cały owoc należy się jej. Kiedy wreszcie udało im się dojść do porozumienia i podzieliły się pomarańczą po połowie, okazało się, że jedna zjadła miąższ i wyrzuciła skórkę, a druga wyrzuciła miąższ, a skórkę dodała do ciasta.

Tabela 3.2. Błędne i poprawne formułowanie komunikatów werbalnych

Błędnie sformułowany przekaz	Poprawnie sformułowany przekaz
Nie można przecież tak się pokazywać ludziom.	Źle się czuję, gdy jesteś w dzinsach.
Nie wracasz do domu zbyt chętnie.	Przykro mi, że tak późno wracasz do domu.
Zawsze wszystko gubisz.	Niepokoi mnie, gdzie zapodziałeś moje dokumenty.
Mogłabyś poświęcić trochę więcej czasu rodzinie.	Lubię spędzać z tobą czas.

Źródło: S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 39.

7 S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 37–101.

Powyższe, zaprezentowane w tabeli treści świadczą o zjawisku związanym z błędem nadmiernej generalizacji używanej jako zarzut, tzn. że pewne zdarzenia przypisywane są jako stałe cechy danej osoby. Bardzo często ludzie stosują krytykę, osądzanie, rozkazy w stosunku do innych osób, co w psychologii określa się stoperami komunikacyjnymi. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oprócz komunikatów werbalnych, w przekazywaniu informacji istotną rolę odgrywają również tzw. kanały wokalne, a więc sposób wypowiadania słów czy ton głosu, oraz kanał wizualny, czyli mowa ciała, mimika, a więc elementy komunikacji niewerbalnej. Badania, które prowadził antropolog Albert Mehrabian, dowiodły, że⁸:

- tylko 7% z informacji, które uzyskujemy w rozmowie, czerpiemy ze słów (komunikat werbalny);
- 38% informacji wnioskujemy z tonu głosu (kanał wokalny);
- 55% informacji pozyskujemy z mowy ciała (kanał wizualny) – zwłaszcza informacje związane z emocjami.

Kolejnym czynnikiem generującym konflikty jest kultura. Kulturowe podłoże konfliktu jest bardzo częstym elementem wielu sporów, i choć na pozór niewidoczne, decyduje czasami o jego przebiegu, a często również o wyniku⁹. Do wielu przykładów można zaliczyć te konflikty, których podłożem jest brak tolerancji, np. konflikty rasowe. Na przykład obecna sytuacja, jaka zaistniała w państwach należących do Unii Europejskiej, dotycząca przyjmowania uchodźców, jest bardzo dobrym przykładem zjawiska konfliktu na tle kulturowym. Dodatkowo, istotnym zjawiskiem jest również występowanie sporów na tle organizacyjnym, a więc tym związanym z kulturą organizacyjną. Ten aspekt zostanie opisany w dalszej części rozważań.

Następnym źródłem powstawania konfliktów może być odgrywanie ról. Oznacza to, że każdy człowiek na co dzień może wcielić się w różne role, tzn. że jest rodzicem, dzieckiem czy pracownikiem. Może to doprowadzić do sytuacji, że różne role, jakie człowiek przyjmuje, mogą wejść we wzajemny konflikt.

Kolejnym aspektem są potrzeby człowieka. Aspekt ten związany jest przede wszystkim z pracami, jakie wykonał A. Maslow¹⁰, formułując piramidę potrzeb, która opiera się na zasadzie hierarchiczności.

8 Tamże, s. 37–45.

9 Tamże, s. 48.

10 Więcej informacji na temat badań przeprowadzonych przez A. Maslowa znajduje się w rozdziale 2.

Według teorii Masłowa człowiek odczuwa pięć rodzajów potrzeb, do których zalicza się¹¹: potrzeby fizjologiczne – ujmujące elementarne pragnienia związane z jedzeniem, piciem, odzieżą i mieszkaniem (wynikające z natury człowieka); potrzeby bezpieczeństwa – wyrażające się w pragnieniu ochrony przed zdarzeniami losowymi, które mogłyby udaremnić zaspokojenie potrzeb fizjologicznych; potrzeby przynależności – potrzeby miłości i akceptacji przez otoczenie; potrzeby szacunku – potrzeby uznania i szacunku w oczach innych, ale także pozytywnego obrazu we własnych oczach; potrzeby samorealizacji – dążenie do niezależności, osiągnięć, autonomii, indywidualnego wzrostu i rozwoju. W tym kontekście zatem konflikt będzie związany z niemożnością osiągnięcia którejkolwiek z wyżej wymienionych potrzeb, np. z problemem zdobycia pożywienia czy zapewnienia sobie bezpieczeństwa.

Samooceńca może być kolejnym źródłem powstawania konfliktów. Samooceńca związana jest z informacjami zwrotnymi świadczącymi o zachowaniu człowieka, mającymi na celu utrzymanie przekonania o jego własnej wartości. Wyróżnia się w tym aspekcie samooceńcę publiczną, a więc tę, która jest związana ze wszelkimi działaniami, które odbywają się na scenie życia społecznego i która podlega ocenie innych ludzi, oraz samooceńcę prywatną, związaną z postrzeganiem samego siebie, niewidoczną dla innych osób, pełnym skrzywień i złudzeń¹².

Ostatnim czynnikiem mogącym generować konflikt jest osobowość. Pojęcie osobowości oznacza „ogólną sumę tych sposobów reagowania na innych ludzi (i obiekty) oraz sposobów wchodzenia z nimi w interakcje, które są charakterystyczne dla danej jednostki”¹³. Oznacza to, że sposób zachowania się w sytuacji konfliktowej czy wchodzenie w interakcje z innymi osobami zależne jest od wartości, jakie człowiek przyjmuje, czy zasad, jakie uważa za istotne.

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria podziału źródeł konfliktu, warto zaprezentować również koło konfliktu (rysunek 3.1), zaproponowane przez amerykańskiego mediatora Christophera W. Moore’a. Określił on pięć potencjalnych źródeł konfliktów, na podstawie których wyróżnia się¹⁴:

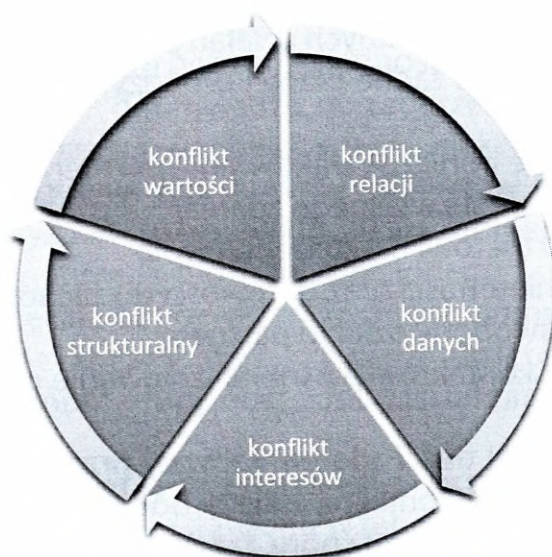
11 R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2004, s. 17; H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, s. 340–341.

12 S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 73–76.

13 P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1994 [za:] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 88–89.

14 Materiały szkoleniowe pt. *Rodzaje konfliktów i sposoby ich rozwiązywania*, Warszawa 2012, s. 5–6.

- konflikt relacji – związany jest z silnymi, trudnymi emocjami przeżywanymi w relacji z daną osobą. Może pojawiać nawet wówczas, gdy nie ma obiektywnych powodów do konfliktu, a przyczyną mogą być stereotypy czy zła komunikacja;
- konflikt danych – pojawia się, kiedy strony konfliktu nie dysponują niezbędnymi informacjami, informacje są różne lub strony odmiennie je interpretują. Może to prowadzić do zaostrzenia konfliktu, kiedy strony oskarżają się o zatajenie danych lub celowe wprowadzanie w błąd;
- konflikt wartości – wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów, ale także z różnicy zasad i wartości wobec codziennych czynności, np. stosunku do pracy i etyki zawodu;
- konflikt strukturalny – wynika z ograniczonych zasobów struktury organizacji (np. niejasno określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych stanowisk), pełnionych ról lub ograniczeń czasowych. Ten typ konfliktu jest właściwie niezależny od ludzi;
- konflikt interesów – jest związany z niemożnością realizacji potrzeb, osiągnięcia celów.



Opracowanie własne.

Rysunek 3.1. Koło konfliktu według Christophera W. Moore'a

Dodatkowym czynnikiem generującym konflikty w organizacji jest rywalizacja o ograniczone zasoby. Wynikać może ona z niezgody w rozdzielaniu finansów, personelu czy wyposażenia. Kolejnym aspektem prowadzącym do zaistnienia sytuacji sporu może być wieloznaczność dotycząca prawa oraz odpowiedzialności. Wynikać to może ze sprzeczności co

do podejmowania odpowiedzialności za realizowanie określonych zadań oraz z tego, za kim stoi władza czy prawo. Dodatkową przyczyną powstania konfliktów może być współzawodnictwo w zakresie systemu przydzielania nagród, jak również brak zaufania do innych współpracowników (ciągłe podejrzewanie, że dana osoba czy grupa chce zaszkodzić)¹⁵.

Biorąc pod uwagę opisane powyżej źródła powstawania konfliktu, należy omówić podstawowe jego fazy. Jednak należy również zwrócić uwagę na główne detektory konfliktu interpersonalnego, a więc na te czynniki, które mogą przyczynić się do zainicjowania sporu. Zalicza się do nich:

- unikanie bezpośredniego kontaktu z partnerem;
- nasycenie wzajemnych kontaktów formalizmem, brakiem cierpliwości, drażliwością;
- nieprzestrzeganie utrwalonych rytuałów;
- prowokowanie impulsywnych zachowań partnera, czyhanie na jego potknięcia;
- blokowanie informacji niezbędnych partnerowi do skutecznego działania;
- podkreślanie różnic i odrębności we wzajemnych interakcjach;
- atakowanie przewidywalnych działań partnera;
- niezgadanie się na żadne plany i propozycje wysuwane przez partnera;
- ledwo skrywane ironiczne traktowanie partnera;
- uparte trzymanie się własnego zdania;
- zarzucanie partnerowi braku dobrej woli;
- przejawianie nieufności oraz gotowości do zachowań obronnych;
- ograniczenie swobody działań partnera;
- zawłaszczanie kontaktów partnera, izolowanie go w otoczeniu społecznym¹⁶.

Omówione powyżej treści zdeterminowały przedstawienie podstawowego modelu przebiegu konfliktu. Należy podkreślić, że w zależności od rodzaju czy dynamiki przebiegu sporu, fazy mogą się ze sobą łączyć.

Pierwsza faza to stan, w którym ludzie wiedzą, że coś jest „nie tak”, występują drobne napięcia oraz pojawiają się wymienione wcześniej detektory konfliktu.

Druga faza oznacza wzajemną wrogość, narastające zarzuty, postępujące negatywne uwagi i oceny.

Trzecia faza to kulminacja, rozładowanie napięcia w trakcie awantury.

15 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 188–190.

16 S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 150–151.

Czwarta faza uznawana jest za czas wyciszenia, możliwości rozmowy oraz opanowania emocji.

Piąta faza – porozumienia, daje możliwość skonfrontowania stanowisk oraz rozpatrzenia wzajemnych interesów¹⁷.

Skutki konfliktów organizacyjnych

Jak zostało zasygnalizowane wcześniej, konflikty kojarzone są przede wszystkim z kłótnią, niezgodą, nieufnością, a co za tym idzie, z wieloma negatywnymi emocjami, jak gniew czy złość. Jednak w zależności od tego, jakie są przyczyny i źródła konfliktu oraz jak się on rozwija, mogą w jego efekcie powstawać zarówno skutki korzystne, jak i niekorzystne. Zatem zaprezentowane konflikty dzieli się ze względu na skutki zarówno na konstruktywne (funkcjonalne), wspierające cele grupy oraz zwiększające jej efektywność, jak również konflikty destrukcyjne (dysfunkcjonalne), które przeszkadzają w efektywnej działalności grupy.

Do skutków niekorzystnych zalicza się przede wszystkim występowanie stresu, który najczęściej w negatywny sposób oddziałuje na możliwość realizacji różnych zadań czy działań przez pracownika. Ponadto konflikty przeszkadzają w komunikacji pomiędzy jednostkami, grupami lub wydziałami organizacji, co może doprowadzić do zaburzenia koordynacji działań. Wszystko to z kolei może spowodować spadek efektywności organizacji¹⁸.

Natomiast do pozytywnych skutków konfliktów organizacyjnych zalicza się przede wszystkim to, że uwidoczniają problemy, które wcześniej były ignorowane; motywują ludzi do dokładnego poznania stanowiska drugiej strony; zachęcają do rozważenia nowych pomysłów i podejść ułatwiających innowacje i zmiany; mogą prowadzić do lepszych decyzji; mogą także zwiększać lojalność grupy oraz podwyższać zaangażowanie organizacyjne¹⁹.

Szczegółowe zestawienie pozytywnych i negatywnych skutków konfliktów organizacyjnych przedstawiono w tabeli 3.3.

Co więcej, w literaturze przedmiotu wyróżnia się również pozytywne funkcje konfliktu, prowadzące do wzrostu efektywności pracy. Zalicza się do nich:

- funkcje motywacyjne – prowadzące do działania, rozwiązywania problemów;

17 Tamże, s. 151.

18 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 191.

19 Tamże, s. 191.

- funkcje innowacyjne – prowadzące do powstania nowych pomysłów;
- funkcje informacyjne – poprawiające komunikację i wymianę wiadomości;
- funkcje eksploracyjne – pozwalające na wyszukiwanie informacji, które wcześniej nie były brane pod uwagę²⁰.

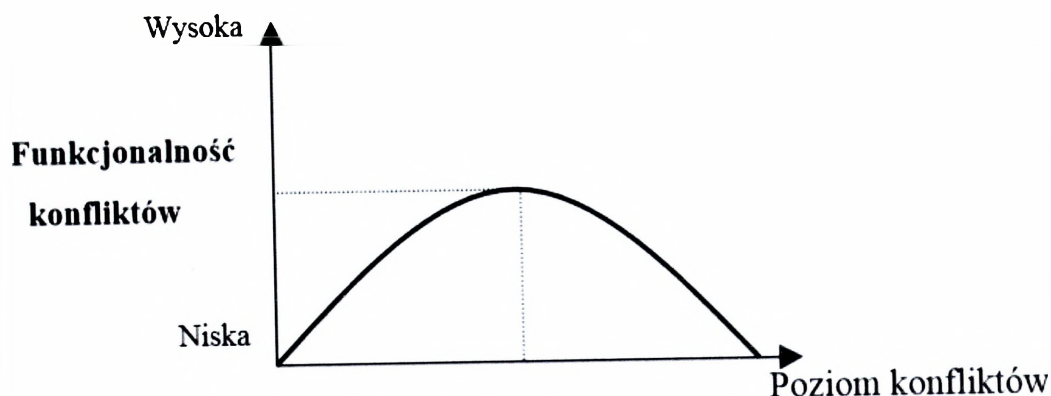
Tabela 3.3. Pozytywne i negatywne skutki konfliktów

Pozytywne skutki konfliktów	Negatywne skutki konfliktów
informują o problemach organizacji,	maskują rzeczywiste problemy organizacji,
motywują do zwiększonej aktywności,	przyczyniają się do dezorganizacji pracy, obniżenia wydajności i jakości pracy,
rodzą potrzebę wprowadzania zmian,	prowadzą do pojawienia się wstecznych przeobrażeń w organizacji,
wpływają na identyfikowanie się pracowników z celami organizacji,	mogą prowadzić do sytuacji, w której walka między stronami będzie przeważała nad celami organizacji,
stwarzają potrzebę dogłębnego poznania siebie i innych, co umożliwia dojście do porozumienia,	prowadzą do pogorszenia relacji interpersonalnych i niszczenia współpracy,
stymulują rozwój organizacji,	mogą spowodować zahamowanie działalności organizacji,
przyczyniają się do integracji organizacji,	przyczyniają się do dezintegracji organizacji,
wywierają pozytywny wpływ na kadre kierowniczą (wzbogacają jej wiedzę i umiejętności w zakresie kierowania ludźmi oraz pozwalają na podwyższenie jakości podejmowanych decyzji),	sprawiają, że kadra kierownicza odwołuje się do autorytarnych metod kierowania,
prowadzą do usprawnienia zatkanych kanałów przepływu komunikacji i informacji,	mogą spowodować zakłócenia w komunikacji,
mogą przyczynić się do poprawy sytuacji finansowej organizacji,	mogą przyczynić się do pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w związku ze wzrostem kosztów organizacyjnych,
mają pozytywny wpływ na wewnętrzną stronę uczestników konfliktu, prowadzą do wzrostu zaufania do partnera,	niszczą psychikę pracowników, wprowadzają atmosferę podejrzliwości i braku zaufania, wywołują silne negatywne emocje (stres, poczucie zagrożenia),
prowadzą do ustalenia się równowagi na nowym, wyższym poziomie.	mogą prowadzić do likwidacji organizacji.

Źródło: I. Salejko-Szyszczyk, *Funkcjonalność konfliktów w prywatyzowanych przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] D. Kopycińska, *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, Print Group, Szczecin 2007, s. 141.

20 Tamże, s. 191–192.

Należy dodatkowo zwrócić uwagę na to, że w przypadku funkcjonalności konfliktów istnieje pewien optymalny poziom kierowania konfliktem w organizacji, w ramach którego jej efektywność osiąga najwyższy stopień²¹. Zatem w przypadku, kiedy poziom konfliktu w organizacji będzie niski, może pojawić się kryzys. Jeżeli jednak poziom ten będzie za wysoki, grozi to rozpadem organizacji (rysunek 3.2)²².



Źródło: I. Salejko-Szyszczyk, *Funkcjonalność konfliktów...*, s. 141.

Rysunek 3.2. Poziom konfliktów a ich funkcjonalność

3.2. Style reakcji na konflikt

Z powyższych rozważań wynika, że podejście do konfliktu w organizacji zmieniało się z biegiem lat. Przeprowadzane w tym zakresie badania wskazują, że konflikty są zjawiskiem nieuniknionym, które może przynieść zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki. Zatem sytuacje konfliktowe postrzega się jako zjawiska destrukcyjne (dysfunkcjonalne), które są najczęściej wynikiem nieprawidłowego postępowania ludzi w sytuacjach konfliktowych. Jednocześnie postrzega się je jako zjawiska konstruktywne (funkcjonalne), które zwiększają efektywność pracowników, pobudzając ich do rozwoju i kreatywności.

Konfliktem należy więc odpowiednio zarządzać (kierować), tak aby zmaksymalizować pozytywne jego aspekty, przy jednoczesnym minimali-

²¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 331.

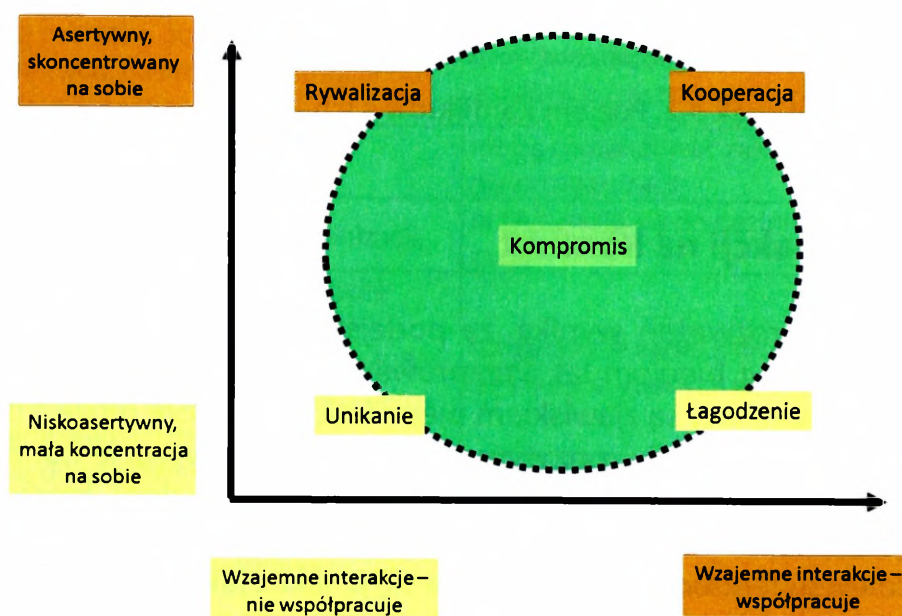
²² J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 181.

zowaniu negatywnych skutków. Metod czy koncepcji zarządzania konfliktem jest bardzo wiele, zarówno tych tradycyjnych, jak i nowoczesnych.

Dlatego w niniejszym rozdziale dokonano charakterystyki podstawowych stylów rozwiązywania konfliktów oraz wybranych technik wspomagających zarządzanie konfliktem w organizacji.

Style rozwiązywania konfliktów

W niniejszej części rozważań zaprezentowano podstawowe style reakcji ludzi na konflikt według Thomasa i Kilmanna, do których zalicza się rywalizację, unikanie, kompromis, łagodzenie oraz kooperację. Style te opierają się na dwóch płaszczyznach: jedna to stopień koncentracji na sobie oraz asertywności (zaspokojenie własnych potrzeb), zaś druga odnosi się do stopnia skłonności człowieka do współdziałania z innymi. Poniżej dokonano charakterystyki każdego ze sposobów reakcji na konflikt oraz zaprezentowano graficzne ich przedstawienie (rysunek 3.3).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 163.

Rysunek 3.3. Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt

Rywalizacja (walka, konkurencja, dominacja) to postrzeganie konfliktu jako gry do rozegrania – wygrana oznacza sukces, dobry wynik, z kolei przegrana traktowana jest jako porażka, słabość czy utrata prestiżu. Człowiek posługujący się tym stylem będzie używać wielu środków, by osiągnąć sukces, choć nie zawsze środki te będą uczciwe. Należy jednak podkreślić, że styl ten jest dobrym rozwiązaniem w sytuacjach ekstremalnych.

Do najważniejszych korzyści, jakie przynosi zastosowanie stylu rywalizacji, zalicza się przede wszystkim: szybkość w osiągnięciu rozwiązania, skuteczną realizację własnych potrzeb lub celów oraz postrzeganie danej osoby jako stanowczej i zdecydowanej. Natomiast do ograniczeń należy zaliczyć brak nowych, twórczych rozwiązań konfliktu, a co więcej, może ona osłabić dobre relacje pomiędzy danymi podmiotami.

Unikanie (wycofanie się) jest stylem charakterystycznym dla ludzi, którzy nie radzą sobie z napięciem emocjonalnym. Zwykle poprzedzone jest dotkliwą porażką w innym, wcześniejszym konflikcie. Opiera się na przekonaniu, że konflikt jest złem, że jest zbędny lub poniżający, co może oznaczać fizyczne wycofanie się z miejsca konfliktu. Jest to jednak dobre rozwiązanie w sytuacjach, gdy przedmiot konfliktu jest mało istotny, a niekiedy nie ma szans na jego rozwiązanie. Korzyści, jakie przynosi zastosowanie stylu unikania, to przede wszystkim te, które powodują, że człowiek nie angażuje się w mało istotne, powierzchowne, błahe konflikty, nie traci energii w sytuacji, gdy nie ma szans na satysfakcjonujące go rozwiązanie, a co najważniejsze, ma czas i możliwość zająć się poważniejszymi, bardziej podstawowymi problemami, a nie ich symptomami. Natomiast do najistotniejszych ograniczeń zalicza się: brak realizowania własnych celów, niepodejmowanie ważnych decyzji lub podejmowanie ich w sposób automatyczny, nieuwzględniający nowych okoliczności, oraz tracenie szansy na rzeczywiste rozwiązywanie problemów i uczenie się na nich, a co za tym idzie, na zdobywanie nowych doświadczeń.

Kompromis jest stylem opartym na przekonaniu, że ludzie nie zawsze muszą robić coś tak, jak by chcieli. Istotne znaczenie ma potrzeba koegzystencji, a więc zrozumienie interesów i motywów działania innych ludzi. Obie strony konfliktu coś zyskują, ale jednocześnie coś tracą. Kompromis stosowany jest najczęściej, gdy strony dysponują podobnym potencjałem lub gdy brakuje czasu. Korzyści, jakie przynosi zastosowanie stylu kompromisu, to: uzyskanie rozsądnego wyniku, który częściowo zaspokaja potrzeby wszystkich, oraz stosunkowo krótki czas rozstrzygnięcia konfliktu. Ograniczenia, z jakimi należy się liczyć: brak wypracowania nowych, twórczych rozwiązań, utrudnianie budowania zaufania, brak zrozumienia wzajemnych interesów.

Łagodzenie (dostosowanie się) oznacza postępowanie zgodne z interesem strony przeciwnej, co związane jest z utrzymaniem dobrych stosunków z innymi (nadrzędna potrzeba). Łagodzenie postrzegane jest jako działanie rozsądne lub oznaka dobrej woli. Jest dobrym rozwiązaniem w sytuacjach, gdy jednej stronie bardzo zależy na przedmiocie konfliktu, a druga nie przywiązuje do niego wielkiej wagi. Korzyści, jakie przynosi zastosowanie

stylu łagodzenia, to budowanie i utrzymanie dobrych relacji oraz postrzeganie człowieka jako osoby pełnej dobrej woli, rozumiejącej potrzeby innych. Natomiast główne ograniczenia związane są z pozbawianiem strony konfliktu zdolności do podejmowania ważnych decyzji i zmniejszaniem jej skuteczności, co doprowadzić może do postrzegania jej przez innych jako osoby zbyt miękkiej, mało stanowczej i zdecydowanej.

Kooperacja (współpraca) oznacza akceptowanie celów strony przeciwnej bez rezygnacji z własnych, a więc przekonanie o tym, że istnieje rozwiązanie satysfakcjonujące dla obu stron. Oceniana jest jako jeden z bardziej efektywnych stylów reagowania na konflikt. Co więcej, jest dobrym rozwiązaniem w sytuacjach, gdy strony chcą osiągnąć różne cele lub różnią się poglądami co do sposobu osiągnięcia celu. Do korzyści, jakie przynosi zastosowanie stylu kooperacji, zalicza się: uzyskanie trwałych rozwiązań problemu, uzyskanie nowych, twórczych rozwiązań oraz budowanie zaufania i trwałych relacji z innymi, a także zyskanie zaangażowania w realizację wypracowanych rozwiązań. Ograniczenia wynikające ze stosowania kooperacji związane są z tym, że wymaga ona dużo czasu i energii. Co więcej, potrzebne jest zaufanie drugiej strony i jej gotowość do współpracy. Kooperacja może także sprzyjać rozproszeniu odpowiedzialności oraz wzbudzać niechęć do podejmowania osobistego ryzyka²³.

W tabeli 3.4. zaprezentowano sposoby (style) reakcji w określonych sytuacjach konfliktowych.

Należy podkreślić, że stosowanie wymienionych stylów reakcji na konflikt zależy przede wszystkim od osobowości człowieka. W zależności od zaistniałej sytuacji każda reakcja jest zjawiskiem dopuszczalnym. Jednocześnie warto jest dokonać diagnozy, którym stylem człowiek najczęściej się posługuje. Pomoże to zarówno w postrzeganiu własnej osoby z punktu widzenia posiadanych mocnych i słabych stron, jak i będzie przydatne do radzenia sobie z zaistniałym sporem. Co więcej, jak podkreślają psycholodowie, styl reagowania na konflikt jest pewnego rodzaju wyuczoną umiejętnością, którą można doskonalić²⁴, co będzie się w przyszłości wiązało z efektywniejszym rozwiązywaniem sytuacji konfliktowej.

23 S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 163–167; Materiały szkoleniowe opracowane przez zespół trenerski Szkoły Liderów pt. *Źródła konfliktu i strategie postępowania w sytuacjach konfliktowych*, s. 4–9.

24 S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 167.

Tabela 3.4. Sposoby reakcji w określonych sytuacjach konfliktowych

Sposób rozwiązywania konfliktu	Sytuacja
Unikanie	1. Kiedy sprawa jest banalna lub kiedy pilne sprawy są o wiele ważniejsze. 2. Kiedy nie dostrzega się żadnej szansy spełnienia swoich wymagań. 3. Kiedy potencjalne zakłócenie ma większe znaczenie niż korzyści płynące z rozwiązania konfliktu. 4. Kiedy trzeba pozwolić ludziom uspokoić się i odzyskać właściwą perspektywę. 5. Kiedy gromadzenie informacji zajmuje miejsce natychmiastowej decyzji. 6. Kiedy inni mogą rozwiązać konflikt skuteczniej. 7. Kiedy wchodzące w grę kwestie wydają się zbieżne z innymi lub są ich objawami.
Łagodzenie	1. Kiedy stwierdzasz, że nie masz racji – aby doprowadzić do wysłuchania kogoś, kto ma lepszą pozycję, nauczyć się czegoś i wykazać się rozsądkiem. 2. Kiedy jakieś sprawy są o wiele ważniejsze dla innych niż dla ciebie – aby zadowolić innych i podtrzymać współpracę. 3. Kiedy celem jest zdobycie zaufania społecznego dla kwestii, które się chce przedstawić później. 4. Aby zminimalizować stratę, kiedy zostałeś prześcignięty i przegrałeś. 5. Kiedy szczególne znaczenie ma harmonia i stabilność. 6. Aby pozwolić podwładnym na rozwijanie się przez uczenie się na błędach.
Rywalizacja	1. Kiedy zasadnicze znaczenie ma szybkie, zdecydowane działanie – np. w sytuacji krytycznej. 2. W przypadku ważnych kwestii, kiedy trzeba zastosować posunięcia niepopularne – np. obniżkę kosztów, wymuszenie źle widzianych reguł, dyscyplinę. 3. W kwestiach o żywotnym znaczeniu dla pomyślności i powodzenia organizacji, kiedy wiadomo, że ma się rację. 4. Przeciwwstawienie się ludziom, którzy wykorzystują walkę do prze-forsowania swoich interesów.

Sposób rozwiązywania konfliktu	Sytuacja
Kompromis	1. Kiedy cele są ważne, ale niewarte wysiłku ani potencjalnych zakłóceń, które mogą powstać w przypadku postępowania bardziej apodyktycznego. 2. Kiedy oponenti o takiej samej władzy angażują się w osiąganie wzajemnie wykluczających się celów. 3. W przypadku chęci osiągnięcia tymczasowych ustaleń w złożonych kwestiach. 4. W razie potrzeby uzyskania korzystnych rozwiązań pod presją czasu. 5. Jako wsparcie, kiedy współpraca lub konkurencja nie przynoszą powodzenia.
Kooperacja	1. Znajdowanie rozwiązania integrującego, kiedy oba zestawy wymagań są zbyt ważne, aby mogło dojść do kompromisu. 2. Kiedy celem jest uczenie się. 3. Kojarzenie i łączenie punktów widzenia ludzi o różnych poglądach. 4. W razie potrzeby budowania zaangażowania przez wymaganie osiągnięcia konsensusu. 5. W razie potrzeby działania przy uwzględnieniu wzajemnych uczuć, które istnieją pomiędzy stronami.

Źródło: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997 [w:] K.W. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, M.D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976, s. 889–935.

3.3. Metody zarządzania konfliktem w organizacji

Każdy konflikt charakteryzuje się unikalnością, dlatego nie ma uniwersalnego środka, który pomógłby w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych w organizacji. Na podstawie analizy literatury przedmiotu dokonano poniżej ogólnej charakterystyki różnych sposobów kierowania konfliktem.

Podstawowym kryterium podziału metod zarządzania konfliktem jest jego poziom. Na tej podstawie wyróżnia się²⁵:

1. Stymulowanie konfliktu w organizacjach, gdzie efektywność maleje w wyniku niskiego poziomu konfliktu. Stymulowanie konfliktu polega na wprowadzeniu zmian w zakresie komunikowania się (np. przez zmianę w ustalonych kanałach komunikacyjnych, jak blokowanie czy nadmiar

25 B. Klusek-Wojciszke, *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” nr 9, Gdańsk 2012, s. 117–120.

informacji, przekazywanie niejednoznacznych informacji itd.), struktury organizacyjnej (zmiana w systemie władzy, likwidowanie stanowisk lub tworzenie nowych itd.) oraz wprowadzanie zmian z wykorzystaniem czynnika ludzkiego, tj. zachęcanie do współzawodnictwa przy wykorzystaniu odpowiednich systemów oceniania czy wynagradzania. Należy podkreślić, że metoda ta charakteryzuje się dość dużym ryzykiem ze względu na możliwość pojawiania się nie tylko pozytywnych, ale również negatywnych aspektów konfliktu.

2. Ograniczenie lub tłumienie konfliktu, gdy jego poziom jest tak wysoki, że ogranicza efektywność organizacji. Ograniczenie konfliktu wprowadza się do organizacji za pomocą takich metod jak: zjednoczenie grup (zastąpienie celów konkurencyjnych celami nadrzędnymi oraz wprowadzenie „wspólnego wroga”), oddziaływanie na relacje między stronami konfliktu (np. dostarczenie pozytywnych informacji o innych, zwracanie uwagi na podobieństwa) oraz tłumienie konfliktu (np. przez narzucenie stronom konfliktu reguł rozwiązywania konfliktu czy izolacja podmiotów konfliktu). Warto zwrócić uwagę na fakt, że metoda ograniczania konfliktu pozwala jedynie obniżyć poziom konfliktu przez redukcję emocji.

3. Specyficzne metody rozwiązywania konfliktów. W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in. trzy podstawowe strategie zarządzania konfliktem. Należą do nich²⁶: współpraca, gdzie konflikt postrzegany jest jako wspólny problem, negocjacje, w których konflikt traktowany jest jako zdarzenie różnych, ale współzależnych interesów, oraz walka, w której występują sprzeczne interesy i każda ze stron podwyższa ważność swoich celów. Szczegółowa charakterystyka każdej z wymienionych strategii zarządzania konfliktem znajduje się w tabeli 3.5.

Jak wspomniano wcześniej, w literaturze przedmiotu wyróżnia się tradycyjne i nowoczesne metody zarządzania konfliktem. Kryterium podziału stanowi skuteczność w procesie rozwiązywania sytuacji konfliktowej.

Do metod tradycyjnego rozwiązywania konfliktów w organizacji zaliczają się²⁷:

26 W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 16.

27 B. Klusek-Wojciszke, *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, s. 122–123; S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 105–138; H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997, s. 240–242.

Tabela 3.5. Postępowanie stosowane we współpracy, negocjacji i walce

Współpraca	Negocjacje	Walka
Konflikt postrzegany jest jako wspólny problem.	Konflikt postrzegany jest jako zdarzenie różnych, ale współzależnych interesów.	Konflikt postrzegany jest w kategoriach „wygrana albo porażka”, „wy albo oni”.
Strony przedstawiają swoje problemy tak dokładnie, jak tylko możliwe.	Strony wyolbrzymiają własne interesy, zwracając jednak uwagę na obszary możliwego porozumienia.	Strony podkreślają wyższość swoich celów.
Słabości i problemy osobiste można poruszać otwarcie.	Osobiste problemy są ukrywane lub przedstawione bardzo oględnie.	Problemy osobiste traktowane są jako nieistniejące.
Podstawowa informacja jest prawdziwa.	Podawana informacja nie jest fałszywa, ale jest jednostronna. Świadomie podkreślane są fakty korzystne dla podtrzymania własnej pozycji.	Jeżeli ma to pomóc w podporządkowaniu przeciwnika, to świadomie rozpowszechniane są nieprawdziwe informacje.
Dyskutowane sprawy podejmowane są jedynie z myślą o związanych z nimi problemach.	Tematy rozmów są formułowane z uwzględnieniem alternatywnych rozwiązań.	Punkty rozbieżne są formułowane tylko z uwzględnieniem własnego interesu.
Opowiadanie się za konkretnym rozwiązaniem jest świadomie odkładane.	Manifestuje się silne preferencje dla określonego rozwiązania, ale za oczywiste przyjmuje się istnienie miejsca na marginesy i ustępstwa.	Przy każdej możliwej okazji podkreślona jest absolutna i bezwzględna preferencja dla własnego rozwiązania.
Ludzie starają się wzajemnie zrozumieć i określić wspólne troski.	Rozumienie drugiej strony postrzegane jest jako narzędzie taktyczne.	Nikt nie stara się zrozumieć przeciwnika.
Zdenerwowanie jest okazywane po to, aby złagodzić napięcie, które mogłoby zaszkodzić przyszłej współpracy.	Zdenerwowanie jest ukrywane lub manifestowane pośrednio (np. humorem).	Irytacja potwierdza negatywny i wrogi stosunek. Wrogość jest wyrażana, aby złamać drugą stronę.
Obie strony nie widzą nic złego w powołaniu ekspertów zewnętrznych, aby wspomóc podejmowanie decyzji.	Strony trzecie są wprowadzone tylko w przypadku zupełnego zablokowania.	Osoby z zewnątrz są mile widziane, jeśli są „ślepyimi poplecznikami”.

Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 17–18.

1. Unikanie i odwlekanie – metoda ta oparta jest na świadomym odraczaniu działania w celu oczekiwania na zmiany, jakie mogłyby nastąpić w najbliższym czasie, tj. zdarzenia losu. Pracownicy postrzegają kierownika jako osobę, która nie posiada odpowiednich kompetencji, umiejętności do kierowania zespołem i zaczynają go ignorować. Rozwiązywanie konfliktu taką metodą może powodować jego pogłębienie.

2. Ignorowanie – przekonanie, że najlepszym sposobem na sytuację konfliktową jest przemilczenie problemu lub przeświadczenie, że brak decyzji spowoduje mniejszy konflikt niż odrzucenie żądań.

3. Pokojowe współistnienie – w metodzie tej zaangażowane są obydwie strony, jednak ignorują one przyczyny sporów, twierdząc, że konflikt nie istnieje. Współpraca pomiędzy stronami opiera się na zasadzie obowiązku, a nie wynika z zaangażowania w realizację wspólnych celów. Obie strony nabierają poczucia fałszu i przekonania o nieczystych intencjach wobec siebie, zatem nie występuje pomiędzy stronami otwarta komunikacja.

4. Deprecjonowanie – metoda oparta na pozbawianiu wartości przeciwnika w konflikcie (jeśli kogoś nazwie się „osioł”, wykluczy się go ze świata ludzi, z kolei jeśli powie się o kimś „idiota”, pojawią się wątpliwości co do jego zdolności do normalnego funkcjonowania), jak i pozbawianiu wartości przedmiotu sporu. Wykorzystywanie tej metody pozwala sprawniej funkcjonować.

5. Reorientacja – polega na celowym odwracaniu uwagi od przedmiotu sporu w celu wskazania kozła ofiarnego, rzekomo odpowiedzialnego za przyczyny zaistniałego konfliktu.

6. Separacja – polega na rozdzieleniu stron konfliktu. Korzystanie z tej metody związane jest jednocześnie z utratą pewnych wartości, np. usunięciem z organizacji wysoko wykwalifikowanego pracownika.

7. Kompromis – stosując tę metodę, obie strony konfliktu coś zyskują, ale jednocześnie coś tracą. Kompromis stosowany jest najczęściej, gdy strony dysponują podobnym potencjałem lub gdy brakuje czasu.

8. Eskalacja – charakteryzuje się zachowaniem, w którym dochodzi do uruchomienia nagromadzonej frustracji. Zatem zachowanie eskalacyjne może prowadzić do wyolbrzymienia konfliktu lub do łączenia konfliktów z faktami dotyczącymi zagrożenia samooceny. Eskalacja ma na celu doprowadzenie do zakończenia konfliktu w sposób satysfakcjonujący obie strony.

9. Walka – metoda polegająca na używaniu przez strony konfliktu wielu środków, by osiągnąć sukces, choć nie zawsze środki te będą uczciwe.

Podsumowując, krótko scharakteryzowane powyżej metody tradycyjnego rozwiązywania sytuacji konfliktowej nie są metodami efektywnymi. W literaturze przedmiotu często nazywane są „pseudorozwiązywaniem”

konfliktów, ponieważ nie prowadzą do racjonalnego postępowania w określonej sytuacji. Polegają one raczej na wytłumianiu wysokiego napięcia emocjonalnego czy odwlekaniu w czasie rozwiązania sporu. Należy jednak podkreślić, że zaprezentowane metody mogą być dobrym sposobem na obniżenie napięcia w początkowej fazie konfliktu.

Z kolei do nowoczesnych metod rozwiązywania konfliktów zalicza się m.in.²⁸:

1. Spotkania w milczeniu – metoda ta polega na tym, że skonfliktowane ze sobą strony przebywają w jednym pomieszczeniu, wykonując wspólne zadanie, jednak nie mają możliwości porozumiewania się ze sobą. Komunikacja niewerbalna ma w tym przypadku na celu obniżenie poziomu napięcia wśród skonfliktowanych stron oraz zmianę ich nastawienia.

2. Wspólny cel – rozwiązywanie przez strony wspólnego zadania, które wymaga ich wzajemnego zaangażowania.

3. Wywiad z osobistością – skłócone strony mają za zadanie wdać się w rolę dziennikarza, który będzie przeprowadzał wywiad z ważną osobistością, czyli ze skłóconą osobą, po to by zebrać o niej jak najwięcej pozytywnych informacji. Metoda ta pozwala dostrzec pozytywne cechy partnera, dzięki czemu istnieje możliwość rozwiązania konfliktu.

4. Wymiana wizerunków – metoda ta ma celu dostarczyć informacje na temat tego, jak dana strona jest postrzegana przez drugą – każda ze stron przygotowuje wizerunek postrzegania samego siebie oraz drugiej strony, po czym następuje wymiana wizerunków. Dzięki tej metodzie istnieje możliwość analizy swojego zachowania i wyciągnięcia na tej podstawie wniosków mających na celu modyfikację pewnych zachowań każdej ze stron.

5. Burza mózgów – metoda grupowego rozwiązywania sytuacji konfliktowej, w której należy postępować według kilku etapów – przede wszystkim należy ustalić cel spotkania. Metoda ta ma służyć wyodrębnieniu jak największej liczby rozwiązań problemu i wybrać te, które są warte uwagi, a następnie przedstawić w jak najatrakcyjniejszy sposób do akceptacji stronom konfliktu.

6. Plus-minus-interesujące – metoda, którą wykonuje się w trzech krokach: plusy – zalety rozpatrywanego problemu, minusy – analiza jego wad, interesujące – wykorzystanie tego, co nowe, przydatne. Metoda sprzyja rozwiązywaniu konfliktów, które mogą wynikać ze sztywnego trzymania się własnej wizji rzeczywistości.

28 B. Kłusek-Wojciszke, *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, s. 123–126; S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, s. 177–199.

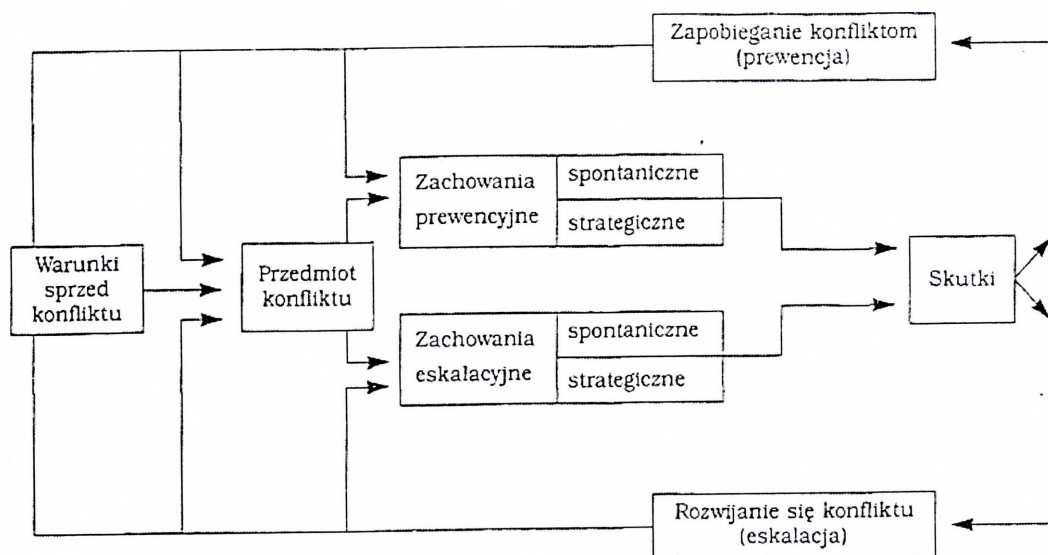
7. Oczami niezależnego fachowca – metoda polegająca na opisywaniu i zaprezentowaniu możliwości rozwiązania konfliktu z różnych punktów widzenia, dzięki czemu przełamywane są stereotypy w podejściu do danej problematyki konfliktu.

8. Prowokowanie wątpliwości – polega na dokładniejszym sformułowaniu problemu przez: dokładne określenie przedmiotu konfliktu, stanowisk stron, podkreślenie słów, które wzbudzają wątpliwość, w celu jednoznacznej interpretacji.

9. Przypadkowe słowa – tworzenie twórczego chaosu za pomocą wypisywania słów, zwrotów czy symboli, które kojarzą się z przedmiotem konfliktu, bez ich oceniania. Okazuje się bowiem, że w pozornym chaosie może ukrywać się porządek pozwalający ujawnić istotę konfliktu.

Zaprezentowane powyżej metody nowoczesnego rozwiązywania sytuacji konfliktowych w praktyce występują najczęściej w formie mieszanej, ponieważ niejednokrotnie uzupełniają się wzajemnie. Metody te polegają głównie na konstruktywnym budowaniu zgody pomiędzy skonfliktowanymi stronami, za pomocą wiarygodnego i skutecznego porozumiewania się.

Z punktu widzenia omawiania zagadnienia zarządzania konfliktami organizacyjnymi należy również wspomnieć model „prewencyjno-eskalacyjny” holendra E. van de Vlierta (rysunek 3.4). Model cechuje się możliwością łączenia cech konfliktu z punktu widzenia procesu, jak i struktury, które charakteryzują się zachowaniami prewencyjnymi oraz eskalacyjnymi. Jedne i drugie mają charakter spontaniczny i strategiczny (kontrolowany).



Źródło: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne*, Warszawa 1990, s. 155.

Rysunek 3.4. Zarządzanie konfliktami organizacyjnymi – model E. van de Vlierta

Zachowania prewencyjne obejmują przede wszystkim działania, które mają na celu ograniczenie bądź podtrzymanie frustracji obu stron, zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania podobnych konfliktów w przyszłości, rozwiązanie obecnego konfliktu, jak również zredukowanie nasilenia konfliktu lub przyszłościowe zapobieganie jego nasilaniu się.

Z kolei działania eskalacyjne mają działanie odwrotne do prewencyjnych, zatem prowadzą do aktywizacji frustracji, przyczyniając się do jej wzrostu. Zachowania spontaniczne związane są ze wszystkimi działaniami, które są nie są przemyślane czy zaplanowane, zaś działania strategiczne są efektem świadomego planu. Spontaniczne lub strategiczne zarządzanie konfliktem mogą doprowadzić do jego prewencji lub eskalacji²⁹.

Autor zwraca również uwagę na warunki sprzed konfliktu, do których można zaliczyć cechy charakterystyczne danej organizacji oraz stosunki międzyludzkie.

Należy zwrócić uwagę, że do przedmiotu konfliktu E. van de Vliert zalicza przede wszystkim ograniczone zasoby, wspólne cele, role społeczno-zawodowe oraz poczucie tożsamości³⁰.

Do spontanicznych zachowań prewencyjnych zalicza się np. odsunięcie konfliktu na dalszy plan, co oznacza dystans do konfliktu, który uzyskuje się przez wyparcie go ze świadomości. Z kolei przykładem strategicznych zachowań prewencyjnych będzie zmiana warunków poprzedzających konflikt, np. przez dokonanie zmian zarówno w zakresie funkcjonowania organizacji, jak między stronami³¹.

Natomiast w spontanicznych zachowaniach eskalacyjnych można wykorzystać metodę wyolbrzymiania konfliktu, która polega na łączeniu konfliktów dotyczących faktów z konfliktami na tle zagrożenia własnej tożsamości. Natomiast strategiczne zachowania eskalacyjne dotyczą m.in. zmiany zachowania, prowadzącej do eskalacji konfliktu w wyniku takich zachowań jak przekazywanie fałszywych informacji, ignorowanie itd.

Biorąc pod uwagę skutki konfliktu, należy zaznaczyć, że mogą one być pośrednie – przyjemne lub nieprzyjemne uczucia, i bezpośrednie – rozwiązanie konfliktu lub rewanż.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że stosowanie różnych metod zarządzania konfliktem wiąże się z pewnymi zaletami i wadami. Do najważniejszych zalet zaliczyć należy: przede wszystkim zapobieganie stagnacji organizacji, wykorzystanie kreatywnej inicjatywy stron konfliktu, wykrycie

29 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 193–194.

30 G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, s. 110.

31 B. Kłusek-Wojciszke, *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, s. 129–130.

i eliminację strony konfliktowej oraz integrację zespołu w przypadku pozytywnego rozwiązania sporu. Z kolei wśród najważniejszych wad należy uwzględnić: brak współpracy, co obniża efektywność, stres wśród stron biorących udział w konflikcie, dezintegrację grupy lub jednostki, niesprzyjający klimat w organizacji oraz upadek przedsiębiorstwa³².

Wszędzie tam, gdzie ludzie będą ze sobą współpracować, będą się pojawiać konflikty. Są one zatem zjawiskiem dość powszechnym i nieuchronnym. Ich źródłami mogą być różnice interesów, wartości czy postaw. Jednak należy pamiętać, że konflikt niesie ze sobą zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki. Prawidłowe zarządzanie konfliktem w organizacji może zmaksymalizować jego pozytywne aspekty.

32 H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, s. 245.

4. Stres w organizacji

Pojęcie stresu w teorii i praktyce życia społecznego funkcjonuje od dawna. Początkowo uznawany był on za stan emocjonalny, który pozwala człowiekowi działać lub przetrwać w trudnych, traumatycznych sytuacjach. Wyniki badań naukowych zmieniły to podejście. Współcześnie stres uznawany jest za zjawisko negatywne, prowadzące do wielu problemów zdrowotnych. Stresu (sytuacji stresowych) doświadczają wszyscy, jednak niewielu zdaje sobie sprawę z tego, w jak znaczącym stopniu oddziałuje on na organizm. Pozornie banalna sytuacja, jak stanie w korku ulicznym czy w kolejce do urzędu, doprowadza ludzi do tego, że ich organizm zostaje dosłownie „zalan” strumieniem hormonów stresu. Dochodzi wówczas do sytuacji zwanej hiperwentylacją, czyli napięcia mięśni, serce pracuje jak oszalałe, co doprowadza do tego, że destrukcyjne dla organizmu człowieka jest nie tyle źródło stresu, ale jego reakcja, która ma podłoże wyłącznie psychologiczne. Biorąc pod uwagę sytuacje zagrożenia życia czy sytuacje mało istotne, lub nawet te, które powodują przyjemność, stres zawsze jest odpowiedzią organizmu człowieka na pojawiające się wyzwania.

Stąd w niniejszym rozdziale dokonano ogólnej charakterystyki stresu z punktu widzenia biologicznego, jak i psychologicznego. Zwrócono również szczególną uwagę na zjawisko stresu zawodowego, mającego swe podłoże w problemach natury organizacyjnej.

4.1. Stres biologiczny

Pojęcie stresu biologicznego zostało wprowadzone po raz pierwszy do nauki światowej w roku 1936 przez kanadyjskiego endokrynologa i fizjologa, profesora uniwersytetu w Montrealu H. Selyego¹. Prowadził on badania

¹ Hans Hugo Selye – lekarz fizjopatolog i endokrynolog kanadyjski pochodzenia austriackiego. Wprowadził do użycia pojęcie stresu. Badaniu tego zjawiska i jego wpływu na człowieka poświęcił 50 lat pracy naukowej. Selye jako pierwszy postawił hipotezę, że

nad komunikacją hormonalną w organizmie². W jego opracowaniu z 1979 roku trudno jest znaleźć jednoznaczne wytłumaczenie tego zjawiska. Według niego „stres jest nieswoistą reakcją organizmu na wszelkie stawiane mu żądania”; „Nieswoiste żądanie aktywności jako takiej jest istotą stresu”; „...niezależnie od tego, jaki jest rodzaj zakłócenia, wszystkie te czynniki mają jedną cechę wspólną – one także zwiększają żądanie przystosowania się do zakłócenia niezależnie od jego charakteru”³. Dlatego warto w tym miejscu posłużyć się współczesną literaturą przedmiotu i wyjaśnić, czym jest stres. W myśl najczęściej spotykanych definicji terminem tym określamy stan lub zmiany organizmu wywołane każdymi szkodliwymi bodźcami, powodującymi zaburzenia fizjologicznej i chemicznej równowagi organizmu (homeostazy). Uważa się, że stres:

- jest stanem całego organizmu;
- może powstać w wyniku interakcji organizmu i otoczenia;
- jest stanem bardziej ekstremalnym niż stany zwykłego napięcia nerwowego;
- wymaga obecności zagrożenia, postrzeganego i ocenianego po-
znawczo;
- pociąga za sobą uruchomienie regulacyjnych funkcji psychiki⁴.

Analizując dalsze badania Selyego, warto zwrócić uwagę na czynniki wywołujące stres, które nazwał on stresorami. To one bezpośrednio wpływają na zachowanie człowieka, a co za tym idzie, na sposób jego myślenia i działania. W sposób szczególny stresory ujawniają się w sytuacjach zagrażających życiu. Liczne badania wskazują, że np. fizyczne i psychiczne wy-

źródłem szeregu chorób somatycznych jest stres. Choroby miały być skutkiem niezdolności człowieka do radzenia sobie ze stresem. Zjawisko to nazwał mianem niewydolności tzw. syndromu ogólnej adaptacji (GAS) i opisał je w 1956 r. w pierwszej swojej książce na temat stresu pt. *The Stress of Life*. Źródło: www.wikipedia.pl.

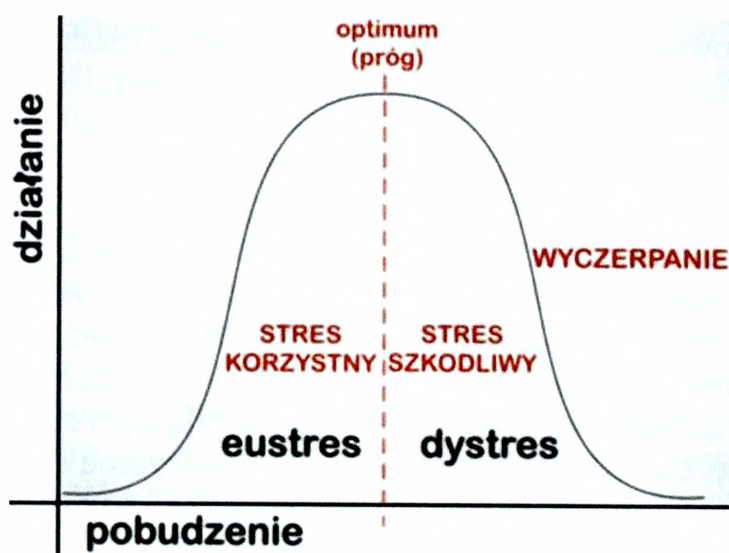
2 Do tego celu wykorzystywał szczury, którym robił zastrzyki z ekstraktu jajników i obserwował zmiany zachodzące w ich organizmie. Należy podkreślić, że Selye wykonywał zastrzyki bardzo nieumiejętnie – albo nie trafiał w dane miejsce na ciele, albo podczas zabiegu upuszczał szczura. Po pewnym czasie okazało się, że u szczurów zarówno z grupy eksperymentalnej, jak i kontrolnej (w której podawał placebo w postaci soli fizjologicznej) pojawiły się wrzody w przewodzie pokarmowym, tkanki układu odpornościowego zredukowały się, a także powiększyły się nadnercza. Selye zastanawiał się, dlaczego tak się stało. Dalsze badania, które przeprowadził, doprowadziły go do rozwiązania zagadki – zdefiniowania stresu, czyli zjawiska występującego po sytuacji traumatycznej.

3 H. Selye, *Stress In Health and Disease*, Butterworths 1979, s. 25–26.

4 J.F. Terelak, *Studia z psychologii stresu. Radzenie sobie ze stresem. Uwarunkowania i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Warszawa 1997.

zwania, z jakimi borykają się uczestnicy każdej operacji wojskowej, różnią się od siebie czasem trwania i intensywnością. Te stresory, które związane są np. ze strachem przed zbliżającą się śmiercią lub te spowodowane zbyt długim przebywaniem na misji poza granicami swojego kraju, są zwykle najbardziej szokujące i najsilniejsze.

Im dłużej emocje tego typu się utrzymują, tym mniej człowiek potrafi sobie z nimi radzić, a poziom stresu staje się szkodliwy. Jako pierwszy zauważył to w swoich pracach właśnie Selye, wyróżniając dwa podstawowe rodzaje stresu: eustres oraz dystres (rysunek 4.1). Stresory pozytywnie oddziałujące na organizm – „eustres” – mobilizują do określonego działania, a stresory negatywnie wpływające na człowieka – „dystres” – uniemożliwiają lub utrudniają realizację ważnych zadań⁵.



Źródło: <http://www.zsmeie.torun.pl/glowna/temat/biola/index202.php>.

Rysunek 4.1. Oddziaływanie stresu na organizm

W miarę jak stres rośnie, ulega poprawie ogólne samopoczucie oraz stan zdrowia człowieka. Natomiast jeżeli poziom stresu nadal rośnie, osiąga wówczas punkt maksymalny ze względu na korzyści. Punkt ten nazywa się optymalnym poziomem stresu. Jeżeli jednak granica ta zostanie przekroczona, stres staje się dla człowieka niebezpieczny, a wręcz zagraża jego życiu.

5 H. Selye, *Stress życia*, Warszawa 1963, s. 31–40.

Maksymalna tolerancja na stres, czyli utrzymanie jego optymalnego poziomu dla danych osób, wynika przede wszystkim z uwarunkowań biologicznych, zdobytych doświadczeń, aktualnego stanu zdrowia oraz wieku⁶. Odnosząc się kolejny raz do przykładu działań wojskowych, okazuje się, że niezwykle istotne jest, by dowódcy starannie dobierali odpowiednio przygotowanych żołnierzy do wykonywania określonych zadań bojowych. Także dowódcy powinni posiadać pewne cechy osobowościowe, jak pewność siebie i odwaga, oraz mieć autorytet wśród żołnierzy, by maksymalnie zredukować u nich zbyt wysoki poziom stresu. Wiąże się to z przekonaniem wśród podwładnych, że są oni przygotowani do podejmowania właściwych decyzji oraz posiadają zdolność do racjonalnego myślenia i działania w najtrudniejszych sytuacjach.

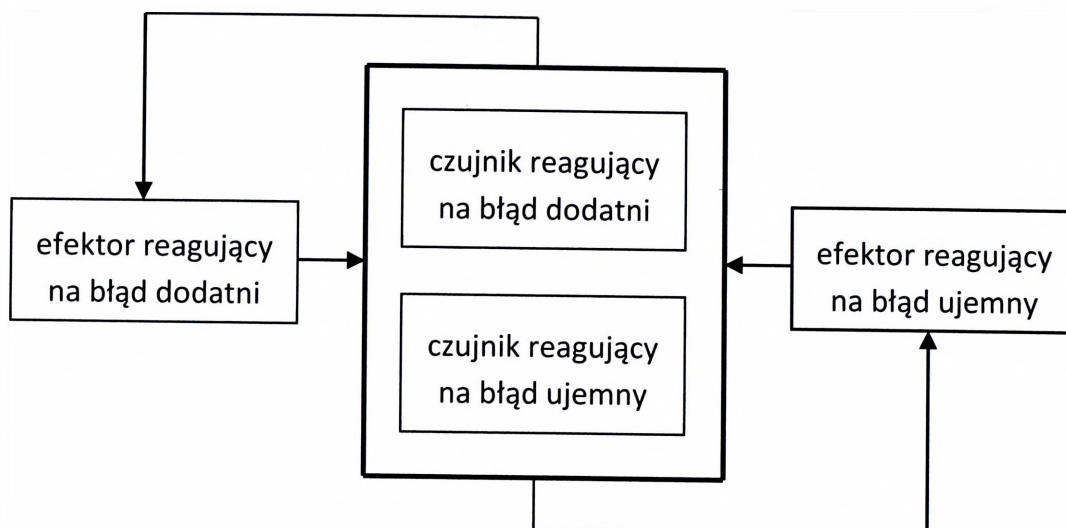
Na podstawie badań, które latami przeprowadzał Selye, współcześnie stwierdza się, że:

- w odpowiedzi na bardzo dużą liczbę stresorów organizm potrafi się bronić przez reakcje zespołu przystosowawczego (dzisiaj nazywamy takie zjawisko reakcją stresową);
- czynniki wywołujące stres (stresory) mogą doprowadzić do choroby, jeśli utrzymują się zbyt długo.

Równie istotnym zjawiskiem, z punktu widzenia stresu biologicznego, jest koncepcja homeostazy (gr. *homoios* – podobny, równy; *stasis* – trwanie), czyli utrzymania wszelkich parametrów biologicznych (fizycznych i chemicznych) na poziomie status quo. Oznacza to, że we wszystkich organizmach procesy metaboliczne, jak np. wysokość temperatury ciała, ciśnienie krwi czy poziom cukru we krwi, muszą być stale regulowane, by utrzymywać wewnętrzny stan równowagi⁷. Jeżeli dany produkt komórkowy powstanie w dostatecznej ilości, jego wytwarzanie zostaje zmniejszone albo całkowicie zahamowane. W sytuacji spadku dostawy energii natychmiast zostają uruchomione mechanizmy (procesy), które zapewniają wzrost jej produkcji. Gdy poziom glukozy we krwi zaczyna się obniżać, mózg dostaje informację, że czas na posiłek, a także uruchamiane jest przekształcanie zapasowych substancji w glukozę i jej ilość we krwi wraca do optymalnego poziomu. Mechanizmy homeostatyczne (samoregulacji wewnętrznej) są niezwykle wydajne i czułe. Ogólny model zasady działania homeostazy przedstawia poniższy rysunek 4.2.

6 J. Darmetko, *Stres pola walki*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” nr 2 (148) 2008, s. 9.

7 E.P. Solomon, L. Berg, D. Martin, C. Villee, *Biologia*, Multico, Warszawa 1996, s. 15.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2008, s. 23.

Rysunek 4.2. Zasada homeostazy

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można zauważyć, że stresor jest tym w świecie zewnętrznym, co powoduje wytrącenie człowieka ze stanu równowagi homeostatycznej, a reakcja stresowa jest działaniem mającym przywrócić jego organizm do homeostazy. Należy jednak podkreślić, że do stresorów nie zaliczamy tylko i wyłącznie konkretnych spraw, które mogą człowieka w danym momencie wytrącić z równowagi homeostatycznej. Zalicza się do nich również, znaną większości osób, negatywną ocenę przyszłości, a więc w takiej sytuacji stresorem może być prognozowanie, antycypacja tego, co może się wydarzyć w przyszłości⁸.

Koncepcja homeostazy była wielokrotnie modyfikowana. Pierwsze jej założenie, czyli optymalny poziom każdego wskaźnika w organizmie, skłania do rozważań nad faktem, że pod wpływem stresu organizm będzie się inaczej zachowywał niż w warunkach neutralnych. Przecież ciśnienie krwi w czasie snu będzie zupełnie inne od tego, jakie występuje u człowieka przed skokiem na bungee czy u żołnierza w trakcie prowadzenia działań. I tak pojawia się problem myślenia allostatycznego, oznaczającego w ogólnym rozumowaniu „stałość przez zmianę”. Weźmy pod uwagę drugie założenie podejścia homeostazy – regulacja wszelkich parametrów w organizmie możliwa jest dzięki odpowiednim mechanizmom. Allostaza natomiast uznaje, że równowaga w organizmie regulowana jest na wiele sposobów,

⁸ R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 15.

a każdy z nich pociąga za sobą odpowiednie konsekwencje. Załóżmy, że w organizmie brakuje wody. Homeostaza działa w taki sposób, że nerki, by oszczędzić wodę, wytwarzają mniej moczu. W podejściu allostatycznym główną rolę odgrywa mózg, który „zauważa” brak wody. Zleca wówczas nerkom kontynuowanie ich pracy, natomiast w miejsca, gdzie woda najszybciej paruje (skóra, nos, usta), wysyła sygnały, by ją odciąć – odczuwamy wtedy pragnienie. Zwróciłam uwagę na problem allostazy, by pokazać, że istotną rolę odgrywa tutaj mózg, który koordynuje pracę całego organizmu, jak również ma wpływ na zachowanie człowieka, które w czasie stresu zmienia się.

Wpływ stresu biologicznego na funkcjonowanie człowieka

Jeszcze 30 lat temu uważano, że stres jest przyczyną tylko jednego schorzenia – wrzodów żołądka. Jednak współczesne badania pokazały, że chroniczny stres może mieć ogromny wpływ na ogólne funkcjonowanie człowieka. Może on prowadzić do wielu chorób powszechnie znanych, jednakże rzadko kojarzonych bezpośrednio z emocją stresu. Dotychczas udowodniono, że długofalowe działanie stresu może mieć m.in. następujące skutki:

1. Choroby układu sercowo-naczyniowego – podczas reakcji stresowej do mięśni musi zostać dostarczona odpowiednia ilość energii i tlenu ze względu na zwiększoną wówczas wydajność układu sercowo-naczyniowego. Jeżeli jednak serce, naczynia krwionośne oraz nerki stale pracują na najwyższych obrotach, a więc w stanie przewlekłego stresu, istnieje zwiększone prawdopodobieństwo chorób serca. Do tych najczęściej występujących i również potwierdzonych badaniami należą:

– nadciśnienie – ciągłe podwyższenie ciśnienia krwi, tj. ciśnienie skurczowe powyżej 140 oraz ciśnienie rozkurczowe powyżej 90. W czasie przewlekłego stresu jest ono bardzo groźne dla zdrowia, a nawet dla życia człowieka. W jego wyniku dochodzi do:

- zgrubienia ścian tkanki mięśniowej⁹ wokół małych naczynek krwionośnych;
- przerostu lewej komory serca¹⁰;

9 B. Folkow, *Physiological aspects of primary hypertension*, "Physiological Reviews" 62, 1982, s. 374.

10 G. Baker, S. Suchday, D. Krantz, *Heart disease/attack* [w:] Fink G. (red.), *Encyclopedia of Stress*, t. II, Academic Press, San Diego 2000, s. 326.

- uszkodzenia naczyń krwionośnych w miejscach rozwidlenia¹¹;
- miażdżyca, czyli nagromadzenie blaszek miażdżycowych¹².

2. Zaburzenia żołądkowo-jelitowe – zespół jelita drażliwego (lub nadwrażliwego), czyli nadmiernie występująca kurczliwość jelita¹³ oraz wrzody, czyli dziury w ścianie danego narządu – żołądka, przełyku lub dwunastnicy¹⁴.

3. Osłabienie systemu odpornościowego (immunologicznego¹⁵) – zaburzenie powstawania nowych limfocytów, uwalniania ich do krwioobiegu oraz skracania czasu utrzymywania się ich w krwioobieg. Powoduje to zahamowanie produkcji przeciwciał, które walczą z czynnikami chorobotwórczymi. Dodatkowo stres przyczynia się do zahamowania działania odporności wrodzonej, tłumiąc reakcję zapalną.

Ze względu na problematykę pracy, szerszej charakterystyce poddano problemy człowieka z obumieraniem komórek mózgowych w trakcie długofalowego działania stresu.

4. Obumierania komórek mózgowych – problemy z zapamiętywaniem i uczeniem się. Funkcjonowanie pamięci jest niezwykle interesującym zjawiskiem. Zapewne nie raz każdy człowiek zadawał sobie pytanie, w jaki sposób udaje mu się zapamiętać gdzie się urodził, gdzie mieszkają jego znajomi, jak jeździć na rowerze czy kto jest prezydentem kraju. Wszystko to dzieje się za sprawą mózgu, a dokładniej jego dwóch części będących

11 Rozwidlenie jest procesem dzielenia się naczyń krwionośnych od największych – od aorty zstępującej, na coraz mniejsze – do włosniczek.

12 G. Tabules, *Does inflammation cut to the heart of the matter*, "Science" 296, 2002, s. 242.

13 D. Drossman, N. Talley, J. Leserman, *Sexual and physical abuse and gastrointestinal illness: review and recommendations*, "Annals of Internal Medicine" 123, 1995, s. 782.

14 Właśnie wrzody trawienne były najczęstszą chorobą, na którą zapadały szczury wykorzystywane w badaniach Selyego. Na początku lat 80. uważano, że przyczyną tej choroby jest właśnie stres. Jednak badania prowadzone przez australijskich naukowców dowiodły, że wrzody trawienne powodowane są przez bakterię *Helicobacter pylori*. Jak podkreśla R. Sapolsky (2010), wiadomość, że stres nie wywołuje wrzodów, była wówczas istną rewolucją. Mijały lata, a kolejne badania potwierdzały nowe fakty. Okazało się, że 2/3 ludności ma taką bakterię w swoich organizmach, a więc nie jest ona szczególnie wyjątkowa. Zadawano sobie pytania, dlaczego niektórzy ludzie podatni są na choroby związane z wrzodami, a niektórzy nie. Naukowcy dowiedli, że kiedy człowiek narażony jest na działanie stresu, jego organizm wyłącza m.in. system odpornościowy, a wówczas bakterie zaczynają wyrządzać szkody. Biorąc powyższe pod uwagę, okazuje się, że pod wpływem stresu organizm człowieka traci zdolność odbudowy zniszczonych przez bakterie ścian żołądka.

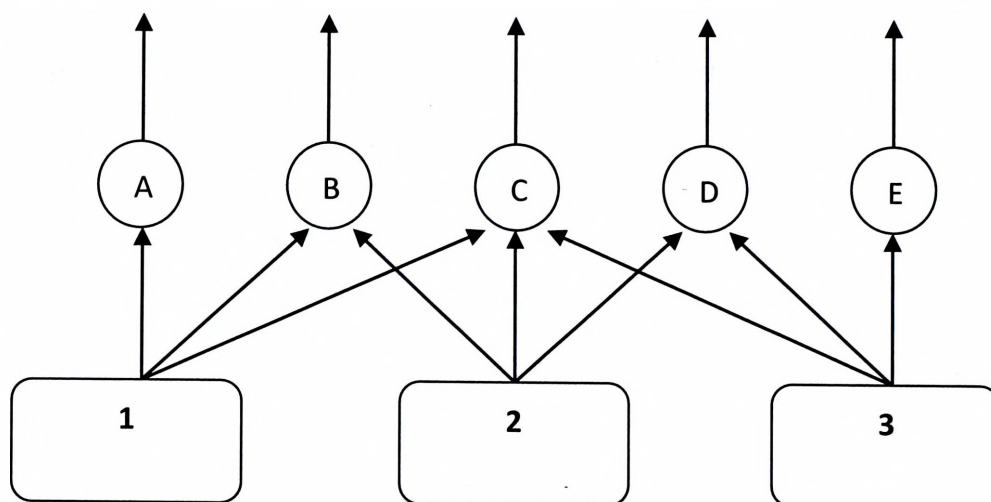
15 Immunologia, łac. *immunis* – wolny od obciążeń.

kluczowymi dla pamięci – kory mózgowej oraz hipokampu¹⁶. Dla łatwiejszego zrozumienia działania tych części mózgu, przytoczę cytaty z książki Sapolsky'ego: „...kora odpowiada dyskowi twardemu, na którym zapisywane są wszystkie twoje wspomnienia, a hipokamp jest klawiaturą, za pomocą której zapisujesz wspomnienia w korze i uzyskujesz dostęp do tych już w niej zmagazynowanych”¹⁷. Pamięć rozumieć można jako zdolność oraz jako proces. Sternberg tę pierwszą opisuje w następujący sposób: „pamięć jest zbiorem środków, za pomocą których sięgamy do naszych przeszłych doświadczeń, dzięki czemu możemy wykorzystać owe informacje w chwili obecnej”, natomiast pamięć jako proces odnosi się do: „dynamicznych mechanizmów związanych z zachowywaniem i odtwarzaniem informacji o naszych przeszłych doświadczeniach”¹⁸. Jednym z najczęstszych podziałów pamięci jest podział na pamięć krótkotrwałą oraz długotrwałą. Ta pierwsza pomaga człowiekowi szybko odtworzyć/zapisać (i równie szybko zapomnieć) numer telefonu, który przed momentem zobaczył, natomiast dzięki pamięci długotrwałej doskonale pamięta on np., gdzie chodził do szkoły podstawowej (można zatem użyć tutaj porównania do pewnego rodzaju archiwum wspomnień). Warto jeszcze zwrócić uwagę na inne rozróżnienie pamięci – jawną (deklaratywną) oraz utajoną (zawierająca pamięć proceduralną). Prostą wiedzę, jak to, że dziś jest wtorek, zawdzięczamy pamięci jawnej. Dotyczy ona zatem zdarzeń i faktów oraz świadomości ich znajomości. Natomiast to, w jaki sposób prowadzić samochód – np. chcąc zmienić bieg – człowiek wie dzięki pamięci proceduralnej. Obejmuje ona zatem zwyczaje, doświadczenia bez konieczności myślenia o tym – tzn. że wiemy, jak robić pewne rzeczy. Dopiero w momencie, kiedy człowiek zaczyna się zastanawiać nad tym, jakie czynności powinien wykonać, proces przestaje być automatyczny, np. podczas schodzenia ze schodów, na pewno z nich spadnie. Niezwykle istotne w stosunku do poruszanej treści jest omówienie zagadnienia neuronów w korze mózgowej i hipokampie. Różne informacje oraz wspomnienia magazynowane są we wzorach aktywacji dużej liczby neuronów, czyli w tzw. sieciach neuronowych. Działanie takiej prostej sieci obrazuje poniżej rysunek 4.3.

16 W chorobie Alzheimera te dwa obszary ulegają zniszczeniu jako pierwsze.

17 R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów?*, s. 215.

18 R.J. Sternberg, *Cognitive psychology*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth 1996, s. 222.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 217.

Rysunek 4.3. Proste działanie sieci neuronowej

Pierwszą warstwę neuronów reprezentują neurony klasyczne, którymi w swoich badaniach zajmowali się Hubel i Wiesel¹⁹. Do tej warstwy należą neurony: 1 – neuron ten wie, w jaki sposób rozpoznać Gauguina, 2 – rozpoznaje Van Gogha, a neuron 3 – rozpoznaje Moneta. Neurony te odpowiadają za wysyłanie informacji do warstwy drugiej, czyli do neuronów A–E. Ale co wszystko oznacza? Oznacza to, że neuron 1 ma kontakt z neuronami A, B, C, neuron 2 z neuronami B, C, D, natomiast neuron 3 z C, D, E. Należy się zatem zastanowić, jaką wiedzę może otrzymać neuron A. Otóż otrzymuje on wiedzę tylko dotyczącą obrazów Gauguina, podobnie zresztą jak neuron E – wiedzę wyłącznie o Monecie. Popatrzmy na neuron C – jego wiedza dotyczy impresjonizmu, czyli wszystkich cech, które łączą pracę przedstawionych malarzy. Neurony B i D, pracując na mniejszej liczbie przykładów, są także neuronami impresjonizmu, ale nie aż tak dobrymi jak neuron C. Większość neuronów w naszej korze mózgowej działa jak przykłady neuronów B–D, a nie A i E. Jeżeli człowiek chce wydobyć z pamięci pewne wspomnienia, wykorzystuje właśnie takie sieci.

Wróćmy zatem do problemu, jaki wpływ na funkcjonowanie mózgu może mieć permanentny stres. Na początku lat 80. badanie na szczurach zostało przeprowadzone przez Roberta Sapolsky'ego (wtedy doktoranta) i jego promotora. Poddawali oni szczury ciągłemu stresowi, a następnie ba-

¹⁹ D. Hubel, T. Wiesel, *Receptive fields, binocular interaction and functional architecture in the cat's visual cortex*, "Journal of Physiology" 160, 1962, London, s. 106.

dali ich komórki mózgowe. Okazało się, że u szczurów w grupie kontrolnej komórki mózgowe miały wiele wypustek, a u szczurów zestresowanych ich liczba była znacznie mniejsza. Stres spowodował, że część mózgu odpowiedzialna za pamięć i możliwość uczenia się, czyli hipokamp, kurczyła się.

Stres działa na pamięć w dwojaki sposób. Stres chroniczny może doprowadzić do uszkodzenia odvodu mózgu, co powoduje spadek zdolności zapamiętywania różnych rzeczy. Doprowadza również do sytuacji, że zapomina się rzeczy, które były bardzo dobrze znane – uważa się wręcz, że człowiek w stresie głupieje.

W dotychczasowych rozważaniach odnosiłam się do problematyki wpływu stresu biologicznego na funkcjonowanie człowieka. Na ich podstawie uprawnione jest stwierdzenie, że może on prowadzić do rozregulowania działania organizmu, co w konsekwencji przyczynia się do wielu poważnych chorób.

4.2. Stres psychologiczny

Stres psychologiczny spowodowany jest przez różnego rodzaju czynniki zewnętrzne, które w znacznym stopniu utrudniają czy uniemożliwiają osiągnięcie określonych wartości lub ich zaspokojenie. Zazwyczaj są to sytuacje nowe, z którymi człowiek osobiście nigdy wcześniej się nie spotkał, stąd ma spore kłopoty z rozwiązaniem problemów. Wynika to z tego, iż nie dysponuje on wystarczającą wiedzą lub też sytuacje takie są wyjątkowo trudne. Mogą one dotyczyć np. wyboru odpowiedniej strategii działania przy niepewności co do jej skuteczności, świadomości ryzyka czy poniesionej straty²⁰. Bardzo ważnym czynnikiem, który decyduje o poziomie stresu psychologicznego u ludzi, jest pozycja społeczna, jaką zajmują. Wyniki z przeprowadzonych na ten temat badań przedstawię w dalszej części opracowania.

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych teorii na temat stresu psychologicznego, z których wszystkich nie sposób zaprezentować. Dlatego zwróciłam szczególną uwagę na kilka z nich – teorię napięcia emocjonalnego Janisa, teorię oceny poznawczej Lazarusa, teorię sytuacji trudnych Tomaszewskiego, teorię regulacyjną Reykowskiego i koncepcję rozwojową sytuacji trudnych Tyszkowej.

20 W.S. Gumułka, W. Rewerski, *Encyklopedia Zdrowia*, t. I, PWE, Warszawa 2000, s. 1097.

Janis określa stres psychologiczny jako „taką zmianę w otoczeniu, która typowo, tzn. u przeciętnej osoby wywołuje wysoki stopień napięcia emocjonalnego, które przeszkadza w normalnym sposobie reagowania”²¹. Powyższa definicja obrazuje dwa przejawy stresu:

- sytuację stresową, którą Janis opisuje przy pomocy bodźców wywołujących zaburzenia zachowania;
- reakcję stresową, przez co rozumie wszelkie zmiany w zewnętrznym zachowaniu się, w uczuciach, postawach, które zostały wywołane przez sytuację stresową (bodźce).

Według Janisa można wyodrębnić trzy typowe fazy w stanie stresu, wywołane obiektywnym niebezpieczeństwem:

1. Zagrożenie – człowiek spostrzega symptomy niebezpieczeństwa, które wywołują strach i lęk.
2. Działanie niebezpieczeństwa – człowiek dostrzega niebezpieczeństwo oraz prawdopodobieństwo jego uniknięcia, co częściowo zależy od własnych działań obronnych lub innych osób.
3. Skutki stresu – człowiek zauważa mniej lub bardziej długotrwałe negatywne skutki.

Warto w tym miejscu podkreślić, że Janis jako jeden z pierwszych psychologów posłużył się terminem „stresu psychologicznego”, a także wyodrębnił sytuację stresową oraz „reakcję stresową”, do których odwołują się pozostali twórcy teorii stresu psychologicznego.

Z kolei Richard S. Lazarus dostrzegł, że cechą charakterystyczną stresu psychologicznego u człowieka jest zdolność antycypacji, tzn. zdolność przewidywania i planowania przyszłych zdarzeń²². Według Lazarusa i Folkmana stresem psychologicznym jest określona „interakcja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi”²³. W nowszych pracach Lazarus zrezygnował z pojęcia „interakcja”, zastępując je „transakcją”. Oznacza to, że osoba oddziałuje także na otoczenie, a nie tylko otoczenie na osobę²⁴. Opisuując stres psychologiczny jako pewien układ procesów psychologicznych (pewien stan wewnętrzny), które wywoływane są działaniem czynników zewnętrznych, Lazarus najbardziej zainteresowany był różnorodnością

21 I.L. Janis, *Psychological stress. Psychoanalytic and behavioral studies of surgical patients*, New York 1958, s. 7.

22 R.S. Lazarus, *Psychological stress and the coping processes*, New York 1966, s. 98.

23 R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, New York 1984, s. 19.

24 R.S. Lazarus, S. Folkman, *Transactional theory and research on emotions and coping*, „European Journal of Personality” nr 1 1987, s. 141–169.

zagrożeń oraz różnicami indywidualnymi w radzeniu sobie ze stresem. Mechanizmem odpowiedzialnym za owe różnice indywidualne jest poznawcza ocena zagrożenia – mechanizm oceniający, uświadamiający i interpretujący zdarzenia. Z reguły wyróżnia się dwa rodzaje oceny poznawczej:

- pierwotną – proces, w którym ocenia się, jakie znaczenie ma dana transakcja dla własnego położenia. Decyduje ona o intensywności i reakcji emocjonalnej na jakąkolwiek transakcję;
- wtórną – wartościowaniu podlegają same możliwości i sposoby radzenia sobie ze stresem.

Procesy pierwotnej i wtórnej oceny poznawczej są współzależne – poza jedną różnicą, która dotyczy treści, do jakich się odnoszą. Załóżmy, że np. ktoś podejmuje jakieś działanie, które prawdopodobnie przyniesie duży sukces w przypadku zagrożenia – wówczas zmianie ulega jego pierwotna ocena zagrożenia. Redukcja stresu psychologicznego następuje przez świadomość opanowania zagrożenia. Natomiast jeżeli zagrożenie nadal istnieje (pomimo prób zaradzenia mu) i znacznie wzrasta, odpowiednio zmienia się wtórna ocena dostępnych sposobów radzenia sobie ze stresem.

Do bardzo ciekawych wniosków odwołują się teorie polskich psychologów stresu. Koncepcje stresu, które do tej pory przedstawiałam, dowodzą, że człowiek pozostaje w pewnej relacji z otoczeniem. Mechanizm regulacji takich relacji został przedstawiony m.in. przez profesora Tadeusza Tomaszewskiego. Uznaje się go za twórcę koncepcji sytuacji trudnej, którą przedstawia on w następujący sposób: „osiągnięcie wyniku jest możliwe tylko przy zmianie normalnej struktury czynności”²⁵. Oznacza to naruszenie względnej równowagi pomiędzy poszczególnymi elementami struktury. Przez sytuacje trudne Tomaszewski rozumie „takie sytuacje, w których zachodzi rozbieżność między potrzebami lub zadaniami człowieka a możliwościami zaspokojenia tych potrzeb lub wykonania zadań”²⁶, i zalicza do nich sytuacje deprywacji, przeciążenia, zagrożenia oraz utrudnienia. Można zatem powiedzieć, że pojęcie sytuacji trudnej należy przypisać stresowi psychologicznemu – z punktu widzenia tak wymiaru subiektywnego, jak również obiektywnego. Jeżeli człowiek ma problemy z osiągnięciem założonego celu ze względu na stan swojego organizmu (zmęczenie, choroba itd.), mówimy o stresie (trudnościach) subiektywnym. Z kolei o stresie (trudnościach) obiektywnym mówimy wtedy, kiedy nie potrafimy rozwiązać danego zadania ze względu na to, że jest ono zbyt trudne do wykonania lub działamy pod wpływem różnych szkodliwych i zakłócających czynników.

25 T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1963, s. 125.

26 T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, Warszawa 1984, s. 134.

Janusz Reykowski zaproponował kolejną koncepcję stresu psychologicznego, której zarys przedstawił w ramach regulacyjnej teorii osobowości. Zdefiniował on stres psychologiczny jako klasę czynników, które zakłócać mogą określony tok czynności, zagrażają człowiekowi lub nawet uniemożliwiają zaspokojenie potrzeb. Przyjął on, że do czynników, które odpowiedzialne są za stres, zaliczamy informacje „obciążające system regulacji”, które docierają do podmiotu, klasyfikując je jako: „zadanie”, „trudność” i „porażkę”. Do rodzajów odbieranych informacji Reykowski zaliczył²⁷:

- informacje typu „zadania” – wytwarzają dążenie do danej aktywności;
- informacje „ułatwiające” – dzięki którym zmniejsza się ilość czasu lub wysiłku potrzebnego do zrealizowania celu;
- informacje „neutralne” – wskazujące równorzędne warianty działań;
- informacje typu „sukces” – informacje dotyczące osiągnięcia celu;
- informacje typu „trudności” – określające możliwe utrudnienia w osiągnięciu celu;
- informacje typu „porażka” – wskazujące, że nie jest możliwe osiągnięcie danego celu.

Warto jeszcze dodać, że Reykowski informacje typu „zadanie”, „trudność” i „porażka” zalicza do tych, które obciążają systemy regulacji jako „czynniki stanowiące zagrożenie i zakłócenie”, co jednocześnie jest istotą stresu psychologicznego. W praktyce okazuje się, że zarówno zagrożenie, jak i zakłócenie występują jednocześnie, choć w niektórych sytuacjach może być tak, że jeden z czynników jest dominujący²⁸.

Z kolei biorąc pod uwagę stopień natężenia czynników, Reykowski przedstawił trzy fazy stresu psychologicznego²⁹:

1. Faza mobilizacji, w której aktywowane są procesy psychologiczne, np. procesy myślenia i spostrzegania są sprawniejsze, reakcje są szybsze i intensywniejsze, zachowanie człowieka zmienia się proporcjonalnie do sytuacji. W fazie tej poziom stresu nie jest jeszcze bardzo wysoki, a człowiek próbuje go zwalczać, koncentrując się na zadaniach.

2. Faza rozstrojenia, gdzie poziom czynności psychicznych obniża się przez przedłużający się stres, a także przez wzrost jego natężenia. Bardzo trudno jest wtedy myśleć logicznie, skupić na czymkolwiek uwagę oraz

27 J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2008, s. 73.

28 J. Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966, s. 209.

29 J. Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego* [w:] M. Cenin, *Trening psychologiczny*, Wrocław 1993, s. 19.

przewidzieć skutki swojego działania. Doprowadzić to może w efekcie do poczucia bezradności.

3. Faza destrukcji, w której człowiek nie potrafi wykonać poprawnie żadnej czynności, nie jest zdolny do prawidłowej oceny sytuacji, znacznie obniża się poziom jego motywacji do dalszego działania i radzenia sobie z określoną sytuacją.

Do dwóch ostatnich teorii stresu psychologicznego nawiązuje Maria Tyszkowa, przedstawiając koncepcję rozwojową sytuacji trudnych. Pracowała ona nad znalezieniem odpowiedzi na następujące pytania: Czy w zachowaniach człowieka w sytuacjach trudnych można wyodrębnić specyficzne zmiany rozwojowe (np. u dzieci)? Jakie są podstawy konstruktywnych i destruktywnych reakcji człowieka na stres? Jaki jest mechanizm psychologiczny powstawania zmian w zachowaniach człowieka pod wpływem stresu? Tyszkowa sytuację trudną określa jako „układ zadań (celów), warunków działania i możliwości działającego podmiotu, w jakim naruszona zostaje równowaga między tymi elementami w stopniu wymagającym nowej koordynacji, co powoduje przeciążenie systemu regulacji i emocje ujemne. W konsekwencji trwania tego stanu pojawiają się zmiany w zachowaniu jednostki, m.in. reorganizacja i dezorganizacja ukierunkowanej na cel czynności”³⁰. Ze względu na to, że Tyszkowa zajmowała się głównie badaniami dzieci w wieku szkolnym, zastępowała pojęcie „stresu psychologicznego” pojęciem „sytuacji trudnej”, kładąc nacisk na działanie zewnętrzne stresowych czynników sytuacji jednostki. Autorka tej koncepcji przekonuje, że w swoich badaniach programowała zewnętrzne czynniki mające wpływ na zachowanie człowieka, jednocześnie uwzględniając relację, w jakiej pozostają one do warunków wewnętrznych podmiotu³¹.

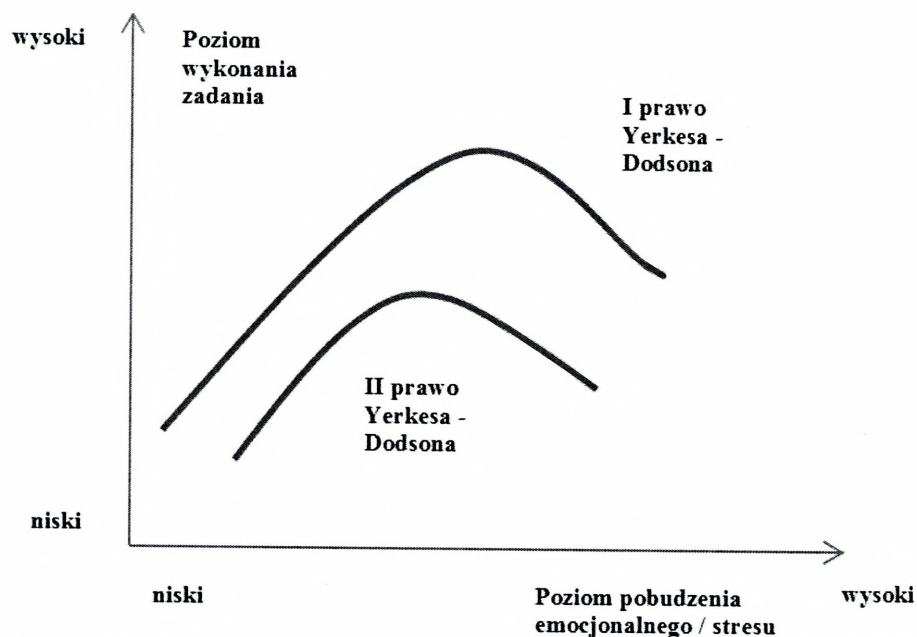
Wpływ stresu psychologicznego na funkcjonowanie człowieka

Wyniki wieloletnich badań wskazują jednoznacznie, że emocja stresu destrukcyjnie wpływa na biologiczne funkcjonowanie organizmu człowieka, co doprowadza do tego, że cała chemia mózgu jest na niego wrażliwa. W konsekwencji pojawia się stres psychologiczny, zwiększający ryzyko depresji i w ogóle zaburzeń psychicznych, jak również sprawiający, że człowiek ma problemy z racjonalnym podejmowaniem decyzji.

30 M. Tyszkowa, *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1976, s. 21.

31 Tamże, s. 22.

W psychologii stresem określa się stan emocjonalny, który wynikać może z trudnej sytuacji decyzyjnej. Spowodowany jest on presją czasu, konfliktem wartości i oczekiwań. Zakłóca przebieg procesu decyzyjnego – oceny alternatyw i dokonania wyboru³². Przeprowadzono dotychczas wiele różnych eksperymentów mających na celu zbadanie zależności pomiędzy sytuacją stresową, emocjami i efektywnością podjętych działań. Ustalono wiele prawidłowości psychologicznych, a najbardziej z nich znane są prawa Yerkesa–Dodsona³³, których istotę ilustruje rysunek 4.4.



Opracowanie własne.

Rysunek 4.4. Prawa Yerkesa–Dodsona

Pierwsze prawo Yerkesa–Dodsona oznacza, że trudne decyzje najkorzystniej jest podejmować wtedy, gdy towarzyszy im przeciętny poziom stresu. Oznacza to, że zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki stres obniża jakość podejmowanych decyzji. W momencie, kiedy jesteśmy słabo motywowani do wykonania jakiegoś zadania, to wykonujemy je mało skutecznie (niski poziom pobudzenia emocjonalnego – niski poziom wykonania). Natomiast jeżeli jesteśmy skrajnie zmotywowani, niezwykle mocno nam zależy na perfekcyjnym wykonaniu zadania, wówczas nasze działania stają się nerwowe, co skutkuje małymi szansami na poprawne wykonanie.

32 T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001, s. 243–247.

33 R.M. Yerkes, J.D. Dodson, *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*, "Journal of Comparative Neurology and Psychology" nr 18, 1908, s. 459–482.

Z kolei drugie prawo dowodzi, że relacja pomiędzy jakością i trafnością podejmowanych decyzji a pobudzeniem (poziomem stresu) jest modyfikowana przez trudność zadania³⁴. Oznacza to, że jakość wykonywanych zadań maleje wraz ze wzrostem ich trudności.

W czasopiśmie „Science”³⁵ zostały opisane badania, przeprowadzone przez portugalskich i amerykańskich naukowców, na temat zależności zachodzących między stresem a podejmowaniem złych decyzji. Wynika z nich, że przewlekły stres powoduje, iż rozpatrywanie najkorzystniejszych i odpowiednich rozwiązań staje się bardzo trudne, ze względu na tryb automatycznych decyzji, w które wpada decydent.

Badanie przeprowadzone zostało na grupie szczurów, które narażone były na działanie ciągłego stresu, oraz na grupie kontrolnej. Głównie zwrócono uwagę dwa typy decyzji:

- zorientowane na cel – uwzględnienie konsekwencji w procesie podejmowania decyzji;
- automatyczne – czyli przyzwyczajenia.

W badaniu wykorzystano dwa typy zadań. Jedno polegało na wyszkoleniu zwierząt do naciskania dźwigni, która wydłużała oczekiwanie na pokarm. Natomiast drugie zadanie polegało na samodzielnym wyszukiwaniu pokarmu bez skorzystania z dźwigni. Okazało się, że podczas pierwszego zadania obydwie grupy zwierząt reagowały identycznie. Różnice zauważono wówczas, kiedy szczury karmione były w inny sposób. Grupa kontrolna powoli zmniejszała częstotliwość naciskania dźwigni, a grupa szczurów poddana silnemu stresowi naciskała ją coraz częściej, pomimo braku pokarmu (nagrody). Wyniki tego badania jasno wskazują, że stres sprzyja nawykowemu i automatycznemu procesowi decyzyjnemu w przeciwieństwie do wyborów, opartych na przyszłych konsekwencjach. Według naukowców, przy podejmowaniu najlepszych decyzji istotna jest zdolność do przemiany strategii behawioralnych, na które wpływ ma właśnie przewlekły stres. Warto zwrócić uwagę również na to, że podczas wykonywania przez zwierzęta zadań doszło do zmian w aktywności ich mózgu. Zmiany te zauważono w części odpowiedzialnej za działania zorientowane na cel (jądro grzbietowo-przyśrodkowe – DMS) oraz w części odpowiedzialnej za tworzenie nawyków (jądro grzbietowo-boczne – DLS). W grupie szczurów będącej pod działaniem stresu stwierdzono zanik DMS oraz rozwinięte DLS. Wyniki takich badań mogą być niezwykle pomocne w szukaniu nowych sposobów zwalczania stresu.

34 T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, s. 247–249.

35 Źródło: www.naukowy.pl.

4.3. Stres zawodowy

Istotnym źródłem stresu są codzienne sytuacje występujące w miejscu pracy. Dotyczą one głównie problemów organizacyjnych. W literaturze przedmiotu zjawisko takie zostało określone jako stres zawodowy (organizacyjny). Występuje on wtedy, kiedy człowiek ocenia, że wymagania, jakie stawia się przed nim w pracy, przewyższają jego indywidualne możliwości, lub kiedy napotyka na przeszkody uniemożliwiające zaspokojenie potrzeb czy osiągnięcie pewnych wartości³⁶. Zatem stres organizacyjny powiązany jest w znaczący sposób z negatywnymi zachowaniami pracowników. Postawy takie spowodowane mogą być m.in. przez³⁷:

- nadmiar wykonywanych zadań;
- presję uciekającego czasu (pośpiech, terminowość);
- wysokie poczucie odpowiedzialności;
- problemy interpersonalne (zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych);
- poczucie bezradności;
- sposób i atmosferę podejmowania decyzji;
- warunki pracy;
- brak zaufania ze strony przełożonych;
- zbyt wolne lub zbyt szybkie tempo awansu.

Ciekawe ujęcie stresu zawodowego można znaleźć w opracowaniu Fąfrowicza i Marka. Zaproponowali oni termin „werońskiej koncepcji stresu”³⁸. Obejmuje ona takie czynniki jak transakcyjny model stresu oraz zmęczenie i obciążenie psychiczne. Dla rozróżnienia tych elementów określili dwa typy wysiłku: pierwszy związany jest z poziomem trudności wykonywanego zadania i świadczy o obciążeniu psychicznym, drugi zaś nazwany został wysiłkiem kompensacyjnym. Określa on kontrolę stanów organizmu, a więc związany jest ze stresem psychicznym i zmęczeniem psychicznym. Istotnym czynnikiem z punktu widzenia rozwijania się stresu są również emocje, a zwłaszcza agresja, depresja czy lęk. Ważny jest także fakt, co podkreślają autorzy, że wystąpienie stresu uzależnione jest od relacji, jakie zachodzą pomiędzy elementami środowiska a pewnymi specyficznymi

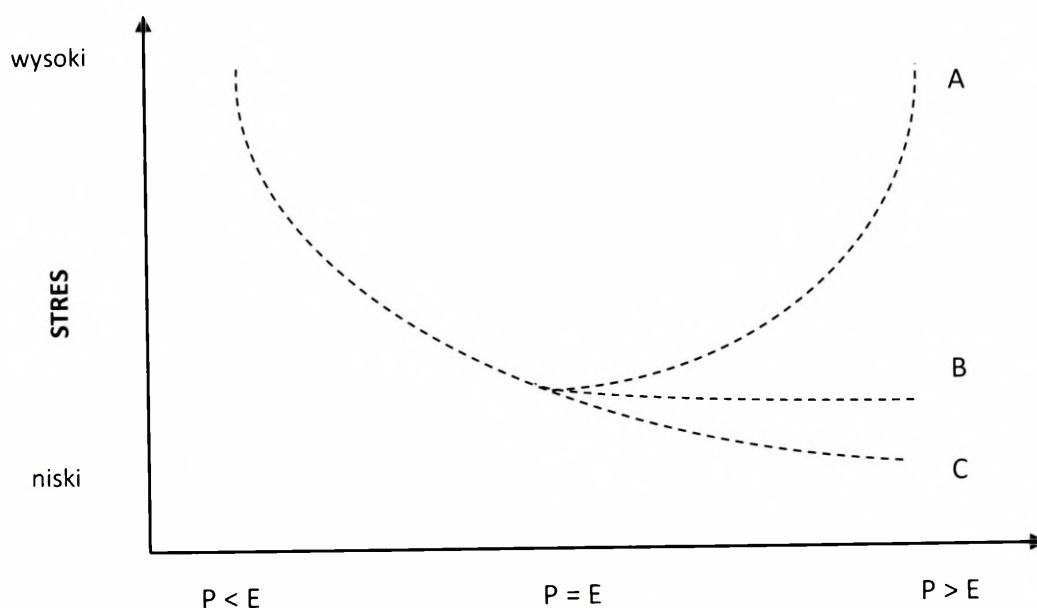
36 N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy u policjantów*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2007, s. 13–14.

37 J. Szostak, *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Difin, Warszawa 2009, s. 97–98.

38 M. Fąfrowicz, T. Marek, *Werońska koncepcja źródeł stresu* [w:] J. Terelak, *Źródła stresu: Teoria i badania*, Wydawnictwo ATK, Warszawa 1999, s. 13–22.

mi cechami jednostki. Właściwa ocena sytuacji stresowej oraz zdolności radzenia sobie z nią związane są z wydolnością człowieka, a więc z jego zasobami. Oznacza to, że jeżeli człowiek nie posiada odpowiednich zasobów, by poradzić sobie z daną sytuacją środowiskową, pojawia się stres. Na przykład zaistnieć może rozbieżność pomiędzy maksymalną szybkością, z jaką robotnik jest w stanie pracować przy linii montażowej, a wymaganą liczbą gotowych produktów. Jednakże w sytuacji odwrotnej, kiedy jednostka posiada wymagane zasoby, nie oceni zdarzenia jako stresogennego i podejmie dalsze działania. Z kolei takie postępowanie może doprowadzić do sytuacji, w której w miarę upływu czasu zasoby znacznie się wyczerpią i człowieka ogarnia zmęczenie psychiczne. To, jak wiadomo, może prowadzić do pojawienia się stresu.

Warto również zwrócić uwagę na pewne szczególne typy zależności występujące w koncepcji dopasowania osoby (*person* – P) i środowiska (*environment* – E). Na podstawie badań, przeprowadzonych m.in. przez Caplana³⁹, można wyróżnić trzy główne typy zależności, co zobrazowane zostało na poniższym wykresie 4.1.



Opracowanie własne.

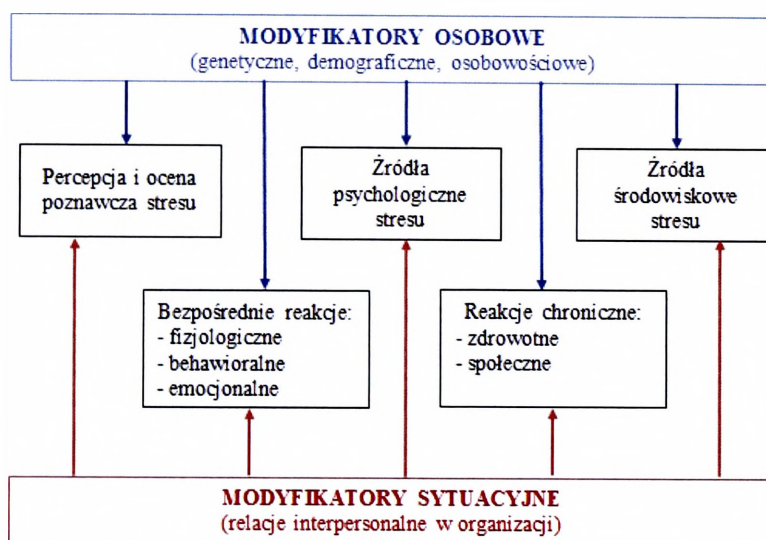
Wykres 4.1. Typy zależności pomiędzy dopasowaniem osoby i środowiska a poziomem stresu zawodowego

39 G. Caplan, *Środowiskowy system oparcia a zdrowie jednostki*, „Nowinki Psychologiczne” nr 2–3, s. 92–114.

Analizując wykres, można wyraźnie zobaczyć, że krzywą A charakteryzuje wysoki poziom stresu zawodowego, zarówno w przypadku pozytywnych, jak i negatywnych dopasowań osoby i środowiska. Z kolei linia B świadczy o tym, że nadmierne wymagania środowiskowe lub niskie zdolności człowieka powodują napięcie. Natomiast linia C pokazuje, że wpływ jednego z elementów dopasowania osoby i środowiska może wiązać się z napięciem w pracy.

Ogólny model stresu organizacyjnego (rysunek 4.5) zaproponowany został w 1992 roku przez Kahna i Byosiera. W modelu tym stres zawodowy opisywany jest jako proces, składający się z pięciu poziomów⁴⁰:

1. Zdarzenia stresowe przedorganizacyjne, do których zalicza się sygnały zwiastujące stres, charakterystykę organizacji (wielkość, strukturę).
2. Stresory związane z organizacją: środowisko fizyczne, np. hałas, oświetlenie czy temperatura, środowisko psychospołeczne.
3. Dostrzeżenie stresu i jego ocena poznawcza, czyli ocena zagrożeń, straty lub szkody, ocena własnych możliwości radzenia sobie ze stresem.
4. Bezpośrednie skutki stresu organizacyjnego: somatyczne (sercowo-naczyniowe, biochemiczne, gastryczne, mięśniowo-szkieletowe), psychologiczne (depresja, lęk, niezadowolenie z pracy), behawioralne (nieprzystosowanie się do wymagań organizacyjnych, rezygnacja z pracy, absencja).
5. Konsekwencje długoterminowe stresu organizacyjnego – zdrowotne, psychologiczne, społeczne.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy u policjantów*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2007, s. 12.

Rysunek 4.5. Model stresu organizacyjnego

40 J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, s. 180.

Za pomocą wyróżnionych na poniższym rysunku modyfikatorów osobowych i sytuacyjnych proces stresu może być dowolnie modyfikowany w miejscu pracy. Modyfikatory osobowe związane są z uwarunkowaniami genetycznymi, demograficznymi i osobowościowymi, natomiast modyfikatory sytuacyjne warunkują relacje interpersonalne w organizacji.

Sytuacje, przez które pracownik czuje się przytłoczony, bardzo często związane są z czynnikami stresogennymi występującymi w organizacjach. Z przeprowadzonych badań wynika, że 46% osób pozostaje pod wpływem silnego stresu⁴¹. Jest to dość istotne spostrzeżenie, ponieważ następstwem występowania stresu w organizacji są problemy związane z normalnym funkcjonowaniem pracowników.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że występowanie zjawiska stresu zawodowego niesie ze sobą kłopoty finansowe i organizacyjne, jakie ponoszą zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Koszty związane są z przebywaniem pracowników na zwolnieniach lekarskich czy wypadkami w miejscu pracy⁴², jak również z wydatkami organizacji na odprawy, kolejne przeprowadzanie rekrutacji, szkolenia nowych pracowników lub kadry kierowniczej. Warto w tym miejscu podkreślić, że problemy natury finansowo-organizacyjnej mogą mieć wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku⁴³.

Czynniki stresowe w pracy zawodowej

W czasie wykonywania pracy zawodowej większość ludzi narażona jest na wiele problemów determinujących powstanie sytuacji stresowych. Są one zróżnicowane pod wieloma względami, np. stopnia nasilenia czy znaczenia. W zależności od wielu czynników mogą one mocniej lub słabiej oddziaływać na człowieka, niemniej stanowią pewne przeszkody (utrudnienia) zarówno dla pracowników, jak i samych pracodawców.

Długotrwały, chroniczny stres zawodowy powodowany jest przez wiele czynników. W literaturze przedmiotu znaleźć może szereg różnych klasyfikacji determinantów wywołujących stres. Najczęściej pisze się, że źródłami stresu zawodowego są te, które związane są albo z warunkami wykonywania

41 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 123.

42 Według danych PIP, u źródeł wypadków ciężkich i śmiertelnych, zbadanych przez inspektorów pracy w 2013 r., dominowały przyczyny ludzkie, związane z niewłaściwym zachowaniem poszkodowanych (46,9%) oraz złą organizacją pracy (41,5%). Pozostałe 11,6% było wynikiem nieodpowiedniego stanu technicznego maszyn i urządzeń. Źródło: streswpracy.pl [dostęp: 15.12.2015].

43 M. Gólczyńska, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2007, s. 9.

danej pracy (np. zagrożeniem zdrowia czy życia), albo ze specyficznym funkcjonowaniem organizacji i jej struktury. Biorąc pod uwagę warunki pracy, do trzech podstawowych źródeł stresogennych zalicza się⁴⁴:

1. Czynniki technologiczne – są to przede wszystkim niebezpieczne materiały czy substancje, z którymi człowiek ma do czynienia w pracy. Czynniki takie oddziaływać mogą w dwojaki sposób. Pierwszy z nich dotyczy awarii różnych maszyn produkcyjnych, przez które w środowisku pracy może nastąpić silny wzrost substancji toksycznych. Drugi sposób związany jest z długotrwałym kontaktem pracownika z substancjami toksycznymi. Jeden i drugi sposób prowadzić może do ostrych zatruc.

2. Czynniki organizacyjne – zła organizacja pracy, wymagająca np. zbyt dużej koncentracji uwagi lub nadmiernego wysiłku fizycznego. Dodatkowym problemem może okazać się brak kontroli działań przez kadrę kierowniczą, a także źle funkcjonujący system komunikacji.

3. Czynniki związane z pracownikiem – wynikające z niestosowania zasad czy przepisów obowiązujących na stanowiskach pracy. Zaliczyć można do tego np. pomijanie czynności zabezpieczających, niedbałe i nieuważne wykonywanie czynności, używanie niesprawnych narzędzi czy maszyn oraz odstępowanie od instrukcji technologicznej wykonania czynności.

Z drugiej strony człowiek narażony jest na wiele stresogennych czynników wynikających ze specyficznego funkcjonowania organizacji. Zalicza się do nich przede wszystkim: strukturę organizacyjną, relacje interpersonalne, charakter wykonywanych zadań, rozwój zawodowy, wymagania zawodowe i wiele innych. Jednak stopień i nasilenie wyżej wymienionych determinantów stresu wynika z pewnych różnic. Są to przede wszystkim⁴⁵:

1. Wymagania zawodowe – wykonywanie niektórych zawodów jest bardziej stresotwórcze od innych. Oznacza to, że np. wykonywanie zawodu pilota dostarcza wyższego poziomu stresu niż praca bibliotekarza.

2. Konflikt roli – stawianie człowiekowi sprzecznych wymagań ze strony różnych grup osób.

3. Niejednoznaczność roli – stres niepewności (pracownik doświadcza niepewności związanej z działaniami, jakie powinien podjąć w pracy zawodowej).

4. Przeciążenie i niedociążenie rolą – związane jest z wykonywaniem zbyt dużej liczby zadań naraz. Wynikać to może ze zbyt krótkiego czasu na wykonanie pracy lub z braku odpowiednich kwalifikacji czy umiejętności.

44 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 123–124.

45 Tamże, 124–126.

Z drugiej strony może wystąpić sytuacja, w której pracownikowi nie są stawiane żadne zadania do wykonania lub są one zbyt łatwe albo rutynowe.

5. Odpowiedzialność za innych.

6. Brak społecznego wsparcia – w przypadku wystąpienia sytuacji stresowej, łatwiej jest podjąć pracownikowi decyzję, kiedy może uzyskać pomoc i poradę ze strony zaufanych osób.

Przyczyny powstawania stresu zawodowego szczegółowo zostały omówione w artykule Państwowej Inspekcji Pracy, w którym stwierdza się, że stres w miejscu pracy najczęściej jest powodowany przyczynami tkwiącymi w tzw. psychospołecznych warunkach pracy, do których zalicza się: ilościowe i jakościowe przeciążenie pracą, niedociążenie jakościowe pracą, ograniczony zakres kontroli nad pracą, niejasność roli zawodowej, konflikt roli zawodowej, brak wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych oraz fizyczne warunki pracy. Poniżej została dokonana krótka charakterystyka każdego z tych czynników.

Ilościowe przeciążenie pracą charakteryzuje się tym, że występuje: znaczny wysiłek fizyczny w pracy, zaskakiwanie zadaniami – praca w pośpiechu, pod presją czasu, ciągłe zmiany w pracy, zbyt dużo pracy do wykonania – zabieranie pracy do domu, ciągła praca w nadgodzinach, zbyt mała liczba etatów w zakładzie.

Z kolei do jakościowego przeciążenia pracą zalicza się: konieczność zachowania czujności przez cały czas pracy, wykonywanie zadań trudnych i skomplikowanych umysłowo, odpowiedzialność za ludzi lub za mienie dużej wartości, konieczność wyboru „mniejszego zła”, dylematy moralne, konieczność podejmowania decyzji o znacznych możliwych konsekwencjach.

Jakościowe niedociążenie pracą dotyczy wykonywania prostych, powtarzalnych, monotonicznych czynności, pracy wysoce zautomatyzowanej oraz pracy poniżej możliwości człowieka.

Natomiast ograniczony zakres kontroli nad pracą związany jest ze sztywnymi, niezmiennymi godzinami lub czasem pracy, niemożnością przerywania pracy w razie potrzeby, niemożnością decydowania o sposobie wykonania zadania, pracą pod presją innych osób, ciągłymi zmianami warunków, sposobu, organizacji, miejsca pracy, brakiem wiedzy na temat celu oraz brakiem informacji co do efektów pracy – poczucie wykonywania pracy bez sensu.

Niejasność pełnionej roli zawodowej charakteryzuje się brakiem wiedzy na temat przydzielonych obowiązków, nieznanym zakresem odpowiedzialności oraz brakiem wiedzy na temat sposobu wykonywania pracy (np. brak szkoleń wstępnych, wprowadzenia w obowiązki).

Jeśli chodzi o konflikt roli zawodowej, do najważniejszych czynników zalicza się niespójne, sprzeczne wymagania przełożonych, wzajemnie sprzeczne oczekiwania ze strony różnych osób: przełożonych, klientów, współpracowników, kontakty z niezadowolonymi klientami, konieczność kooperacji z wieloma podmiotami, wpływ pracy na życie rodzinne, niski prestiż społeczny pracy lub zawodu, brak możliwości awansu, rozwoju, podwyżki, jak również pracę poniżej aspiracji.

Brak wsparcia ze strony współpracowników i/lub przełożonych dotyczy przede wszystkim systemu motywacyjnego firmy zorientowanego na rywalizację między pracownikami, konflikty między współpracownikami, braku środków, wyposażenia, urządzeń lub materiałów potrzebnych do pracy, braku wiedzy o planowanych lub trwających zmianach w przedsiębiorstwie lub o sposobie wykonywania pracy, osamotnienia, np. ze względu na rodzaj obowiązków, utrudnień w razie potrzeby kontaktu z przełożonym, współpracownikami, dyskryminacji, niepewnego zatrudnienia, przemocy fizycznej ze strony współpracowników lub przełożonych, przemocy psychicznej ze strony współpracowników lub przełożonych: nękania, zastraszania, poniżania, ośmieszania, izolowania, eliminowania z zespołu.

Natomiast fizyczne warunki pracy związane są z hałasem na stanowiskach lub w pomieszczeniach pracy, zbyt wysokimi lub zbyt niskimi temperaturami, nieprzyjemnymi lub uciążliwymi zapachami na stanowiskach pracy oraz obecnością na stanowiskach pracy substancji łatwopalnych, wybuchowych, drażniących, żrących lub trujących⁴⁶.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że posiadanie określonych umiejętności zawodowych, wiedzy oraz wsparcia, zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych, może przyczyniać się do obniżenia poziomu stresu. Jednak zdolność radzenia sobie ze stresem może być zakłócona szczególnie w warunkach, kiedy pracownik posiada dość krótki staż pracy (np. z racji młodego wieku), jego predyspozycje nie są dopasowane do wykonywanych obowiązków lub kiedy wystąpią różne sytuacje pozazawodowe (urodzenie dziecka, rozwód itp.).

Istotne miejsce w obszarze badań nad stresem zawodowym zajmują również cechy osobowości człowieka, jak wartości, skuteczność, optymizm życiowy czy spostrzegane wsparcie społeczne. Cechy te mogą w istotnym stopniu nasilać skutki działania stresu, ale mogą także przed nim chronić. Okazuje się bowiem, że w problematyce stresu zawodowego należy zwró-

46 Państwowa Inspekcja Pracy, www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres-.html [dostęp: 15.12.2015].

cić uwagę na inteligencję emocjonalną⁴⁷. Została ona uznana za ważny element inteligencji społecznej i definiuje się ją jako zdolność człowieka do śledzenia własnych i cudzych uczuć i emocji, rozróżnienia ich oraz wykorzystania uzyskanej w tym zakresie wiedzy w kierowaniu procesem myślowym i działaniem. Należy podkreślić, że inteligencja emocjonalna wpływa na możliwość radzenia sobie człowieka w różnych sytuacjach życiowych, jak nawiązywanie kontaktów, odczytywanie odczuć innych ludzi, zapobieganie sporom, ale również odgrywa istotną rolę w zakresie efektywnego wykonywania zadań. Mayer i Salovey wyróżniają cztery grupy zdolności, jakie składają się na inteligencję emocjonalną. Zaliczają się do nich⁴⁸:

1. Zdolności do spostrzegania i wyrażania emocji – rozpoznawanie emocji własnych i innych ludzi, wyrażanie emocji i związanych z nimi potrzeb, rozróżnianie pomiędzy szczerymi i nieszczerymi wyrazami uczuć.

2. Zdolności do emocjonalnego wspomaganie myślenia – emocjonalne sterowanie uwagą, umiejętność wywoływania określonych emocji w celu zrozumienia przeszłej, obecnej i przyszłej sytuacji, zdolność do przyjmowania różnych punktów widzenia i stosowania różnych sposobów rozwiązywania sytuacji problemowych.

3. Zdolności do rozumienia i analizowania emocji oraz wykorzystywanie wiedzy emocjonalnej – interpretowanie emocji w celu zrozumienia złożonych uczuć i przewidywania zmian w zakresie przebiegu emocji.

4. Zdolności do kontrolowania i regulowania emocji własnych i cudzych – świadome zaangażowanie się w emocje lub odseparowanie się od nich, śledzenie emocji i ich ocena, łagodzenie emocji negatywnych i wzmacnianie pozytywnych.

Z badań przeprowadzonych nad inteligencją emocjonalną wynika, że ludzie, którzy posiadają wysoki jej poziom, są bardziej skłonni do tego, aby poświęcać swój czas i energię na rzecz innych ludzi i ich spraw. Ze względu na fakt, że osoby takie są szanowane i doceniane przez innych, sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych. Co więcej, pracownicy w sytuacji stresu potrafią podejmować działania związane z radzeniem sobie z nim, są na niego bardziej odporni, a co za tym idzie, ponoszą mniejsze straty z racji doświadczania sytuacji stresowych. Zostało również udowodnione,

47 N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej*, „Przegląd psychologiczny”, 2008, t. 51, nr 1, 69–85, s. 70.

48 Tamże, s. 70–71.

że menedżerowie z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej mają lepsze samopoczucie i niższy poziom stresu⁴⁹.

Natomiast osoby z niskim poziomem inteligencji emocjonalnej podchodzą do życia raczej w sposób krytyczny, a do innych osób z dystansem. Charakteryzują się niechęcią do wyrażania swoich uczuć, mają skłonności do niepokoju oraz obwiniania się. W warunkach stresu stosują takie strategie jak odwracanie uwagi, zaprzeczanie czy blokowanie poznawcze⁵⁰.

Z kolei z badań przeprowadzonych przez Ogińską-Bulik wynika, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej może zmniejszać negatywne konsekwencje stresu w pracy i, co ważne, obniżać nasilenie różnych wymiarów wypalenia zawodowego. Zatem wysoki poziom inteligencji emocjonalnej może przyczyniać się do utrzymania zdrowia ludzi⁵¹.

Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że źródłami stresu zawodowego mogą być również wykonywanie przez ludzi określone zawody. Poniższa tabela 4.1 wskazuje te, których wykonywanie wiąże się z najwyższym i najniższym poziomem stresu. Wśród kryteriów, które brane były pod uwagę, znalazły się m.in. płace i ich potencjalny wzrost, wymagania fizyczne profesji czy warunki pracy. Należy dodać, że badania zostały przeprowadzone wśród respondentów ze Stanów Zjednoczonych.

Tabela 4.1. Najbardziej i najmniej stresujące zawody 2015 roku

Najbardziej stresujące zawody 2015 roku	Najmniej stresujące zawody 2015 roku
strażak	fryzjer
wojskowy	audiolog
generał	profesor uniwersytecki
pilot	technik medyczny
policjant	jubiler
aktor	technik laboratoryjny
dziennikarz radiowy/telewizyjny	krawiec/krawcowa
event manager	dietetyk
fotoreporter	bibliotekarz
reporter prasowy	operator wózka widłowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu forbes.pl [dostęp: 15.12.2015].

49 M. Slaski, S. Cartwright, *Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers*, "Stress and Health" 2002, 18, s. 63–68.

50 Tamże, s. 71.

51 N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy u policjantów*, s. 118.

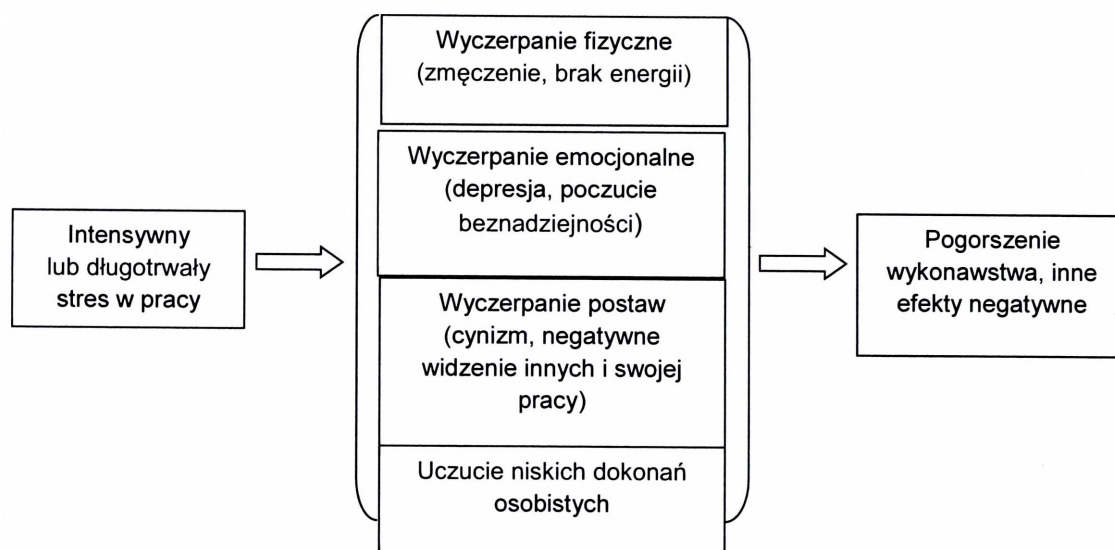
Jak wynika z powyższej tabeli, najbardziej stresogennymi zawodami (strażak, żołnierz, policjant) są te, które związane są z działaniami w warunkach ryzyka i pod presją czasu, gdzie zagrożona jest utrata zdrowia czy życia. Z kolei na dalszych miejscach uplasowały się zawody dziennikarza, aktora czy fotoreportera, w których również występuje presja czasu związana głównie z dotrzymywaniem licznych terminów. Dodatkowym czynnikiem warunkującym stres w tych grupach zawodowych był brak możliwości rozwoju zawodowego.

Jak widać, czynnikami warunkującymi stres zawodowy są nie tylko te, które wynikają ze specyficznego funkcjonowania organizacji, ale również te, które związane są z wykonywaniem danego zawodu. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu znane jest również zjawisko stresu bojowego (stresu pola walki), które dotyczy żołnierzy ze względu na charakter zadań, jakie na co dzień realizują siły zbrojne, zarówno w procesie pokojowego szkolenia, jak i misji poza granicami kraju. Stres pola walki jest szczególnie niebezpieczny ze względu na panujące tam specyficzne warunki – wybuchy, błyski wystrzałów, płomienie, widok krzyczących, cierpiących z bólu kolegów, zwłoki poległych itp. Stąd praktycznie zawsze wynikiem stresu są nadmierne straty fizyczne – ranni, zabici, oraz psychiczne – złe decyzje, które przyczyniają się do niewykonania zadania, panika, histeryczna ślepota, drgawki czy halucynacje. Z reguły jednak są to reakcje indywidualne.

Wypalenie zawodowe – następstwo stresu zawodowego

Narażenie ludzi na utrzymujący się wysoki poziom stresu może powodować wiele konsekwencji zdrowotnych. Spowodowane jest to przede wszystkim tym, że człowiek nie jest przygotowany lub nie ma odpowiedniego wsparcia czy umiejętności do radzenia sobie z postawionymi przed nim wymaganiami, co prowadzi do tego, że narastające problemy nie zostają na czas rozwiązane, a człowiek znajduje się w stanie wysokiego napięcia emocjonalnego. Następuje pobudzenie wszystkich układów wewnętrznych jego organizmu, co powodować może powstanie wielu chorób psychosomatycznych, szczegółowo opisanych we wcześniej części rozdziału. Ze względu na problemy z radzeniem sobie z trudnymi lub nowymi zadaniami w pracy obniża się poczucie własnej wartości, co niekorzystnie wpływać może zarówno na pracownika, jak i na pracodawcę, a to z kolei odbija się na całej organizacji.

Ważnym negatywnym skutkiem permanentnego stresu organizacyjnego jest wypalenie zawodowe. Charakteryzuje się ono wyczerpaniem emocjonalnym, obniżonym poczuciem własnych osiągnięć, jak również depersonalizacją. Główne elementy wypalenia zawodowego przedstawia rysunek 4.6.



Źródło: A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, s. 131.

Rysunek 4.6. Elementy wypalenia zawodowego

Jak wskazują najnowsze badania, wypalenie zawodowe może być odwracalne. Należy jednak w odpowiedni sposób udzielić poszkodowanemu specjalistycznej pomocy mającej na celu uwolnienie go od fizycznego i emocjonalnego wyczerpania, a więc redukcję stresu.

Ze względu na fakt, że często tego typu działania okazują się niewystarczające, należałoby wprowadzić pewne środki prewencyjne mające na celu dopasowanie wymagań i potrzeb organizacji do możliwości fizycznych i emocjonalnych pracownika. W literaturze przedmiotu działania takie określa się jako zarządzanie stresem, które w praktyce jest procesem składającym się z kilku etapów. Pierwsze kroki obejmują głównie rozmowy z pracownikami, mające na celu budowanie zaufania. Zwraca się uwagę na możliwość wypowiadania własnych opinii na temat warunków pracy, satysfakcji z jej wykonywania, a także pojawiających się czynników stresogennych. Dodatkowo omawiane są zagadnienia związane ze zmniejszaniem stresu w miejscu pracy. Następnie przeprowadzane są ankiety, dzięki którym istnieje możliwość obiektywnej oceny warunków psychospołecznych i podjęcia konkretnych działań, skierowanych na pracownika i/lub na organizację. Jeżeli wprowadzony program przyniesie zamierzone efekty,

co sprawdza się przez ponowne wypełnianie kwestionariuszy ankiet, końcowym etapem będzie stworzenie schematu zarządzania stresem.

Działania prewencyjne mające na celu zmniejszenie stresu w pracy należy oczywiście dopasować do charakteru organizacji. Z pewnością występowanie stresu w pracy jest zjawiskiem nieuniknionym. Jednakże warto podjąć pewne kroki, zarówno ze strony jednostki (pracownika), jak organizacji, które pomogłyby zminimalizować negatywne efekty czy konsekwencje stresu.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że w praktyce codziennego życia człowiek często zmuszony jest do wykonywania różnych zadań w niesprzyjających warunkach. Napotyka on wtedy na pewne przeszkody i trudności mogące nie tylko bezpośrednio zakłócić jego działania, ale również wpływać w negatywny sposób na jego stan psychiczny. Człowiek narażony jest wówczas na funkcjonowanie pod wpływem silnego stresu. Skoro jednak nie można uniknąć sytuacji stresujących (stresu), niezwykle istotna jest wiedza o tym zjawisku i jego symptomach oraz umiejętność radzenia sobie z nim.

Najstarsze koncepcje stresu wywodzą się z biologii. Odnoszą się one do zdolności adaptacyjnych ludzkiego organizmu podczas działania w zmieniających się warunkach. Jako pierwszy zjawiskiem tym zajął się H. Selye. Przyczynił się on nie tylko do zdefiniowania pojęcia stresu, ale również nazwał czynniki wywołujące tę emocję jako „stresory”.

Z kolei stres psychologiczny spowodowany jest przez różnego rodzaju czynniki zewnętrzne, które w znacznym stopniu utrudniają czy uniemożliwiają osiągnięcie określonych wartości lub ich zaspokojenie. Zazwyczaj są to sytuacje nowe, z którymi człowiek osobiście nigdy wcześniej się nie spotkał, stąd ma spore kłopoty z rozwiązaniem problemów.

Ważne z punktu widzenia niniejszych rozważań jest zjawisko stresu zawodowego. Zdeterminowane jest wieloma czynnikami natury organizacyjnej, jak charakter wykonywanych zadań, rozwój zawodowy czy wymagania zawodowe. Stres zawodowy może się przyczyniać do powstania wielu negatywnych skutków, do których, oprócz wielu innych, zalicza się wypalenie zawodowe. Charakteryzuje się ono wyczerpaniem emocjonalnym, obniżonym poczuciem osiągnięć pracownika, jak również depersonalizacją.

5. Społeczna odpowiedzialność biznesu

W zarządzaniu organizacjami niezwykle istotne znaczenie ma zwrócenie uwagi na zagadnienia związane z budowaniem prawidłowych relacji nie tylko w otoczeniu wewnętrznym organizacji, ale również w jej otoczeniu zewnętrznym. Inaczej rzecz ujmując, organizacja powinna dobrowolnie uwzględniać pewne zagadnienia natury etycznej występujące w biznesie, jak normy, wartości czy przekonania. Zatem zarządzanie organizacją powinno być oparte na dobrowolnym uwzględnianiu interesów społecznych, budowaniu właściwych relacji z różnymi grupami interesariuszy, a więc na szeroko rozumianej działalności gospodarczej. Jedną z koncepcji, w ramach której zwracana jest uwaga na funkcjonowanie organizacji z wykorzystaniem podstawowych zasad etyki biznesu, jest społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Warto zatem dokonać krótkiej charakterystyki tej idei i ukazać zmiany, jakie zachodzą w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu przez polskie społeczeństwo.

5.1. Istota

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma stosunkowo długą historię, a co za tym idzie – w różny sposób ją uzasadniano i interpretowano. Jednak w Polsce idea ta pojawiła się stosunkowo niedawno. Dlaczego tak się stało? Odpowiedź na to pytanie jest w zasadzie prosta. Po zakończeniu drugiej wojny światowej Polska, na mocy decyzji wielkich mocarstw, znalazła się w strefie wpływów byłego Związku Radzieckiego. Fakt ten w określony sposób wpływał na wiele dziedzin życia polskiego społeczeństwa, w tym na funkcjonowanie szeroko rozumianej gospodarki. W tym okresie w Polsce dominował typ gospodarki socjalistycznej, centralnie planowanej. To władze polityczne ustalały, co, jak i dla kogo ma być produkowane. Centralnie ustalane były także ceny poszczególnych produktów. Celem tego typu gospodarki miał być sprawiedliwy, równy podział dóbr, a nie zysk właścicieli kapitału jak w państwach kapitalistycznych.

Gospodarka centralnie planowana charakteryzowała się dwiema zasadniczymi cechami: dominacją państwowej własności czynników produkcji oraz nierynkową alokacją zasobów gospodarczych. Państwowa własność czynników produkcji odnosiła się przede wszystkim do dóbr kapitałowych, w mniejszym stopniu do ziemi, a w najmniejszym do pracy. Najważniejsze decyzje dotyczące alokacji zasobów gospodarczych podejmowane były przez centralną biurokrację partyjno-państwową, w tym przez centralnych planistów. Głównym regulatorem gospodarki był nie rynek, lecz plan centralny. Taki typ gospodarki wywierał swój wpływ również na procesy zarządzania w gospodarce, które były nastawione głównie na wykonanie planu. W tym okresie zdecydowanie inaczej działały przedsiębiorstwa, które realizowały szereg funkcji społecznych, na mocy decyzji o charakterze politycznym. Dlatego nikt wtedy w zasadzie nie dostrzegał problemu określanego współcześnie jako społeczna odpowiedzialność organizacji.

Okres transformacji społeczno-politycznej, który nastąpił w Polsce po 1989 roku, doprowadził do zmiany typu gospodarki na rynkową. Przedsiębiorstwa zaczęły funkcjonować w nowy sposób, zmieniła się także w wielu wypadkach ich rola i funkcje. Zmienił się również sposób zarządzania nimi, oparty na sprawdzonych w innych państwach wzorach, metodach i sposobach. Pojawił się jednak szereg problemów, które dotyczyły nie tylko przedsiębiorstw i kadry zarządzającej nimi, ale także społeczeństwa, na rzecz którego przedsiębiorstwa te pracują. Jednym z nowych, wcześniej niedostrzeganych problemów stała się społeczna odpowiedzialność biznesu (organizacji, przedsiębiorstwa). Stąd celem niniejszego opracowania jest ukazanie zmian, jakie zaszły w Polsce, w pierwszej dekadzie XXI wieku, w zakresie tej problematyki.

Biorąc powyższe pod uwagę, w celu bardziej czytelnego zaprezentowania problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji biznesowych (przedsiębiorstw), warto na wstępie wyjaśnić pewne pojęcia, które mają duże znaczenie w świetle prowadzonych rozważań. Istotne jest bowiem sprecyzowanie, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Najprostszą odpowiedź na to pytanie wskazuje, że jest to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Inaczej rzecz ujmując, jest to koncepcja, według której organizacja na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględnia interesy społeczne i ochronę środowiska, a także właściwe relacje z różnymi grupami interesariuszy.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji wymienionego zjawiska. Jedna z nich wskazuje, że jest to obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażania zysku przedsiębiorstwa), jak i do

ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego¹. Definicja ta wskazuje na dwa aspekty społecznej odpowiedzialności. Mówiąc o ochronie, nacisk kładzie się na powstrzymanie się przez przedsiębiorstwa od działań, które są szkodliwe społecznie, nawet jeżeli przynoszą one zyski. Natomiast przedsiębiorstwa powinny podejmować działania, które będą ukierunkowane na zapobieganie i likwidowanie różnych negatywnych zjawisk społecznych. Mówiąc o pomnażaniu, nacisk kładzie się na twórczą rolę biznesu (przedsiębiorstw) w kreowaniu dobrobytu społecznego.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele innych określeń działań, które uznaje się za społecznie odpowiedzialne, poniżej przytoczono wybrane²:

1. „Zadaniem kierownictwa firmy jest pewnego rodzaju służba. Kierownictwo bowiem ma służyć zarówno klientom, współpracownikom, kapitałodawcom, jak i całemu społeczeństwu oraz równoważyć odmienne interesy wymienionych grup.”

2. „Społeczna odpowiedzialność firmy oznacza, iż jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialna jest przed: właścicielami, pracownikami, akcjonariuszami, klientami, wierzycielami, bankami, ruchami ekologicznymi, dostawcami, kooperantami, administracją państwową.”

3. „Idea, w ramach której firmy dobrowolnie wbudowują kwestie społeczne i środowiskowe w swoje działania biznesowe oraz w relacje ze swoimi grupami zainteresowanych.”

4. „CSR prowadzi do budowania strategii przewagi konkurencyjnej, opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy), jak i pozostałych partnerów – interesariuszy.”

5. „Odpowiedzialność społeczna to nowy światowy kierunek zmian w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, który zobowiązuje firmy do zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem zasad ekonomii, ekologii i etyki.”

6. „Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między intere-

1 M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, Warszawa 2001, s. 28.

2 Zaprezentowane definicje zawarto w pracy: R. Walkowiak, *Społeczna odpowiedzialność organizacji* [w:] R. Walkowiak, K. Krakowski (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Olsztyn 2009, s. 10.

sami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej.”

Społeczna odpowiedzialność biznesu to jedna z najbardziej dynamicznych, złożonych i stanowiących największe wyzwanie kwestii, z którymi mają do czynienia obecnie menedżerowie. W dzisiejszych czasach na firmy wywierana jest coraz większa presja, aby zaczęły odgrywać aktywniejszą rolę w tworzeniu warunków do lepszego życia. CSR oznacza zaangażowanie się biznesu na rzecz etycznego postępowania oraz przyczyniania się do rozwoju (ekonomicznego, społecznego, cywilizacyjnego itp.), przy równoczesnym demonstrowaniu szacunku dla ludzi, społeczności lokalnych, narodów i środowiska. CSR scala koncepcje globalnego obywatelstwa z troską o środowisko i ze zrównoważonym rozwojem.

Praktyka polskich przedsiębiorstw wskazuje, że społeczna odpowiedzialność biznesu może występować pod jedną z czterech postaw: oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji i społecznego wkładu.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie angażuje się w rozwiązywanie społecznych problemów, a w niektórych sytuacjach wręcz wypiera się odpowiedzialności bądź tuszuje sprawę, oznacza to, że przyjmuje ono postawę oporu. W postawie społecznego obowiązku przedsiębiorstwo za pomocą kryteriów ekonomicznych i prawnych poszukuje potwierdzenia swojej działalności. W sytuacji tej przedsiębiorstwo wychodzi z założenia, że jest odpowiedzialne jedynie wobec swoich akcjonariuszy, a w praktyce wygląda to tak, że przyjmuje na siebie zobowiązania wynikające wyłącznie z prawa. O społecznej reakcji mówimy wtedy, gdy przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie obowiązki prawne i etyczne, a w pewnych sytuacjach podejmuje działalność filantropijną. Postawa społecznego wkładu stanowi najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności biznesu. Podstawową zasadą tej postawy jest pełnienie roli dobrego obywatela, który w sposób aktywny poszukuje możliwości, aby mieć swój indywidualny wkład na rzecz poprawy ogólnego dobrobytu społecznego. Odpowiedzialność społeczna powinna wpływać na każdą decyzję, bez względu na to, czy dotyczy ona pracowników, wyrobów, jakości czy też działań. Jest to sposób myślenia i postępowania, nie zaś oddzielny program czy też kampania³.

Z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania społeczna odpowiedzialność organizacji opiera się na następujących pięciu sferach:

1. Sfera odpowiedzialności ekonomicznej, która dotyczy nadzoru zarządczego, spójności działań rozwoju ekonomicznego organizacji i spo-

teczności, wpłat podatkowych, korzystania z usług lokalnych dostawców i lokalnej siły roboczej itd.

2. Sfera odpowiedzialności społecznej, która dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, warunków socjalnych, odpowiednich wynagrodzeń, zakazu zatrudniania dzieci, dyskryminacji, współpracy z organizacjami społecznymi, zawodowymi oraz lokalną władzą, czyli dotyczy praw człowieka, prawa pracy oraz rozwoju lokalnej społeczności.

3. Sfera odpowiedzialności środowiskowej, która dotyczy zapobiegania lub minimalizowania szkodliwego wpływu na środowisko, redukcji konsumpcji zasobów naturalnych, wspierania inicjatyw promujących odpowiedzialność względem środowiska, rozwijanie i wdrażanie systemów, procesów, technologii i innowacji przyjaznych dla środowiska.

4. Odpowiedzialność w sferze wiedzy, która dotyczy uczenia się, kreowania wiedzy, zarządzania i dzielenia się wiedzą, stwarzania społeczności dostępu do wiedzy (np. fundowanie stypendiów dla wyróżniających się uczniów), pomoc w upowszechnianiu edukacji lokalnej społeczności.

5. Odpowiedzialność w sferze etyki, która dotyczy przestrzegania prawa i norm etycznych we wszystkich obszarach działalności organizacji, promowania norm etycznych, zapobiegania korupcji oraz innym społecznym nadużyciom.

5.2. Obszary i narzędzia realizacji działań

Współcześnie sferę społecznej odpowiedzialności organizacji reguluje norma ISO 26000, przyjęta 1 listopada 2010 roku. Zawiera ona odpowiedzi na kluczowe pytania:

1. Jak zdefiniować odpowiedzialność społeczną i jakie są jej podstawowe zasady?

2. Jakie są kluczowe obszary odpowiedzialności społecznej?

3. Jakie zagadnienia i działania są ważne dla każdego z obszarów?

4. Jak wdrażać zasady odpowiedzialności społecznej według ISO 26000?

5. Dlaczego warto wdrażać zasady odpowiedzialności społecznej?

Z zapisów zawartych w ISO 26000 wynika, że społeczna odpowiedzialność organizacji jest to wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;

- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);

- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Analiza treści wymienionej normy wskazuje, że zawiera ona wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej, które mogą być stosowane dobrowolnie przez wszystkie organizacje; a jednocześnie nie zawiera wymagań i nie jest przeznaczona do stosowania do celów certyfikacji.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardzo szerokie i złożone, dlatego trudno jest ustalić jeden standard lub system obejmujący wszelkie aspekty CSR. Istnieje jednak kilka nowo powstałych narzędzi, pozwalających na porównywanie działań w ramach CSR:

- Keidanren Charter for Good Corporate Behaviour (Kodeks etyki biznesowej Keidanren) – dziesięć zasad ustalonych przez Japońską Federację Organizacji Ekonomicznych, określających sposób funkcjonowania biznesu;
- Principles for Business (Zasady dla biznesu) – siedem zasad ustalonych przez międzynarodową sieć liderów biznesu – Caux Round Table (Okrągły stół z Caux). Celem ustalenia tych zasad jest określenie światowego standardu odpowiedzialności społecznej, w odniesieniu do którego można mierzyć postępowanie firm;
- Principles for Global Corporate Responsibility (Zasady globalnej odpowiedzialności firm) – uniwersalne narzędzie do oceny porównawczej opracowane przez koalicję Interfaith Center on Corporate Responsibility, pomagające zapewnić odpowiedzialność firm zgodną z najlepszymi standardami wyznaczanymi przez międzynarodowe konwencje w zakresie praw ludzkich i pracowniczych;
- Social Accountability 8000 (Odpowiedzialność społeczna 8000) – standard opracowany w celu umożliwienia organizacjom opracowywania dobrowolnych standardów odpowiedzialności społecznej i ich autoryzowania;
- Sustainability Reporting Guidelines (Wskazówki odnośnie do tworzenia raportów zrównoważonego rozwoju) – platforma tworzenia raportów dotyczących powiązanych aspektów zrównoważonego rozwoju – w zakresie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym;
- Sustainability through the Market (Zrównoważony rozwój dzięki rynkowi) – siedem głównych wytycznych opracowanych przez World Business Council for Sustainable Development, umożliwiających firmom wdrażanie praktyk zrównoważonego rozwoju i odnoszenie z tego korzyści⁴.

⁴ J. Gustafson, *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?* [w:] *Biznes*, t. 1: *Zarządzanie firmą*, Warszawa 2007, s. 192.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na podstawowe determinanty doboru narzędzi w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Zalicza się do nich⁵:

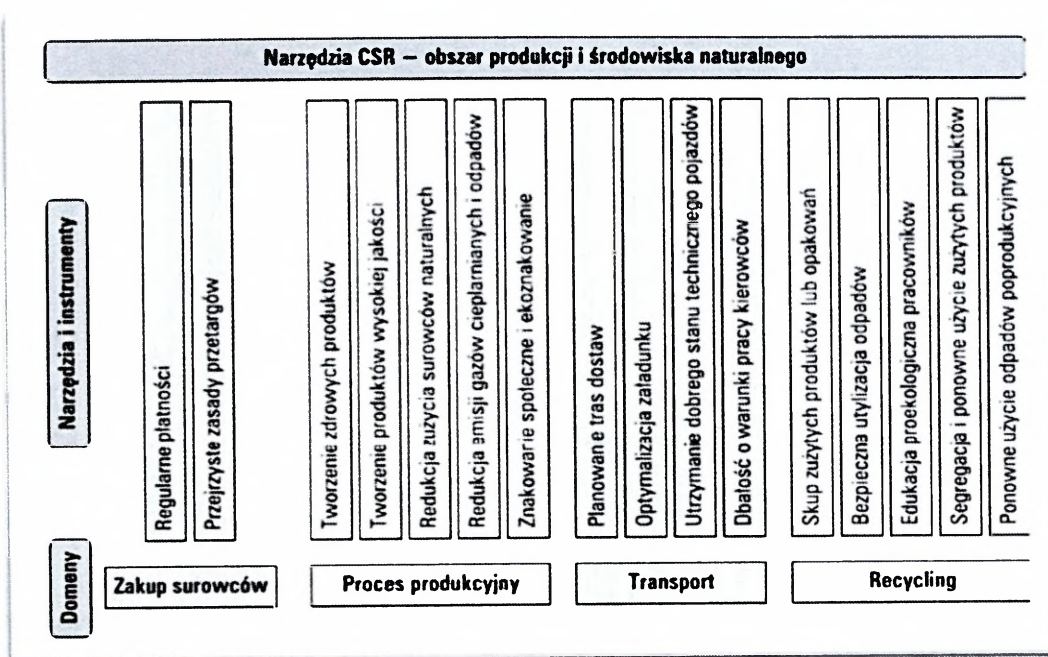
- wielkość podmiotu gospodarczego;
- zasięg i obszar funkcjonowania firmy, rodzaj branży i typ prowadzonej działalności;
- misję firmy;
- zasoby finansowe i kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa;
- oczekiwania i potrzeby otoczenia przedsiębiorstwa;
- typ i poziom szkodliwości powodowany przez funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- wiedzę i umiejętności osób odpowiedzialnych za prowadzenie inicjatyw CSR.

Kolejnym aspektem wartym omówienia jest identyfikacja najważniejszych obszarów realizacji działań CRS. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych koncepcji klasyfikacji obszarów działań. Do tych najistotniejszych zalicza się przede wszystkim: produkcję i środowisko naturalne, czyli działania dotyczące zakupu surowców, procesu produkcyjnego, transportu, jak również recyklingu; zatrudnienie, w ramach którego zwraca się uwagę na dobrobyt pracowników, warunki ich pracy, rozwoju kadr; korporację, czyli zakres działań związanych z etyką, prawem, zarządzaniem oraz filantropią; interesariuszy z punktu widzenia społeczeństwa i społeczności lokalnej, akcjonariuszy oraz instytucji; partnerstwo biznesowe, w ramach którego zakres działań dotyczy dostawców, klientów oraz konkurencji⁶.

Poniżej zostaną zaprezentowane odpowiednie schematy ilustrujące każdy z wymienionych powyżej obszarów wraz z narzędziami realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu.

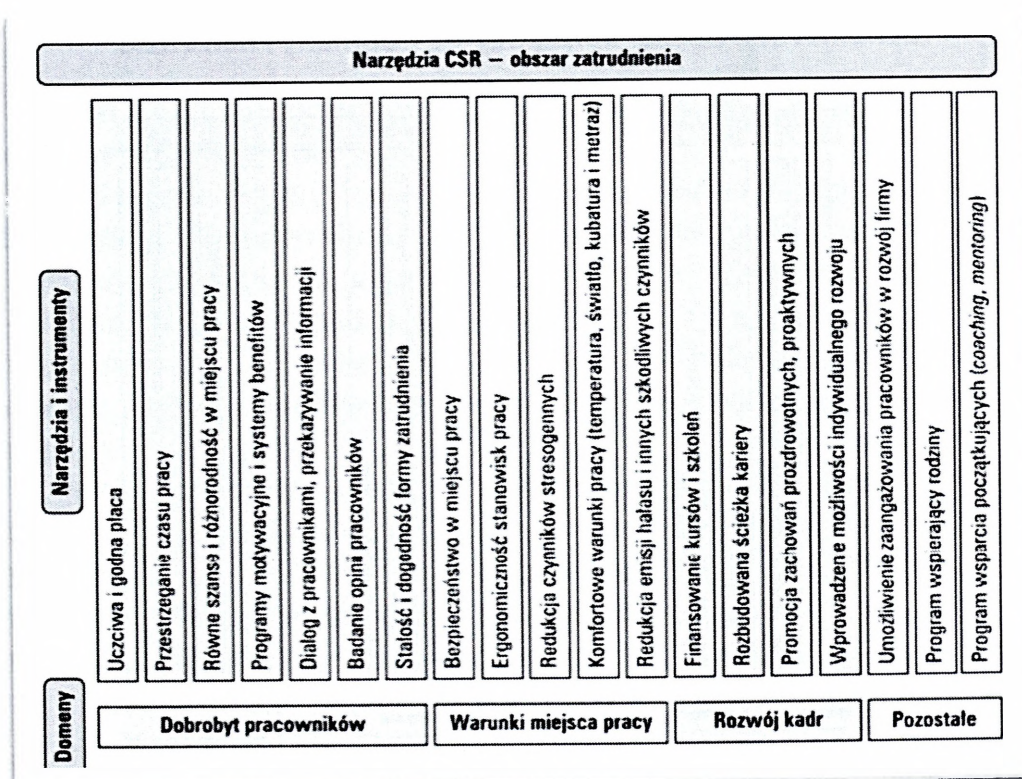
5 A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 513.

6 Tamże, s. 513–529.



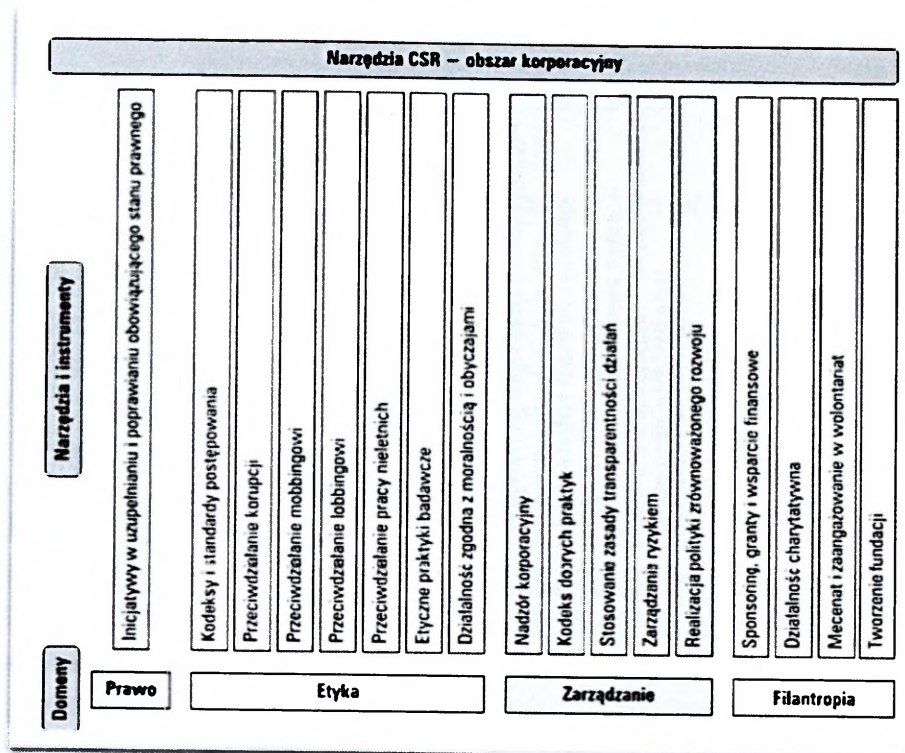
Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 514.

Schemat 5.1. Obszar produkcji i środowiska naturalnego – domeny i narzędzia



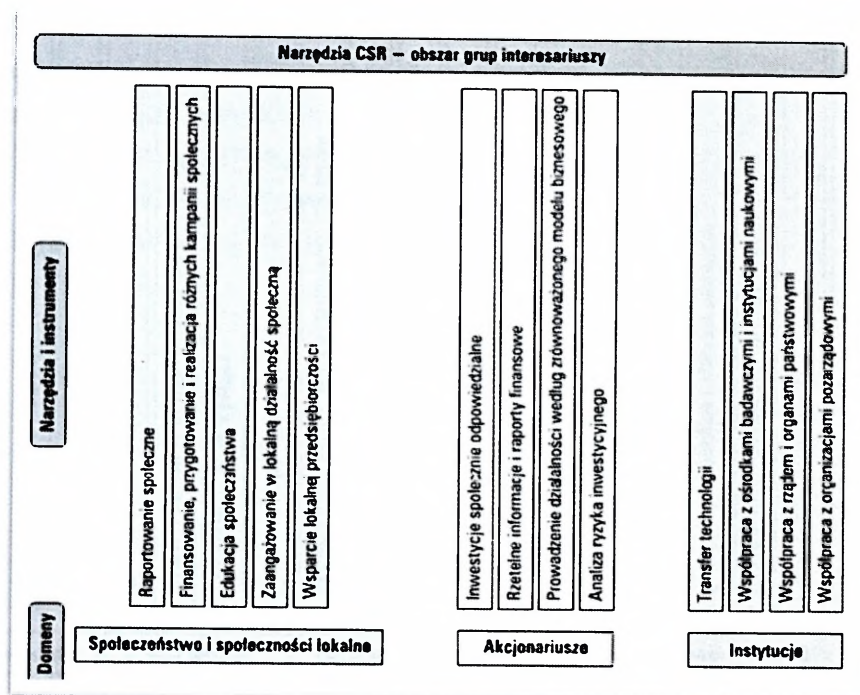
Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 517.

Schemat 5.2. Obszar zatrudnienia – domeny i narzędzia



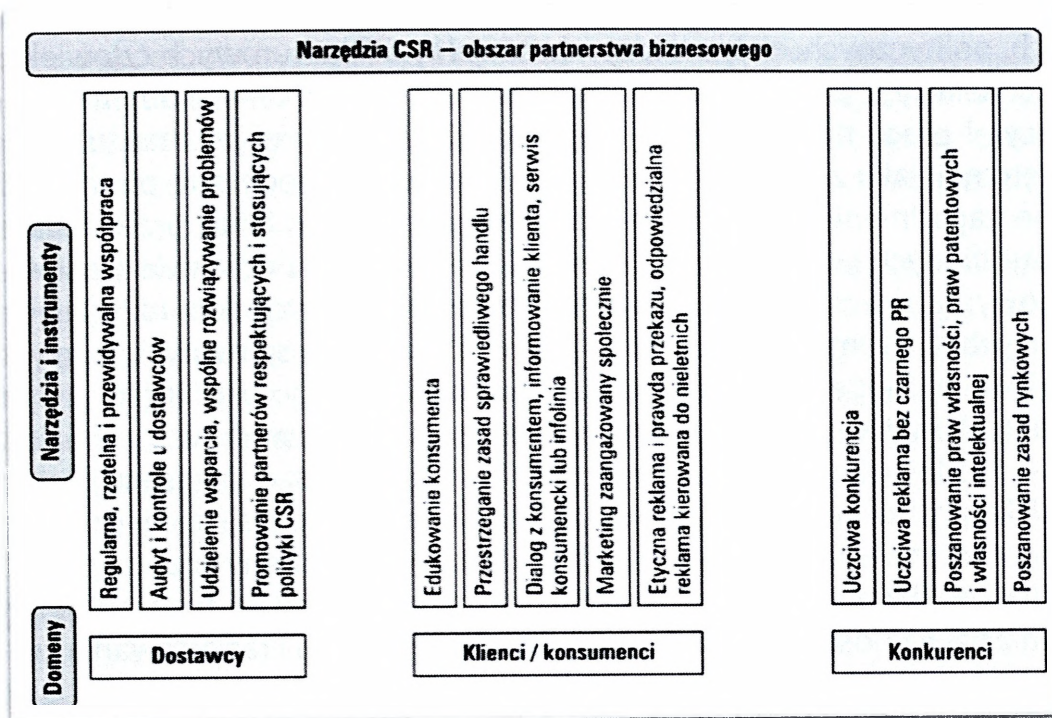
Źródło: A. A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 520.

Schemat 5.3. Obszar korporacyjny – domeny i narzędzia



Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 524.

Schemat 5.4. Obszar interesariuszy – domeny i narzędzia



Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, s. 526.

Schemat 5.5. Obszar partnerstwa biznesowego – domeny i narzędzia

Z kolei według wspomnianej wcześniej normy ISO 26000, do obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu zaliczają się⁷:

1. Ład kooperacyjny (organizacyjny), czyli proces podejmowania decyzji zgodnie z prawem i normami etycznymi. W tym obszarze określono m.in. takie zagadnienia jak: transparentność, przejrzystość i otwartość w działaniu; etyczne postępowanie; poszanowanie interesów wszystkich stron; ponoszenie odpowiedzialności za podjęte zobowiązania; działalność zgodną z prawem; efektywne użycie zasobów finansowych, naturalnych i ludzkich.

2. Prawa człowieka – wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom na mocy faktu bycia osobami obdarzonymi godnością. Zagadnieniami kluczowymi w tym obszarze są następujące określenia: uwzględnianie w prowadzonej działalności kontekstu kulturowego i politycznego państw oraz regionów, w których organizacja funkcjonuje; zapewnienie

⁷ J. Wołoszyn, E. Stawicka, M. Ratajczak, *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, s. 21–24.

środków bezpieczeństwa, mających zapobiegać łamaniu praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych człowieka.

3. Relacje z pracownikami, tzn. relacje z wszystkimi osobami świadczącymi pracę na rzecz danej organizacji, zarówno w jej strukturze wewnętrznej, jak i zewnętrznej. W tym obszarze uwzględnione zostały m.in. takie zagadnienia jak: wykonywanie wszelkich prac tylko przez legalnie zatrudnionych pracowników; zatrudnienie tylko na podstawie stosownej umowy; zapewnienie równych szans zatrudnienia wszystkim ubiegającym się o pracę; promowanie zatrudniania osób niepełnosprawnych; korzystanie jedynie z legalnie działających pośredników pracy; współpraca jedynie z kontrahentami respektującymi prawa swoich pracowników.

4. Środowisko – wpływ organizacji na środowisko przyrodnicze, np. pod kątem: działań związanych z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i adaptacją nowych rozwiązań technologicznych; ochrony i naprawy szkód w środowisku; identyfikowania źródeł zanieczyszczeń i odpadów związanych z działalnością organizacji; mierzenia, rejestracji i raportowania związanych ze źródłami zanieczyszczenia.

5. Uczciwe praktyki rynkowe – etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów. Ten obszar obejmuje takie zagadnienia jak: identyfikowanie zagrożeń związanych z korupcją oraz wdrożenie i stosowanie działań zapobiegających korupcji, defraudacji, praniu brudnych pieniędzy i wymuszeniom; organizowanie szkoleń podnoszących świadomość pracowników dotyczącą walki z korupcją; prowadzenie działalności w sposób zgodny z zasadami uczciwej konkurencji; wdrożenie polityki i praktyk promujących poszanowanie praw własności, walka z plagiatami, fałszerstwami, ochrona praw intelektualnych; dążenie do uczciwości i prawdomówności, dzielenie się posiadanymi informacjami z dostawcami i innymi współpracującymi podmiotami.

6. Relacje z konsumentami – etyczne postępowanie wobec klientów, oferowanie im wysokiej jakości wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko. Najważniejsze zagadnienia w tym obszarze to: uczciwy i przejrzysty marketing; uczciwe informowanie o poziomie cen, terminach, warunkach dotyczących korzystania z produktów i usług, kosztach dostawy, stopach procentowych; projektowanie produktów najwyższej jakości, bezpiecznych dla konsumenta i jego otoczenia, zawierających informacje o właściwym użytkowaniu; wycofywanie z rynku produktów, które mogą zagrażać konsumentom, oraz informowanie posiadaczy o ewentualnych zagrożeniach i sposobach przeciwdziałania im.

7. Zaangażowanie społeczne i rozwój – relacje organizacji z innymi organizacjami (zwłaszcza non-profit) w jej bliższym i dalszym otoczeniu.

Ten obszar obejmuje takie zagadnienia jak: angażowanie się w realizację procesów demokratyzacji życia społecznego; utrzymywanie przejrzystych relacji z władzami lokalnymi i innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego; poszanowanie praw społeczności lokalnej; promowanie i wspieranie edukacji na wszystkich poziomach, zaangażowanie w działania zmierzające do poprawy jakości kształcenia.

Należy zwrócić uwagę, że w ramach realizowanych strategii społecznej odpowiedzialności biznesu organizacje powinny brać pod uwagę wszystkie wyżej wymienione obszary, które reguluje norma ISO 26000. Jednakże ze względu na zróżnicowanie przedsiębiorstw (ich wielkość, specyfikę działania), różne obszary dla danych przedsiębiorstw mogą być mniej lub bardziej znaczące.

5.3. Modele społecznej odpowiedzialności biznesu

W teorii i praktyce zarządzania identyfikuje się dwa podstawowe modele społecznej odpowiedzialności biznesu, określane mianem *after profit obligation* i *before profit obligation*.

W modelu *after profit obligation* wyróżnia się cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Poszczególnym rodzajom odpowiedzialności przedsiębiorstwa odpowiada różne postrzeganie ich istoty przez społeczeństwo. Społeczeństwo wymaga od przedsiębiorstwa odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, natomiast oczekuje odpowiedzialności etycznej i filantropijnej. Zatem u podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu leży odpowiedzialność ekonomiczna, na której opierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności. Odpowiedzialność prawna umieszczona jest na wyższym poziomie, gdyż organizacja dążąca do osiągnięcia zysku ma obowiązek działać w granicach obowiązującego prawa. Stąd prawo jest punktem odniesienia dla działania menedżerów. Na kolejnym szczeblu umieszcza się odpowiedzialność moralną (etyczną). Określa ona konieczność działania w sposób zgodny z obowiązującymi w danym społeczeństwie wzorcami etycznymi i moralnymi, nawet jeśli nie są one uregulowane prawnie. Jak twierdzi M. Rybak, przy takim postrzeganiu etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poziom odpowiedzialności moralnej zależy od tego, co ludzie w danym społeczeństwie uważają za godziwe, sprawiedliwe czy też należyte. Duże znaczenie ma w tym wypadku także etyka osoby podejmującej decyzje oraz działania w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że o zakresie i poziomie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa decyduje klimat etyczny społeczeństwa, wiedza profesjonalna i sumienie

menedżerów i pracowników, wspomagane przez kodeksy etyczne przedsiębiorstwa oraz inne instytucje społeczne⁸.

Analizując przytoczone poglądy, można zauważyć, że omawiany model tworzy swoistą piramidę, skonstruowaną na wzór powszechnie znanej piramidy potrzeb Abrahama Masłowa⁹. Jej podstawę tworzy odpowiedzialność ekonomiczna, która decyduje o tym, że przedsiębiorstwo może istnieć i się rozwijać. Na kolejnym poziomie – odpowiedzialności prawnej – pojawiają się możliwości wyboru, gdyż menedżer może – w określonych sytuacjach – podejmować decyzję (działanie) niezgodne z prawem, a przedsiębiorstwo nadal będzie istnieć. Należy jednak pamiętać, że działania niezgodne z prawem mogą skutkować odpowiedzialnością prawną, stosowną do wagi i charakteru czynu. Na kolejnym poziomie umieszcza się odpowiedzialność etyczno-moralną, na szczycie piramidy zaś odpowiedzialność filantropijną, która czyni z przedsiębiorstwa instytucję obywatelską, poświęcającą część zasobów na rzecz społeczeństwa. Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że współcześni menedżerowie powinni w umiejętny sposób podejmować decyzje biznesowe, skrupulatnie przestrzegać ustaleń wynikających z obowiązującego prawa, kierować się odpowiedzialnością etyczną i prowadzić działalność filantropijną.

Drugi z wymienionych modeli społecznej odpowiedzialności biznesu – *before profit obligation* – charakteryzuje się uznaniem pierwszeństwa wartości moralnych przed innymi wartościami i opiera się na trzech zasadniczych przesłankach:

1. Funkcje przedsiębiorstw nakładają się na siebie i przenikają, albowiem celem ich funkcjonowania jest nie tylko zysk. Jest nim także wytwarzanie dóbr materialnych, usług i miejsc pracy. Zatem pierwszoplanowy cel przedsiębiorstwa działającego w strukturze społecznej to przestrzeganie obowiązujących w niej reguł, podtrzymujących ład społeczno-gospodarczy, i w ramach tych reguł osiąganie podstawowego celu ekonomicznego.

2. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do przestrzegania zakazów i nakazów moralnych na każdym etapie i w każdej sferze swej działalności. Powszechnie uznaje się bowiem, że zysk osiągany bez przestrzegania istniejących norm to zysk moralnie nieusprawiedliwiony, dlatego też korporacje i przedsiębiorstwa powinny podlegać zewnętrznemu mechanizmowi kontroli społecznej.

⁸ Por.: M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 31 i nast.

⁹ Szerzej problematyka piramidy potrzeb omówiona została w rozdziale 2.

3. Na istnienie zasługują jedynie takie przedsiębiorstwa, które spełniają oczekiwania społeczne. Należy bowiem uznać, że żadne z nich nie otrzymuje od społeczeństwa upoważnienia do bezterminowego funkcjonowania. Tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo przyczynia się do zachowania i wzmocnienia ładu społeczno-gospodarczego, ma prawo do działalności i zysku¹⁰.

Dochodzenie do realizacji pełnej filozofii CSR jest procesem rozłożonym w czasie. W umieszczonej poniżej tabeli zaprezentowano przykład stopniowego budowania drogi działań społecznie odpowiedzialnych.

Tabela 5.1. Etapy budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Etapy budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
Etapy wstępny (przedprawny i przedetyczny)	Unikanie odpowiedzialności prawnej.	Brak świadomości jakiegokolwiek odpowiedzialności.
Etap pierwszy (prawny) przestrzeganie obowiązującego prawa	Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna – za to, co już się stało lub może stać).	Odpowiedzialność narzucona przez prawo: przedsiębiorca uświadamia sobie obowiązywanie odpowiedzialności za działania niezgodne z prawem.
Etap drugi (etyczny)	Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna – za to, co się stało lub może stać).	Odpowiedzialność narzucona przez prawo: przedsiębiorca poczuwa się do odpowiedzialności.
Etap trzeci (początki CSR) kształtowanie właściwych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy oraz próby równoważenia ich sprzecznych interesów	Odpowiedzialność mieszana – odpowiedzialność restrykcyjna z elementami odpowiedzialności pozytywnej.	Odpowiedzialność wymuszona przez społeczeństwo: przedsiębiorca poczuwa się do realizowania tych oczekiwań pracowników i konsumentów, które mają prawne zabezpieczenie, ale też uwzględnia te oczekiwania, które mają silne poparcie społeczne.

Etapy budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
Etap czwarty (rozwinęte CSR) zaangażowanie społeczne, polegające na kształtowaniu relacji społecznych, dbałość o zrównoważony rozwój	Odpowiedzialność pozytywna, mająca na uwadze zależne od działającej firmy dobro.	Odpowiedzialność świadoma: przedsiębiorca świadomie włącza niektóre cele społeczne do swej działalności.
Etap piąty (zawansowane CSR) zobowiązanie zmierzające do poprawy jakości życia wszystkich członków społeczności	Odpowiedzialność pozytywna, mająca na uwadze zależne od działającej firmy dobro.	Odpowiedzialność dobrowolna: przedsiębiorca świadomie i dobrowolnie podejmuje odpowiedzialność społeczną, przyczyniając się do poprawy jakości życia.

Źródło: J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałeczka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź 1999.

Bardzo istotnym problemem z punktu widzenia poruszonej problematyki jest odpowiedź na pytanie, jak społeczeństwo rozumie i interpretuje społeczną odpowiedzialność biznesu. Badania prowadzone w Polsce wskazują, że w miarę stabilizowania się sytuacji gospodarczej i utrwalania założeń gospodarki rynkowej ocena społecznej odpowiedzialności biznesu dość wyraźnie się zmienia.

W pierwszych latach XXI wieku Polacy oceniali przedsiębiorstwa głównie na podstawie jakości ich produktów oraz sposobów, w jaki traktowały swoich pracowników i kooperantów. Duże znaczenie w ocenach przypisywano również jakości obsługi. Natomiast zdecydowanie mniejszą wagę badani przywiązywali do zaangażowania w działalność społeczną i charytatywną, a także do problemów ochrony środowiska. Można zatem założyć, że przedsiębiorstwa postrzegane były głównie z punktu widzenia klienta, który chce kupić dobry produkt i być dobrze obsłużony, oraz z punktu widzenia pracownika, który wymaga odpowiedniego traktowania i uczciwego wynagrodzenia.

Badania prowadzone w tym czasie wskazywały, że zdaniem respondentów zadaniem dużych firm w społeczeństwie jest generowanie zysku, płacenie podatków i zapewnienie miejsc pracy, czyli postępowanie zgodne z prawem. Stąd można sformułować wniosek, że problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu była prawie nieobecna w świadomości i potrzebach badanych. Utożsamiana była ona głównie z problematyką wła-

ściwego traktowania pracowników, przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) oraz terminowej wypłaty wynagrodzenia¹¹.

Należy podkreślić, że wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu niesie ze sobą bardzo wiele korzyści. Nie zmienia to jednak faktu, że niekiedy CSR postrzegana jest przez pryzmat moralnej konieczności ponoszenia wydatków na cele społeczne czy środowiskowe. Zatem stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce wiązać się może z występowaniem wielu barier. Poniżej zaprezentowane zostaną te najczęściej występujące.

Pierwszym kryterium są bariery metodologiczne, związane z problemami i niejasnościami tkwiącymi immanentnie w samej idei (wielość funkcjonujących obecnie definicji CSR oraz ich nieprecyzyjność).

Kolejne to bariery teoretyczne, a więc te związane z realizacją CSR, co oznacza pogodzenie oczekiwań społecznych, sytuacji finansowej i kulturowej firmy oraz sytuacji ekonomiczno-społecznej kraju i świadomości moralnej społeczeństwa. Może to wpływać na różne podejście do zasad CSR w zależności od kultury danego społeczeństwa, jego sytuacji ekonomiczno-społecznej oraz jego poziomu moralnego.

Następnie mogą występować tzw. bariery praktyczne, wynikające z trudności we wdrażaniu CSR w praktyce – trudności we wprowadzaniu teoretycznych zasad etycznych do praktycznej działalności czy sytuacji społeczno-gospodarczej z perspektywy występującej rozbieżności pomiędzy poziomem społecznym a poziomem ekonomicznym społeczeństwa.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również bariery historyczno-mentalne, związane z historią naszego kraju, która raczej nie sprzyjała rozwojowi prospołecznego sposobu myślenia oraz wykształceniu umiejętności potrzebnych do budowy społeczeństwa odwołującego się do dobra wspólnego.

Kolejnymi problemami związanymi z wprowadzeniem CSR są bariery materialno-organizacyjne, dotyczące słabszej sytuacji ekonomicznej polskich przedsiębiorstw w porównaniu z przedsiębiorstwami krajów zachodnich – wprowadzenie zasad CSR wymaga nakładów, zainteresowanie polskiej administracji propagowaniem CSR jest niedostateczne, ruch konsumencki jest słaby itd.

Kolejną barierą może być po prostu niewiedza, np. na temat odpowiednich narzędzi służących wprowadzaniu CSR i diagnozowaniu skutków

11 Zaprezentowane wnioski opracowano na podstawie badań przeprowadzonych w 2003 r. przez IPSOS Polska, zamieszczonych w publikacji *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, www.ipsos.pl/3_2_009.

wdrożenia czy niezrozumienie zasad leżących u podłoża CSR, brak wiedzy co do znaczenia etyki w życiu społecznym¹².

Jednakże wielu autorów zwraca uwagę na fakt, że dobrowolne wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności jest wielką wartością organizacji. Do tych najistotniejszych, pozytywnych aspektów stosowania CSR zalicza się wzrost zainteresowania inwestorów, a co za tym idzie, łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania. Związane jest to z budowaniem pozytywnych relacji z otoczeniem, przejrzystością działania i budowaniem własnego wizerunku¹³. Kolejnym ważnym czynnikiem wynikającym z przestrzegania standardów odpowiedzialności jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Związane jest to podnoszeniem wartości pozamaterialnej organizacji, etyki w działaniu czy zaufaniem interesariuszy. Jednocześnie istotna jest w tym aspekcie m.in. identyfikacja grupy klientów, którzy będą gotowi więcej zapłacić za produkty czy usługi wytworzone w myśl koncepcji CSR¹⁴. Działania zgodne z omawianą koncepcją wpływają również na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Ograniczenie kosztów zużycia energii i materiałów, wody, wywozu odpadów itp. zwiększa rentowność działalności firmy¹⁵. Kolejnym pozytywnym skutkiem stosowania CSR jest wzrost standardów postępowania wobec pracowników, kontrahentów, klientów, a więc poprawa kultury organizacyjnej. Związane to będzie ze wzrostem zaangażowania, budowaniem pozytywnych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, szacunku czy odpowiedzialności, co oczywiście wpłynąć może na zmniejszenie konfliktów i oporów wobec pracy, a więc wzrost efektywności realizowanych zadań¹⁶.

Coraz częściej w społeczeństwie polskim społeczna odpowiedzialność biznesu oceniana jest w aspekcie nowych wartości. Zaliczyć do nich należy sposób postępowania w odniesieniu do środowiska naturalnego, wspieranie organizacji charytatywnych i społeczności lokalnych oraz etyczne postępowanie. Jednak w dalszym ciągu problemem pozostaje promocja

12 E. Mazur-Wierzbicka, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012, s. 71–72.

13 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 54.

14 A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 173–174.

15 J. Wołoszyn, E. Stawicka, M. Ratajczak, *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, s. 27.

16 A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 175.

w społeczeństwie założeń i celów społecznej odpowiedzialności biznesu. Można zauważyć tendencję, że media są raczej skłonne do pokazywania negatywnych skutków działalności przedsiębiorstw niż ich zaangażowania w działania prospołeczne i proekologiczne. Należy zatem podkreślić, że postrzeganie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zależy przede wszystkim od sposobu jej wdrożenia i od podejścia do jej podstawowych zasad.

Zakończenie

Zarządzanie współczesnymi organizacjami związane jest m.in. z nabywaniem wielu umiejętności, kwalifikacji czy kompetencji, zarówno ze strony menedżerów, jak i wszystkich członków organizacji. Działania takie pozwalają efektywnie osiągnąć założone w organizacji cele. Co więcej, w dzisiejszych czasach coraz częściej zwraca się uwagę na takie zagadnienia jak innowacyjność, kreatywność, racjonalność podejmowanych działań, jakość czy zaangażowanie. Związane jest to przede wszystkim z pojawiającą się coraz silniejszą konkurencją na rynku i coraz większymi wymaganiami ze strony potencjalnych klientów. Jednak aby człowiek mógł prawidłowo funkcjonować w organizacji, niezwykle istotne stało się poznanie i zrozumienie psychologicznych prawidłowości jego zachowania, w tym również poznanie jego podstawowych potrzeb i wartości. Należy podkreślić, że większość organizacji funkcjonuje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, co w znacznym stopniu może wpływać na człowieka w sposób negatywny. Dlatego warto jest poznać pewne obszary zainteresowań psychologii zarządzania, zarówno z punktu widzenia lepszego działania człowieka, jak i kierowania ludźmi.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, postanowiłam zwrócić uwagę na kilka aspektów psychologii zarządzania i dokonać ich krótkiej charakterystyki. Należą do nich zagadnienia dotyczące podejmowania decyzji w organizacji, motywowania pracowników, mających głównie na celu zwiększenie ich zaangażowania, umiejętności w zakresie rozwiązywania konfliktów, stresu organizacyjnego oraz kultury organizacyjnej.

Jednocześnie zdaję sobie sprawę, że tematyka nie została wyczerpana, aczkolwiek mam nadzieję, że niniejsza książka będzie dobrym wstępem do dalszego zgłębiania przedstawionej tematyki.

Bibliografia

1. Alba J.W., Marmorstein H., *The Effects of Frequency Knowledge on Consumer Decision Making*, "The Journal of Consumer Research", Vol. 14, No. 1 (Jun. 1987).
2. Antoszkiewicz J.D., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1982.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
4. Baker G., Suchday S., Krantz D., *Heart disease/attack* [w:] Fink G. (red.), *Encyclopedia of Stress*, t. II, Academic Press, San Diego 2000.
5. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.
6. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003.
7. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997.
8. Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
9. Caplan G., *Środowiskowy system oparcia a zdrowie jednostki*, „Nowinki Psychologiczne”, 2–3.
10. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
11. Darmetko J., *Stres pola walki*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” nr 2(148) 2008.
12. Drossman D., Talley N., Leserman J., *Sexual and physical abuse and gastrointestinal illness: review and recommendations*, "Annals of Internal Medicine" 123, 1995.
13. Fąfrowicz M., Marek T., *Werońska koncepcja źródeł stresu* [w:] Terelak J., *Źródła stresu: Teoria i badania*, Wydawnictwo ATK, Warszawa 1999.
14. Falkowski A., Tyszka, T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
15. Folkow B., *Physiological aspects of primary hypertension*, "Physiological Reviews" 62, 1982.
16. Gólczyński M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2007.

17. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
18. Gumułka W.S., Rewerski W., *Encyklopedia Zdrowia*, t. I, PWE, Warszawa 2000.
19. Gustafson J., *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?* [w:] *Biznes*, t. 1: *Zarządzanie firmą*, Warszawa 2007.
20. Hellen R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
21. Hubel D., Wiesel T., *Receptive fields, binocular interaction and functional architecture in the cat's visual cortex*, "Journal of Physiology" 160, London 1962.
22. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
23. Janis I.L., *Psychological stress. Psychoanalytic and behavioral studies of surgical patients*, New York 1958.
24. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2004.
25. Karney E.J., *Psychologia w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1998.
26. Keeney R.L., Ralph L., *Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking*, "Sloan Management Review", Summer 1994, 35, 4, ABI/INFORM Global.
27. Kłusek-Wojciszke B., *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” nr 9, Gdańsk 2012.
28. Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
29. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970.
30. Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, New York 1984.
31. Lazarus R.S., Folkman S., *Transactional theory and research on emotions and coping*, "European Journal of Personality" nr 1, 1987.
32. Lazarus R.S., *Psychological stress and the coping processes*, New York 1966.
33. Lewicka M., *Myślenie i rozumowanie* [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. II: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
34. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
35. Materiały szkoleniowe opracowane przez zespół trenerski Szkoły Liderów pt. *Źródła konfliktu i strategie postępowania w sytuacjach konfliktowych*.
36. Materiały szkoleniowe pt. *Rodzaje konfliktów i sposoby ich rozwiązywania*, Warszawa 2012.

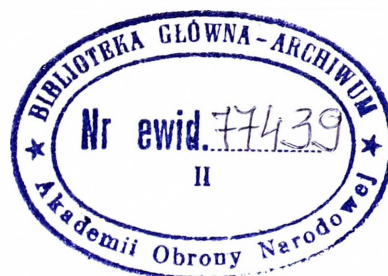
37. Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.
38. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
39. Nosal C.S., *Umysł menedżera*, Wrocław 1993.
40. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej*, „Przegląd Psychologiczny” 2008, t. 51, nr 1, 69–85.
41. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy u policjantów*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2007.
42. Pasternak K., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000.
43. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1996.
44. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
45. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002.
46. Polański E., *Wielki Słownik Języka Polskiego*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2015.
47. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.
48. Reykowski J., *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego* [w:] Cenin M., *Trening psychologiczny*, Wrocław 1993.
49. Rodniański J., *Przed decyzją*, Warszawa 1965.
50. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
51. Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, Warszawa 2001.
52. Salejko-Szyszcak I., *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie* [w:] Zastempowski M. (red. nauk.), *Zarządzanie XXXVIII*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
53. Sapolsky R.M., *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
54. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Ulmak, Warszawa 2003.
55. Selye H., *Stress in Health and Disease*, Butterworths 1979.
56. Selye H., *Stress życia*, Warszawa 1963.
57. Shaughnessy J.O., *Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1970.
58. Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz 2000.
59. Slaski M., Cartwright S., *Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers*, „Stress and Health” 18, 2002.

60. Solomon E.P., Berg L., Martin D., Villee C., *Biologia*, Multico, Warszawa 1996.
61. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1998.
62. Sternberg R.J., *Cognitive psychology*, Harcourt Brace College, Fort Worth 1996.
63. Stevenson N., *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla, tych którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2002.
64. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
65. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
66. Strzoda M., *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Warszawa 2005.
67. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
68. Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2003.
69. Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa 2003.
70. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
71. Szostak J., *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Difin, Warszawa 2009.
72. Sztumski J., *Konflikt społeczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1987.
73. Tabules G., *Does inflammation cut to the heart of the matter*, "Science" 296, 2002.
74. Terelak J.F., *Studia z psychologii stresu. Radzenie sobie ze stresem. Uwarunkowania i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Warszawa 1997.
75. Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2008.
76. Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, Warszawa 1984.
77. Tomaszewski T., *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1963.
78. Tversky A., Kahneman D., *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, "Science" 185, 1974.
79. Tyszka T., Zaleśkiewicz T., *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.
80. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
81. Tyszka T., *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa 2010.
82. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

83. Tyszkowa M., *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1976.
84. Walkowiak R., *Spółeczna odpowiedzialność organizacji* [w:] Walkowiak R., Krakowski K. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Olsztyn 2009.
85. Witek-Crabb A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
86. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006.
87. Wołoszyn J., Stawicka E., Ratajczak M., *Spółeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.
88. Yerkes R.M., Dodson J.D., *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*, "Journal of Comparative Neurology and Psychology" nr 18, 1908.
89. Zagórska J., *Zarządzanie przez cele – przydatność z punktu widzenia MŚP*, Warszawa 2010.
90. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
91. Zaleśkiewicz T., *Psychologia inwestora giełdowego. Wprowadzenie do behawioralnych finansów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
92. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie, Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976.
93. Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychologia i życie*, PAN, Warszawa 2009.
94. Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1994.
95. Zimniewicz K., *Metody sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Strony internetowe

1. www.biznesplany.biz.
2. www.ipsos.pl.
3. www.naukowy.pl.
4. www.pip.gov.pl.
5. www.sjp.pwn.pl.





WYDAWNICTWO
AON

WYDAWNICTWO

e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl

tel. 261 813 671, tel./fax 261 813 752

KSIEGARNIA

e-mail: ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl

261 814 608

261 814 055

SKLEP INTERNETOWY

www.ksiegarnia.aon.edu.pl

al. gen. A. Chruściela 103, 00-910 Warszawa



Oferujemy następujące usługi:

- przygotowanie projektów graficznych
- opracowanie redakcyjne i korektę
- usługi introligatorskie
- skład komputerowy
- drukowanie

Nasze atuty:

- długoletnie doświadczenie
- kompleksowa obsługa
- konkurencyjne ceny
- wysoka jakość
- krótkie terminy

ISBN 978-83-7523-480-0



WYDAWNICTWO
AON