



Grey Scale #13



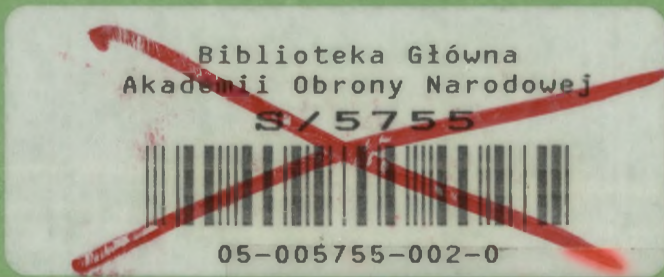
DANES-PICTA.COM

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



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

KULTURA ORGANIZACYJNA I KULTURA  
DOWODZENIA A DZIAŁALNOŚĆ SIŁ  
ZBROJNYCH W WYMIARZE NARODOWYM  
I SOJUSZNICZYM  
TEORETYCZNE PODSTAWY PROWADZENIA BADAŃ



WARSZAWA

68693



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



plk dr hab. Marian Cieślarczyk, plk dr Edward Pomykała, plk dr Leszek Kanarski  
pplk dr Stanisław Sirko, mgr Anna Orzyłowska, mgr Stanisław Wieczorkiewicz

## KULTURA ORGANIZACYJNA I KULTURA DOWODZENIA A DZIAŁALNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH W WYMIARZE NARODOWYM I SOJUSZNICZYM. TEORETYCZNE PODSTAWY PROWADZENIA BADAŃ



WSTĘP - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE .....	5
Sprawozdanie problemowe - uzasadnienie potrzeby podjęcia badań .....	5
Cel badań .....	7
Problemy badawcze - planować przybliżenie .....	7
Metoda i techniki badań oraz narzędzia badawcze .....	8
Organizacja badań oraz przewidywane efekty badań .....	9
<b>Opracowanie:</b>	
<b>WSTĘP</b>	<b>plk dr hab. Marian Cieślarczyk, plk dr Edward Pomykała ✓</b>
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	<b>plk dr hab. Marian Cieślarczyk, ppłk dr Stanisław Sirko ✓</b>
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	<b>plk dr Leszek Kanarski ✓</b>
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	<b>plk dr Edward Pomykała, mgr Anna Orzyłowska</b>
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	<b>plk dr Edward Pomykała, mgr Anna Orzyłowska</b>
<b>PODSUMOWANIE</b>	<b>plk dr hab. Marian Cieślarczyk, ppłk dr Stanisław Sirko ✓</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>mgr Stanisław Wieczorkiewicz</b>
<b>RECENZENT</b>	
<b>Prof. dr hab. Ryszard WRÓBLEWSKI</b>	
1.4. Uwzględnienie kultury organizacyjnej .....	38
1.4.1. Ogólna charakterystyka .....	39
1.4.2. Zmiany w strukturze .....	42
1.4.3. Zmiany w obszarze .....	48
1.4.4. Zmiany kultury organizacyjnej .....	51
<b>ROZDZIAŁ 7</b>	
<b>PRZYWÓDCTWO W WNECZALOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ I KULTURY DOWODZENIA</b> .....	58
2.1. Uwzględnienie przywództwa we współczesnych organizacjach .....	58
2.2. Przywództwo w wojsku .....	64
2.3. Kompetencje przywódcze .....	69
2.3.1. Cechy osobowości .....	70
2.3.2. Wiedza .....	70
2.3.3. Dyspozycje zikowide .....	71
2.3.4. Ciężarwo umysłowa .....	72
Wywieranie wpływu i zjednywanie ludzi .....	73

<b>WSTĘP - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE</b> .....	5
Sytuacja problemowa. Uzasadnienie potrzeby podjęcia badań .....	5
Cel badań .....	7
Problemy badawcze – pierwsze przybliżenie .....	7
Metoda i techniki badań oraz narzędzia badawcze .....	8
Teren i organizacja badań oraz przewidywane efekty badań .....	9
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ</b> .....	11
1.1. Niektóre kwestie terminologiczne .....	11
1.1.1. Kultura .....	12
1.1.2. Organizacja .....	14
1.2. Współczesne rozumienie organizacji .....	19
1.3. Kultura organizacyjna .....	23
1.3.1. Ogólna charakterystyka zjawiska .....	23
1.3.2. Funkcje kultury organizacyjnej .....	30
1.3.3. Etapy rozwoju i rodzaje (typy) kultury organizacyjnej .....	33
1.4. Uwarunkowania kultury organizacyjnej .....	38
1.4.1. Ogólna charakterystyka otoczenia SZ .....	39
1.4.2. Zmiany w otoczeniu SZ .....	42
1.4.3. Zmiany w siłach zbrojnych .....	48
1.4.4. Zmiany kultury organizacyjnej .....	51
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>PRZYWÓDZTWO W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ I KULTURY DOWODZENIA</b> .....	58
2.1. Uwarunkowania przywództwa we współczesnych organizacjach .....	58
2.2. Przywództwo w wojsku .....	64
2.3. Kompetencje przywódcze przełożonych .....	69
2.3.1. Cechy osobowości .....	70
2.3.2. Wiedza .....	70
2.3.3. Dyspozycje zdrowotne .....	71
2.3.4. Kluczowe umiejętności .....	72
Wywieranie wpływu i zjednywanie ludzi .....	73

Autoprezentacja .....	75
Tworzenie i przedstawianie wizji .....	75
Komunikowanie się .....	77
Inspirowanie i motywowanie .....	78
Budowanie zespołów i praca zespołowa .....	79
Kierowanie konfliktami .....	81
Radzenie sobie ze stresem .....	84
2.3.5. Odniesienia do badań empirycznych .....	85

### ROZDZIAŁ 3

#### UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ .....87

3.1. Wyjaśnienie niektórych pojęć .....	87
3.2. Umiejętności społeczne w strukturze przywództwa .....	90
3.3. Teoretyczny model umiejętności społecznych .....	95
3.4. Ocena niektórych umiejętności społecznych przez środowiska wojskowe .....	109

### ROZDZIAŁ 4

#### DYSFUNKCJONALNE ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ .....115

4.1. Problemy komunikacji społecznej w organizacji .....	116
4.1.1. Bariery komunikacji .....	125
4.1.2. Stereotypy .....	131
4.2. Zasoby intelektualne członków organizacji .....	135
4.2.1. Wtórny analfabetyzm .....	135
4.2.2. Nieumiejętność selektywnego słuchania .....	137
4.3. Dysfunkcjonalne zjawiska społeczne wewnątrz i w otoczeniu organizacji .....	140

#### PODSUMOWANIE - OD TEORII DO BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....147

Kilka założeń ogólnych .....	147
Badanie kultury organizacji - możliwe do wykorzystania techniki i narzędzia badawcze .....	147
Przesłanie końcowe .....	151

#### BIBLIOGRAFIA .....153

## WSTĘP - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

### Sytuacja problemowa - uzasadnienie potrzeby podjęcia badań

Zainteresowanie problematyką kultury i wielokulturowości systematycznie rośnie. Szczególnie ostatnie dziesięciolecie przyniosły niespotykany wcześniej wzrost zainteresowania ludzi nauki, ale i praktyków, kulturowymi aspektami różnych sfer życia i działalności człowieka. Znalazło to wyraz nie tylko w uwzględnianiu wymiaru kulturowego we wszelkich analizach psychologicznych, prakseologicznych i socjologicznych, ale także w swoistej ekspansji szczegółowych dziedzin wiedzy. Wymieńmy dla przykładu socjologię kultury, socjologię nauki, socjologię religii, socjologię moralności, czy też - mającą osobny status teoretyczny - "analizę kulturową"<sup>1</sup>.

Rozwój zainteresowania problematyką kultury dostrzegany jest również w naszych siłach zbrojnych, między innymi w odniesieniu do problemów bezpieczeństwa i obronności<sup>2</sup>. Ze względu na specyfikę wojska jako instytucji i organizacji szczególne zainteresowanie badaczy, dydaktyków, ale i dowódców, budzą zagadnienia kultury organizacyjnej.

Jeśli nawet z rezerwą przyjmować będziemy pogląd S.P.Haningtona, że w perspektywie XXI wieku zróżnicowanie cywilizacyjne, uwzględniające odmienne systemy wartości społecznych może stanowić jeden z głównych problemów rozwojowych ludzkości<sup>3</sup>, to jednak trudno byłoby lekceważyć nasze wcześniejsze doświadczenia związane np. z funkcjonowaniem polskich żołnierzy w składzie wielonarodowych sił zbrojnych pod flagą ONZ. Choć pojawiające się wówczas problemy związane z deficytem wiedzy i kompetencji kadry do działania w wielokulturowym środowisku nie zostały wtedy wystarczająco zbadane i opisane, to jednak zarówno we wspomnieniach uczestników tamtych misji, jak i w materiałach z konferencji poświęconej udziałowi polskich żołnierzy w misjach pokojowych zagadnienia te pojawiają się coraz częściej.

Wraz z przyjęciem Polski do NATO i zwiększonym zakresem wspólnie wykonywanych zadań problem ten będzie prawdopodobnie ujawniał się coraz wyraźniej. Wskazuje to na potrzebę pogłębionej refleksji teoretycznej i działalności edukacyjnej w tym zakresie, ale także na konieczność prowadzenia odpowiednich badań empirycznych, z których wnioski mogą być wykorzystywane w dydaktyce i w działalności praktycznej.

Już tych kilka przykładów wskazuje na rozwój zainteresowań problematyką kulturową w siłach zbrojnych. Konieczne więc wydaje się badanie i opisywanie tych nowych zjawisk, a szczególnie ich wpływu na funkcjonowanie sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym, ale także wyjaśnianie uwarunkowań tych zjawisk.

<sup>1</sup> P.Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Kraków 2002, s.229.

<sup>2</sup> M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, AON Warszawa 1997 i inni

<sup>3</sup> S.P.Hanington, The Clash of Civilizations?, „Foreign Affairs”, vol. 72, nr 3, May/June 1993.

Coraz więcej badań podejmujących złożone problemy współczesnego świata korzysta z perspektywy kulturowej. Perspektywa ta może okazać się również przydatna w badaniach kulturowych i organizacyjnych aspektów funkcjonowania współczesnych sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym (koalicyjnym), szczególnie zaś w odniesieniu do działań (operacji) połączonych.

Nasuwa się wtedy - jakby od niechcienia - pytanie, czy potrafimy żyć, działać i współdziałać w środowisku wielokulturowym? A przecież właśnie w takim środowisku trzeba będzie funkcjonować w najbliższych dziesięcioleciach, również w siłach zbrojnych. Jeśli powyższy problem uszczegółowimy o pytanie dotyczące możliwości sprawnego, skutecznego i efektywnego działania i współdziałania struktur organizacyjnych i wielonarodowych grup zadaniowych, to odpowiedzi na tak sformułowane pytanie mogą mieć również znaczenie praktyczne.

Czy jesteśmy do tego przygotowani - teoretycznie, edukacyjnie i organizacyjnie? Jaka jest nasza wiedza w tym zakresie? Czy jesteśmy w stanie badać problemy kultury organizacyjnej, a wynikające z tych badań wnioski wykorzystywać w praktyce? Nie są to łatwe pytania, co nie powinno jednak zniechęcać do poszukiwania na nie odpowiedzi.

Warto w tym momencie zauważyć, że szersze zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej (kultury organizacji) w badaniach socjologicznych i wojskowych ma niezbyt długą historię. W krajach najwyżej rozwiniętych uwidaczniało się to wyraźniej mniej więcej w czasie ostatnich trzech dziesięcioleci, w Polsce - od kilkunastu lat, zaś w naszych siłach zbrojnych - od 2-3 lat. W jakimś stopniu może to tłumaczyć stosunkowo wąski zakres posiadanej przez nas wiedzy dotyczącej tych złożonych zagadnień, ale także deficyt doświadczeń badawczych i rozwiązań praktycznych w tym zakresie. Również w programach kształcenia (zresztą nie tylko w uczelniach wojskowych) problematyka ta podejmowana jest w stopniu niewystarczającym do występujących i zgłaszanych potrzeb.

Z problemem tym musimy sobie radzić, jako że zapotrzebowanie na takie badania i ich wyniki - również w siłach zbrojnych - będzie wzrastać. Wskazują na to wypowiedzi polskich oficerów wykonujących zadania w wielonarodowych siłach zbrojnych ONZ i NATO. Zainteresowanie i przebieg dyskusji w trakcie Międzynarodowej Konferencji Naukowej na temat *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność Sił Powietrznych (Sił Zbrojnych) w wymiarze sojuszniczym*, zorganizowanej w dniu 5 grudnia 2002 roku w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON przez Katedrę Dowodzenia tego Wydziału we współpracy z Oddziałem Naukowym Akademii Obrony Narodowej w pełni potwierdziły te przypuszczenia. Powyższe fakty stanowiły inspirację, a być może również legitymację do podjęcia interdyscyplinarnych badań naukowych poświęconych problematyce kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych.

## Cel badań

Przewiduje się osiągnięcie trzech podstawowych celów badań:

A/ *W wymiarze teoretycznym* - przygotowanie teoretycznych podstaw do konceptualizacji badań właściwych, realizowanych w II etapie (doprecyzowanie szczegółowych problemów badawczych oraz dopracowanie metody i technik badań oraz opracowanie narzędzi badawczych);

B/ *W wymiarze praktycznym* będzie to:

- identyfikacja praktycznych problemów w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia, z którymi spotyka(ła) się kadra zawodowa studiująca w wojskowych uczelniach zagranicznych, a także kadra wykonująca zadania w różnego rodzaju misjach w składzie sił wielonarodowych. Interesować nas będą również problemy w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia postrzegane i artykułowane przez oficerów służących w wielonarodowych strukturach organizacyjnych SZ w naszym kraju;

- identyfikacja podstawowych czynników w obszarze kultury organizacyjnej warunkujących sprawność i efektywność działania i współdziałania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w działaniach (operacjach) połączonych;

- wypracowanie wniosków służących ograniczeniu wpływu czynników negatywnych i zwiększeniu wpływu czynników pozytywnych w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia na osiągnięcie przez współdziałające pododdziały i oddziały efektu synergii, niezbędnego w budowaniu i wykorzystaniu ich potencjałów bojowych.

C/ *W wymiarze dydaktycznym* przewiduje się opracowanie poradnika dla dowódców i podręcznika dla studentów uczelni wojskowych.

## Problemy badawcze – pierwsze przybliżenie

Na tym etapie konceptualizacji projektu badawczego przyjęto *siedem ogólnych problemów badawczych*, które - po pierwszym, teoretycznym etapie badań i w trakcie badań pilotażowych (II etap) - zostaną rozwinięte w postaci kilku (kilkunastu) kolejnych, bardziej szczegółowych problemów badawczych. Nie można również wykluczyć, że niektóre z przedstawionych niżej problemów badawczych zdezaktualizują się w trakcie badań pilotażowych.

Biorąc to pod uwagę, na „starcie” sformułowano ogólne problemy badawcze w postaci następujących pytań:

1/ jaki rodzaj i zakres wiedzy teoretycznej z obszaru nauk humanistycznych dotyczący kultury organizacyjnej (kultury organizacji) może być najbardziej przydatny dla osiągnięcia przedstawionych wyżej celów badań (opisania i wyjaśnienia faktów, procesów i zjawisk w interesującym nas obszarze badań), a także dla opracowania narzędzi badawczych?

2/ co to jest kultura organizacyjna (zwana też kulturą organizacji) i kultura dowodzenia w siłach zbrojnych, oraz jakie są ich podstawowe wyznaczniki?

3/ jaki jest poziom wiedzy kadry dowódczej szczebla podstawowego na temat kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia?

4/ jak kadra zawodowa WP jest przygotowana do kontaktów i współpracy (współdziałania) z przedstawicielami (strukturami) innych armii sojuszniczych w zakresie kompetencji międzykulturowych?

5/ jakie praktyczne problemy w obszarze kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia wpływają (pozytywnie i negatywnie) na sprawność i efektywność działania i współdziałania podstawowych struktur organizacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w działaniach (operacjach) połączonych?

6/ jakie czynniki przyczyniają się do zaistnienia tych problemów?

7/ jaką rolę w powstawaniu i rozwiązywaniu problemów praktycznych w badanym przez nas obszarze spełnia kultura informacyjno-komunikacyjna kadry dowódczej podstawowych szczebli dowodzenia i ich podwładnych („technologie intelektu”, stereotypy, wzajemne oczekiwania, wyobrażenia, itp.)?

### **Metoda i techniki badań oraz narzędzia badawcze**

Mówiąc o metodzie badań, braliśmy pod uwagę jej szerokie rozumienie<sup>4</sup>. W takim znaczeniu jako element metody badań traktowaliśmy również konferencją naukową zorganizowaną w dniu 5 grudnia 2002 roku w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON. Zazwyczaj taka konferencja niejako wieńczy cykl dociekań badawczych, kiedy to w jej trakcie prezentuje się, między innymi, wyniki badań. W naszym przypadku było odwrotnie. Konferencja nt. *Kultura organizacyjna i kultura dowodzenia a działalność Sił Powietrznych (Sił Zbrojnych) w wymiarze sojuszniczym* miała potwierdzić bądź obalić tezę o potrzebie, a może nawet konieczności zainteresowania się tą problematyką w siłach zbrojnych RP, także na płaszczyźnie dydaktycznej i naukowej. Jak już wspomniano, przebieg konferencji i jej efekty stanowiły znaczącą inspirację dla podjęcia niniejszego zadania badawczego.

Mówiąc o metodzie badań, dostrzegaliśmy potrzebę:

A/ szerokiego, interdyscyplinarnego wykorzystania **analiz teoretycznych**, służących do:

- teoretycznego rozpoznania obszaru problemowego oraz opracowania koncepcji badań i narzędzi badawczych;

- wykorzystania wiedzy będącej efektem realizacji I etapu badań do interpretacji danych zebranych przy pomocy różnych technik i narzędzi badawczych w II etapie badań.

B/ przeprowadzenia **badani empirycznych**, wykorzystując *techniki sondażu diagnostycznego* (ankieta, wywiad) oraz *obserwację* zachowań, działań (współdziałań) oddziałów wielonarodowych,

<sup>4</sup> R. Wróblewski, *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Warszawa 1998; S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcia i klasyfikacja nauk*, Lublin 1992, s. 192-200.

np. w czasie wspólnych ćwiczeń taktycznych czy innych wspólnie wykonywanych zadań, ale także *obserwację* zachowań, działań (współdziałań) przedstawicieli różnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych w czasie działań (operacji) połączonych w wymiarze narodowym. Wstępnych obserwacji potwierdzających potrzebę przeprowadzenia takich badań dokonano już podczas ćwiczeń zrealizowanych w Akademii Obrony Narodowej w latach 2002-2003.

Przydatna może również okazać się *analiza dokumentów* i sposób ich wykorzystywania przez poddane badaniom podmioty, szczególnie w czasie ćwiczeń.

*Właściwe badania* empiryczne poprzedzone zostaną *badaniem pilotażowym*, służącym doprecyzowaniu problemów badawczych oraz sprawdzeniu i udoskonaleniu narzędzi badawczych.

C/ przeprowadzenia *analiz statystycznych* z uwzględnieniem *analizy czynnikowej*;

D/ prezentacji, weryfikacji i uzupełnienia opracowanego materiału badawczego w czasie *konferencji naukowej* przewidywanej jesienią **2005 roku** w Akademii Obrony Narodowej.

W badaniach zamierza się także wykorzystać dostosowany do potrzeb sił zbrojnych "Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji" oraz kwestionariusz ankiety opracowanej przez zespół badawczy w pierwszej połowie 2004 roku. Nie można także wykluczyć wykorzystania w III etapie badań techniki *FOKUS* (w zależności od posiadanych środków).

### **Teren i organizacja oraz przewidywane efekty badań**

Przewiduje się trzy etapy badań:

**I ETAP (2003 r.)** obejmuje badania teoretyczne. Ich efektem jest – między innymi - niniejsze opracowanie, stanowiące teoretyczne podstawy do:

- weryfikacji przyjętych na wstępie problemów badawczych;
- doprecyzowania metody badań;
- opracowania narzędzi badawczych.

W pierwszym etapie badań przeprowadzono również rozmowy z kilkoma oficerami, którzy odbyli studia w zagranicznych uczelniach wojskowych, a także z tymi, którzy wrócili do kraju z misji w Kosowie. Informacje uzyskane od wspomnianych oficerów umożliwiły doprecyzowywanie problemów badawczych oraz kierunkowały analizy teoretyczne prowadzone w pierwszym etapie badań.

**II ETAP BADAŃ (2004 r.)** obejmuje:

- **opracowanie narzędzi badawczych i ich weryfikację poprzez badania pilotażowe** (pierwsza połowa 2004 r.) – wśród kilku absolwentów zagranicznych uczelni wojskowych oraz kilku oficerów, którzy wykonywali zadania w misjach zagranicznych. Przewiduje się również testowanie i weryfikację narzędzia badawczego wśród polskich żołnierzy zawodowych

odbywających służbę w jednostkach wielonarodowych w naszym kraju, a także wśród oficerów, studentów AON z różnych wydziałów;

- **badania właściwe** (druga połowa 2004 r.) – prowadzone będą wśród: większości oficerów absolwentów wojskowych uczelni zagranicznych, kilkudziesięciu oficerów, którzy wrócili z wojskowych misji zagranicznych oraz około 100 żołnierzy zawodowych odbywających służbę w jednostkach wielonarodowych w kraju;

- **przygotowanie danych do obliczeń i obliczenia statystyczne.**

Efektom badań w II etapie będą "surowe" dane empiryczne (jako załącznik do *Sprawozdania - Raportu*) oraz wstępna wersja *Raportu z badań*, opracowanego na podstawie ogólnych danych statystycznych (bez analiz korelacyjnych).

**III ETAP (2005 r.)** - to szczegółowe analizy statystyczne wyników badań, które powinny umożliwić:

- opracowanie referatów na międzynarodową konferencję naukową, stanowiącą prezentację niektórych wyników badań;

- opracowanie końcowego raportu z badań i przygotowanie do wydania materiałów z konferencji.

Na podstawie wyników badań (teoretycznych i empirycznych) oraz materiałów z konferencji, w roku 2006 przewiduje się opracowanie:

A/ Podręcznika na potrzeby szkolnictwa wojskowego;

B/ Poradnika dla dowódców.

Nie można wykluczyć rozpoczęcia w latach 2005-2006 międzynarodowych badań porównawczych z wykorzystaniem opracowanych i przetestowanych przez nas narzędzi badawczych z wykorzystaniem poczty elektronicznej.

Przedstawiona wyżej w dużym skrócie metoda badań, techniki i narzędzia badawcze będą rozwijane i doskonalone w kolejnych etapach.

## ROZDZIAŁ 1

### KULTURA ORGANIZACJI JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

Rozważania na temat *kultury organizacyjnej* warto, być może, zacząć od przypomnienia myśli K. Poppera, że *życie, ewolucja i rozwój umysłowy jest po prostu metodą wymiany, interakcji między naszymi czynami a ich rezultatami, dzięki którym nieustannie przekraczamy siebie samych, nasze talenty i umiejętności. Transgresja<sup>5</sup> ta jest najbardziej uderzającym i najistotniejszym momentem całego życia i całej ewolucji, a zwłaszcza ewolucji ludzkiej<sup>6</sup>.*

Pytanie dotyczące tego, w jakim stopniu myśl ta uwidacznia się w siłach zbrojnych może stanowić interesujący problem badawczy. Wykracza ono jednak dosyć wyraźnie poza ramy niniejszego opracowania, przynajmniej na tym etapie badań. Jednak dosyć oczywiste wydaje się, że - *kultura i kultura organizacyjna*, ale także *kompetencje organizacyjne* oraz związany z nimi, m.in., *fenomen przywództwa* budzą coraz większe zainteresowanie teoretyków i praktyków, również w siłach zbrojnych. Nie tylko dlatego, że kompetencje i zdolności organizacyjne w wymiarze personalnym i strukturalnym zawsze stanowiły dla wojska trudną do przecenienia wartość. Również z tego powodu, że w siłach zbrojnych cywilizacji informacyjnej<sup>7</sup> szeroko rozumiana *informacja i wiedza* stanowią coraz wyraźniej dostrzegany i doceniany element ich potencjału bojowego. Wiedza i kompetencje oficerów dotyczące *kultury organizacyjnej* będą im coraz bardziej potrzebne, zwłaszcza w połączonych działaniach sojuszniczych i koalicyjnych w środowisku wielokulturowym. W tej sytuacji niezbędne wydaje się podjęcie wysiłku, przynajmniej intelektualnego, sprzyjającego lepszemu zrozumieniu tak złożonego zjawiska społecznego, jakim jest kultura organizacyjna. Byłoby to dosyć trudne bez odniesienia się do takich pojęć jak *kultura i organizacja*.

#### 1.1. Niektóre kwestie terminologiczne

Zbyt często zdarza się, że pojęcie *kultura* rozumiemy powierzchownie, obiegowo, a czasami nawet stereotypowo. Dotyczy to takich pojęć jak kultura narodowa, ale także kultura grupy zawodowej, kultura instytucji czy organizacji, nazywana czasami kulturą organizacyjną.

Czy nasza wiedza i wyobrażenia na temat tego, czym jest *organizacja* i co kryje się pod tym pojęciem nie są czasami zbyt mało spójne i różnie rozumiane przez poszczególnych oficerów? Przecież w różnych pozycjach literatury, w zależności chociażby od sposobu ich tłumaczenia, pojęcie *organizacja* nabiera różnych znaczeń. Prawdopodobnie więc w ten sposób funkcjonuje to w naszej świadomości. Jeśli tak, to z jednej strony sytuacja ta może wpływać na poszerzanie naszej

<sup>5</sup> Patrz również: J.Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa 1987.

<sup>6</sup> K.Popper, *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, Warszawa 1992, s. 203.

<sup>7</sup> M.Cieślarczyk, W.Marud, *Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji dotyczących sił powietrznych*, Myśl Wojskowa nr 6, 2001.

wiedzy w omawianym zakresie; z drugiej strony jednak może wpływać na powstawanie swoistego bałaganu pojęciowego, a wtedy do retorycznych możemy zaliczyć pytanie, czy sprzyja to sprawnemu komunikowaniu się i doskonaleniu organizacji naszego życia i skuteczności działania?

Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej wtedy, kiedy zaczynamy myśleć o *kulturze organizacyjnej*. Może wówczas pojawić się obawa, czy pojęcie to nie wprowadzi dodatkowego „zamieszania” w naszej świadomości i związanego z tym poczucia bezradności. Przebieg konferencji naukowej zorganizowanej w Wydziale Lotnictwa i OP AON w grudniu 2002 roku w dużym stopniu rozwił te obawy. Jednocześnie wygłaszane na tej konferencji referaty oraz towarzysząca im dyskusja uświadomiły jej uczestnikom, m.in., istnienie zasygnalizowanych wyżej problemów terminologicznych i wynikających z nich konsekwencji. Bogatsi o to doświadczenie spróbujmy więc przypomnieć, jak w literaturze rozumiane są pojęcia *kultura i organizacja*, a także *kultura organizacyjna*, oraz co z tej wiedzy może wynikać dla teorii, dla badań empirycznych, ale także dla działalności dydaktycznej i praktyki dowodzenia.

### 1.1.1. Kultura

Definicji kultury jest chyba tyle, ilu jej uczestników. Każdy ma swoje wyobrażenie o tym, czym jest kultura, i w czym się ona przejawia. Wśród badaczy również nie ma w tej sprawie zgodności<sup>8</sup>. Niemniej termin *kultura* jest najczęściej używany do oznaczenia *wspólnego systemu wartości, norm i symboli*. *Kultura* uzmysławia nam obraz całości, zintegrowany zbiór wymiarów (charakterystyk) i stawia całość ponad częściami. Refleksja ta może mieć bardzo praktyczne znaczenie także dla ludzi w mundurach.

Kultura rozumiana jest jako symbol, ale także jako metafora. Daje ona spójną perspektywę, z której wyprowadzane są podejścia specyficzne<sup>9</sup>. Zachowania członków danej grupy (instytucji, organizacji) wyrażają i utrwalają określoną kulturę. Kultura stanowi również podstawę lub kontekst, poprzez który określone typy zdarzeń i zachowań są spostrzegane i interpretowane. Znaczenie tej refleksji dla sił zbrojnych i ich struktur organizacyjnych, szczególnie zaś w różnego rodzaju sytuacjach kryzysowych, zdaje się nie budzić wątpliwości. Oczywiście jest, że to wszystko wywiera określony wpływ na zachowania, działania i współdziałania pojedynczych osób, grup społecznych, instytucji i organizacji. Refleksja ta w odniesieniu do sił zbrojnych, szczególnie w wymiarze sojuszniczym i koalicyjnym, zdaje się mieć wartość nie tylko teoretyczną.

<sup>8</sup> M.Kostera, Zarządzanie międzykulturowe. [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski, Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996.

<sup>9</sup> L.Smircich, Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. /tł. J.Gąciarz/, [w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989.

Interesujący sposób myślenia o kulturze prezentuje holenderski badacz G.Hofstede<sup>10</sup>. Jego zdaniem kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych. Hofstede uważa, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany. To zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe każdej osobie. Badacz ten wyróżnia trzy główne sposoby zaprogramowania: *poziom uniwersalny, poziom kolektywny, i poziom indywidualny*.

*Poziom uniwersalny* zaprogramowania umysłu obejmuje potrzeby: bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. Jest on identyczny dla wszystkich ludzi.

*Poziom kolektywny* zaprogramowania umysłu jest wspólny dla grup społecznych, narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji. Jest to program wyuczony, nabyty. Przekazywany jest przez „starych” uczestników - „nowym”, z pokolenia na pokolenie. Sprzyja on identyfikacji z grupą i jej spójności. Jest tym, co „odpowiada” za odrębność grupy względem jej otoczenia. Spotyka się określenie, że jest to „osobowość” grupy, i - w jakimś stopniu - jej samoświadomość. W takim m.in. znaczeniu możemy mówić o kulturze w siłach zbrojnych.

*Poziom indywidualny* dotyczy pojedynczej osoby i jej osobowości. Jest on unikatowy, ponieważ nie ma dwóch identycznych osób. Z punktu widzenia teorii informacji (informacja jako odzwierciedlona różnorodność)<sup>11</sup> - traktując w dużym uproszczeniu osobowość jako system informacji - w tym może tkwić jeden z podstawowych mechanizmów rozwoju w wymiarze personalnym i strukturalnym.

Nie można wykluczyć, że powyższe refleksje mają współcześnie dla naszego społeczeństwa, a w nim sił zbrojnych, wartość zarówno poznawczą, jak i praktycznie użyteczną. Mogą także stanowić inspiracje dla badaczy kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych, ale także dla kadry dydaktycznej.

Jak już wspomniano, kultura pod wieloma względami przypomina osobowość i czasami jest traktowana jako specyficzna osobowość społeczeństwa, społeczności, grupy zawodowej, instytucji czy organizacji.

Warto jednak pamiętać, że każda kultura, w tym także kultura narodowa, kultura grupy zawodowej czy kultura organizacji tworzy m.in. „*klimat duchowy*”, często specyficzny dla danego narodu, społeczności, grupy zawodowej, instytucji i organizacji. Siły zbrojne jako instytucja i organizacja charakteryzują się nie tylko dosyć specyficzną kulturą organizacyjną, ale także specyficznym klimatem służby i pracy. Widoczne i odczuwalne są również podobieństwa i różnice kultur i klimatów organizacyjnych między armiami w różnych krajach i w różnych okresach historycznych, ale także między różnymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych w tym samym kraju i w

<sup>10</sup> G.Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE Warszawa 2000; M.Kostera, *Zarządzanie między kulturowe*. [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1996.s. 527-531.

<sup>11</sup> N.Wiener, *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, New York, 1961.

tym samym czasie. Nie trzeba być przenikliwym obserwatorem ani wytrawnym badaczem aby dostrzec np. różnice kultur organizacyjnych i kultur dowodzenia, a zarazem odczuwanych klimatów służby i pracy np. między jednostką saperów a jednostką lotniczą. Wiąże się to m.in. ze specyfiką zadań wykonywanych przez te oddziały, stopniem utechnicznienia i rodzajem wykorzystywanego sprzętu, poziomem wykształcenia i profesjonalizacji, itp.

Wiele wskazuje na to, że wspomniany wyżej klimat organizacji może bądź to sprzyjać szeroko rozumianemu rozwojowi danego podmiotu, bądź hamować go i „konserwować” dotychczasowe przyzwyczajenia i nawyki nawet wtedy, kiedy ich dysfunkcjonalność jest wyraźnie wyczuwalna. Tworzy się wtedy swoiste pole napięć. W tym polu toczy się specyficzna gra. Z jednej strony chodzi o zachowanie tożsamości danej organizacji, jako warunku jej spójności i trwania; z drugiej strony zaś dokonywane są próby otwierania się na dorobek innych, dzięki czemu dana organizacja i jej kultura może się rozwijać i emanować w kierunku zainteresowanych nią innych organizacji, grup, społeczności i społeczeństw, w ten sposób wzbogacając je, ale i siebie zarazem. Trudno przecenić rolę w tym zakresie kadry kierowniczej. W tzw. globalnej wiosce<sup>12</sup>, jaką staje się współczesny świat, szczególnie w sytuacji upowszechniania się cywilizacji III fali<sup>13</sup>, w zasadzie nie ma już organizacji, grup i społeczeństw odizolowanych czy izolujących się od oddziaływania innych kultur. Wiąże się to z empirycznie stwierdzonym faktem, że rozwijać mogą się tylko systemy otwarte, mądrze otwarte. To ostatnie stwierdzenie ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych. Wiąże się to z ich specyfiką, tajemnicą wojskową, itd. Rozważania o kulturze organizacyjnej w siłach zbrojnych, bez uwzględnienia ich specyfiki, nawet specyfiki poszczególnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych, stanowiłyby poważny błąd metodologiczny.

Refleksja ta powinna zostać uwzględniona w II etapie badań, zarówno przy „konstruowaniu” narzędzi badawczych, w czasie organizowania i realizowania badań (chodzi m.in. o dobór próby badawczej), ale także w czasie analiz i interpretacji wyników badań w II i III etapie.

### 1.1.2. Organizacja

Termin *organizacja* ma wiele znaczeń. Zaczniemy od refleksji o dużym stopniu ogólności. W języku greckim słowo *organizo* oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Uwagę zwraca to, że *harmonia* i *porządek* przewijają się w większości rozważań o organizacjach. Jedną z trudno dostrzegalnych funkcji *kultury organizacyjnej* jest właśnie funkcja regulacyjna, sprzyjająca - między innymi - uzyskiwaniu porządku i harmonii. Że są to wartości wysoko cenione także w siłach zbrojnych, nie trzeba nikogo przekonywać. Kultura organizacyjna może również sprzyjać procesowi „uczenia się” i umacniania instytucji czy organizacji. Refleksje te, szczególnie w odniesieniu do sił zbrojnych, potwierdzają zasadność wysiłków mających na celu lepsze

<sup>12</sup> M. Mc Luhan, Wybór pism, Warszawa 1975.

<sup>13</sup> A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1997.

rozumienie pojęć *organizacja i kultura organizacyjna*, a także odpowiadających im zjawisk. Jest to niezbędne dla rozumienia wielu innych zjawisk społecznych, bez czego trudno wyobrazić sobie oficera w XXI wieku. Przejdźmy więc do przybliżenia niektórych znaczeń terminu *organizacja*, to znaczy tych, które wydawały mi się najbardziej przydatne w siłach zbrojnych dla zrozumienia zjawiska kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu<sup>14</sup> często spotyka się trzy znaczenia pojęcia *organizacja*, co nie oznacza, że w nowszych pozycjach literatury nie znajdujemy jeszcze bardziej użytecznego dla sił zbrojnych sposobu myślenia o organizacji<sup>15</sup>. Zanim do tego przejdziemy, spróbujmy przedstawić trzy, wspomniane wyżej, znaczenia terminu *organizacja*.

A/ *Znaczenie rzeczowe* - odnosi się do rzeczy (elementów) zorganizowanych tak, aby współprzyczyniały się do realizacji celu;

B/ *Znaczenie atrybutowe* - odnoszące się do właściwości, czyli pewnych cech rzeczy i procesów zorganizowanych; w ujęciu systemowym jest to rodzaj stosunków (relacji) między poszczególnymi elementami, oraz między elementami a systemem jako całością;

C/ *Znaczenie czynnościowe* - oznacza czynność organizowania lub organizowania się danego podmiotu (systemu).

Spotykane jest również nieco inne rozumienie pojęcia *organizacja*, a właściwie inne postrzeganie jego wymiarów. Chodzi w tym wypadku o szersze i węższe znaczenie tego terminu. Np. - zdaniem Profesora J.Szczepańskiego<sup>16</sup> - przez *organizację w szerszym znaczeniu* rozumie się ludzi zorganizowanych, tzn. połączonych w sposób racjonalny, ekonomiczny i skoordynowany dla osiągnięcia określonych celów. Zaś przez *organizację w węższym znaczeniu* rozumiemy sposoby zarządzania i kierowania ludźmi oraz różnymi środkami *działania*, sposoby koordynowania czynności, harmonizowania wysiłków i sprawdzania wyników dla osiągnięcia określonego celu (celów) przez większą ilość ludzi (grup) wykonujących zadania cząstkowe.

Warto podkreślić, że w szerszym znaczeniu najczęściej zwraca się uwagę na organizację jako twór celowy; w węższym znaczeniu zaś - jako na racjonalny i przemyślany logicznie system metod i środków, służący efektywnemu osiągnięciu celu (celów)<sup>17</sup>. Taki pogląd prezentuje m.in. H.A.Simon. Autor ten dużą wagę przywiązuje do systemu informacji i komunikowania, który w organizacji (strukturze) jest czasami porównywany do układu nerwowego lub krwionośnego. Tenże „układ nerwowy” w dużym stopniu warunkuje sprawność, elastyczność i efektywność działania oraz szeroko rozumianą „żywość” struktur organizacyjnych, w tym również wojskowych. Dlatego też w badaniach dotyczących *kultury organizacyjnej*, ale także w trakcie studiowania i

<sup>14</sup> Cz.Sikorski, *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*. Warszawa 1986, s.16.

<sup>15</sup> L.J.Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.

<sup>16</sup> J.Szczepański, *Organizacja społeczna*, [w:] *Socjologia organizacji i kierowania*, Wrocław 1989.

<sup>17</sup> J.G.March, H.A.Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.

podczas szkoleń trudno pomijać problem *kultury informacyjno-komunikacyjnej*<sup>18</sup>. Być może nawet kulturę informacyjno-komunikacyjną trzeba traktować jako rdzeń, podstawowy element kultury organizacyjnej danego podmiotu. Tym bardziej, że w cywilizacji informacyjnej wiedza i informacja stają się podstawowymi elementami potencjału rozwojowego, a w siłach zbrojnych cywilizacji III fali - podstawowymi elementami ich potencjału bojowego<sup>19</sup>.

Istotnym elementem kultury informacyjno-komunikacyjnej, szczególnie w siłach zbrojnych, jest w miarę jednoznaczne rozumienie pojęć i ich znaczeń. Nie dotyczy to li tylko relacji między różnymi armiami czy ich przedstawicielami, ale także relacji między różnymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych w tej samej armii, między teoretykami i praktykami, itd.

Obserwacje i doświadczenia mogą wskazywać np. na występowanie znaczących różnic w rozumieniu pojęcia *struktura*, które w języku wojskowym pojawia się dosyć często i – jak się wydaje – może być nadużywane i wykorzystywane w znaczeniach, które nie ułatwiają sprawności komunikowania się, wzajemnego zrozumienia, skutecznego działania i współdziałania. Nie można również wykluczyć tego, że w świadomości badanych w różny sposób mogą również funkcjonować znaczenia takich pojęć, jak np. *reguła*, *procedura*, itp. Ewentualne istnienie tego problemu nie ułatwia procesu komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Że może to wpływać niekorzystnie na sprawność i efektywność działania osób i struktur organizacyjnych w siłach zbrojnych nie trzeba nikogo przekonywać. Warto jednak zauważyć, że niektórych armiach problemami komunikowania się zajmują się specjalne katedry i instytuty badawcze. Oczywiście jest, że sygnalizowane wyżej problemy mogą ujawniać się jeszcze wyraziściej w relacjach międzynarodowych. Nie ulega wątpliwości, że może być to interesujący problem badawczy.

Dla lepszego rozumienia zjawiska kultury organizacyjnej celowe wydaje się również przypomnienie takich pojęć, jak *struktura* i *struktura społeczna*. Przez *strukturę* rozumie się zazwyczaj budowę czegoś. Przez *strukturę społeczną* zaś rozumiemy budowę zbiorowości społecznych, czyli zasady wzajemnego przyporządkowania sobie elementów składowych tych zbiorowości<sup>20</sup>. Można więc przyjąć, że organizacja społeczna jest zespołem środków porządkujących zachowania, działania, dążenia i aspiracje członków jakiejś grupy. Mówimy wówczas, że dana grupa jest zorganizowana. *W dużym uproszczeniu możemy przyjąć, że struktura to budowa, czy zasady budowy jakiejś całości; zaś organizacja (w węższym znaczeniu) to zasady jej funkcjonowania, natomiast organizacja w szerszym znaczeniu to struktura wraz z zasadami jej funkcjonowania (działania).*

Nie można wszakże zapomnieć, że struktura to również relacje między elementami rzeczywistości (rzeczami), umożliwiającymi ich działanie i współdziałanie. Chociaż w teorii nie

<sup>18</sup> M.Cieślarczyk, *Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne* cz. 1, Warszawa AON, 2001.

<sup>19</sup> M.Cieślarczyk, W.Marud, op.cit.

mamy co do tego wątpliwości, to jednak w praktyce różnie bywa z posługiwaniem się tymi pojęciami. Nie sprzyja to „organizowaniu się” danej instytucji (organizacji), poprawie sprawności, skuteczności i efektywności działania oraz uzyskiwaniu efektu systemowego, efektu synergii<sup>21</sup>. Bez tego efektu trudno mówić o „budowaniu” potencjału bojowego pododdziału, oddziału czy związku taktycznego. Nie jest to problem łatwy, jako że bez wysokiego morale stanów osobowych trudno mówić o potencjale bojowym. Dotychczas nie badano bowiem, jak wielokulturowość międzynarodowych pododdziałów i oddziałów wojskowych wpływa na ich morale. Wydaje się, że nie jest to najmniej ważny problem badawczy.

Wychodząc z założenia, że w rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej, szczególnie zaś w odniesieniu do sił zbrojnych, przydatna może okazać się perspektywa systemowa, zasadne wydaje się przypomnienie takich pojęć, jak: system, system społeczny i konkretny system działań, oraz wzajemnych relacji między tymi terminami a wcześniej wymienianymi.

Zacznijmy od stwierdzenia, że *organizacje* nie są zjawiskami naturalnymi, ale sztucznymi twórcami ludzi, służącymi rozwiązywaniu problemów koordynacji i strukturalizacji ludzkiej działalności. Zaś *systemy społeczne*, nie będące organizacjami, są również sztucznymi konstrukcjami, ale o charakterze niesformalizowanym, działającymi według reguł empirycznych. *Organizacje* traktujemy nie jako zjawisko odmienne i mniej złożone od innych zjawisk społecznych, ale *jako szczególny przypadek systemu społecznego*<sup>22</sup>.

Pojęcie „system” należy do szczególnie nieprecyzyjnych. Dla socjologów takie pojęcia jak „system społeczny” oznaczają modele funkcjonalistyczne, w których całości społeczne zwane systemami (najczęściej chodzi tu o duże całości, np. społeczeństwo, czy pewną szczególną dziedzinę społecznej aktywności) traktowane są jako układy elementów funkcjonalnie współzależnych, wyposażone w mechanizmy typu homeostatycznego, zapewniające realizację koniecznych funkcji przez poszczególne elementy i utrzymujące między nimi stan względnej równowagi. Tak rozumiane pojęcie „system” może mieć sens zarówno abstrakcyjny, jak i konkretny. Sens abstrakcyjny ma wtedy, gdy dotyczy stworzonej przez obserwatora konstrukcji niepodlegającej empirycznej weryfikacji. Trudno jest bowiem empirycznie wyodrębnić system wartości, czy - mówiąc językiem T.Parsonsa - funkcję podtrzymywania norm. Sens konkretny przybiera zaś wtedy, gdy jest odnoszone do procesów trwania i rozwoju konkretnych, wyodrębnionych całości społecznych, w tym również sił zbrojnych i ich elementów.

Mówiąc o systemie, nie mamy na myśli żadnego przyjmowanego *a priori* schematu, ale *konkretny system działań*, traktowany jako próba odtworzenia konstrukcji społecznej, niezbędnej do

<sup>20</sup> J.Szczeptański, Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970.

<sup>21</sup> L.J.Krzyżanowski, op.cit.

<sup>22</sup> M.Crozier, E.Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1981, s.209-210.

ureczywistnienia działalności zespołowej i podtrzymywania stosunków społecznych. Zdaniem niektórych teoretyków u podstaw takiego ujęcia leży postulat konieczności istnienia „gry” umożliwiającej koordynowanie sprzecznych strategii podmiotów zaangażowanych w relacje społeczne oraz postulat konieczności istnienia systemu, w którego ramach owe przetargi, negocjacje i *gry między grami* mogą się ujawniać i toczyć<sup>23</sup>. Jakimś tego przykładem mogą być „gry”, jakie przed rewanżowym meczem z Wisłą podejmowali działacze włoskiego klubu piłkarskiego Lazio z powodu stanu płyty boiska piłkarskiego w Krakowie, w lutym 2003 roku. Otwarte pozostaje pytanie, czy do tej „gry przed grą” byli przygotowani działacze Wisły, ale nie tylko oni, czy też ciągle jeszcze tego uczyliśmy się, również w siłach zbrojnych.

Dla lepszego rozumienia pojęć *organizacja i kultura organizacyjna* użyteczne może okazać się także przybliżenie terminu *konkretny system działań*. Jest on często rozumiany jako ustrukturalizowana całość społeczna, która koordynuje działania swoich uczestników przez stosunkowo stałe mechanizmy gier oraz podtrzymuje swoją strukturę, tzn. stabilność toczących się w niej gier i relacji między nimi dzięki mechanizmom regulacji, mającym również postać gier. Organizacje zaś stanowią pewną szczególną klasę konkretnych systemów działań charakteryzującą się stosunkowo silnym ustrukturalizowaniem, wyraźnymi celami, sformalizowaniem gier wokół tych celów, świadomością uczestników co do istnienia tych celów oraz przyjmowaniem przez nich – przynajmniej przez kierowników – szerszej odpowiedzialności za procesy regulacyjne.

Czy ten sposób myślenia o konkretnym systemie działań nie może być przydatny przy opisywaniu i wyjaśnianiu zjawisk kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia (zarządzania) strukturami organizacyjnymi SZ? Na pytanie to spróbujemy odpowiedzieć w kolejnych etapach badań.

Warto jednak zauważyć, że przejście od systemu działań do organizacji sformalizowanej jest przejściem od prostego uświadamiania sobie uzyskiwanych rezultatów do ich mierzenia, precyzowania i przekształcania w cele, oraz strukturalizowania zespołu gier wokół tych celów. Realnie istniejące organizacje są bowiem zawsze całościami celowościowymi i „racjonalnie” ustrukturalizowanymi, a zarazem konkretnymi systemami działań o na wespół tylko uświadamianych mechanizmach regulacyjnych. Stan taki pozwala: z jednej strony na utrzymywanie możliwości współdziałania uczestników oraz pomiar i przewidywanie rezultatów działania; z drugiej strony zaś sprzyja pozostawieniu uczestnikom pewnego marginesu swobody realizowania ich celów indywidualnych oraz wyboru strategii w grach, które system im narzuca. Jednocześnie w systemach działań nie będących organizacjami bądź znajdujących się dopiero w stadium stawania się całościami celowościowymi często można zaobserwować silniejsze niż w organizacjach elementy przymusu powiązane głównie z procesami odkrywania rezultatów istnienia systemu. Procesy te

---

<sup>23</sup> M. Crozier, E. Friedberg, op.cit. s.221-223.

można zauważyć również w siłach zbrojnych w poszczególnych etapach rozwoju ich struktur organizacyjnych. Charakteryzują je również podobieństwa i różnice rozwoju kultur i klimatów organizacyjnych. Refleksje te mogą być dobrą inspiracją do badań kultury organizacyjnej w społeczeństwach i organizacjach, także w nowoczesnych siłach zbrojnych.

## 1.2. Współczesne rozumienie organizacji

Interesujący pogląd na świat organizacji proponuje wspomniany wcześniej L.J.Krzyżanowski<sup>24</sup>. Jego zdaniem dwie kategorie, tzn. *rzeczy i oddziaływania* są konieczne, ale i wystarczające, do konstruowania świata organizacji, oraz do wyjaśniania zasad, sposobu i przyczyn jego złożoności i zmienności. W procesie naukowego poznania rzeczywistości organizacyjnej mniej interesuje nas to, *czym są rzeczy i oddziaływania*, lecz raczej *jakie one są*. Chodzi więc:

- po pierwsze - o *własności rzeczy* (ludzi, składników przyrody, artefaktów) czy raczej *wiązki własności*, czyli właściwości stanowiącej o ich zdolności do działania;

po drugie - o *właściwości oddziaływań* (materialnych, energetycznych, informacyjnych), czyli o ich jakość, intensywność, zasięg, itp., a w efekcie o ich skuteczność, która wyraża się w realnych zmianach zachodzących w oddziałujących na siebie rzeczach (podmiotach - przedmiotach oddziaływań), a także w efektywnym nabywaniu lub utracie przez nie określonych, realnych zdolności. Z tego powodu autor ten na poziomie opisu i wyjaśnienia świata organizacji zastępuje rzeczowe znaczenie pojęcia „organizacja” terminem „całość zorganizowanego działania” lub „układ zorganizowanego działania”. Ten sposób myślenia może okazać się użyteczny dla sił zbrojnych nie tylko w sferze edukacyjnej, ale także w badaniach kultury organizacyjnej pododdziałów i oddziałów.

Jak w kontekście powyższych założeń rozumiana jest struktura? Przez strukturę rozumie się zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze czegokolwiek, co ze względu na cel poznania wyróżniamy w przedmiocie badań<sup>25</sup>.

Zaś przez system (SYS) rozumie się zbiór elementów (e) wyróżnionych w jakimkolwiek przedmiocie (P) ze względu na zachodzące między nimi stosunki (Sup) wyrażające jakies *uporządkowanie*.

W sposób sformalizowany L.Krzyżanowski zapisuje to jako:  $SYS = \{ \{e(P)\}, Sup \}$ .

Takie rozumienie systemu może okazać się przydatne w lepszym rozumieniu kultury organizacyjnej, również w siłach zbrojnych. Warto jednak pamiętać, że współczesne społeczeństwa, a w nich siły zbrojne, są świadkami i uczestnikami dwukierunkowych zmian sprawiających, że konkretne systemy działań nie będące jeszcze organizacjami i takie, które mają już charakter organizacji, stopniowo upodabniają się do siebie. Podmioty ("aktorzy") systemów działań zyskują

<sup>24</sup>L.J.Krzyżanowski, op.cit., s.236-237.

<sup>25</sup>L.J.Krzyżanowski, s.183.

coraz wyższy poziom świadomości i dążą do przejmowania odpowiedzialności za procesy regulacyjne w tych systemach, natomiast organizacje stają się coraz bardziej „tolerancyjne” i odkrywają siebie jako celowościowe systemy działań. Jednocześnie ich kierownicy konstatują, że dostosowując formy swej ingerencji do właściwości „podskórnego” systemu działań organizacji, ich kultury organizacyjnej, mogą osiągnąć znacznie lepsze rezultaty w zakresie realizacji jej celów<sup>26</sup>. Zjawisko to, w jakimś sensie i wymiarze, można dostrzec również w siłach zbrojnych cywilizacji III fali, szczególnie zaś w sferze dowodzenia przez cele<sup>27</sup>.

Dla naszych dalszych analiz przydatne może okazać się również pojęcie wspomnianego już *konkretnego systemu działań*. W odróżnieniu od modeli naturalistycznych i strukturalno-funkcjonalistycznych jest on zjawiskiem weryfikowalnym empirycznie, a nie systemem abstrakcyjnym; systemem sztucznym, a nie naturalnym. Jeśli mówimy o mechanizmach regulacyjnych, dzięki którym utrzymuje się on jako system, to mamy na myśli regulację pośrednią przez ustrukturalizowane gry, z góry określające repertuar możliwych do realizacji racjonalnych strategii podmiotów. Natura i reguły gry, które w każdym momencie działania warunkują dokonywane przez podmioty wybory strategii, są jednocześnie same przez te wybory i strategie kształtowane. Jest to więc specyficzne sprzężenie zwrotne, sprzyjające spełnianiu przez dany podmiot jednego z istotnych warunków stawania się „organizacją uczącą się”.

Warto zauważyć, że: z jednej strony podmiot ma zawsze bądź prawie zawsze więcej niż jedną możliwą do przyjęcia strategię; z drugiej strony zaś gra może być w wyniku presji podmiotów przekształcana. Taki system nie jest więc systemem zakrzepłym w swym kształcie, ponieważ podmioty mogą grać przeciwko niemu, dążąc mniej lub bardziej świadomie do jego zmiany<sup>28</sup>. Refleksję tę, w jakim sensie i stopniu, można odnieść również do sił zbrojnych i ich struktur organizacyjnych. Na tym etapie badań otwarte pozostaje pytanie, czy - i ewentualnie w jakim zakresie - przedstawione wyżej poglądy Croziera i Friedberga można odnieść do działania sił zbrojnych w warunkach zbliżonych do bojowych? Jest to jednak problem, którego nie sposób pominąć w badaniach kultury organizacyjnej, szczególnie zaś w wielonarodowych i wielokulturowych oddziałach i grupach zadaniowych.

Dla celów dydaktycznych, ale i badawczych, warto przypomnieć, że przy diagnozowaniu *systemu działań* bierze się pod uwagę takie jego cechy, jak:

- poziom fragmentaryzacji i stopień izolacji jego poszczególnych elementów, a tym samym sposób regulacji i kierowania systemem;
- dominujący sposób lub sposoby komunikowania się;

<sup>26</sup> M.Crozier, E.Friedberg, op.cit. s.264 -266.

<sup>27</sup> E.Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996; S.Antczak, Podstawy dowodzenia SP. Warszawa, AON 1997; J.Bieńkowski, Dydaktyczne wartości dowodzenia przez cele. Wydobywanie ludzkiego potencjału. Zeszyty Naukowe AON nr 2 (23) 1996.

<sup>28</sup> M.Crozier, E.Friedberg, p.cit. s.225-226.

- sposób powiązania i hierarchizacji gier oraz stopień ich strukturalizacji w sensie formalnym;

- problem granic systemu oraz nachodzenia na siebie różnych systemów działań, co oznacza jednocześnie obowiązywanie różnych sposobów regulacji w tych samych sytuacjach<sup>29</sup>.

Powyższe kwestie mieszczą się w sferze szeroko rozumianej kultury organizacyjnej, dlatego też powinny być uwzględniane w badaniach tego zjawiska, ale także w procesie dydaktycznym. W kategoriach myślenia systemowego można przyjąć, że są nimi wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów. Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, czyli jako system. Strukturę można więc traktować jako układ relacji między elementami. Dzięki nim właśnie powiązane z sobą jednostki i grupy wspólnie realizujące cele i zadania stanowią *społeczny podsystem organizacji*<sup>30</sup>. Jest to podstawowy element każdej organizacji. Dlatego też w zależności od charakteru organizacji określa się je systemami społeczno-technicznymi lub społeczno-organizacyjnymi. Nie umniejszając roli techniki w siłach zbrojnych, możemy przyjąć, że stanowią one system społeczno-organizacyjny.

W literaturze wymienia się różne elementy systemów społeczno - organizacyjnych. Dla naszych potrzeb przyjmijmy za K.Bolesta-Kukułką czteroelementowy model organizacji, składający się z: celów, struktury (czyli organizacji w węższym znaczeniu), ludzi i techniki. Jest to model zbliżony do tego, jaki w latach 90. wykorzystany był w badaniach społeczno-organizacyjnych aspektów funkcjonowania podstawowych elementów organizacyjnych sił zbrojnych, czyli jednostek wojskowych<sup>31</sup>. Nie można wykluczyć, że znajdzie on również zastosowanie w badaniach niektórych aspektów kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych.

W rozważaniach na temat organizacji trudno byłoby pomijać wpływ otoczenia. Każda organizacja jest bowiem podmiotem (systemem działania) wyodrębnionym z otoczenia. Jest to *wyodrębnienie w sensie funkcjonalnym, prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym*. Wyodrębnienie z otoczenia nie oznacza niezależności od niego. Otoczenie w jakimś sensie wyodrębnia daną organizację i umożliwia jej funkcjonowanie wtedy, kiedy dana organizacja jest otoczeniu potrzebna. Bez otoczenia żadna organizacja nie mogłaby przetrwać. Z niego czerpie bowiem różne zasoby, jemu te zasoby w jakiejś postaci zwraca<sup>32</sup>. Dzięki temu jest otoczeniu potrzebna, co też głównie uzasadnia jej istnienie. Jest to dosyć oczywiste, a nawet intuicyjnie wyczuwalne, w wypadku organizacji gospodarczych. W odniesieniu do sił zbrojnych sprawa jest nieco bardziej

<sup>29</sup> Op.cit. , s. 228-229.

<sup>30</sup> K.Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996, s.45.

<sup>31</sup> M.Cieślarczyk, Jednostka wojskowa jako system społeczny i element sił zbrojnych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1993. M.Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania sprawności i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych oraz poziomu morale stanów osobowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1991.

<sup>32</sup> K.Bolesta-Kukułka, op.cit. s.74.

złożona. Szczególnie w sytuacji funkcjonowania sił wielonarodowych. W jakimś stopniu może tu być przydatna wiedza dotycząca zjawiska globalizacji i towarzyszących jej bardziej szczegółowych procesów, a także uczestniczących w nich organizacji, w tym, m.in. korporacji. Refleksja ta może mieć wartość poznawczą, ale także praktyczną - przede wszystkim na płaszczyźnie edukacyjnej i badawczej.

Warto jednak pamiętać, szczególnie w odniesieniu do struktur organizacyjnych sił zbrojnych, że sens tworzenia, istnienia i rozwoju całości zorganizowanego działania zasadza się na przekonaniu, że w rezultacie:

A/ pozyskania z otoczenia adekwatnych dla danej domeny działalności osobowych, naturalnych i sztucznych *komponentów rzeczowych* tworzonej "organizacji", będących niejako nośnikami działań, oraz

B/ właściwego ich połączenia więziami formalnymi (vide: np. procedury) i zespolenia rzeczywistymi *wzajemnymi oddziaływaniami* materialnymi, energetycznymi i informacyjnymi osiągnięty zostanie wspomniany wcześniej **dotatkowy efekt synergiczny**<sup>33</sup>.

L.J.Krzyżanowski przez efekt synergiczny (Efsyn) rozumie różnicę między łącznym efektem (EF) działania zbioru podmiotów (P), między którymi zachodzi współdziałanie (V) a sumą efektów jednostkowych (ef), jakie mogłyby osiągnąć te podmioty<sup>1</sup> działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie:

$$\text{Efsyn} = u [\text{EF}(\{P\}, V)] - u \sum_{Li=1}^n [E \text{ ef} (Pi)]$$

gdzie *u* jest miarą efektu. Synergia (Syn) zachodzi wtedy i tylko wtedy, gdy efekt synergiczny (Efsyn) jest dodatni; jeśli zaś jest on ujemny, to mówimy wtedy o występowaniu zjawiska *dyssynergii*.

Zdaniem tego autora mechanizm powstawania efektu synergii można wyjaśnić w ten sposób, że współdziałanie wyzwala w podmiotach to, co poprzednio pozostawało w utajeniu, jakies dotąd nieujawnione ich właściwości, a więc że współdziałanie "wzmocnia" niejako podmioty.

Podobne rozumienie synergii spotyka się także u innych autorów. Warto zauważyć, że w wyniku współdziałania między podmiotami może dochodzić do ich "osłabiania" w tym sensie, że podmioty te tracą pewne właściwości w wyniku wchodzenia we wzajemne interakcje. Dlatego też rezultat współdziałania między nimi może być ujemny. Uwagę zwraca jednak stwierdzenie L.Krzyżanowskiego, że sedno tworzenia i istnienia "organizacji" tkwi nie tyle i nie tylko w efekcie synergicznym, ile w dodatkowym efekcie, zwanym efektem organizacyjnym. Jest on osiąganym w rezultacie połączenia podmiotów (nośników) działania trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną

<sup>33</sup> L.J.Krzyżanowski, op.cit.

zorganizowana całość, lub łączeniu istniejących "organizacji" w większe zorganizowane całości ze wspólnym kierownictwem.

Proces ten ma jednak swoje granice, które wyznacza relacja między efektami scalania (integracji) a kosztami koordynacji. Kultura organizacyjna odgrywa w tym procesie trudną do przecenienia rolę - w zależności od jej charakteru - pozytywną lub negatywną. Wiąże się to z faktem, że po przekroczeniu wspomnianej wyżej granicy mogą zostać uruchomione procesy dezintegracyjne, ale także mogą zostać przyspieszone i wzmocnione towarzyszące im procesy integracyjne. Bowiem stare, utrwalone i nieefektywne struktury cechuje nierzadko tak duża inercja, że ich dezintegracja wymaga zdeterminowanych działań z zewnątrz lub (i) od wewnątrz. Dzięki nim zachodzą zmiany w kulturze danej organizacji (instytucji) umożliwiające zachowanie względnej równowagi między prezentowanymi na rys. 1 procesami kultywowania wzorów i integracji a procesem adaptacji i osiągania celów, przy zachowaniu niezbędnego poziomu morale.

Chociaż wahania poziomu morale są naturalnym zjawiskiem towarzyszącym charakteryzowanym wcześniej procesom, to jednak wyraźne obniżenie się poziomu morale, przekroczenie pewnej krytycznej granicy i utrzymywanie się tego stanu przez dłuższy czas może uruchomić przyspieszony proces dyssynergi zagrażający istnieniu danej struktury organizacyjnej. W działaniach zbrojnych zwiększa się wtedy wyraźnie prawdopodobieństwo wystąpienia np. zjawiska paniki. Z tego, między innymi, powodu zajmowanie się problematyką kultury organizacyjnej w badaniach i w dydaktyce wydaje się czymś koniecznym.

### **1.3. Kultura organizacji**

#### **1.3.1. Ogólna charakterystyka zjawiska**

Kultura organizacji, ze względu na swój "eteryczny" charakter, jest zjawiskiem trudno dostrzegalnym i niełatwym do opisanego. Z tego chociażby powodu badania dotyczące kultury organizacyjnej nie należą do najłatwiejszych. Łatwiej się ją bowiem wyczuwa niż dostrzega się jej przejawy. Dlatego też czasami przedmiotem badań staje się tylko jeden z efektów kultury organizacyjnej, jakim jest klimat organizacyjny<sup>34</sup>. Kultura organizacyjna, będąc trudno dostrzegalną właściwością instytucji czy organizacji, wpływa jednak znacząco na procesy zachodzące w organizacji oraz na jej związki z otoczeniem.

W funkcjonowaniu organizacji coraz wyraźniej widoczna jest orientacja kulturowa związana z wiedzą organizacyjną, kondycją intelektualną oraz kreatywnością jej pracowników. Coraz częściej podejmowane są próby nie tylko zarządzania wiedzą, ale także tworzenia i organizowania wiedzy<sup>35</sup>. Przejawiając się w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych jednostek i grup społecznych, ich

<sup>34</sup> W. Grzywacz, *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym*, Zarządzanie zasobami ludzkimi nr 3-4, 2002, s. 119.

<sup>35</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina - teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.

sądach, postawach, w sposobach rozwiązywania problemów, jak również w organizacji miejsc pracy oraz wyposażeniu wnętrza, jest nieodzownym składnikiem procesu zmierzającego do realizacji misji i strategii organizacji, jednocześnie sprzyjając dokonaniu zmian lub utrudniając je. W literaturze przedmiotu akcentuje się wpływ uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie przywództwa, ale także wpływ przywództwa na kulturę organizacyjną. Zagadnienia te będą także przedmiotem analiz w dalszej części opracowania, a także w kolejnych etapach badań.

Istnieje wiele ujęć i poglądów dotyczących kultury organizacji<sup>36</sup>. Przypomnijmy więc tylko niektóre z nich. Kultura organizacji to „zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty - zewnętrzne sztuczne twory danej kultury”.

Podobnie rozumieją kulturę organizacji R.W. Griffin, M. Armstrong, D.P. Schultz, S.E. Schultz, E. Schein. Pierwszy z nich przedstawia kulturę organizacji jako „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”<sup>37</sup>. Kulturę organizacji „tworzą wspólne przekonania, postawy i wartości, które, mimo iż nie zawsze są eksponowane, wpływają na działania oraz wzajemne kontakty międzyludzkie”<sup>38</sup>.

Kultura organizacji to ogólny zbiór przekonań, oczekiwań i wartości, które nie muszą być uświadomione, ale wpływają na zachowania uczestników organizacji<sup>39</sup>.

Według E.H. Scheina kultura to zespół rozsądnych reguł postępowania (odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę), które sprzyjają wewnętrznej integracji i zewnętrznemu dostosowaniu i które to wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów<sup>40</sup>. Zdaniem tego autora kultura organizacji jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania, związany z tymi problemami<sup>41</sup>.

Inni autorzy określają kulturę organizacji jako zbiór ważnych pojęć (często niewyrażonych) podzielanych przez członków danej wspólnoty, a które to w znacznym stopniu wyznaczają sposoby postępowania pracowników<sup>42</sup>.

W przytaczanych definicjach (przyjmują one różny kształt w zależności od ujęcia oraz podejść ich autorów) zasadniczo akcentuje się odwoływanie do dominujących postaw i przekonań obowiązujących w organizacji oraz ich dzielenie przez pracowników bez konieczności

<sup>36</sup> K.A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2000.

<sup>37</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000.

<sup>38</sup> M., Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000.

<sup>39</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Warszawa 2000.

<sup>40</sup> L. Zbiegień-Maciąg, Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Warszawa 2002.

<sup>41</sup> E.H.Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989. s.61.

wyraźnych zapisów. Według jednych kultura jest czymś, czym jest organizacja, według innych kultura istnieje w organizacji, jeszcze inni traktują kulturę jako pojęcie, a nie rzecz.

W naszym kraju spotykamy znaczną różnorodność podejść w rozumieniu i opisywaniu kultury organizacyjnej. Najszerzej traktuje ją Cz.Sikorski<sup>43</sup>. Proponuje on dwa sposoby rozumienia tego zjawiska: a/ wartościujące i b/ niewartościujące.

*Niewartościujące* ujęcie kultury organizacyjnej traktuje ją jako zbiór *norm społecznych* i *systemów wartości* będących stymulatorami (i regulatorami – uzup. M.C.) zachowań członków instytucji (organizacji), które są istotne z punktu widzenia stosunków (wewnętrznych, ale i w relacjach z otoczeniem) mających znaczenie dla realizacji określonego celu. Stosunki te zachodzą między ludźmi, instytucjami i organizacjami w czasie i przestrzeni. Autor ten zwraca szczególną uwagę na dwa elementy kultury organizacyjnej: systemy wartości i normy społeczne, głównie w kontekście ich *funkcji stymulacyjnej*. Czy można jednak nie dostrzegać *regulacyjnej funkcji* kultury organizacyjnej, odgrywającej trudną do przecenienia rolę np. w operacjach połączonych, szczególnie zaś działaniach wielonarodowych sił sojuszniczych czy koalicyjnych? Chodzi głównie o takie aspekty działań i współdziałań, jak ich synchronizacja i koordynacja. Stanowi to jeden z podstawowych warunków osiągania efektu synergii, a także sprawności, skuteczności i efektywności funkcjonowania w działaniach bojowych czy też w działaniach innych niż wojna. Kompetencje kadry zawodowej w zakresie kultury organizacyjnej i działalności w środowisku wielokulturowym okazują się szczególnie ważne we współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)<sup>44</sup>.

*Podejście wartościujące* do kultury organizacyjnej uwzględnia stopień zbieżności rzeczywistych norm i systemów wartości, stanowiących podstawę zachowań organizacyjnych członków instytucji (organizacji), z normami i systemami wartości pożądanymi ze względu na przyjętą strategię instytucji (organizacji).

Cz.Sikorski uważa za konieczne traktowanie organizacji jako systemu dynamicznego, będącego rezultatem oddziaływania wielu zmiennych czynników, spośród których *najważniejszą zmienną jest człowiek ze swoimi odczuciami, przekonaniami i oczekiwaniami*. Sprawia to, że w procesie organizowania pracy (służby) pole zainteresowania organizatorów uległo znacznemu poszerzeniu. Idea symplifikacji w badaniach organizatorskich, ukazująca koncentrację wyłącznie na tych zachowaniach pracowników, od których bezpośrednio zależy przyjęta metoda pracy, bez wnikania w psychologiczne i społeczne uwarunkowania tych zachowań, okazuje się już przestarzała i mało skuteczna. Pojęcie kultury organizacyjnej powinno więc obejmować:

po pierwsze - zachowania ludzkie, działania i współdziałania;

<sup>42</sup> S.P., Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit, J.A.F., Stoner, R.E. Freeman, D.R., Gilbert, Kierowanie, Warszawa 2001.

<sup>43</sup> Cz.Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4; Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986.

<sup>44</sup> M.Cieślarczyk, M.Chojnacki, A.Radomyski, Współpraca cywilno-wojskowa w siłach zbrojnych (SP) RP (Civil-Military Cooperation), AON, Warszawa 2003.

po drugie - przedmioty będące rezultatem tych zachowań, działań i współdziałań;  
po trzecie - podporządkowanie normom.

Refleksja ta może stanowić jedną ze wskazówek metodologicznych w badaniach kultury organizacyjnej, również w siłach zbrojnych. Przyjmując, że pierwsza i trzecia kategoria mieści się w szerszej kategorii - *oddziaływania* - można przyjąć, że w badaniach problemów kultury organizacyjnej przydatna może okazać się również wspomniana już teoria prof. L.Krzyżanowskiego<sup>45</sup>.

Zdaniem Cz.Sikorskiego kultury organizacyjnej nie powinno się jednak wartościować, co nie oznacza jednak, że nie powinno się badać różnic w kulturze organizacyjnej, szczególnie w sytuacji ich wyraźnej dysfunkcjonalności. Autor ten uważa, że na kulturę organizacyjną składają się zarówno wzorce kulturowe powstałe w organizacji, jak i wytworzone poza organizacją i wnoszone do niej. Istnieje więc dwustronne przenikanie kultury organizacyjnej przez „granice” organizacji. Takie myślenie o kulturze organizacyjnej wydaje się szczególnie istotne w obecnej sytuacji naszego kraju i jego sił zbrojnych. Warto jednak pamiętać również o tym, że kultura organizacyjna jest jednocześnie *spoiwem organizacji*. Wzorce zachowań członków organizacji zależą przede wszystkim od strategii i celów organizacji, ale także od stereotypów kulturowych, w tym głównie w działalności motywacyjno-regulacyjnej kierownictwa.

Inny autor, M.Pęcherski uważa, że kultura organizacyjna oznacza określony stopień świadomego udziału ludzi w funkcjonowaniu instytucji i realizowaniu przez nią jej celów społecznych.<sup>46</sup> Według tego autora o kulturze organizacyjnej można mówić tylko w odniesieniu do ludzi funkcjonujących w określonych organizacjach i instytucjach.

S.Kowalewski i J.Tudrej są przekonani, że kulturę organizacyjną można odnosić do ludzi funkcjonujących w organizacjach (nosiciele kultury organizacyjnej), ale także do struktur organizacyjnych w tym sensie, że w strukturach tych może znaleźć wyraz kultura organizacyjna ich twórców.<sup>47</sup> Liczne doświadczenia potwierdzają tę tezę.

Kulturę organizacyjną rozumie się również jako system wzorców kulturowych wynikających ze zorganizowanego, zespołowego działania ludzi, przyswojonych i zaakceptowanych przez nich, regulujących ich zachowania i warunkujących sprawne funkcjonowanie instytucji<sup>48</sup>. Kultura organizacyjna stanowi więc określony system wartości i norm, które dotyczą sprawnego działania. Takie myślenie o kulturze organizacyjnej może okazać się przydatne w odniesieniu do SZ, również w działaniach sojuszniczych i koalicyjnych, szczególnie zaś w operacjach połączonych.

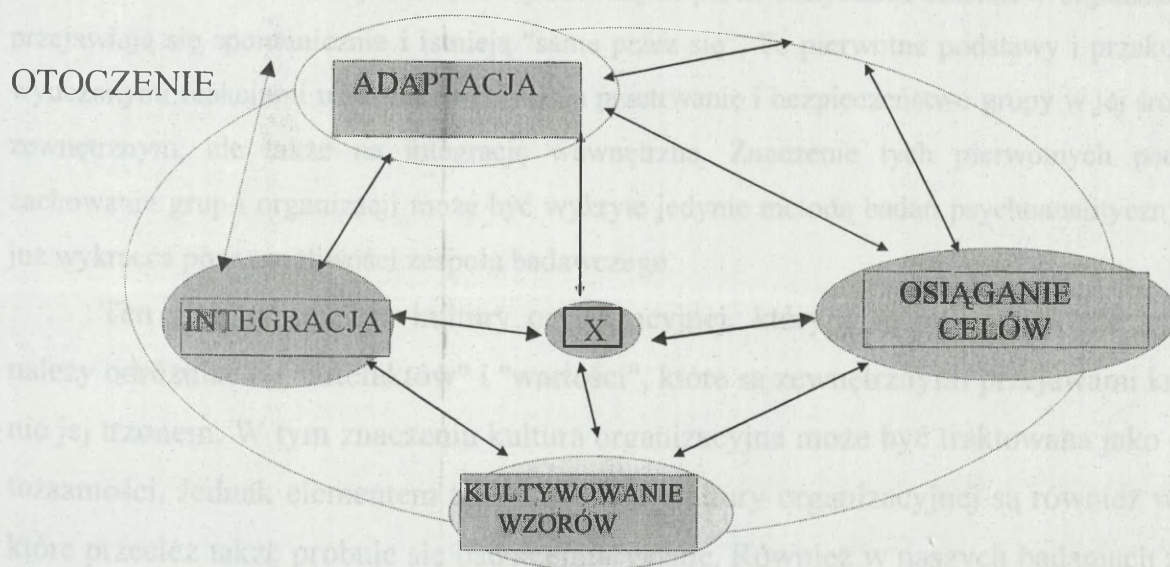
<sup>45</sup> L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999

<sup>46</sup> M.Pęcherski, Kultura organizacyjna jako element procesu kształcenia. [w:] S.Kowalewski, J.Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985, s.25.

<sup>47</sup> S.Kowalewski, J.Tudrej, O istocie kultury organizacyjnej w oświacie. [w:] S.Kowalewski, J.Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985, s.14-15.

Ogólnie biorąc, podobny sposób rozumienia *kultury organizacji* spotykamy w literaturze zagranicznej. Najbardziej popularny jest w niej przytaczany już pogląd E.Scheina, że *kultura organizacji* jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa (instytucja, organizacja) zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami *zewnętrznej adaptacji* i *wewnętrznej integracji*, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania, związany z tymi problemami<sup>49</sup>. Ten sposób rozumienia kultury organizacyjnej będzie nam towarzyszył w kolejnych etapach badań.

W badaniach kultury organizacyjnej warto również skorzystać z teorii T.Parsonsa i opracowanego na jej podstawie modelu (rys. 1)<sup>50</sup>.



Rys.1. Relacje między otoczeniem a „czterema wymogami systemu” (wg Parsonsa) i czynnikiem X (morale)

Analiza tego modelu, w świetle dotychczasowych rozważań może wskazywać, że do podstawowych funkcji kultury organizacji należą m.in.: funkcja kultywowanie wzorów i integracji wewnętrznej, ale także funkcja adaptacji i kształtowania właściwych relacji z bliższym i dalszym otoczeniem. Prawdopodobnie od „jakości” kultury organizacyjnej zależy, czy funkcje te wypełniane są w miarę harmonijnie, czy też kosztem którejs z nich. Nie jest to bez znaczenia, jako że wpływa na funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią celów. Oczywiście jest, że funkcja osiągania celów przez organizację (instytucję) nie może być zaniedbywana. Bez tego trudno byłoby mówić o organizacji. Uwaga ta dotyczy oczywiście organizacji, które mają dosyć wyraźnie określone cele.

<sup>48</sup> Z.Szeloch, Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania, Cz.II. Warszawa 1987, s. 223-225.

<sup>49</sup> E.H.Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989. s.61.

<sup>50</sup> M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne...

Będąc jednym z elementów organizacji, podobnie jak jej strategia czy struktura, kultura organizacyjna może przyczyniać się do zwiększenia wartości organizacji lub może prowadzić do strat. Dlatego też świadome tego faktu organizacje zmierzają do takiego jej kształtowania, aby jak najlepiej wspomagała ona ich funkcjonowanie.

Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu popularne jest rozumienie kultury organizacyjnej w ujęciu E. Scheina. Według tego autora kultura organizacji funkcjonuje na trzech poziomach. Są to poziomy: a/ podstawowych *założeń*; b/ *norm* i c/ *wartości* oraz *symboli*. Te elementy będą przedmiotem naszego szczególnego zainteresowania w II etapie badań.

Nie będzie to jednak zadanie łatwe. Warto bowiem pamiętać, że termin „kultura organizacyjna” zarezerwowany jest również dla głębszej, nieświadomej warstwy tzw. pierwotnych podstaw zachowania i dla przekonań wyznawanych przez wszystkich członków organizacji, które przejawiają się spontanicznie i istnieją "same przez się". Te pierwotne podstawy i przekonania są wyuczonymi reakcjami ukierunkowanymi na przetrwanie i bezpieczeństwo grupy w jej środowisku zewnętrznym, ale także na integrację wewnętrzną. Znaczenie tych pierwotnych podstaw w zachowaniu grup i organizacji może być wykryte jedynie metodą badań psychoanalitycznych, a to już wykracza poza możliwości zespołu badawczego.

Ten głębszy poziom kultury organizacyjnej, którym są owe pierwotne podstawy, należy odróżniać od "artefaktów" i "wartości", które są zewnętrznymi przejawami kultury, a nie jej trzonem. W tym znaczeniu kultura organizacyjna może być traktowana jako element tożsamości. Jednak elementem tak rozumianej kultury organizacyjnej są również wartości, które przecież także próbuje się badać empirycznie. Również w naszych badaniach zostanie to uwzględnione. Trzy warstwy kultury organizacyjnej i zachodzące między nimi relacje przedstawiono na rysunku 2.

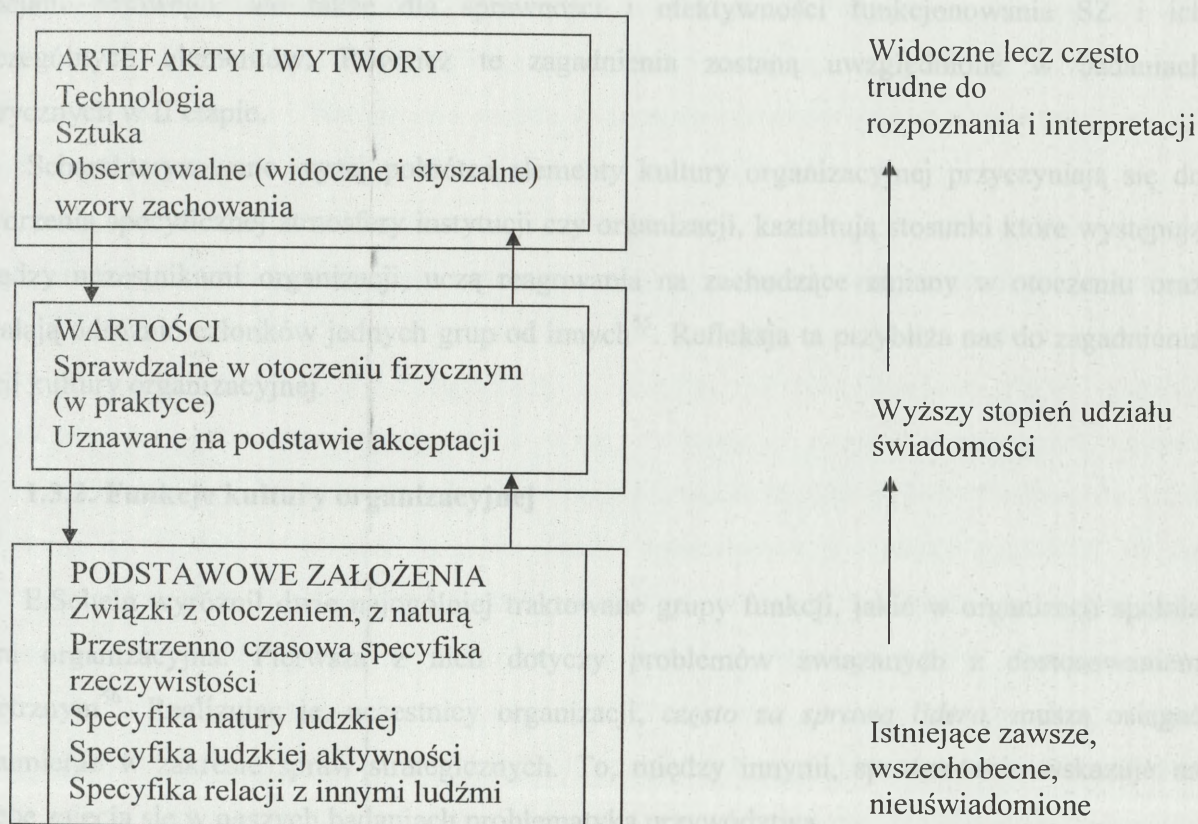
W tym miejscu należy zaznaczyć, że chociaż wartości stanowią jedną z „warstw” kultury organizacyjnej, nie należy ich traktować jako elementu kultury organizacyjnej, to jednak kultura organizacyjna może być postrzegana jako istota wartości samego podmiotu, jako jego wartość intelektualna. Refleksja ta może mieć szczególne znaczenie dla sil zespołowych i ich elementów.

Nie można wreszcie nie wspomnieć, że chociaż wartości stanowią jedną z „warstw” kultury organizacyjnej, nie należy ich traktować jako elementu kultury organizacyjnej, to jednak kultura organizacyjna może być postrzegana jako istota wartości samego podmiotu, jako jego wartość intelektualna. Refleksja ta może mieć szczególne znaczenie dla sil zespołowych i ich elementów.

<sup>1</sup> Na podstawie E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, SP 1983.

<sup>2</sup> C. Kluchala, A.L. Krótki, (w:) *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, t.II, UJ, Kraków 1989.

<sup>3</sup> P. Szempliński, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, 259.



Rys.2. Trzy warstwy kultury organizacyjnej i zachodzące między nimi relacje<sup>51</sup>

Powyższe rozważania kierują naszą uwagę w stronę pojęcia *wartości*. Przewija się ono dosyć często zarówno przy analizach zagadnień dotyczących kultury organizacyjnej, jak i przy omawianiu zjawisk informacji i komunikowania. Dlatego też warto – jak się wydaje – chociaż pokrótce przypomnieć znaczenie pojęcia *wartość*. Według C.Kluckhohna wartość jest sprecyzowaną lub dającą się wywnioskować koncepcją tego, co godne pożądania; jest ona charakterystyczna dla jednostki lub grupy i wywiera wpływ na ich wybór spośród dostępnych sposobów, środków i celów działania<sup>52</sup>. Zdaniem P.Sztompki "... wartości wskazują, do czego ludzie powinni dążyć, a *normy* - jak powinni do tego dążyć".<sup>53</sup> Również to stwierdzenie jest praktycznie użyteczne na etapie operacjonalizacji badań.

Nie można wszakże nie wspomnieć, że chociaż wartości stanowią jedną z „warstw” kultury organizacyjnej (nazwijmy je raczej elementem kultury organizacyjnej), to jednak kultura organizacyjna może być postrzegana jako istotna wartość danego podmiotu, jako jego wartość autoteliczna. Refleksja ta może mieć szczególne znaczenie dla sił zbrojnych i ich elementów,

<sup>51</sup> Na podstawie: E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, SF 1985

<sup>52</sup> C.Kluckhohn, A.L..Krober, [w:] *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz.II. UJ, Kraków 1989.

<sup>53</sup> P.Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s.259.

patrząc na to zagadnienie z punktu widzenia morale<sup>54</sup>, traktowanego jako jeden z elementów potencjału bojowego, ale także dla sprawności i efektywności funkcjonowania SZ i ich poszczególnych elementów. Również te zagadnienia zostaną uwzględnione w badaniach empirycznych w II etapie.

Scharakteryzowane wyżej pokrótce elementy kultury organizacyjnej przyczyniają się do wytworzenia specyficznej atmosfery instytucji czy organizacji, kształtują stosunki które występują pomiędzy uczestnikami organizacji, uczą reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od innych<sup>55</sup>. Refleksja ta przybliżyła nas do zagadnienia funkcji kultury organizacyjnej.

### 1.3.2. Funkcje kultury organizacyjnej

E.Schein wyróżnił dwie najogólniej traktowane grupy funkcji, jakie w organizacji spełnia kultura organizacyjna. Pierwsza z nich dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym<sup>56</sup>. Realizując je, uczestnicy organizacji, często za sprawą lidera, muszą osiągać porozumienie w zakresie spraw strategicznych. To, między innymi, spostrzeżenie wskazuje na potrzebę zajęcia się w naszych badaniach problematyką przywództwa.

Druga grupa funkcji dotyczy problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji<sup>57</sup>. Funkcje te pomagają przezwycięzać wewnętrzną niepewność. Kultura organizacji, oferując określoną wizję, zwiększa predykcję zachowań organizacyjnych bez potrzeby szczegółowych uregulowań. W rozważaniach teoretycznych poświęconych tej problematyce również trudno byłoby pomijać problematykę przywództwa. Zagadnienia te będą przedmiotem analiz w kolejnym rozdziale, ale także w II etapie badań.

Kultura organizacji spełnia również określone funkcje szczegółowe<sup>58</sup>: wyznacza granice organizacji; zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości; ułatwia angażowanie się w coś więcej niż tylko interesy własne; zwiększa stabilność systemu społecznego; jest mechanizmem wyjaśniającym i kontrolnym, który kształtuje postawy oraz zachowania pracowników oraz mechanizmem, który nimi kieruje. Jest to sposób myślenia o funkcjach kultury organizacyjnej z nieco innej perspektywy, niż przedstawiono to na rys.1. Jednak oba sposoby myślenia o szczegółowych funkcjach kultury organizacyjnej zostaną uwzględnione w II etapie badań.

<sup>54</sup> M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty i uwarunkowania morale kadry zawodowej JW. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1994.

<sup>55</sup> T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa 2002.

<sup>56</sup> W modelu Parsonsa, wzbogaconym o element morale (rys.1), odpowiada jej funkcja adaptacji

<sup>57</sup> W modelu przedstawionym na rys.1 odpowiadają jej funkcje integracji, osiągania celów, kultywowania wzorów i kształtowania morale

<sup>58</sup> E. Maslyk-Musiał, op. cit.

Przytoczone wyżej funkcje kultury organizacyjnej mogą być traktowane jako *pozytywne* z punktu widzenia organizacji, ale i pracownika. Kultura organizacyjna prowadzi więc do większego zaangażowania w sprawy organizacji oraz przyczynia się do większej konsekwencji w postawach pracowników. Natomiast z punktu widzenia pracownika kultura wskazuje mu, w jaki sposób ma postępować oraz co jest w organizacji (instytucji) ważne.

W literaturze spotyka się pogląd, że do podstawowych cech stanowiących o istocie kultury organizacji należą<sup>59</sup>: innowacja i podejmowanie ryzyka - stopień zachęcania pracowników do innowacji i podejmowania ryzyka; zwracanie uwagi na szczegóły - stopień, w jakim oczekiwana jest od pracowników precyzja oraz zwracanie uwagi na szczegóły; nastawienie na wyniki - stopień, w jakim przełożeni zwracają uwagę na wyniki, a nie na metody ich uzyskania; nastawienie na ludzi - stopień, w jakim przełożeni uwzględniają w podejmowaniu decyzji wpływ wyników na ludzi; nastawienie na zespoły - stopień, w jakim praca organizowana jest wokół zespołów; stopień agresywności - stopień, w jakim ludzie nastawieni są na rywalizację; stabilność - stopień, w jakim działalność organizacji przyczynia się do utrzymania istniejącego stanu rzeczy.

W wyniku oceny organizacji pod kątem tych cech można uzyskać pewien obraz kultury organizacji. Stanowi on podstawę odczuwania oraz wspólnych poglądów członków organizacji na to, jak się w niej postępuje oraz jakie zachowania są oczekiwane. Członkowie organizacji przyjmują pewne zasadnicze założenia dotyczące organizacji i jej związków z otoczeniem, stosunków panujących między członkami organizacji oraz związane z naturą ludzi. Możliwość dostrzeżenia tych poziomów przez obserwatora uwarunkowana jest stopniem ich wyróżnialności oraz stopniem uświadamiania sobie poszczególnych elementów kultury organizacyjnej przez członków organizacji. Wskazuje to na znaczenie wiedzy, jaką mają członkowie organizacji, na temat kultury organizacyjnej jako zjawiska społecznego, dla sprawności i efektywności funkcjonowania organizacji, szczególnie w środowisku wielokulturowym. Wiedza ta może być użyteczna zarówno na potrzeby dydaktyczne, jak i w badaniach kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych. W literaturze przedmiotu dość często pojawia się pogląd, iż każdy z menadżerów może poprawić swoje wyniki przez wykorzystanie kultury organizacji zarządzanej w sposób systemowy. Aby mógł tego dokonać, powinien jednak najpierw zrozumieć zasady działania swojej organizacji, następnie współpracować ze wszystkimi działami zaangażowanymi w realizację zadań. Te dwie zasady mogą - w jakimś stopniu i zakresie - okazać się przydatne dla współczesnych sił zbrojnych, również w badaniach ich kultury organizacyjnej.

Istotnym elementem tej wiedzy może być zrozumienie różnic między kulturami organizacji zarządzanych tradycyjnie i systemowo (tabela 1).

<sup>59</sup> E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000; S.P., Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit.

Tabela 1. Kultura organizacji zarządzanych tradycyjnie i systemowo<sup>60</sup>.

Tradycyjna kultura organizacji	Systemowa kultura organizacji
- Interesy działów dominują przy podejmowaniu decyzji	❖ Potrzeby klientów i wynikające z procesu dominują przy podejmowaniu decyzji
- Poszczególne funkcje (działy) nie mają kontaktów z pozostałymi działami	❖ poszczególne funkcje (działy) na bieżąco kontaktują się z pozostałymi działami
- Większość pracowników zna dobrze zadania realizowane w ich działach	❖ pracownicy rozumieją, jak działa cała firma i działy, z którymi współpracują
- Pracownicy nie wiedzą, kto jest wewnętrznym klientem i dostawcą ich działu oraz jakie są pomiędzy nimi powiązania	❖ pracownicy znają zasilania oraz wyniki pracy łączące ich dział z pozostałymi
- Relacje między działami (funkcjami) mają charakter konfrontacyjny	❖ relacje między działami mają służyć wspólnemu rozwiązywaniu problemów
- Poszczególne funkcje (działy) konkurują między sobą	❖ poszczególne działy są dla siebie równorzędnymi partnerami
- Miary oceny funkcji (działów) izolują je spośród innych	❖ miary oceny działów odzwierciedlają oczekiwania innych klientów i wkład działu w wyniki całej organizacji
- Dział może mieć dobre wyniki kosztem wyników innych działów	❖ dział może mieć dobre wyniki tylko dzięki wkładowi w wyniki całej organizacji
- Tylko wyniki pracy funkcji (działów) są mierzone i zarządzane	❖ wyniki oraz procesy są stale analizowane i zarządzane
- Systemy są analizowane tylko wtedy, gdy pojawiają się problemy ("jeśli działa, to po co naprawiać")	❖ systemy są stale analizowane i doskonalone ("nie jesteśmy tak dobrzy, jak moglibyśmy być")
- Brak systematycznego przekazywania informacji między działami	❖ systematyczne przekazywanie użytecznych informacji między działami
- Menadżerowie nie pozwalają swoim podwładnym na rozwiązywanie problemów bezpośrednio z równoważnymi im pracownikami innych działów; przeciwnie, oczekują, że problemy te powinny przejść ścieżkę hierarchiczną	❖ menadżerowie zachęcają swoich podwładnych do wspólnego rozwiązywania problemów ze współpracownikami innych działów
- Brak spójności w angażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji niezależnych bądź zależnych od stanowiska pracy	❖ międzyfunkcjonalne zespoły na różnych szczeblach struktury organizacyjnej są stale formowane do rozwiązywania głównych kwestii
- Pracownicy są wynagradzani za ich wkład w realizację celów działu	❖ pracownicy są wynagradzani za wkład w wyniki całej organizacji

Z badań *Conference Board* wynika, że prezesi polskich firm co prawda doceniają tworzenie kultury organizacji, ale przyjmują ją jako narzucenie pracownikom procedur działania, które

<sup>60</sup> G.A.Rummler, A.P.Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, Warszawa 2000, s.221.

wspierałyby proces transformacji firmy. Dyrektorzy polskich firm przykładają zdecydowanie mniejszą, niż ich zachodni koledzy, wagę do zarządzania ludźmi oraz wdrażania zaawansowanych technologii. W Polsce istnieje podejście inżynierskie, a nie menedżerskie. Charakteryzuje się ono tym, że wszystko traktowane jest w sposób instrumentalny. W polskich przedsiębiorstwach misja i wizja to raczej zarządzanie przedsiębiorstwem, komunikowanie się z otoczeniem. W krajach najwyżej rozwiniętych misja i wizja pełnią zasadniczo wielowymiarową funkcję kulturotwórczą. Głównie chodzi o rzeczywiste identyfikowanie się pracowników z wartościami i celami firmy po to, by chcieli przejąć odpowiedzialność za ich osiągnięcie<sup>61</sup>. W podobny sposób wizja i misja traktowane są w naszym kraju przez znawców tych zagadnień<sup>62</sup>.

### 1.3.3. Etapy rozwoju i rodzaje (typy) kultury organizacyjnej

Kultura organizacji wykazuje pewną dynamikę rozwoju, zmienia się i dojrzewa. W związku z tym można wymienić jej fazy, zwane też etapami rozwoju. W literaturze mówi się o czterech etapach, czterech fazach rozwoju kultury organizacyjnej. W fazie pierwszej, zwanej *formowaniem założeń kultury*, istotną rolę odgrywa właściciel, założyciel lub reprezentowani przez nich menedżerowie. W tym czasie może występować walka o wpływy, a grupy poszukują własnej tożsamości. Faza druga to *rozwój kultury*. Charakteryzuje się ona budowaniem zespołów i subkultur. W fazie trzeciej, zwanej *trwaniem kultury*, stabilizuje się ona, a wraz z nią organizacja. Wtedy to zachowania ludzkie są bardziej precyzyjnie oceniane. Faza czwarta, czyli *dojrzałość*, charakteryzuje się pełną stabilizacją, silną kontrolą wewnętrzną, koncentracją na utrzymaniu grupy oraz – w jakimś sensie - niechęcią do nowych idei i zmian<sup>63</sup>. Refleksje te mogą stanowić podstawę do formułowania problemów badawczych w kolejnych etapach badań. Jednym z nich mogłaby być np. *próba określenia, jaki etap rozwoju kultury organizacyjnej charakteryzuje badane przez nas struktury organizacyjne SZ i co z tej obserwacji może wynikać?*

Prowadząc badania kultur organizacyjnych, zwraca się również uwagę na ich *profile i rodzaje*. Istnieje wiele profili kultur organizacyjnych, które w literaturze przedmiotu są bardziej lub mniej precyzyjnie scharakteryzowane. Jedno z możliwych rozróżnień przedstawiono w tabeli 1, w której przedstawiono różnice między kulturami organizacji zarządzanych tradycyjnie i systemowo. W literaturze wymienia się kilka typów (profilu) kultur organizacyjnych. Przytoczmy niektóre z nich. Są to kultury: władzy, roli, zadaniowa, personalna [R. Harrison]; silne, agresywne, innowacyjne, dynamiczne, męskie, ofensywne, konserwatywne, kobiece [Levinson]; twarda, „pracuj ciężko i baw się”, spokojnego działania, trwania i stabilności [T.E. Del, A.A. Keenedy];

<sup>61</sup> A. Hendler, Gaszenie pożarów, „Businessman” 2002, nr 12.

<sup>62</sup> R. Wróblewski, op.cit.

<sup>63</sup> L. Zbiegień-Maciąg, op. cit.

innowacyjna, kontroli, działania, harmonii [J. Peters], autorytarna, liberalna, biurokratyczna i innowacyjna [M. Dobrzyński] i inne<sup>64</sup>. Podstawą tych typologii są zazwyczaj cechy uznawane w danym środowisku za istotne, czyli wartości. W związku z tym liczba różnych typologii może być bardzo długa.

W tym miejscu warto nadmienić, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych, a nie od przynależności organizacyjnej. Oznacza to, że wraz z momentem zatrudnienia pracownicy wnoszą te wartości do firmy, instytucji, organizacji. Przystosowanie nowych pracowników do organizacji polega na poznaniu praktyk, czyli symboli, bohaterów, rytuałów, a nie wartości jako takich<sup>65</sup>. Jednak możemy mówić również o wartościach organizacyjnych. Biorąc to pod uwagę, G.Hofstede wyróżnia sześć wymiarów kultury organizacyjnej<sup>66</sup>. Są to:

1. Orientacja na zachowanie procedur - orientacja na osiąganie wyników (priorytet procedur - priorytet wyników);
2. Troska o pracowników - troska o produkcję;
3. Przynależność (przewaga więzi emocjonalnych - uzup. M.C.) - profesjonalizm (gminność - cechowość), czyli przewaga więzi funkcjonalnych (uzup.- M.C.);
4. System otwarty - system zamknięty;
5. Luźna kontrola - ścisła kontrola;
6. Normatywność - pragmatyzm.

Jak się wydaje, nie należy jednak każdego z proponowanych przez Hofstede wymiarów kultury organizacyjnej traktować alternatywnie (np. normatywność w opozycji do pragmatyzmu), lecz raczej w określonych proporcjach między nimi, co pozwoliłoby dokonywać ich empirycznego pomiaru, np. przy pomocy skali Likerta.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że kultury organizacyjne i kultury narodowe rządzą się odmiennymi prawami. W literaturze przedmiotu różne też wymienia się wymiary kultur narodowych, w porównaniu z przedstawionymi wyżej wymiarami kultur organizacyjnych. Przypomnijmy więc za G.Hofstede zasadnicze wymiary kultur narodowych<sup>67</sup>: Są to:

1. Dystans władzy (od małego do dużego);
2. Kolektywizm i indywidualizm;
3. Kobiecość i męskość;
4. Unikanie niepewności (od słabej do silnej);

<sup>64</sup> B. Sławecki (recenzje i omówienia), R. C. Cuhna, C.L. Cooper, Czy prywatyzacja wpływa na kulturę przedsiębiorstwa i dobre samopoczucie pracowników? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4.  
L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wrocław 1998, K. Serafin, Człowiek w organizacji, Katowice 1996.

<sup>65</sup> op.cit.s.271.

<sup>66</sup> G.Hofstede, Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Warszawa 2000, s.278.

<sup>67</sup> G.Hofstede, op.cit. s.51.

## 5. Orientacja długo- i krótkoterminowa.

Nie można wykluczyć, że dopiero nałożenie na siebie „siatki” typów kultur narodowych i „siatki” typów kultur organizacyjnych pozwala lepiej dostrzegać i dokładniej, bardziej realnie opisywać fenomen kultury organizacyjnej. Warunek ten, jak się wydaje, w większym stopniu spełnia typologia zaproponowana przez Cz. Sikorskiego<sup>68</sup>. Wymienia on cztery zasadnicze rodzaje kultur organizacyjnych, czyli:

A/ kulturę dominacji;

B/ kulturę rywalizacji;

C/ kulturę współdziałania;

D/ kulturę adaptacji.

Typologia ta wydaje się być szczególnie przydatna w naszych badaniach. Nie oznacza to jednak, że w trakcie badań pilotażowych nie będziemy starali się poznać użyteczności innych, spotykanych w literaturze typologii kultur organizacyjnych po to, aby znaleźć najbardziej odpowiednią do badania, opisywania i wyjaśniania fenomenu kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych.

Warto w tym miejscu zauważyć, że spośród wymienionych wyżej rodzajów kultur organizacyjnych w czystej postaci nie występuje jednak żadna z nich. Chodzi o to, że każdy z tych typów kultury organizacyjnej charakteryzuje się określonymi, dominującymi cechami, różnicowanymi elementami i warunkami rozwoju. Inne też odpowiadają mu strategii zarządzania. Oczywiście jest, że powoduje to określone skutki organizacyjne i społeczne, co ma szczególne znaczenie w siłach zbrojnych, a szczególnie w działaniach połączonych.

Dla naszych badań użyteczne mogą okazać się również poglądy Ch.B.Chandy<sup>69</sup> na różne aspekty (wymiary) kultury organizacyjnej. Autor ten uważa, że *kultura organizacyjna jest efektywnym instrumentem kształtującym zachowania się ludzi w organizacji*. Sprzyja ona bowiem tym zachowaniom, które przybliżają ludzi do osiągnięcia przez nich zarówno swoich osobistych celów, jak i celów organizacji. Jest to jedna z istotnych funkcji kultury organizacyjnej, także w siłach zbrojnych.

Zdaniem Ch.B.Chandy'ego poszczególne aspekty kultury organizacyjnej możemy określić, udzielając odpowiedzi na następujące pytania:

*Po pierwsze* - jakie postawy osobiste są dozwolone w organizacji, jakie są preferowane, jakie tolerowane a jakie „zwalczone”?

Odnosząc to do sił zbrojnych, a w nich różnych rodzajów SZ, może to być np. pytanie o relacje między bezwzględnym podporządkowaniem się wytycznym przełożonego czy ustalonym

<sup>68</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.

<sup>69</sup> H.B.Chandy, *Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management – Development – Methoden*, *Zeitschrift für Organization* 1978 nr 7., s.401-404.

procedurom oraz zdyscyplinowanym, skrupulatnym realizowaniem ich zaleceń, a pomysłowością, inicjatywą i zaradnością podwładnych.

Uszczegóławiając to pytanie, warto zastanowić się, czy można rozpatrywać to w stosunku do wszystkich, zawsze i wszędzie, czy też w sposób zróżnicowany - w odniesieniu do poszczególnych podmiotów, ale także w różnych sytuacjach. A może, analizując podstawowe modele sytuacyjne, warto zastanowić się, w jakim stopniu i zakresie i w stosunku do kogo powinniśmy mówić o bezwzględnym podporządkowaniu się i skrupulatnym realizowaniu wytycznych, a w stosunku do jakiego podmiotu i w jakich sytuacjach możliwa jest, a może nawet konieczna, zaradność i inicjatywa? Wydaje się, że dobrą płaszczyzną do analiz i poszukiwania wspomnianych wyżej różnic może być, np. z jednej strony system obrony przeciwrakietowej, z drugiej strony zaś działalność oddziałów specjalnych.

Przedstawione wyżej pytania problemowe nie należą do łatwych, co nie oznacza, że nie należy ich podejmować. Dotykamy bowiem w tym momencie istotnych elementów a zarazem wyznaczników kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych - ogólnie biorąc - ale także w ich poszczególnych elementach - strukturach organizacyjnych.

*Po drugie* - według poglądów Chandy'ego - jest to pytanie, jaką wartość przypisuje się regułom i procedurom? Problem ten, już częściowo sygnalizowany powyżej, ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych z punktu widzenia funkcjonowania ich systemów dowodzenia, szczególnie na ćwiczeniach i w działaniach bojowych.

*Trzecie pytanie* dotyczy tego, czy reguły i procedury są tak samo ważne jak rezultaty działań?

*Po czwarte* - staramy się dociec, jakie znaczenie ma *jakość* produkcji (w odniesieniu do środowiska cywilnego) oraz *jakość* działań podejmowanych przez struktury organizacyjne SZ i osiągane przez nie efekty?

*Po piąte* wreszcie - zdaniem Chandy'ego - chodzi o to, aby znaleźć odpowiedź na pytanie, jaką wartość przywiązuje się do etyki, a jaką do zysku?

Ten ostatni problem można odnieść również do sił zbrojnych, szczególnie zaś w działaniach bojowych. Wtedy to bowiem najwyraźniej ujawnia się taki lub inny stosunek przełożonego do podwładnych w relacjach: zadanie - "koszty". Mówiąc o „kosztach”, mamy na myśli takie kwestie, jak poziom dbałości o żołnierza, o jego zdrowie i życie, o warunki wykonania zadań, itp.

W różnych armiach o różnych kulturach organizacyjnych odpowiedzi na powyższe pytania mogą być i są zróżnicowane, o czym świadczą nie tylko doświadczenia z II wojny światowej, ale także ze współczesnych konfliktów zbrojnych.

Miarą wysokiej kultury organizacyjnej osób kierujących organizacją jest, między innymi, posiadanie umiejętności myślenia strategicznego, uwzględniającego nie tylko określoną wizję i

misję,<sup>70</sup> ale również przewidywanie skutków podejmowanych decyzji i działań postrzeganych w ich wymiarze społecznym, a konkretnie w sferze świadomości. Ta ostatnia refleksja może dotyczyć np. morale żołnierzy, którzy wiedzą, że dowódca albo dba o nich, albo też traktuje ich jak przysłowiowe „mięso armatnie”. Są to elementy szeroko rozumianej kultury dowodzenia, które znajdują potwierdzenie nie tylko w rozważaniach historycznych, ale również we współczesnych działaniach zbrojnych. Różnice w tym zakresie między poszczególnymi armiami można dostrzec dosyć wyraźnie, analizując chociażby działania zbrojne w ciągu ostatnich kilku czy kilkunastu lat.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej, szczególnie w siłach zbrojnych, jest tzw. wyczuwanie *czasu*. Wiąże się to, m.in., z usytuowaniem tej wartości wśród innych. Czas jako wartość jest bowiem w różny sposób odczuwany i doceniany w różnych kulturach, ale także w instytucjach i organizacjach charakteryzujących się różnymi kulturami organizacyjnymi. Nie można wykluczyć, że nawet w tej samej armii czas jako wartość inaczej jest doceniany w siłach powietrznych, nieco inaczej w marynarce wojennej, a jeszcze inaczej w wojskach lądowych. Hipoteza ta będzie weryfikowana w II etapie badań. Spostrzeżenie to może bowiem mieć nie tylko wartość poznawczą, ale także praktyczne znaczenie, np. w działaniach połączonych.

Warto zauważyć, że wymienione przez Cz. Sikorskiego cztery podstawowe rodzaje (typy) kultur organizacyjnych odpowiadają kolejnym etapom rozwoju cywilizacyjnego w ujęciu A. Tofflera. Przyjmując to założenie, łatwiej zrozumieć, dlaczego siły powietrzne traktowane są coraz częściej jako "ukochane dziecko" cywilizacji III fali<sup>71</sup>. Nasuwa się jednak pytanie - przez wszystkich, zawsze i wszędzie, czy może w określonych sytuacjach? A jeśli w konkretnych sytuacjach, to czy uwarunkowane jest to czynnikami obiektywnymi, takimi np. jak potrzeby taktyczne czy operacyjne, czy też mogą na to wpływać czynniki o większym stopniu subiektywności, takie jak dominująca kultura organizacyjna i związana z nią kultura dowodzenia? Nie są to tylko pytania o charakterze teoretycznym. Ich sformułowanie było możliwe dzięki obserwacji wspólnych ćwiczeń oficerów z różnych wydziałów AON.

Jeśli różnice między kulturami organizacyjnymi oficerów reprezentujących różne rodzaje wojsk i sił zbrojnych z tej samej armii mogą wpływać (i prawdopodobnie wpływają) na sprawność, skuteczność i efektywność działań połączonych, to tym bardziej problem ten może ujawniać się w działaniach sojuszniczych. Pierwszą część tej hipotezy (w odniesieniu do naszej armii) zamierzamy zweryfikować w II etapie badań, być może już w trakcie badań pilotażowych.

---

<sup>70</sup> R. Wróblewski, Wprowadzenie do strategii ...; M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne...; C. Pupin, I.M. Kobi, M.A. Wieterich, Unternehmenskultur basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die orientierung, Bern 1985 nr 85.

#### 1.4. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Kultura organizacji nie funkcjonuje w oderwaniu od rzeczywistości. Mają na nią wpływ różnorodne czynniki wewnętrzne, zwane endogennymi, jak i zewnętrzne - egzogenne. Należą do nich: typ otoczenia, elementy społeczne (kultura osobista pracowników, cele organizacji, styl kierowania, stosunki międzyludzkie), elementy organizacyjno-techniczne (struktura organizacji, organizacja pracy, wyposażenie stanowisk, metody pracy, środowisko pracy) oraz pracownicy (poziom intelektualny, kwalifikacje zawodowe, postawy, motywacje)<sup>72</sup>. Szczęólnego znaczenia nabiera to w dobie postępującej globalizacji. Prowadzi ona do znacznego ujednociania wzorców konsumpcji, ale i wzorców kierowania. Chodzi o zorganizowane oddziaływanie realizowane w wyniku łączenia się i tworzenia ponadnarodowych instytucji o zasięgu kontynentalnym. Siłą sprawczą rozwoju globalizacji są głównie wysoko wykwalifikowani przedsiębiorcy, menedżerowie – realizatorzy, którzy projektują i wdrażają wysokiej klasy rozwiązania techniczne zasadniczo w następujących obszarach: mikroelektronika; rozwój produktów inżynierii materiałowej; informatyka; robotyzacja; automatyka; alternatywne i odnawialne źródła energii; biotechnologia oraz nowe rozwiązania w organizacji i zarządzaniu procesami pracy i produkcji.

Obok siebie funkcjonują ludzie o odmiennych kulturach narodowych<sup>73</sup>, kiedy to zadaniem kierownictwa jest pogodzenie sprzecznych tendencji - podtrzymywania i kultywowania dominujących wartości organizacji przez jej pracowników, przy jednoczesnym zachęcaniu ludzi do tolerowania oraz akceptowania różnic kulturowych<sup>74</sup>.

Według R. Poppera zderzenie kultur nie musi prowadzić do konfliktów i wyniszczenia<sup>75</sup>. Wśród cech, które są istotne dla dobrej współpracy w organizacji, wymienia się: wyrazistość rozwiązań, pewną skalę ich rozwiązań, dokładne i przekonujące uzasadnienie, wskazanie pozytywnych i ujemnych skutków zmiany oraz wpływ zmian w kulturze na motywację do pracy. Dla kierowania zespołami ludzkimi istotna jest silna kultura (posiadająca zarówno zalety, jak i wady) konsekwentnych działań<sup>76</sup>. Kultura ta może zarówno sprzyjać zmianom, jak również może skutecznie je blokować. Generalnie jednak, jak się wydaje, tempo i charakter zmian kultury organizacyjnej stanowią wypadkową dwu grup czynników: istniejących wewnątrz organizacji (nazwijmy je czynnikami endogennymi) i czynnikami zewnętrznymi – egzogennymi.

W dotychczasowych analizach główną uwagę skupiliśmy na czynnikach endogennych, czyli wewnętrznych. One będą również głównie przedmiotem zainteresowania autorów kolejnych

<sup>71</sup> M. Cieślarczyk, W. Marud, op.cit.

<sup>72</sup> W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Toruń 2000.

<sup>73</sup> W.M., Grudzewski, I. Hejduk., Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 1.

<sup>74</sup> S.P. Robbins, op. cit.

<sup>75</sup> K.R. Popper, W poszukiwaniu lepszego świata, Warszawa 1997.

<sup>76</sup> A. Sajkiewicz, L. Sajkiewicz, Nowe metody pracy z ludźmi, Warszawa 2002.

rozdziałów. Dlatego też w tym miejscu zasadne wydaje się przedstawienie ogólnej charakterystyki wpływu zjawisk egzogennych, czyli dostrzeganych w otoczeniu organizacji, na ich kulturę organizacyjną.

#### 1.4.1. Ogólna charakterystyka otoczenia sił zbrojnych

Siły zbrojne, mimo swej specyfiki<sup>77</sup>, posiadają wiele cech, które są wspólne dla wszystkich organizacji. Tak jak inne, charakteryzują się: podziałem pracy, podziałem władzy, w jakimś sensie obecnością kilku ośrodków władzy, zaplanowanym przepływem informacji, substytucyjnością personelu. W sensie rzeczowym mogą być przedstawione w ujęciu:

- prakseologicznym - jako system, którego elementy są uporządkowane z punktu widzenia świadomego osiągnięcia celu całego układu<sup>78</sup>,
- socjologicznym - jako system społeczny, który jest zespołem stosunków międzyludzkich, układem określonych grup, zespołem stanowisk i pozycji społecznych<sup>79</sup>.

Siły zbrojne, jako szczególny przypadek systemu, funkcjonują w określonym otoczeniu, które oddziałuje na nie poprzez wejścia. Z kolei siły zbrojne wpływają na otoczenie poprzez wyjścia zewnętrzne (rysunek 1).

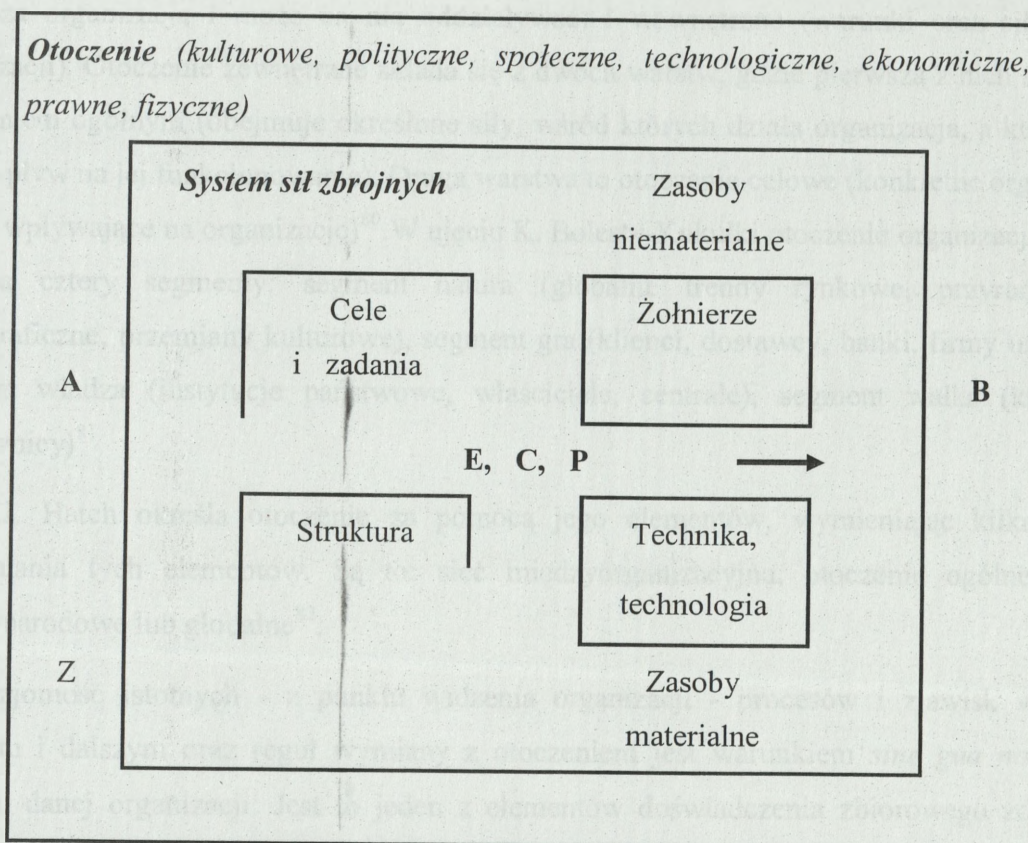
<sup>77</sup> Zgodnie z poglądami J. Wiatra siły zbrojne na tle innych organizacji wyróżnia połączenie i nasilenie następujących cech: przewaga więzi formalnych nad personalnymi, duża formalizacja, hierarchiczna struktura, własny system uwarstwienia społecznego środowiska oraz zorganizowanie do prowadzenia walki. J. Wiatr, Socjologia wojska, Warszawa 1982.

W jednostkach sił zbrojnych: żołnierze znajdują się na ograniczonej przestrzeni i podlegają tej samej władzy, kontakty interpersonalne we wszystkich fazach życia codziennego (szczególnie w małych garnizonach – jednostkach) ograniczają się do bezpośredniego środowiska, żołnierze funkcjonują według ściśle zaplanowanego schematu narzuconego przez system formalnych zarządzeń. M.T. Frankowski, Człowiek w warunkach ekstremalnych, Warszawa 2001.

Zdaniem J. Terlaka i T. Jasińskiego wykonywanie zawodu żołnierza łączy się z czynnościami wykonywanymi w sytuacjach konfliktowych – stresowych. J. Terlak, T. Jasiński, Ocena poczucia jakości życia u pilotów i żołnierzy jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1999, nr 4; J. Terlak, T. Jasiński, Konsekwencje psychologiczne pełnienia ról zawodowych i społecznych u pilotów i żołnierzy różnych jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 1

<sup>78</sup> Według polskiej szkoły prakseologii pojęcie organizacja można przedstawić w ujęciu czynnościowym, atrybutowym i rzeczowym.

<sup>79</sup> J.H. Turner, Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie, Poznań 1998.



**Rysunek 3.** Siły zbrojne jako system względnie otwarty

Źródło: [opracowano na podstawie M. Bielski, Organizacje – istota•struktury•procesy, Warszawa 1997]

gdzie: E – elementy sił zbrojnych, C – cechy i właściwości elementów, P – powiązania i sprzężenia pomiędzy elementami, A – zasoby wejściowe (materialne i niematerialne), B – wyjścia, Z – zakłócenia.

Siły zbrojne, tak jak inne organizacje, są wyodrębnione z otoczenia w sensie funkcjonalnym, prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym. W otoczeniu tym, między innymi, znajdują się inne organizacje i elementy potencjału obronnego (zarówno narodowe, jak i sojusznicze), procesy, zjawiska, które odgrywają szczególną rolę z punktu widzenia obronności, oraz przepisy i unormowania prawne dotyczące funkcjonowania sił zbrojnych.

Otoczenie umożliwia siłom zbrojnym funkcjonowanie, czerpią bowiem z niego różne zasoby. Rozpatrując relację siły zbrojne – otoczenie, należy pamiętać, że otoczenie nie tylko stwarza im możliwości dobrego funkcjonowania, ale także mogą w nim tkwić zagrożenia dla ich podstawowych wartości. Te szanse i zagrożenia nie są stałe, niektóre z nich zanikają, inne pojawiają się. Zmieniają się również potrzeby otoczenia i reguły wymiany sił zbrojnych z otoczeniem.

W ujęciu systemowym otoczenie organizacji składa się z dwóch podstawowych elementów: otoczenia bliższego (własne społeczeństwo) i dalszego (sojusznicze SZ, inne społeczeństwa). Natomiast R.W. Griffin wymienia otoczenie zewnętrzne (wszystko to, co znajduje się poza organizacją i może na nią oddziaływać) i wewnętrzne (warunki oraz siły wewnątrz organizacji). Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw, gdzie pierwsza z nich nazwana jest otoczeniem ogólnym (obejmuje określone siły, wśród których działa organizacja, a które to mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie). Druga warstwa to otoczenie celowe (konkretne organizacje lub grupy, wpływające na organizację)<sup>80</sup>. W ujęciu K. Bolesty-Kukułki otoczenie organizacji podzielone jest na cztery segmenty: segment natura (globalne trendy rynkowe, przyroda, procesy demograficzne, przemiany kulturowe), segment gra (klienci, dostawcy, banki, firmy usługowe ...), segment władza (instytucje państwowe, właściciele, centrale), segment walka (konkurenci i przeciwnicy)<sup>81</sup>.

M.J. Hatch określa otoczenie za pomocą jego elementów, wymieniając kilka sposobów rozróżniania tych elementów. Są to: sieć międzyorganizacyjna, otoczenie ogólne, otoczenie międzynarodowe lub globalne<sup>82</sup>.

Znajomość istotnych - z punktu widzenia organizacji - procesów i zjawisk w otoczeniu bliższym i dalszym oraz reguł wymiany z otoczeniem jest warunkiem *sine qua non* trwania i rozwoju danej organizacji. Jest to jeden z elementów doświadczenia zbiorowego zdobywanego przez organizację, a jednocześnie istotny czynnik kształtujący wizerunek organizacji w otoczeniu. Ma to znaczący wpływ na jakość i efekty wymiany organizacji z otoczeniem, podobnie jak kultura, która nie tylko tworzy właściwy dla danej organizacji klimat działania i współdziałania, ale również kształtuje społeczny wizerunek organizacji i opinię o jej funkcjonowaniu.

Jakość relacji organizacji z otoczeniem zależy od jej zdolności adaptacyjnych. Te zaś uzależnione są w znacznym stopniu od charakteru struktury i modelu zarządzania danej organizacji. Organizacje funkcjonujące w bardziej stabilnym otoczeniu są częściej zbudowane i kierowane według modelu mechanistycznego, zaś te, które działają w otoczeniu turbulentnym, częściej stosują adaptacyjno-organiczny model zarządzania<sup>83</sup>.

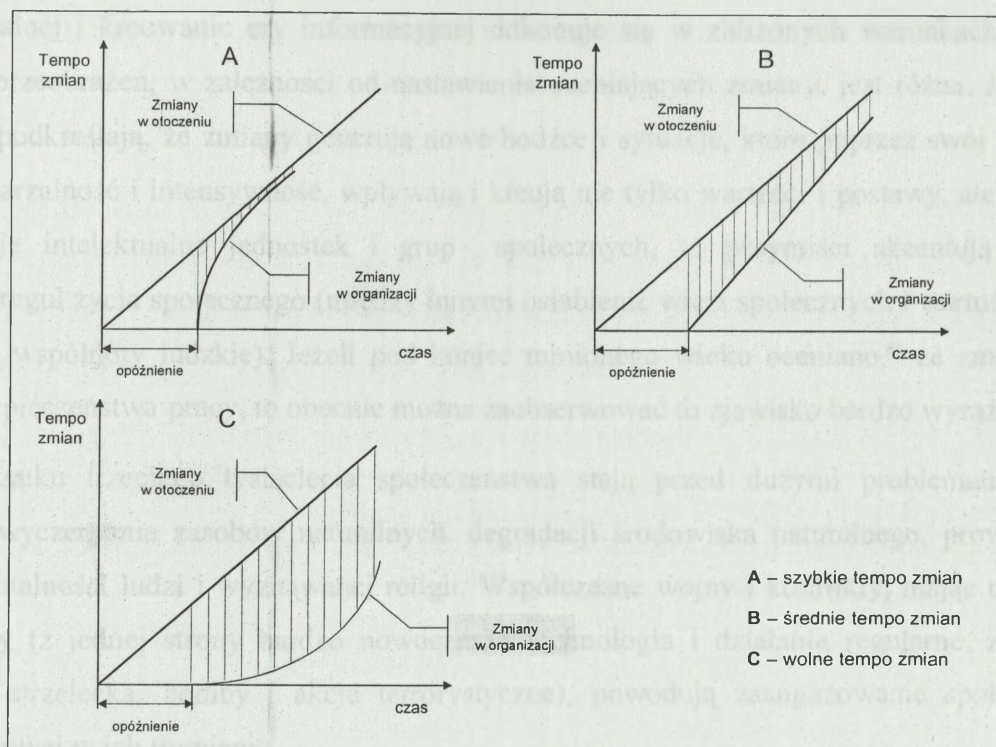
---

<sup>80</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania, Warszawa 2000.

<sup>81</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, Warszawa 1996.

<sup>82</sup> M.J. Hatch, Teoria organizacji, Warszawa 2002.

<sup>83</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, op.cit.



**Rysunek 4.** Zmiany w otoczeniu a zmiany w organizacji<sup>84</sup>

Źródło: [Opracowanie własne]

Do cech, które najbardziej wpływają na wszystkie podsystemy organizacji, zwłaszcza na podsystem zarządzania i struktury, należą złożoność i zmienność. Charakteryzując otoczenie ze względu na te cechy, należy umieścić je w odpowiednim miejscu obszaru utworzonego ze skrzyżowania dwóch continuów rozciągniętych pomiędzy cechami skrajnymi: stałe-zmienne oraz proste-złożone. Sprawia to, że powstają w ten sposób cztery typy otoczenia: proste i stałe, proste i zmienne, złożone i stałe, złożone i zmienne. Otoczenie proste od złożonego wyróżnia liczebność i różnorodność jego elementów, natomiast otoczenie stałe i zmienne różnią się liczbą i częstotliwością zmian<sup>85</sup>.

#### 1.4.2. Zmiany w otoczeniu sił zbrojnych

Otoczenie, w którym funkcjonują organizacje zawsze ulegało zmianom. Dynamika tych przeobrażeń nie zawsze była jednakowa. W miarę zbliżania się do współczesności były one coraz szybsze, a okresy, na podstawie których można było je wskazać, coraz krótsze.

Zmiany społeczne dokonują się zasadniczo w warunkach dezorganizacji istniejących reguł życia społecznego i stopniowego lub gwałtownego zastępowania ich nowymi. Koniec epoki

<sup>84</sup> Przedstawione typowe sytuacje. Przyjęto również pewne uproszczenia, bowiem zmiany otoczenia mogą mieć inny charakter np. wykładniczy - wzrost liczby komputerów.

<sup>85</sup> M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 2002.

industrialnej i kreowanie ery informacyjnej dokonuje się w zbliżonych warunkach. Jednak ocena tych przeobrażeń, w zależności od nastawienia oceniających zmiany, jest różna. Jeżeli ich zwolennicy podkreślają, że zmiany generują nowe bodźce i sytuacje, które poprzez swój globalny zasięg, powtarzalność i intensywność, wpływają i kreują nie tylko wartości i postawy, ale również predyspozycje intelektualne jednostek i grup społecznych, to pesymiści akcentują rozkład istniejących reguł życia społecznego (między innymi osłabienie więzi społecznych i wartości, które podtrzymują wspólnoty ludzkie). Jeżeli pod koniec minionego wieku oceniano,<sup>86</sup> że zmienia się poczucie bezpieczeństwa pracy, to obecnie można zaobserwować to zjawisko bardzo wyraźnie.

Na początku trzeciego tysiąclecia społeczeństwa stają przed dużymi problemami, które wynikają z wyczerpania zasobów naturalnych, degradacji środowiska naturalnego, prowadzonej polityki, mentalności ludzi i wyznawanej religii. Współczesne wojny i konflikty, mając charakter asymetryczny (z jednej strony bardzo nowoczesna technologia i działania regularne, z drugiej często broń strzelecka, bomby i akcje terrorystyczne), powodują zaangażowanie społeczności międzynarodowej w ich tłumieniu.

Dokonujące się zmiany związane są (między innymi) z globalizacją (w ogólnym ujęciu globalizacja oznacza raptowne zwiększenie liczby ponadnarodowych instytucji i organizacji, przenikanie się różnych kultur i konsolidacji środków komunikacji masowej na przestrzeni nie narodowej, a globalnej). Do zasadniczych wyznaczników globalizacji zalicza się: wzrost roli wiedzy i nauki, rozwój technologii informacyjnych, ciągłe procesy restrukturyzacyjne zmierzające do doskonalenia wyrobów i usług, przetwarzanie wiedzy w nowe konstrukcje, rozwiązania organizacyjne<sup>87</sup>.

Wśród sił, które spowodowały, że wiele organizacji stało się globalnymi, wymienia się: *sily społeczne* (konsumpcja, ujednolicanie upodobań konsumentów, edukacja, umiejętności), *sily polityczne* (redukcja barier handlowych, prywatyzacja, tworzenie bloków handlowych, standardy techniczne), *sily ekonomiczne* (dochody indywidualne, handel światowy, światowe rynki finansowe, światowa konkurencja), *sily techniczne* (industrializacja, rewolucja transportowa i rewolucja informacyjno-komunikacyjna). Siły te, będąc stosunkowo ściśle powiązane, są w znacznym stopniu od siebie zależne<sup>88</sup>.

Zachodzące zmiany sprawiają, że organizacje, które chcą przetrwać na rynku, muszą stawiać czoło nowym realiom. Sytuacja ta powoduje, że kumuluje się wpływ technologii (zwłaszcza informatycznej), co wymaga dużego zaangażowania potencjału intelektualnego pracowników.

<sup>86</sup> Por. E. Masłyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje*, Lublin 1996.

<sup>87</sup> W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2001, nr 1.

<sup>88</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purodie, *Globalizacja: strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.

Zdolność uczenia się jest dzisiaj istotnym źródłem trwałej przewagi. Uczenie się organizacji utożsamiane jest z tworzeniem kluczowych kompetencji (wartościowe jest tylko takie uczenie, które pozwala na wykonywanie czegoś lepiej niż inni).

Duży wpływ na zachodzące zmiany wywiera rozwój w zakresie informatyki, tworzenia sieci komputerowych oraz inteligentnych systemów. Wyniki uzyskiwane w tych dziedzinach powodują szybki rozwój form zarządzania, stosowania nowych metod i modeli oceny przebiegu zjawisk oraz tworzenia efektywniejszych struktur organizacyjno-funkcjonalnych.

**Tabela 2.** Różnice pomiędzy erą przemysłową a erą informacji

Kategorie	Cywilizacja przemysłowa	Cywilizacja informacyjna
Zasadnicze zasoby	Kapitał	Wiedza
Pracownicy	Źródło kosztów	Inwestycja
Styl kierowania	Nakazy i kontrola	Partycypacyjny
Strategia	Nastawiona na konkurencję	Nastawiona na kooperację
Motywacja	Zasadniczo bodźce finansowe	Poprzez wewnętrzną satysfakcję
Zmiany	Zagrożenie	Szansa
Rozwój	Możliwy do przewidzenia	Trudny do przewidzenia
Wykorzystanie nowoczesnych technologii	Ważne	Niezbędne
Struktura organizacyjna	Hierarchiczna	Sieciowa
Kultura organizacyjna	Oparta na posłuszeństwie	Oparta na zaufaniu

Źródło [na podstawie M. Strojny, Teoria i praktyka zarządzania wiedzą, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2000, nr 10]

Ocenia się, że społeczeństwo informacyjne nie będzie monolitem, lecz federacją grup korzystających w rozmaity sposób ze źródeł i środków informacji – bardziej jednością osób niż jednością ról. Jednocześnie słabość i krótkie życie współczesnych wspólnot może wynikać ze zmniejszenia się lub wręcz niwelacji dotychczasowych różnic pomiędzy komunikacją wewnątrzgrupową a procesami wymiany informacji<sup>89</sup>.



doskonalsze metody przekazywania informacji przyczyniają się do zmian w wymiarze jednostkowym, organizacyjnym i społecznym.

Według A. Tofflera procesowi dynamicznych przeobrażeń towarzyszą następujące kompleksy zjawisk<sup>91</sup>:

- przejściowość (kruchość ludzkich związków, które wynikają z incydentalnych kontaktów oraz zmian w organizacji życia),
- pojawianie się nowości (zaskakujące, nieoczekiwane zdarzenia, które zwiększają trudności przystosowawcze),
- różnorodność (zachowań, norm, propozycji konsumpcyjnych).

Nowe technologie, innowacje i środki pracy powodują, że zmienia się sposób zarządzania personelem. Zmiany takie dostrzega się również w SZ. W wyniku zachodzących przekształceń, szczególnie w krajach rozwiniętych, dokonuje się przewartościowanie zasobów, którymi dysponują poszczególne organizacje - rośnie rola ludzi i wiedzy. W nowoczesnych organizacjach ludzie są postrzegani jako społeczny kapitał<sup>92</sup>, ponieważ ich wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności praktyczne, między innymi, tworzą indywidualny potencjał pracy<sup>93</sup>. Potencjał ten, w sytuacji kiedy technologie szybko się starzeją, może się okazać jednym z czynników decydujących o sukcesie współczesnej organizacji.

Nowe technologie, coraz szerzej wprowadzane do codziennego życia, coraz bardziej stają się niezbędne do funkcjonowania człowieka. Obserwując dokonujące się zmiany, można stwierdzić, że ludzie ulegają naciskom pojawiających się nowości, zmienności, przejściowości i różnorodności. Często można spotkać opinie, iż posługując się coraz potężniejszymi narzędziami, ludzie kierują swoje zainteresowania bardziej ku sobie i swemu wnętrzu niż ku światu. Autorzy coraz liczniejszych opracowań poświęconych skutkom dokonujących się przeobrażeń wskazują zarówno na ich pozytywne, jak i negatywne oblicze.

Według T. Goban-Klasa i P. Sienkiewicza rozwój w dziedzinie informatyki oznacza dla organizacji wzrost w zakresie:

- efektywności systemów komunikowania w organizacjach,
- spójności i elastyczności struktur organizacyjnych,
- możliwości dostosowania się organizacji do zmian w otoczeniu,

---

<sup>91</sup> A. Toffler, Szok przyszłości, Warszawa 1974.

<sup>92</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 1996.

<sup>93</sup> Termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiący w ludziach czy też instytucjach. M. Szymczak (red.), Słownik Języka Polskiego t. 2, Warszawa 1979.

Sajkiewicz (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Warszawa 1999.

- możliwości wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom,
- podatności na zakłócenia zewnętrzne,
- wystąpienia konfliktów organizacyjnych.

W ocenie A. Tofflera szybkość zachodzących zmian ma działanie destrukcyjne<sup>94</sup>. Kontakty międzyludzkie ulegają fragmentaryzacji, a ludzie redukowani są do ról, jakie przychodzi im pełnić. Zrywane są więzi międzypokoleniowe, ponieważ kolejne generacje żyją w zupełnie innych warunkach.

Według K. Doktorowicza transformacja technologiczna i towarzyszące jej zmiany zarządzania pracą uwidoczniły następujące zjawiska<sup>95</sup>:

- nowe technologie stosowane w procesie pracy przeszły od fazy automatyzacji do fazy komunikacji typowej dla społeczeństw informacyjnych,
- społeczne i ekonomiczne zmiany, które zachodzą w społeczeństwach informacyjnych, sprzyjają - zapewnionemu przez technologie informacyjno-komunikacyjne - odseparowaniu pracy od stałego miejsca jej wykonywania,
- nowe technologie oraz koncepcje organizacji pracy w społeczeństwach informatycznych wpływają na zmianę czasu pracy,
- przeobrażenia w zakresie odseparowania pracy od jej tradycyjnego miejsca i czasu wykonywania wpłynęły na zmianę form zatrudnienia,
- społeczeństwo informacyjne kreuje nowe zawody, które deprecjonują i niszczą tradycyjne, następuje nowa dystrybucja pracy pomiędzy poszczególnymi sektorami gospodarki.

Konsekwencją rozwoju techniki, obok pozytywnych aspektów, jest rozluźnienie tradycyjnych więzi międzyludzkich oraz bezrobocie technologiczne. Rozwój techniki spowodował zmiany w zakresie łączności pomiędzy ludźmi. Transport i nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne sprawiły, że odległość przestała pełnić istotną rolę w życiu ludzi. Prowadzi to do tego, iż ludzie angażują się emocjonalnie w odległe przestrzennie wydarzenia.

<sup>94</sup> Jeżeli jakaś struktura ulega gwałtownemu przyspieszeniu to może ulec rozpadowi lub zmienić się. E. Połak, *Przyczyny i przejawy dezintegracji społeczeństwa informacyjnego* /w:/ L. W. Zacher (red.), *Spółeczeństwo informacyjne*, Warszawa 1999.

<sup>95</sup> K. Doktorowicz, *Świat bez pracy – przyszłość społeczeństw informacyjnych?* /w:/ L. W. Zacher (red.), *Spółeczeństwo informacyjne*, Warszawa 1999.

### 1.4.3. Zmiany w siłach zbrojnych

Zmiana organizacyjna<sup>96</sup> to według R.W. Griffina „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”. Zgodnie z S.P. Robbinssem i D.A. DeCenzo zmiana to przekształcenie organizacji, jej otoczenia, struktury, techniki lub ludzi. Tak więc zmiana może dotyczyć niemalże każdego aspektu organizacji. Należy również pamiętać, że każda zmiana może powodować skutki wykraczające poza ramy, w których jest ona dokonywana. Wśród sił, które dążą do zmian wymienia się siły wewnętrzne oraz zewnętrzne. Do sił wewnętrznych może należeć zmiana strategii organizacji, czy też zmiana postaw pracowników wobec wykonywanej pracy. Siły zewnętrzne mają związek z otoczeniem organizacji.

Przy stale zmieniającym się otoczeniu organizacja musi się do niego przystosowywać, aby zapewnić sobie warunki przetrwania. G. Morgan podkreśla, że należy troszczyć się o uzyskanie dobrego dopasowania, bowiem podczas realizacji określonych zadań może pojawić się konieczność różnego podejścia do kierowania<sup>97</sup>. W sytuacji ciągłych przeobrażeń szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz podejmowanie takich działań, które przyczynią się do efektywnego funkcjonowania organizacji w trudno przewidywalnej rzeczywistości, wydaje się koniecznością. Sprzyja temu proces uczenia się organizacji, w wyniku którego są poznawane i akceptowane niezbędne zmiany<sup>98</sup> - organizacja przyjmuje koncepcję organizacji uczącej się.

Organizacja ucząca się stale się doskonali i rozwija, inwestując w przyszłość w wyniku pomnażania kapitału intelektualnego pracowników. Inwestowaniu w kapitał intelektualny organizacji sprzyja kultura organizacji zorientowana na ludzi i nowe koncepcje, która rozpala w nich entuzjazm i sprzyja dzieleniu się wiedzą. Informacja traktowana jest w tych organizacjach jako dobro wspólne).

Zmiany są ściśle związane z zagadnieniem przywództwa. Wynika to z faktu, iż przeobrażenia często rodzą potrzebę szukania nowych liderów, którzy to nierzadko są ich gorącymi zwolennikami. Postęp, zmierzając do poprawy istniejącej sytuacji, integruje ludzi. Znaczące przeobrażenia dokonują się wówczas, gdy istnieją określone tendencje zmierzające w ustalonym kierunku, które są wspierane przez ludzi, na czele których stoi przywódca. Zagadnieniu temu poświęcono oddzielny rozdział.

---

<sup>96</sup> Zmiany organizacyjne są zjawiskiem złożonym. Mogą być dokonywane w sposób planowy lub też dostosowawczy. Zmiany planowe są przygotowywane i wprowadzane w sposób uporządkowany, terminowy tak, że uprzedzają oczekiwane wydarzenia. Natomiast zmiany dostosowawcze są reakcją na pojawiające się okoliczności. Są one raczej stopniowe niż całościowe.

<sup>97</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.

<sup>98</sup> M. Brzeziński, *Proces uczenia się zmian, „Przegląd Organizacji”* 2000, nr 3.

Członkostwo Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim sprawiło, że siły zbrojne ulegają ciągłym przeobrażeniom we wszystkich dziedzinach ich funkcjonowania. Zmierzają się do maksymalnego spłaszczenia i uproszczenia ich struktury, eliminując z bojowego dowodzenia zbędne elementy. Natomiast w zakresie wyposażenia zmierzają się do posiadania kompatybilnego sprzętu i logistycznego systemu zabezpieczenia. Należy jednak pamiętać, że właściwe przeprowadzenie zmian jest trudne, rozłożone w czasie i nie sprowadza się tylko do redukcji, a obejmuje wiele zagadnień.

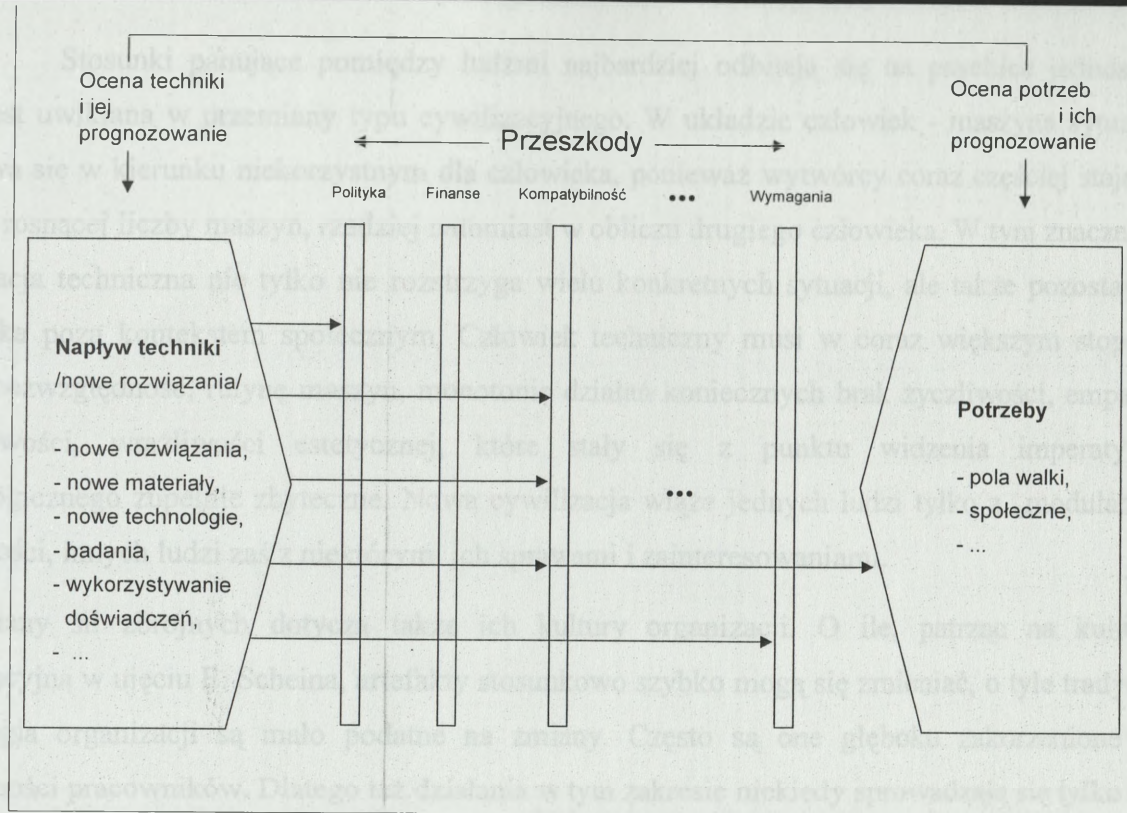
Dokonujące się od początku lat dziewięćdziesiątych zmiany w siłach zbrojnych - zarówno struktur organizacyjnych, procedur dowodzenia, sprzętu wojskowego oraz szkolnictwa wojskowego, przekładają się na funkcjonowanie kadry. Przeobrażenia strukturalne w połączeniu z etatyzacją doprowadziły do istotnych zmian w zakresie stanowisk pracy w dowództwach i jednostkach wojskowych. Radykalne zmiany dotyczące wszystkich korpusów osobowych są pochodną planów restrukturyzacji sił zbrojnych RP na lata 2001-2006<sup>99</sup>.

O ile uzbrojenie w ostatnich latach nie uległo radykalnym zmianom, o tyle istotne przeobrażenia, w wyniku upowszechnienia dostępu do sieci informatycznych i rozwoju komputerów, nastąpiły w sferze komunikowania, pozyskiwania i przesyłania informacji.

---

<sup>99</sup> Np. ocenia się, że w Polskich Siłach Powietrznych do końca 2003 roku, stan kadry w poszczególnych korpusach osobowych, w stosunku do roku 2001 zmniejszy się: w korpusie oficerów starszych o około 40%, w korpusie oficerów młodszych o około 10%, w korpusie chorążych o około 25% i w korpusie podoficerów zawodowych około 20%.

J. Kozuba, S. Sirko, Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno - organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2001.



Źródło: [S. Sirko, Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych, Warszawa 2003]

**Rysunek 6.** Wpływ techniki na kulturę organizacyjną i elementy ograniczające

Coraz większe nasycenie techniką informatyczną sprawia, że w siłach zbrojnych należy oczekiwać pozytywnych aspektów tego zjawiska. Jak wynika z badań P. Michałkiewicza, kadra zasadniczo jest przychylnie nastawiona do wszelkiego typu technologii, które ułatwiają jej realizację zadań. Sprawia to, że z roku na rok rośnie liczba osób posługujących się sprzętem komputerowym<sup>100</sup>. W sytuacji kiedy technika rozwija się dynamicznie można zaobserwować zjawisko jej parcia na odbiorców (rysunek 6).

Zachodzące zmiany w zakresie techniki sprawiają, że żołnierze mogą odczuwać dyskomfort w różnych płaszczyznach. Jeden z nich występuje w płaszczyźnie psychicznej, kiedy wzrastają wymagania pod adresem zdolności odbierania, interpretowania informacji, szybkości reakcji i świadomości działania. W drugim wypadku jest to płaszczyzna racjonalistyczna, kiedy z powodu szybkiego starzenia się zawodów technicznych zanika identyfikowanie się z określonym zawodem /występuje konieczność przekwalifikowania/. Niezgodność posiadanej zdolności do wykonywania określonej pracy zawodowej z możliwością wykonywania tej pracy w zmiennych warunkach wywiera poważny wpływ na osobowość, na stosunek jednostki do siebie samej – do swych możliwości.

<sup>100</sup> P. Michałkiewicz, Przygotowanie i nastawienie kadry zawodowej do procesu informatyzacji SZ RP, Warszawa 2001.

Stosunki panujące pomiędzy ludźmi najbardziej odbijają się na psychice jednostki, która jest uwikłana w przemiany typu cywilizacyjnego. W układzie człowiek - maszyna sytuacja przesuwa się w kierunku niekorzystnym dla człowieka, ponieważ wytwórcy coraz częściej stają w obliczu rosnącej liczby maszyn, rzadziej natomiast w obliczu drugiego człowieka. W tym znaczeniu cywilizacja techniczna nie tylko nie rozstrzyga wielu konkretnych sytuacji, ale także pozostawia człowieka poza kontekstem społecznym. Człowiek techniczny musi w coraz większym stopniu znosić bezwzględność, rutynę maszyn, monotonię działań koniecznych brak życzliwości, empatii, spolegliwości, wrażliwości estetycznej, które stały się z punktu widzenia imperatywu technologicznego zupełnie zbyteczne. Nowa cywilizacja wiąże jednych ludzi tylko z „modułami” osobowości, innych ludzi zaś z niektórymi ich sprawami i zainteresowaniami.

Zmiany sił zbrojnych dotyczą także ich kultury organizacji. O ile, patrząc na kulturę organizacyjną w ujęciu E. Scheina, artefakty stosunkowo szybko mogą się zmieniać, o tyle tradycja i ideologia organizacji są mało podatne na zmiany. Często są one głęboko zakorzenione w świadomości pracowników. Dlatego też działania w tym zakresie niekiedy sprowadzają się tylko do prób zmiany najbardziej niepożądanych zachowań, jednocześnie w sposób delikatny promując pożądane zachowania.

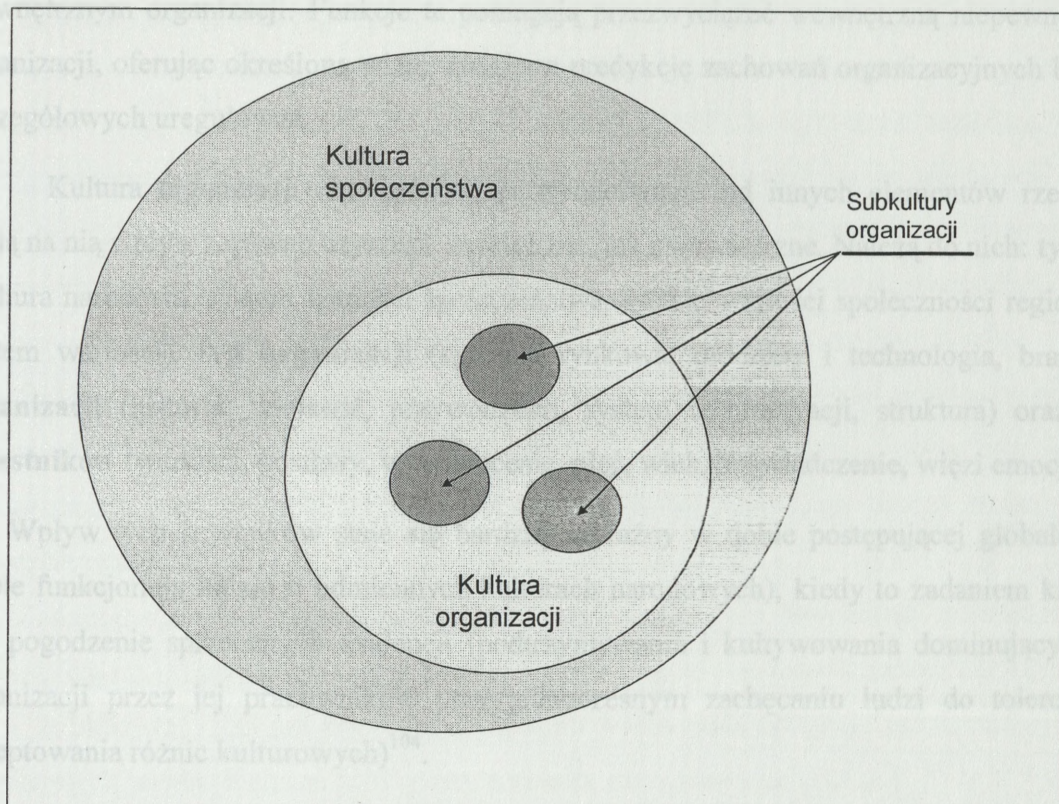
#### **1.4.4. Zmiany kultury organizacyjnej**

Kultura organizacji jest jednym z elementów organizacji, podobnie jak jej strategia czy struktura. Może przyczyniać się ona do zwiększenia wartości organizacji lub też prowadzić do strat. Świadome tego faktu organizacje zmagają się z takim jej kształtowaniem, aby jak najlepiej wspomagała ona ich funkcjonowanie. Odzwierciedlenie takiego podejścia można zaobserwować w modelu 7S Mc Kinseya, gdzie wspólne wartości (kultura organizacyjna) zajmują miejsce centralne.

Według M.J. Hatch organizację można przedstawić jako samodzielną kulturę, jako zbiór subkultur lub też jako artefakt, w którym wyraża się jeszcze większa kultura. Na część otoczenia organizacji składają się skutki wpływów większych kultur, a poprzez to są one istotnym elementem analizy organizacji.

Ocenia się, że organizacja nie może funkcjonować bez silnej, spójnej i proinnowacyjnej kultury, która, będąc sposobem organizacji jej życia, może wręcz zastąpić tradycyjną formalizację. Specyficzna dla każdej organizacji kultura organizacji jest podstawą wszystkich zjawisk, jakie mają miejsce w organizacji. Jej fundament wyrasta z misji i podstawowych wartości. Wpływa ona na realizację zadań krótkoterminowych i długoterminowych. Wśród cech doskonałych organizacji między innymi wymienia się (według Petersa i Watermana) kulturę organizacji, jeżeli bowiem

organizacje te elastycznie traktują swoje struktury, to rygorystycznie odnoszą się do swoich kultur<sup>101</sup>.



**Rysunek 7. Kultura organizacyjna i subkultury**

Źródło: [na podstawie M.J. Hatch, Teoria organizacji, Warszawa 2002]

Kultura organizacji jest pewną niedostrzegalną właściwością, która w znacznym stopniu wpływa na procesy zachodzące w jej wnętrzu oraz na jej związki z otoczeniem. Przejawia się w zachowaniach oraz reakcjach poszczególnych jednostek i grup społecznych, ich sądach, postawach, a także sposobach rozwiązywania problemów. Widoczna jest również w organizacji miejsc pracy oraz wyposażeniu wnętrza. Jest nieodzownym składnikiem procesu zmierzającego do realizacji misji i strategii organizacji oraz dokonania zmian. Wynika z przekonań i odzwierciedla określone potrzeby, które prowadzą do wzrostu organizacji.

Jak już wspomniano, istnieją różne definicje kultury organizacji. Przyjmują one różny kształt w zależności od ujęcia oraz podejść ich autorów. Akcentuje się w nich odwoływanie do dominujących postaw i przekonań obowiązujących w organizacji oraz ich podzielenie przez pracowników bez konieczności wyraźnych zapisów.

Kultura organizacji spełnia szereg funkcji. E. Schein wyróżnił dwie ich grupy<sup>102</sup>. Pierwsza z nich dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym. Realizując je uczestnicy

<sup>101</sup> B.R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Warszawa 1999.

organizacji często za sprawą lidera muszą osiągać porozumienie w zakresie spraw strategicznych. Druga grupa funkcji dotyczy problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Funkcje te pomagają przezwycięzać wewnętrzną niepewność. Kultura organizacji, oferując określoną wizję, zwiększa predykcję zachowań organizacyjnych bez potrzeby szczegółowych uregulowań.

Kultura organizacji nie funkcjonuje w oderwaniu od innych elementów rzeczywistości. Mają na nią wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Należą do nich: **typ otoczenia** (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości), **typ organizacji** (sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża), **cechy organizacji** (historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura) oraz **cechy jej uczestników** (wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie, więzi emocjonalne)<sup>103</sup>.

Wpływ tych czynników staje się bardziej wyraźny w dobie postępującej globalizacji (obok siebie funkcjonują ludzie o odmiennych kulturach narodowych), kiedy to zadaniem kierownictwa jest pogodzenie sprzecznych tendencji (podtrzymywania i kulturowania dominujących wartości organizacji przez jej pracowników przy jednoczesnym zachęcaniu ludzi do tolerowania oraz akceptowania różnic kulturowych)<sup>104</sup>.

W wyniku oddziaływania tych elementów ich kultura organizacyjna ulega zmianie. Strategie zmiany można podzielić na trzy kategorie<sup>105</sup>. Pierwsza z nich oparta jest na realiach prowadzonej działalności - na realizowanej strategii organizacji, działaniach operacyjnych, systemach kierowania i strukturze. W jej ramach realizowane są następujące działania:

- zmiana lub modyfikacja strategii działania,
- poprawianie jakości kultury organizacyjnej,
- przeprowadzenie reorganizacji,
- wykorzystanie systemu zarządzania kadrami

Druga kategoria strategii związana jest z połączeniem zmiany kultury organizacji z każdym innym projektem lub programem zmiany. Strategie te mogą być następujące:

- wprowadzenie nowego sposobu myślenia poprzez działanie zmierzające do przekonania pracowników do nowej metody pracy,

---

<sup>102</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, Warszawa 2002.

<sup>103</sup> K.A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit.

<sup>104</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.

Według R. Popera zderzenie kultur niekoniecznie musi prowadzić do konfliktów i wyniszczenia.

K.R. Popper, *W poszukiwaniu lepszego świata*, Warszawa 1997.

<sup>105</sup> A. Glińska-Noweś, Strategie kształtowania kultury organizacyjnej, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1.

- wykorzystanie lub spowodowanie kryzysu, co prowadzi do zwiększenia otwartości organizacji, a tym samym powoduje, że jest bardziej podatna na wpływy i manipulacje.

Ostatnia z kategorii obejmuje działania zmierzające do zmiany systemu wartości istniejącego w organizacji. Jedną z metod postępowania, wymienianych w ramach tych strategii, jest następująca: w sytuacji kiedy w organizacji trudno coś zmienić, zatrudnia się osobę z zewnątrz. Jej zadaniem będzie wprowadzenie niepokoju poprzez zadawanie pytań, zasypywanie organizacji programami, które promują nowe pożądane wartości, używanie symboli, szczególnie symbolicznych zachowań, uświadomienie członkom organizacji rozbieżności pomiędzy faktycznymi wartościami i normami a preferowaną kulturą, wymuszanie określonych zachowań z tytułu posiadanej władzy.

Wymienione metody postępowania związane są z sytuacją, kiedy to pomiędzy preferowaną a obowiązującą kulturą organizacji nie występują znaczne różnice, zwłaszcza gdy dotyczą zewnętrznych elementów kultury. W przypadku ich występowania proces zmian jest bardziej skomplikowany.

Zmianom sprzyjają kultury: silna, pozytywna i wspierająca, bowiem są one otwarte na zmiany, towarzyszą im i rozwijają się wraz z nimi. Kultura silna może jednak zarówno sprzyjać zmianom, jak i je blokować. Kultura pozytywna i kultura wspierająca sprzyjają przyjętej misji i realizacji codziennych zadań. Kultura pozytywna wyzwala zaangażowane postawy. Wśród wskaźników tej kultury można, między innymi, wymienić samodyscyplinowanie, troskę o jakość czy też poprawne kontakty ze współpracownikami. Natomiast kultura wspierająca związana jest zasadniczo z walką organizacji o miejsce na rynku. Są to więc te elementy świadomości i zachowania, które wyrażają wspólnotę interesów organizacji i zespolenie ich wokół misji<sup>106</sup>.

W funkcjonowaniu współczesnych organizacji coraz wyraźniej widoczna jest orientacja kulturowa związana z wiedzą organizacyjną, kondycją intelektualną oraz kreatywnością jej pracowników. Wiedza, będąc podstawową wartością nowoczesnej organizacji, umożliwia wprowadzenie zmian<sup>107</sup>. Tak więc przyjmuje się, że wiedza jest w ludziach, należy ją z nich wydobyć oraz spowodować dostępną dla pozostałych. Istotną rolę w tym zakresie spełniają liderzy (przywódcy), którzy według L. van Dorne'a w procesie kształtowania wiedzy w organizacji: identyfikują postawy ludzi w zespole, planują rozwój, określają rezultaty oraz zabiegają o właściwą atmosferę w grupie<sup>108</sup>. W organizacjach uczących się każdy z jej członków zwiększa swoje kwalifikacje, będąc w nieustannym strumieniu innowacji i kładzie nacisk na<sup>109</sup>: systemowe myślenie, osobiste mistrzostwo, mentalne modele, wspólną wizję, zespołowe uczenie się.

<sup>106</sup> J. Bańka, Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacji /w:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach, Warszawa 2002.

<sup>107</sup> M. Brzeziński, Proces uczenia się zmian, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3.

<sup>108</sup> P. Berłowski, Lider w społeczeństwie wiedzy, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 10.

<sup>109</sup> [www.neur.am.put.poznan.pl](http://www.neur.am.put.poznan.pl).

Według E. Scheina kultura organizacji uczącej się opiera się na zasadzie pragmatyzmu. Filozofia i zasady jej funkcjonowania będąc rezultatem nieustannego procesu uczenia się, posiadają charakter ponadczasowy. Wykształcenie kultury uczenia się w organizacji związane jest z stworzeniem odpowiednich warunków, które to pomogą zarówno pokonać bariery uczenia się, jak również będą umożliwiały organizacyjne uczenie się.

Nosicielami kultury organizacji są jej pracownicy. Jednak główną rolę w jej kreowaniu, pielęgnowaniu i czuwaniu nad jej utrzymaniem powinna odgrywać kadra kierownicza. Tak więc poziom tej kadry, szczególnie według D. Golemann, R. Boyatzis, A. McKee inteligencja emocjonalna<sup>110</sup> oraz umiejętność wpływania na podwładnych powinny zagwarantować utrzymanie kultury na właściwym poziomie. Istotną rolę w kształtowaniu odpowiedniej kultury wypełniają liderzy na różnych szczeblach<sup>111</sup>. Organizacja, która jest zorganizowana zgodnie z zasadami przywództwa (zespół takich cech i wartości, które powodują, że organizacja jest zdolna do adaptacji w zmieniających się warunkach), zachęca pracowników do przejawiania cech przywódczych i stwarza im odpowiednie ku temu warunki na wszystkich szczeblach organizacji<sup>112</sup>.

Wśród cech, które są istotne dla dobrej współpracy w organizacji, wymienia się<sup>113</sup>: wyrazistość rozwiązań, pewną skalę rozwiązań, dokładne i przekonujące uzasadnienie, wskazanie pozytywnych i ujemnych skutków zmiany oraz wpływ zmian w kulturze na motywację do pracy. Dla kierowania zespołami ludzkimi istotna jest silna kultura (posiadająca zarówno zalety, jak i wady) konsekwentnych działań.<sup>114</sup> Zagadnienie to ma szczególne znaczenie w siłach zbrojnych.

Mówiąc o kulturze organizacyjnej, trudno pominąć rolę techniki. Rozwój techniki (zwłaszcza informatycznej) powoduje, że społeczeństwo przemysłowe ulega przemianom. Wywiera to istotny wpływ na zmiany w SZ. Indywidualizacji ulega proces edukacji, występują alternatywne modele kształcenia, które są dostosowane do potrzeb oraz zainteresowań indywidualnych poszczególnych osób. W wyniku rozwoju techniki zmienia się charakter pracy poszczególnych osób. Zamiast trwale zorganizowanych struktur ludzie pracują w doraźnie zorganizowanych zespołach, które są powoływane do rozwiązywania określonych problemów. Ludzie ciągle poszukują nowych zleceń i

<sup>110</sup> D. Golemann, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wrocław-Warszawa 2002.

<sup>111</sup> W literaturze przedmiotu akcentuje się wpływ uwarunkowań kulturowych na zagadnienie przywództwa. A. Widavsky, *Kulturowa teoria przywództwa* /w:/ J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Warszawa 1995, S.P., Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.

<sup>112</sup> *Kultura przywództwa*, „Personel” 2001, nr 15 ([www.personel.infor.pl](http://www.personel.infor.pl)).

<sup>113</sup> Współcześnie w dobie organizacji wielokulturowych trzeba zwrócić uwagę chociażby na kulturowe uwarunkowania prowadzenia negocjacji. Kulturowy kontekst negocjacji istotnie wpływa na przygotowania do przetargu, nacisk jaki kładzie się na stosunki międzyludzkie, czy też na stosowaną taktykę. Na różnice między zachowaniem europejskich menedżerów zwraca np. uwagę J. Mączyński, *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej* /w:/ L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.

<sup>114</sup> A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi*, Warszawa 2002.

często doksztalcają się i przekwalifikowują. Szybkość zachodzących zmian rzutuje na charakter adaptacji, co wiąże się z lękiem i napięciami społecznymi. Społeczeństwa szukają środków ratowania się przed coraz większą zmiennością oraz ciągłym przystosowywaniem się do środowiska, ludzi oraz rzeczy. Do głównych sił kształtujących społeczeństwo informacyjne należą: polityka struktur ponadnarodowych i poszczególnych państw, postęp technologiczny i techniczny, zmiany struktur gospodarczych oraz grupy interesów (np. producenci sprzętu informatycznego).

Przewiduje się, że organizację XXI wieku będzie cechować: odpowiedzialność, niezależność, ryzyko i niepewność. W znacznym stopniu cechy te będą dotyczyć także struktur organizacyjnych SZ. Przejawy tego są już widoczne. Spowoduje to, że zmianom ulegać będzie również kultura organizacji. Zmniejszy się bowiem w jakimś stopniu znaczenie tradycyjnej dyscypliny formalnej na rzecz dyscypliny funkcjonalnej. W siłach powietrznych zjawisko to jest widoczne już od kilkunastu lat<sup>115</sup>.

W nowym modelu kultury organizacyjnej istotne będzie między innymi ustalenie: od kogo będzie uzależnione funkcjonowanie organizacji oraz jak najlepsze zaspokojenie jej potrzeb, traktowanie każdego członka organizacji jako specjalisty, który będzie brał całkowitą odpowiedzialność za swoje działanie, większa swoboda i autonomia działania, wysoka fachowość oraz inicjatywa pracowników<sup>116</sup>. Poszerzanie zakresu podmiotowości dołowych ogniw zarządzania, a nawet pojedynczych osób, dotyczyć będzie także SZ.

Istotną rolę odgrywać będzie kultura kapitału intelektualnego, która odznacza się kreacją i rozwojem pracowników inteligentnych, uzdolnionych, posiadających profesjonalną wiedzę, przełożoną na umiejętności decydowania i kreatywne rozwiązywanie zadań. Ważną rolę wspierającą rozwój kultury organizacji (instytucji, firmy) pełnią standardy jakości ISO stosowane podczas zarządzania poprzez jakość oraz te, które służą głębokim przekształceniom strukturalnym procesów. Ich wdrażanie prowadzi do uruchamiania kreatywnych postaw i inteligencji emocjonalnej uczestników organizacji.

Dynamiczne otoczenie sprawia, że współczesne siły zbrojne powinny być organizacją elastyczną. Według J. Brilmana organizacja taka szybko reaguje na zmiany w otoczeniu i nadaża za nimi, występują w niej krótkie procesy decyzyjne (płaska struktura, delegowanie uprawnień), personel jest przygotowany do zmian<sup>117</sup>. Funkcjonując w zmiennym otoczeniu (nierzadko poza granicami kraju), żołnierze mogą występować w nietypowych rolach, nie będąc do nich właściwie przygotowani. W związku z tym przygotowanie do działania w wielokulturowym środowisku staje się jednym z priorytetów współczesnych SZ.

---

<sup>115</sup> M. Cieślarczyk, *Jednostka wojskowa jako system działania i element sił zbrojnych*. WIBS, Warszawa 1992.

<sup>116</sup> F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.

<sup>117</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002.

Nowoczesna technologia nie wystarcza do kształtowania atmosfery sprzyjającej integracji pracowników. Wysoka ranga kapitału ludzkiego w zmieniających się warunkach powinna kierunkować decyzje przełożonych na rozwój sił zbrojnych z myślą o podwładnych. Dlatego też, między innymi, kultura organizacyjna sił zbrojnych powinna stać się przedmiotem i obszarem strategicznych celów i decyzji kierowniczej kadry sił zbrojnych, ale także przedmiotem badań i edukacji w siłach zbrojnych.

Wzrost technologii i zmian społecznych. Czynniki te, w zmiennym zakresie i strukturze zadań oraz zróżnicowanym zróżnicowaniem technologicznym, wymuszają na organizacjach procesy przeobrażeń i przechodzenia do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań ludzkich. Wzrastająca rola inicjatywy i kreatywności pracowników oraz ich zaangażowania w realizację wspólnego celu wywołuje coraz częściej zdolność firm do prowadzenia skutecznej konkurencji.<sup>118</sup>

Przywództwo we współczesnych organizacjach coraz częściej spostrzegane jest jako swoisty czynnik sprostania zmianom i pojawiającym się nagłym sytuacjom, a także jako element kształtowania kultury organizacji. Zdaniem Edgara H. Scheina przywództwo pełni rolę czynnika zmian w kulturze organizacji, gdyż *„istotną rzeczą którą czynią przywódcy, jest kierowanie i sterowanie rozwojem kultury organizacji, a ten unikalny talent przywódców oznacza ich zdolność do zrozumienia innych i działania z uwzględnieniem aspektów kultury. Jeśli ktoś pragnie nadać przywództwo od zarządzania firmą administracyjną, to można sprzeczać się, że przywódcy kreują i zmieniają kultury, podczas gdy menedżerowie i administratorzy poruszają się wśród tych kultur. Kultura zatem jest rezultatem procesu uczenia się całej grupy, na który tylko częściowo wpływa zachowanie przywódców. Jedynym, gdy przemiany grupy jest sugestia w wyniku braku przystosowania się jej członków do sytuacji w której działają, to główną funkcją przywództwa jest rozpoznania sytuacji i podjęcie stosownych działań.”*<sup>119</sup>

Dotychczasowy świat organizacji wychodził naprzeciw potrzebom bezpieczeństwa i pewności ludzi będących jego uczestnikami. Źródłem poczucia bezpieczeństwa mogły być cele, struktury, zasoby, produkty, procesy, powołania, a także przełożeni, którzy poprzez sformalizowany system stabilnych reguł i standardów organizacyjnych, zapewniali ład i ciągłość zachowań. Wzmocniało je także poczucie wspólnej przynależności do grupy, którą normy społeczne pozwalały jednoznacznie odróżnić od innych. Współczesny świat organizacji w nowych warunkach wymaga radykalnej zmiany: wszystko wskazuje na to, że jej najbardziej wyrazistym skutkiem będzie rządnący wzrost poczucia niepewności członków organizacji. Człowiek nowej organizacji musi zaakceptować niepewność, uczyć się, jak sobie z nią poradzić.

<sup>118</sup> J. Peac, *Kształtowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 1991, 58.

<sup>119</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 1992, s.5.

## PRZYWÓDZTWO W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ I KULTURY DOWODZENIA

### 2.1. Uwarunkowania przywództwa we współczesnych organizacjach

Wszystkie organizacje zmieniają się, a tempo tego procesu warunkowane jest wieloma czynnikami geopolitycznymi, gospodarczymi, technologicznymi i społecznymi. Czynniki te, w zmiennym zakresie i strukturze zadań oraz zróżnicowanym zaawansowaniu technologicznym, wymuszają na organizacjach proces przeobrażeń i przechodzenia do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań ludzkich. Wzrastająca rola inicjatywy i kreatywności pracowników oraz ich zaangażowania w realizację wspólnego celu wyznacza coraz częściej zdolność firm do prowadzenia skutecznej konkurencji.<sup>118</sup>

Przywództwo we współczesnych organizacjach coraz częściej spostrzegane jest jako nieodzowny czynnik sprostania zmianom i pojawiającym się nagłym sytuacjom, a także jako element kształtowania kultury organizacji. Zdaniem Edgara H. Scheina przywództwo pełni rolę czynnika zmian w kulturze organizacji, gdyż *...istotną rzeczą, którą czynią przywódcy, jest tworzenie i kierowanie rozwojem kultury osobistej, a ten unikalny talent przywódców oznacza ich zdolność do zrozumienia innych i działania z uwzględnieniem aspektów kultury. Jeśli ktoś pragnie rozróżnić przywództwo od zarządzania bądź administrowania, to można sprzeczać się, że przywódcy kreują i zmieniają kultury, podczas gdy menadżerowie i administratorzy poruszają się wśród tych kultur. Kultura zatem jest rezultatem procesu uczenia się całej grupy, na który tylko częściowo wpływa zachowanie przywódcze. Jednakże, gdy przetrwanie grupy jest zagrożone w wyniku braku przystosowania się jej członków do otoczenia w którym działają, to główną funkcją przywództwa jest rozpoznanie sytuacji i podjęcie stosownych działań.*<sup>119</sup>

Dotychczasowy świat organizacji wychodził naprzeciw potrzebie bezpieczeństwa i pewności ludzi będących jego uczestnikami. Źródłem poczucia bezpieczeństwa mogły być stabilne cele, struktury, zasoby, produkty, procesy, procedury, a także przełożeni, którzy poprzez sformalizowany system stabilnych reguł i standardów organizacyjnych, zapewniali ład i ciągłość zachowań. Wzmacniało je także poczucie trwałej przynależności do grupy, której normy społeczne pozwalały jednoznacznie odróżnić *swoich* od *obcych*. Współczesny świat organizacji w nowych warunkach wymaga radykalnej zmiany. Wszystko wskazuje na to, że jej najbardziej wyrazistym skutkiem będzie znaczny wzrost poczucia niepewności członków organizacji. Człowiek nowej organizacji musi zaakceptować niepewność, uczyć się, jak sobie z nią poradzić.

<sup>118</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, 59.

<sup>119</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 1992, s.5.

Potrzeba pewności została zaliczona do grupy podstawowych potrzeb ludzkich, polega ona między innymi na dążeniu do przewidywania i planowania własnej sytuacji w przyszłości. Uświadomienie sobie braku podstaw do takiej projekcji, co w warunkach zmian jest dość typowe, może być niekiedy głęboko frustrujące. dążenie do redukcji niepewności jest zatem zrozumiałe i towarzyszy rodzajowi ludzkiemu od niepamiętnych czasów. Sposoby redukowania niepewności Gerd Hofstede zalicza do podstawowych cech kultury danego środowiska.<sup>120</sup>

Część autorów w charakterystyce współczesnych organizacji podejmuje problem niepewności. Podstawą niepewności jest zmienność i złożoność otoczenia. O złożoności otoczenia decyduje jego struktura. Struktura prosta, składająca się z niewielu elementów pozostających w niezbyt skomplikowanych relacjach. Zaś struktura złożona to ta, którą cechuje wielość elementów i duże rozczłonkowanie. Zmienność otoczenia wiąże się ze stabilnością, dynamiką zachodzących przekształceń. O zmienności otoczenia decydują procesy o charakterze politycznym, gospodarczym, technologicznym. Niepewność powodowana jest w konsekwencji brakiem informacji i wiedzy, niezdolnością zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu. Niepewność wzmocniana jest barierami poznawczymi, trwałością stereotypowego postrzegania, subiektywizmem. Potęgowana jest przez ludzi pracujących w organizacjach, a szczególnie przez kadrę zarządzającą. Podstawowym dążeniem organizacji jest redukcja niepewności.

Organizacje redukują niepewność w różny sposób, oddziałują na otoczenie, budują mechanizmy zwiększające przewidywalność otoczenia, modyfikują własną strukturę. Prawidłowa identyfikacja trendów i tendencji to jednak za mało, aby zredukować niepewność. Okazuje się bowiem, że o wiele istotniejsze staje się obecnie dostrzeżenie w porę zmian w tych trendach i tendencjach. Stąd w ostatnich latach pojawił się w zarządzaniu termin „turbulencja”, wykorzystywany do analizy otoczenia organizacji, który określa dynamikę nowości – zmiany, tj. stopnia, w jakim istotne dla organizacji wydarzenia odbiegają od dotychczasowych doświadczeń<sup>121</sup>. Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się właściwościami odzwierciedlającymi wzrost turbulencji i niepewności. Składa się na nią, m.in.:

- globalizacja rynku, technologii i informacji, przekraczająca granice państwowo-narodowe;
- zmienność i zróżnicowanie potrzeb klientów;
- brak stabilności wyrażający się w silnej konkurencji, dyfuzji wzorów kulturowych, zmienności sytuacji politycznej, szybkim zużywaniu się technologii.<sup>122</sup>

Wszystko to powoduje, że organizacje mają ograniczone możliwości wykorzystania zgromadzonego doświadczenia do formułowania bieżących i perspektywicznych strategii działania.

<sup>120</sup> G.Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills – Londyn – New Delhi, 1984. Podaję za: Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Łódź 1998, s.44.

<sup>121</sup> H.J.Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1992, s.58

<sup>122</sup> Zob. K.Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie ..., wyd.cyt. : Teoria i praktyka*. Cz.Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.

Charles Handy w swojej książce zatytułowanej *Wiek paradoksu* zauważa, że o organizacjach wiemy lepiej niż kiedykolwiek, że muszą one być dzisiaj jednocześnie globalne i lokalne, muszą być niekiedy małe, a czasem wielkie, scentralizowane, a zarazem zdecentralizowane. Organizacje od swoich pracowników oczekują samodzielności a jednocześnie zespołowej pracy, zaś od menedżerów ufności wobec ludzi i kontroli<sup>123</sup>. Autor ten przywołuje także poglądy J. Stopforda i Ch. Boden- Fullera według których sukcesy odnoszą te organizacje, które potrafią być ściśle zaprojektowane, ale elastyczne, muszą być zróżnicowane i jednocześnie zintegrowane, muszą działać na rynku masowym, ale troszczyć się o wiele nisz rynkowych; muszą wprowadzać nową technologię, ale też pozwalać pracownikom, by sami decydowali o swojej roli, muszą produkować różnorodne rzeczy, dobrej jakości i po niskich kosztach. W tym wszystkim muszą znaleźć sposób na pogodzenie sprzeczności, a nie wybierać między nimi<sup>124</sup>. Rolą nowoczesnych organizacji jest zaakceptowanie pojawiających się paradoksów, podjęcie próby ich zrozumienia, aby móc je kontrolować. Dwoma głównymi źródłami paradoksu organizacji są jej potrzeby: stałości i zmiany. Potrzebna jest stabilność struktur, procedur, kierowania i kontroli. Z drugiej strony potrzeba dezintegracji po to, aby kreować nowe pomysły, poszukiwać najlepszych rozwiązań, aktywizować ludzi. Współcześnie coraz częściej pojawia się pogląd, iż przywódcy mogą wykazywać zdolność balansowania między tymi dwoma głównymi źródłami paradoksu.<sup>125</sup> (zob. rys.1.).

Dla wielu autorów jutrzejszy przywódca będzie miał niewiele wspólnego z tymi, których jeszcze dzisiaj określa się tym mianem. Na taką perspektywę zwracają uwagę M. Adamiec i B. Kożusznik. Ich zdaniem nadchodzą czasy, gdy nasze organizacje będą stawały przed koniecznością sprostania konkurencji, spełnienia tak wielu złożonych wymagań i ciągłego przystosowywania się do zmian, że nie wystarczy już model zarządzania jedynie przez określanie celów, wydawanie poleceń i kontrolowanie.<sup>126</sup> Organizacje muszą zmienić, i to zasadniczo, stosunek do pracowników, muszą dbać o pełne wykorzystanie ich potencjału nie za pomocą przymusu, lecz perswazji i porozumienia oraz zwiększonej troski o zaspokojenie potrzeb klientów, gdyż jest to fundament ich przetrwania.<sup>127</sup> Z tego względu musi się przyjąć model zarządzania przede wszystkim przez tworzenie pracownikom nowych, fascynujących wizji, przez inspirowanie specjalistów, dzielenie się informacją i rozpowszechnianie idei przywództwa.<sup>128</sup>

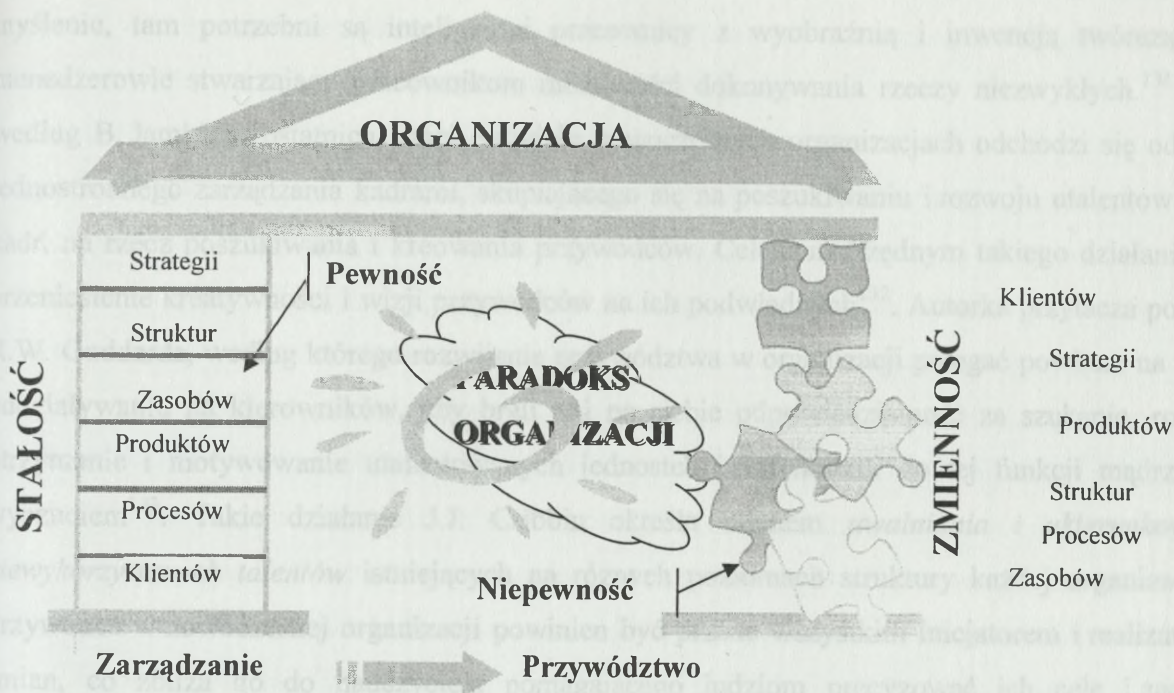
<sup>123</sup> Ch.Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996, s. 42-43.

<sup>124</sup> Tamże, s.43.

<sup>125</sup> Zob. V.Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001; N. Tichy i A. Devanna, *The Transformational Leader*, New York, 1986.

<sup>126</sup> Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor - Kreator - Inspirator*, Kraków 2000, s.195.

<sup>127</sup> M.Hammer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hasselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 191-202.



**Rysunek 8.** Przywództwo we współczesnych organizacjach  
(opracowanie własne L.K.)

Jak zauważa Józef Penc, organizacje w swojej filozofii kierowania będą musiały funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmiany. Musi bowiem to być nie tylko proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale także proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju osobowości i kreatywności pracowników<sup>129</sup>. W organizacjach trzeba odchodzić od autorytarnego stylu kierowania opierającego się na komenderowaniu, korygowaniu i kontrolowaniu oraz od stosowania władzy wymuszania. Wywieranie wpływu oparte na lęku, obawie przed utratą cenionych wartości powodowane sprawowaniem autokratycznego przywództwa jest generalnie niekorzystne. Jednak - jak zauważa autor - może być w wielu przypadkach skuteczne, gdyż umożliwia ono zaspokajanie potrzeb najniższych (fizjologicznych i bezpieczeństwa).<sup>130</sup> Jest to także przywództwo proste i szybkie: przełożony po prostu mówi podwładnemu co ma robić, wyraźnie definiuje pożądane zachowanie, określa nagrody i kary oraz ocenia postępowanie i wymierza sankcje. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanych zachowań i kierowanie oparte głównie na rozkazywaniu całkowicie zawodzi w burzliwie zmieniającym się otoczeniu organizacji i ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia. Taka bowiem władza oznacza, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę a zarazem dobrego specjalistę (ma wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może osiągnąć

<sup>128</sup> M. Adamec, B. Kozusznik, wyd. cyt., s. 195.

<sup>129</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 65.

<sup>130</sup> Tamże, s. 67.

pożądane cele (wartości). Tam gdzie potrzebne jest szybkie, elastyczne i samodzielne myślenie, tam potrzebni są inteligentni pracownicy z wyobraźnią i inwencją twórczą oraz menedżerowie stwarzający pracownikom możliwości dokonywania rzeczy niezwykłych.<sup>131</sup> Stąd, według B. Jamki, w ostatnich latach w wielu nowoczesnych organizacjach odchodzi się od dość jednostronnego zarządzania kadrami, skupiającego się na poszukiwaniu i rozwoju utalentowanych kadr, na rzecz poszukiwania i kreowania przywódców. Celem nadrzędnym takiego działania jest przeniesienie kreatywności i wizji przywódców na ich podwładnych<sup>132</sup>. Autorka przytacza poglądy R.W. Goddarda, według którego rozwijanie przywództwa w organizacji polegać powinno na takim oddziaływaniu na kierowników, aby brali oni na siebie odpowiedzialność za szukanie, rozwój, utrzymanie i motywowanie utalentowanych jednostek i podchodzili do tej funkcji mądrze i z wyczuciem<sup>133</sup>. Takie działanie J.J. Cribbin określa mianem *uwalniania i ukierunkowania niewykorzystanych talentów* istniejących na różnych poziomach struktury każdej organizacji<sup>134</sup>. Przywódca w nowoczesnej organizacji powinien być przede wszystkim inicjatorem i realizatorem zmian, co zbliża go do nauczyciela pomagającego ludziom precyzować ich cele i zadania, uświadamiającego skutki zmian, współuczestniczącego w analizie problemów grupowych i indywidualnych.

Podobną konwencję rozważań o przywództwie w organizacji przyjmuje Max De Pree, dla którego przywódca, niczym służyący, umożliwia swoim podwładnym wykorzystanie wszystkich ich możliwości<sup>135</sup>. Jest to przełożony służyący swoim podwładnym, z którymi łączą go całkowicie partnerskie stosunki. Przywódcy są zdaniem autora - odpowiedzialni za kierowanie organizacją w przyszłości. Do ich zadań należy zidentyfikowanie i umożliwienie rozwoju oraz troska o przyszłych przywódców. Odpowiadają oni za poczucie jakości w organizacji i za to, czy organizacja otwarta jest na wpływy i zmiany. Ludziom w organizacji przywódcy winni są pewną przestrzeń działania, jakiś zakres swobody, wolności. Ta przestrzeń jest warunkiem wolności, jakiejś swobody wykorzystania twórczej inwencji wszystkich podległych pracowników.

We współczesnych formach zorganizowanego działania coraz powszechniejsze będzie takie wpływanie na ludzi, które wyzwoli ich innowacyjność, przedsiębiorczość i poczucie odpowiedzialności za realizację wspólnych celów. Takie warunki zapewniać powinno nowoczesne przywództwo przełożonych czy osób usiłujących uwspólnić wysiłek wielu ludzi. Będzie nim przywództwo pośrednie, oddolne i samoprzywództwo. Już obecnie coraz powszechniejsze staje się przywództwo pośrednie oparte na następujących funkcjach:

<sup>131</sup> Tamże.

<sup>132</sup> B. Jamka, *Kierowanie ...*, wyd.cyt., Warszawa 2000, s. 115.

<sup>133</sup> R.W. Goddard, *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?* „Personnel Journal”, February 1990, s. 95-96, podajemy za: B. Jamka, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 115.

<sup>134</sup> J.J. Cribbin, *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981, s. 3.

- 1) określaniu celu poprzez propagowanie wizji i misji;
- 2) korelowaniu wysiłków w ramach systemu, procesów, poszczególnych struktur aby w ramach wspólnej misji i wizji nie przeszkadzać sobie wzajemnie;
- 3) usamodzielnianiu coraz większej rzeszy ludzi.

Ta ostatnia z funkcji, polegająca na przekazywaniu pracownikom wszystkich szczebli takiej dozy uprawnień i obowiązków, z jaką tylko mogą sobie poradzić. Podobne znaczenie współczesnemu przywództwu przypisuje Peter M. Senge, który uważa że muszą oni spełnić rolę projektanta, gospodarza, oraz nauczyciela. Podstawową rolą projektanta jest integrowanie wizji, wartości i celu organizacji, myślenie systemowe oraz projektowanie zmian. Projektant to ten, który inspiruje, potrafi ożywić, „tchnąć ducha” w wizję organizacji, planuje i dokonuje sensownych zmian. Rola nauczyciela sprowadza się do inicjowania uczenia się pracowników, tak drogą wysiłku indywidualnego, jak i zbiorowego; tworzenie warunków, by podlegli pracownicy rozwijali się w kierunku pożądanym z punktu widzenia organizacji i osobistych celów.

Znacznie bardziej konsekwentni w poglądach wydają się H.P. Sims oraz Ch.C. Manz, prezentujący w swojej pracy koncepcję samoprzywództwa.<sup>136</sup> Autorzy ci zauważają, że współczesne organizacje działają coraz częściej w warunkach niestabilnego otoczenia. Im bardziej komplikować się zaczęły warunki funkcjonowania organizacji, tym częściej zwraca się uwagę na potrzebę rewizji klasycznych koncepcji przywództwa, odchodzenia od dominacji komunikacji pionowej na rzecz intensyfikacji komunikacji poziomej. Pojawiły się postulaty delegowania przez kierownika części jego uprawnień decyzyjnych podwładnym. Za istotę nowoczesnego przywództwa uznaje się dzielenie się władzą. Pojawiły się formy delegowania uprawnień, partycypacji w zarządzaniu, zarządzania przez cele<sup>137</sup>.

Sims i Manz, odwołując się w swojej koncepcji przywództwa do superlidera, zauważają, że to ktoś, kto stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie działalności organizacji, sam zaś usuwa się w cień. Superlider staje się członkiem naczelnego kierownictwa, które w nowoczesnych organizacjach nie ingeruje w procesy operacyjne. Wychowankowie superlidera stają się natomiast liderami operacyjnymi, zdolnymi pokierować pracą jakiegoś zespołu zadaniowego, jeśli pojawi się zapotrzebowanie na ich kwalifikacje, ale przede wszystkim zdolnymi do skutecznego kierowania swoim własnym postępowaniem.

W koncepcji tej chodzi bowiem o to, że przywódca ma wywierać wpływ nie tyle na innych, ile na samego siebie; odnosi się to nie do relacji między przywódcą a podwładnymi, ale między

<sup>135</sup> M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.

<sup>136</sup> H.P. Sims, Ch. C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self - Leadership*, New York 1996.

<sup>137</sup> Interesujące wyniki badań dotyczących problematyki partycypacji w zarządzaniu dostarcza praca J. Mączyńskiego, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wrocław 1996.

równymi sobie przywódcami. W organizacji może być bardzo wielu przywódców - jest nimi większość pracowników. Są oni filarami organizacji.

## 2.2. Przywództwo w wojsku

Pojawiający się od kilku lat problem przywództwa w wojsku jest także odzwierciedleniem tych ogólniejszych tendencji i poszukiwań sprzyjających wzrostowi organizacyjnej efektywności, rozwojowi kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia oraz wzrostowi zdolności reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany. Szczególnie istotne staje się efektywne i skuteczne reagowanie położonych w czasie prowadzenia działań zbrojnych oraz działań innych niż wojna. Już przed kilkunastu laty J.P.Kotter, odwołując się do doświadczeń armii, zauważył, że armia w czasie pokoju może dobrze wykonywać swoje zadania, posiłkując się sprawną administracją i zarządzaniem pod warunkiem, że na samej górze jest przywódca. W czasie działań bojowych armia nadal potrzebuje kompetentnej administracji i zarządzania jednak nie może funkcjonować bez wielu przywódców na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej<sup>138</sup>.

W ostatnich latach skala przemian, w których uczestniczyły siły zbrojne, była ogromna, skokowa. Dostosowywały one swój potencjał, technikę i technologię prowadzenia wojny do kolejnych wyzwań.

Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach było wynikiem kryzysu tradycyjnego dowodzenia, które zbiegło się w czasie z odchodzeniem od wojen totalnych i masowych, w kierunku wojen ograniczonych i zagrożeń asymetrycznych. Wymagały one prowadzenia działań przez mniejsze, ale mobilne i efektywne siły zbrojne. Przed nimi to stanęły zadania zakładające prowadzenie regularnych operacji bojowych, ale także operacji nowego typu. W ostatnich latach szczególnego znaczenia zaczęły nabierać wielonarodowe działania połączone, w tym również poszerzające zakres działań niemilitarnych, wykorzystywane do narzucania, podtrzymywania i budowania pokoju. Coraz większą rolę spełniają operacje pokojowe angażujące siły zbrojne do działań innych niż wojna.

Te trendy zmian i ich charakterystyka są jednym z powodów wymagających nowego spojrzenia na problem przygotowania kompetentnych dowódców mogących sprostać tak odmiennym zadaniom i sytuacjom. W obszarze kompetencji dowódców coraz większego znaczenia, obok kwalifikacji profesjonalnych - których konieczność posiadania jest oczywista - nabierają ich cechy i umiejętności przywódcze.

Przywództwo jest także w Polsce od kilku lat przedmiotem znacznego zainteresowania teoretyków i praktyków – wywodzących się początkowo tylko ze środowisk naukowych i

---

<sup>138</sup> J.Kotter, *The Leadership Factor*, New York, London 1988. Podaję za: A.S.Marcinkowski, J.B.Sobczak, *Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych*, "Zarządzanie zasobami ludzkimi" nr 3-4, 2002, s. 93.

organizacji cywilnych, a w ostatnich latach także z armii. Jest to bowiem problematyka mająca charakter interdyscyplinarny, a z punktu widzenia praktyki - uniwersalny. Łączy się coraz częściej z nowymi możliwościami dynamizowania rozwoju, motywowania i inspirowania ludzi, lepszym dostosowaniem do zmian i niosących je wyzwań.

*Przywództwo w wojsku rozumiemy jako zdolność wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi, motywowania oraz umożliwiania podwładnym przyczyniania się do efektywności i sukcesu we wspólnym realizowaniu celów.*

W świadomości coraz większej grupy żołnierzy zawodowych przywództwo nie jest - jak do niedawna powszechnie sądzono - synonimem dowodzenia, kategorią, za pomocą której można charakteryzować każdego przełożonego. Jest ono wyróżnikiem działania przełożonych poszerzającym ich możliwości wywierania wpływu na podwładnych, miarą ich skuteczności, a także społecznej efektywności - jedną z ważniejszych dyspozycji dostrzeganych i pożądaných we współczesnym dowodzeniu. Jednak jeszcze obecnie w praktyce dowodzenia repertuar metod i form wywierania wpływu na podwładnych, prezentowany przez znaczną część naszych dowódców, daleki jest od tego, jaki może być dziś społecznie akceptowany, a jednocześnie atrakcyjny dla młodych ludzi przychodzących do wojska. Można przypuszczać, iż zmieniająca się Polska i zakres oczekiwań, którym sprostać muszą nasze siły zbrojne zamyka, w jakiejś mierze, historyczny rozdział, w którym prym wiodli autokratyczni przełożeni i podporządkowani im, ale bierni podwładni. Otwiera zaś nowy, który coraz większą rolę upatruje w skuteczności działania małych, dobrze wyposażonych struktur bojowych: wydzielonych samodzielnych oddziałów, grup bojowych, zespołów zadaniowych, załóg, obsług i pojedynczych żołnierzy - wojowników. Miarę ich rzeczywistych możliwości określać będą ich bezpośredni dowódcy potrafiący: zjednać sobie ludzi, pozyskać ich dla wspólnie realizowanych celów, budować skuteczne zespoły, tworzyć silne więzi emocjonalne z podwładnymi. Trzeba zakładać, że przywództwo w wojsku może mieć miejsce w różnorodnych sytuacjach: zwiększonego ryzyka, uciążliwości i monotonii służby, współpracy i partnerstwa, niedostatku i różnorodnych ograniczeń. Jest pożądane i oczekiwane we wszystkich, nawet skrajnie przeciwstawnych warunkach.

Istotę przywództwa wojskowego wyrazić można poprzez wskazanie najważniejszych jego wyznaczników:

Przywództwo wojskowe tworzy się i funkcjonuje w organizacji wojskowej. Może mieć charakter formalny wiążący się z działaniami dowódców, jak i nieformalny, gdy charakteryzuje zdolności poszczególnych osób do zjednywania sobie otoczenia poprzez wywieranie na nie określonego wpływu. Ułatwia dowodzenie, gdy wiąże się przede wszystkim z osobowością i umiejętnościami przełożonego, może je utrudniać, gdy charakteryzuje pewne relacje poza formalną strukturą organizacji.

Może być ujmowane podrzędnie w stosunku do dowodzenia jako możliwy do zagospodarowania i wykorzystania dodatkowy potencjał wpływu.

Funkcją przewodzenia wojskowego jest pozyskiwanie podwładnych do realizacji zadań i misji.

Podstawą przywództwa wojskowego jest potencjał przywódcy wojskowego, będący zbiorem jego predyspozycji i umiejętności. Potencjał ten podlega rozwojowi w procesie edukacji, praktyki zawodowej i samodzielnego kształcenia.

Przywództwo w praktyce dowodzenia jest postrzegane jako skuteczne zachowanie przywódcze w zmieniających się warunkach sytuacyjnych. Przewodzenie w walce stanowi ostateczny sprawdzian jego skuteczności.

Jako proces społecznego wpływu ma charakter dynamiczny, a jego miarę stanowi liczba rzeczywistych zwolenników.

Przewodzący innymi dzisiaj, jak i w przyszłości, będzie ten, kto potrafi przekonać ludzi, że lepiej niż inni rozumie stojące przed nimi problemy, proponuje właściwe rozwiązania, wykazuje pewność siebie, gdy inni mają wątpliwości, oraz podejmuje zdecydowane działania przynoszące efekty oczekiwane przez grupę. W ostatecznym rozrachunku bowiem przywództwo oznacza emocjonalną więź między podwładnymi a liderem i celem, który on wytycza. To w sferze emocjonalnej liderzy zyskują sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawia się to, czego ludzie najbardziej oczekują: zaufanie w miejsce przerażenia; pewność zamiast niepewności; działanie zamiast niezdecydowania; siła w miejsce słabości; wiedza zamiast niewiedzy; odwaga w miejsce tchórzostwa i przekonanie o lepszej przyszłości. To tak wyrażane przywództwo tworzy przesłanki do zaspokajania wielu ludzkich potrzeb.

W psychologii potrzeby rozumiane są najczęściej jako jakiś brak, wymóg, którego spełnienie jest niezbędne do kontynuacji życia, rozwoju i prawidłowego funkcjonowania osobnika<sup>139</sup>. Wymogi te dotyczą przede wszystkim związków czy relacji organizmu ze środowiskiem.

Potrzeby człowieka zdeterminowane są bądź biologicznie, bądź społecznie, jak również jednocześnie przez obie grupy determinantów. Istnienie hierarchicznej struktury potrzeb (Maslow) dowodzi, iż człowiek po zaspokojeniu potrzeb podstawowych (fizjologicznych, bezpieczeństwa) zaspokaja potrzeby wyższego rzędu. Potrzeba bezpieczeństwa nadaje kierunek działalności ludzkiej, a brak możliwości jej zaspokojenia może w skrajnych przypadkach doprowadzić do cofnięcia się od potrzeb wyższego rzędu. Na potrzebę bezpieczeństwa składają się dobre, niezaburzone kontakty z otoczeniem, a więc odporność psychiczna na pojawiające się frustracje, umiejętność dostosowania się do ciągłych zmian w środowisku bez strat dla własnego rozwoju i

---

<sup>139</sup> T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s.28.

utrąty równowagi wewnętrznej, a także posiadanie oparcia społecznego, a szczególnie oparcia w najbliższym kręgu<sup>140</sup>. Potrzeby tego typu może w znacznym stopniu zaspokoić kompetentny dowódca. Prowadzone w różnych armiach badania potwierdzają stałe zapotrzebowanie na przełożonych o cechach i umiejętnościach przywódczych. Przywództwo przełożonego w grupie zadaniowej może zaspokajać szereg potrzeb, z których najważniejszymi są:

Po pierwsze - potrzeba bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, której przywódca jest większym gwarantem od pozostałych osób w grupie. Jego obecność i wpływ redukują napięcia i zagrożenia, wytwarzają uspokajającą atmosferę, a jego postawa, umiejętności i wiedza wydają się przekonywać. Najczęściej przywódca obdarzony jest takimi walorami, których konieczność ludzie w danej sytuacji dostrzegają, a nie znajdują ich u siebie i innych osób ze swojego otoczenia. Zachowanie się przywódcy w rzeczywistej sytuacji zagrożenia często weryfikuje stosunek otaczających go ludzi do niego i jego przywództwa. Jest to moment, w którym może dojść do utraty rzeczywistego przywództwa przez dotychczasowego lidera (nawet formalnie sprawującego funkcję dowódcy czy kierownika) na rzecz innego, który w danej sytuacji wykazał większe kompetencje na przykład zachował tzw. zimną krew, zwiększając tym samym poczucie bezpieczeństwa otaczającym go ludziami.

Po drugie - potrzeba realizacji zadań, osiągania celów stojących przed grupą. Pozycja przywódcy wynika z przeświadczenia pozostałych ludzi, że wie i umie skutecznie wykonać zadanie, potrafi pokazać co i jak robić, aby cel osiągnąć.

Po trzecie - potrzeby społeczne grupy. Obejmują one potrzebę przynależności do grupy, organizacji, zespołu, bycia z kimś i kimś. Obecność przywódcy zapewnia harmonijny rozwój grupy, tworzenie się więzi pomiędzy jej członkami, ustalanie norm, wzorów zachowań oraz budowanie wzajemnego zaufania. Jego obecność sprzyja stymulacji działań integrujących wszystkich wokół realizowanego zadania, docenianiu pracy i wysiłku poszczególnych osób.

Podstawowy problem w poprawnym rozumieniu przywództwa w dowodzeniu wojskowym zawarty jest w zrozumieniu relacji między dowódcą a podwładnymi oraz kontekście sytuacyjnym, w którym ma ona miejsce. Jakkolwiek próba odwołania się do gotowych modeli i istniejących teorii wydaje się niewystarczająca, gdyż żadne z nich nie uwzględniają tak szerokiego spektrum środowiskowych i sytuacyjnych uwarunkowań tych relacji. Wśród wielu uwarunkowań, odmiennych od tych jakie występują w organizacjach pozawojskowych, wymienić trzeba przede wszystkim:

---

<sup>140</sup> S.Siek, *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie*, Warszawa 1984.

1) odmienność uczestnictwa organizacyjnego występującą pomiędzy kadrami zawodową a żołnierzami z poboru;

asymetryczność relacji między przełożonym i podwładnym;

dynamikę zmian.<sup>141</sup>

Uczestnictwo ludzi w działalności organizacji wynika – zgodnie z założeniami teorii wymiany oraz równowagi organizacyjnej - z oceny potencjalnych lub rzeczywistych strat i korzyści. Mechanizm kalkulacji motywuje ludzi do aktywności organizacyjnej do momentu, w którym korzyści stają się mniejsze od kosztów ich organizacyjnego uczestnictwa. Taki mechanizm uczestnictwa organizacyjnego wydaje się charakterystyczny dla kadry zawodowej. Nie jest on jednak typowy dla żołnierzy z poboru, którzy do organizacji trafiają w większości z przymusu, a ich aktywność wynika często z obawy przed ewentualnymi sankcjami.

Asymetryczność relacji interpersonalnych jest konsekwencją hierarchicznych struktur i formalnych więzi i nie cechuje jedynie organizacji wojskowych. Jednak ten typ relacji w wojsku wzmacniany jest m.in. poprzez zasady jednoosobowego dowodzenia oraz dyscypliny wojskowej.

Swoistość przywództwa wojskowego - jak zauważa B.Rokicki - wynika również z uwarunkowań zewnętrznych, w jakich organizacja ta – zgodnie z przeznaczeniem - realizuje bądź może realizować swoje funkcje. Różnice te, widoczne już w okresie pokojowego szkolenia, wynikają ze znacznie większej niż ma to miejsce w innych organizacjach dynamiki zmian. W naszej armii jest to szczególnie widoczne obecnie, w trakcie dokonującej się w niej reorganizacji i restrukturyzacji.<sup>142</sup> Szczególnym przykładem dynamiki zmian, tak charakterystycznych dla tradycyjnych funkcji wojska, jest walka zbrojna.

Można założyć, iż współczesne przywództwo wojskowe musi być kształtowane i rozwijane z uwzględnieniem także wielu innych uwarunkowań, a wśród nich:

- 1) charakteru sprawowania przywództwa, w tym przywództwa czasu pokoju i czasu wojny;
- 2) charakteru działań, w tym działań poszczególnych rodzajów wojsk i działań połączonych, typu: joint operations, combined operations, combined joint operations;

<sup>141</sup> B.Rokicki, *Niektóre swoiste uwarunkowania przywództwa wojskowego*, [w:] J.Borkowski, L.Kanarski, B.Rokicki, *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, praca nauk-bad., AON, Warszawa 2001, s. 99-100.

3) poziomu sprawowania tego przywództwa w działaniach bojowych, dającego możliwość wyodrębnienia przywództwa taktycznego, operacyjnego i strategicznego;

4) rodzajów przywództwa z wyodrębnieniem przywództwa operacyjnego (liniowego) i sztabowego.<sup>143</sup>

### 2.3. Kompetencje przywódcze przełożonych

Zdolność działań przywódczych wyrażają przede wszystkim:

1. *Cechy osobowości.*

2. *Wiedza (ogólna i zawodowa).*

3. *Umiejętności społeczne.*

4. *Dyspozycje zdrowotne.*

W grupie pierwszej wymienić trzeba m.in.: system wartości (hierarchię wartości, stosunek do siebie, stosunek do innych ludzi), zdolności, proaktywność, motywację;

w drugiej - wiedzę ogólną i zawodową;

w trzeciej - umiejętności, wśród których do najważniejszych należą:

wywieranie wpływu i zjednywanie sobie ludzi,

autoprezentacja,

tworzenie i przedstawianie wizji,

komunikowanie się,

inspirowanie i motywowanie,

budowanie zespołów i praca zespołowa,

kierowanie konfliktami,

radzenie sobie ze stresem.

Efektem odpowiednio wysokiego poziomu wymienionych składników potencjału jest - w proponowanym modelu - wiarygodność przywódcy. Odwołując się do badań J.M. Kauzesa i B.Z. Poznera, można hipotetycznie założyć, iż o tym, czy dana osoba jest postrzegana przez potencjalnych czy rzeczywistych zwolenników jako wiarygodna, przesądza łączne występowanie wymienionych zbiorów czynników. Jak zauważają autorzy, wystarczającą przesłanką braku lub utraty wiarygodności jest natomiast niedoskonałość stwierdzona w obrębie choćby jednego z nich.<sup>144</sup>

<sup>142</sup> Tamże, s. 99.

<sup>143</sup> L.Kanarski, *Przywództwo w działaniach połączonych*, [w:] *Działania połączone*. Materiał z konferencji naukowej, Warszawa 2002. s.132.

<sup>144</sup> Zob. J. M. Kouzes, B.Z. Posner, *Wiarygodność. Jak przywódcy ją zdobywają i tracą? Dlaczego żądają jej ludzie?*, Skierniewice b.r.w. s. 339 - 340.

### 2.3.1. Cechy osobowości

Zachowanie się człowieka jest w znacznym stopniu uwarunkowane strukturą jego osobowości, która wykazuje ogromną złożoność i ścisłą współzależność między elementami. Złożoność ta znajduje odzwierciedlenie w różnorodności poglądów i naukowych wyjaśnień. Wyróżnienie tylko ważniejszych stanowisk teoretycznych wymagało od Calvina Halla i Gardnera Lindzey'a zaprezentowania aż piętnastu stanowisk teoretycznych.<sup>145</sup> Wielu autorów ukazuje osobowość jako organizację bardzo różnie ustrukturalizowanych układów, sieci, systemów.

W podjętej problematyce odnoszącej się do osobowości przywódcy uzasadnione wydaje się rozpatrywanie jej jako organizacji właściwości psychologicznych, za pomocą których można zarówno wyjaśniać dokonane czyny człowieka, jak i przewidywać możliwe kierunki działań oraz szanse ich realizacji w danych układach społecznych i fizycznych. W tym rozumieniu, przywołanym za Kazimierzem Obuchowskim, osobowość powoduje, że czynności człowieka, a także zmiany w nim zachodzące stanowią nie tylko adekwatną odpowiedź na to co jest, wykorzystują to, co było, ale i przygotowują to, co będzie.<sup>146</sup> Takie założenie - zdaniem tego autora - umożliwia także poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jaki był lub będzie udział osobowości w uzyskaniu efektywności danego rodzaju, danego poziomu, w danych okolicznościach. Niesie również głębokie, empirycznie zweryfikowane przekonanie, że ludzie mogą wpływać na bieg wydarzeń i w podobnych sytuacjach czynią to różnie.<sup>147</sup> W przypadku zachowania przywódcy ma to ogromne znaczenie, gdyż jego aktywność, autonomia oraz podmiotowość w regulacji stosunków z otoczeniem umożliwiają kreowanie zachowań nie tylko skutecznych, ale także efektywnych społecznie.

Na podstawie literatury przedmiotu zawierającej analizy pożądanych u przywódców cech osobowości (w znacznym stopniu zweryfikowanych), można przyjąć, iż w modelu potencjału przywódczego powinny się znaleźć między innymi: system wartości, zdolności, motyw, inteligencja, cechy charakteru. Oczywiście model potencjału przywódczego ogniskuje się wokół dających się jeszcze lepiej wyodrębnić składowych pożądanej osobowości. Wśród nich można wymienić np.: stosunek do siebie, stosunek do innych ludzi, aspiracje, umiejscowienie kontroli (proaktywność), stopień samokontroli, odpowiedzialność, otwartość, skłonność do ryzyka.

### 2.3.2. Wiedza

Na wiedzę ogólną składa się uporządkowany zbiór wiadomości o świecie służący człowiekowi w jego rozwoju. Według J. Kozielskiego wiedzę stanowią pewnego rodzaju

<sup>145</sup> C.S.Hall, G.Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa 1990.

<sup>146</sup> K.Obuchowski, W.Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Wrocław, 1982,s.7.

<sup>147</sup> K.Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985, s.17. Podobny pogląd prezentuje także T.Mądrzycki w swojej pracy pt. *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s.19 i nast.

informacje, a mianowicie informacje świadome, tzn. takie na których jednostka może koncentrować uwagę i przekazywać za pomocą różnych komunikatów innym ludziom<sup>148</sup>. Wiedza może być scharakteryzowana za pomocą takich cech, jak źródło (pochodzenie), funkcje, treść, zakres, struktura. Jest ona efektem przejmowania od innych ludzi gotowych zbiorów informacji, teorii naukowych lub nabywana wraz z poznawaniem i przejmowaniem zasad moralnych, zasad religii, zwyczajów, stereotypów, przesądów. Nagromadzona indywidualna wiedza człowieka spełnia wiele ważnych funkcji: funkcję poznawczą, funkcję generatywną, funkcję motywacyjną oraz funkcję instrumentalną<sup>149</sup>. Wiedza pełni *funkcję poznawczą*, gdyż pozwala na porządkowanie i rozumienie różnorodnych przedmiotów i zjawisk jak również związków, zależności występujących między nimi. *Funkcja generatywna* wiedzy sprowadza się do wychodzenia poza dostarczone informacje, gdyż zdolnością człowieka jest tworzenie teorii, hipotez naukowych, konstruowanie wizji i planów na przyszłość. *Funkcja motywacyjna* wiedzy, aktywizowana poprzez konflikt niezgodnych ze sobą procesów symbolicznych<sup>150</sup> lub też rzeczywistości z posiadaną wiedzą jednostki<sup>151</sup> wzbudza ciekawość poznawczą, aktywizuje zachowanie, wyzwala chęć wzbogacania posiadanej wiedzy. *Funkcja instrumentalna* wiedzy przekłada się na możliwości jej wykorzystania w praktyce. Trudność przewidywania jaka wiedza będzie potrzebna ludziom nawet w ich paroletniej perspektywie zawodowej powoduje powszechną tendencję do jej nadwymiarowości. Tendencja ta widoczna jest także w formułowanych celach edukacji wojskowej, szczególnie na poziomie wyższych szkół oficerskich<sup>152</sup>. Wynika to nie tylko z nieokreśloności zadań i potrzeby generowania wiedzy w sytuacjach nowych, ale także rozbudzenia silnej wewnętrznej motywacji do samokształcenia i samodoskonalenia oraz rozwijania nawyku szybkiego uczenia się. Tak zdobywana wiedza powinna być rozległa, trwała i użyteczna. Wiedza taka staje się także podstawą do zdobywania wiedzy zawodowej, w tym kompetencji przywódczych.

### 2.3.3. Dyspozycje zdrowotne

Dyspozycje zdrowotne trzeba traktować jako ważny składnik potencjału przywódczego. Wynika to z dość oczywistego faktu wymagań płynących z roli, jaką przełożeni mają do odegrania w określonych sytuacjach społecznych i zadaniowych. Aspekt ten jest szczególnie doceniany w krajach zachodnich, gdzie kandydaci na stanowisko kierownicze poddawani są zwykle kompleksowym badaniom pod względem zdrowotnym, czasem sprawnościowym.

Myśląc o zdrowiu, mamy na myśli nie tyle jego znaczenie potoczne, kojarzone najczęściej z brakiem choroby czy niedołęstwa, co ze stanem dobrego samopoczucia: fizycznego, psychicznego i

<sup>148</sup> J.Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1981, s. 38.

<sup>149</sup> T.Mądrzycki, *Osobowość...*, wyd.cyt., s. 146-147.

<sup>150</sup> E.D.Berlyne, *Struktura i kierunek myślenia*, Warszawa 1969, s.313. Podaję za: T.Mądrzycki, *Osobowość...*wyd.cyt., s.146.

<sup>151</sup> W.Łukaszewski, *Osobowość, struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974.

społecznego.<sup>153</sup> Oznaką zdrowia fizycznego są, dające się mierzyć i świadomie potęgowane poprzez ćwiczenia, takie jego właściwości, jak: odporność organizmu oraz wydolność i sprawność poszczególnych jego układów i narządów. Te wskaźniki zdrowia przypisać można nie tylko naturze, lecz też – co dla nas ważne - pracy nad własnym ciałem. Zdrowie psychiczne dotyczy zgody lub niezgody z samym sobą (równowagi psychicznej), a jego miarą jest stopień integracji osobowości wyrażany nie tyle poczuciem zadowolenia z siebie, co zdolnością do ciągłego rozwoju. Zdrowie społeczne natomiast dotyczy relacji między jednostką i społecznością, a jego miarą jest stopień harmonii i społecznego współbrzmienia. Przejawia się dobrym samopoczuciem osobnika w różnorodnych rolach społecznych i jednocześnie dobrym samopoczuciem innych w jego obecności.

Zdrowie jest wartością a troska o nie jest przejawiana przez rodzinę, szkołę oraz inne instytucje. Jednak indywidualna postawa i zachowania prozdrowotne są największą gwarancją zdrowia, a tym samym składową sposobu życia każdego człowieka, jego jakości i poziomu aktywności.

W wojsku dbałość o zdrowie żołnierzy, w tym także kandydatów na dowódców, ma charakter kompleksowy. Kształtowanie postaw i nawyków prozdrowotnych wspierane jest przez działania instytucjonalne (okresowe badania lekarskie, sprawdziany sprawności fizycznej) jak również różnorodne formy zbiorowego i indywidualnego krzewienia kultury fizycznej.

#### 2.3.4. Kluczowe umiejętności

W rozumieniu potocznym umiejętności bywają porównywane do nawyku, sprawności i wprawy, co w odniesieniu do podjętych tu rozważań wydaje się zbyt uproszczeniem. Nawyk jest czynnością, która w wyniku wielokrotnego powtarzania, ćwiczenia, treningu przebiega w sposób zautomatyzowany lub zbliżony do zautomatyzowanego. Jest czynnością wykonywaną przy ograniczonej kontroli świadomości lub bez udziału tej kontroli. Sprawność stanowi kryterium charakteryzujące przebieg czynności, ilość popełnianych błędów, warunki indywidualne i sytuację. Jest zdolnością do szybkiego i jakościowo dobrego wykonania określonych czynności i bywa czasami także mianem zręczności. Wprawa zaś, mimo że najbliższa pojęciu umiejętności, odnosi się jedynie do pewnych grup nabytych, dobrze wyćwiczonych umiejętności ruchowych lub umysłowych.

Żaden z przytoczonych terminów nie odzwierciedla istoty pojęcia umiejętności. Przez pojęcie to określa się najczęściej gotowość do świadomego działania, opartą na wiedzy oraz konkretnym ruchowym opanowaniu elementów czynności. Według Z.Chlewińskiego umiejętność można określić jako dyspozycję do efektywnego przeprowadzania zespołu zorganizowanych czynności poznawczych lub poznawczo –motorycznych, mających na celu zrealizowanie

---

<sup>152</sup> Zob.np.: *Charakterystyki osobowo – zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich*, Warszawa 1995.

określonego, zwykle złożonego zadania. Autor tej definicji podkreśla, że umiejętność nie oznacza samego zespołu czynności, ale dyspozycje, tzn. odpowiednio ukształtowane schematy czynnościowe, do podejmowania i wykonywania określonego typu czynności. Jak również –co jest szczególnie istotne w przypadku umiejętności przywódczych – w razie potrzeby elastycznego ich dostosowywania do zmieniających się sytuacji zadaniowych.<sup>154</sup> Zdaniem T.Mądrzyckiego znaczna część nabywanych umiejętności, poprzez automatyzowanie ich, przekształca się w nawyki wtórnie automatyczne.<sup>155</sup>

Kluczowe umiejętności potencjału przywódczego tworzą wyodrębnioną grupę umiejętności społecznych, które swoim merytorycznym zakresem wykraczają poza poziom średniej wielkości, typowości, przeciętności. Jest to zestaw rozwiniętych czynności i zdolność tworzenia z nich efektywnych zachowań w różnorodnych sytuacjach społecznych.

### Wywieranie wpływu i zjednywanie sobie ludzi

Zdaniem Iwony Majewskiej - Opiełka zjednywanie ludzi przez przywódców wynika z pełnienia przez nich trzech ważnych funkcji<sup>156</sup>. Po pierwsze, potrafią połączyć reprezentowane przez siebie cele z celami swoich ludzi. Po drugie, budzą entuzjazm u innych dzięki temu, że mają go w sobie. Stanowi on dla nich źródło wewnętrznej motywacji. Po trzecie, umieją wydobyć z ludzi to, co jest w nich najlepsze. Entuzjazm ludzi oraz osobisty stosunek do wspólnie realizowanych celów tworzą silną motywację wewnętrzną do działania.

Dale Carnegie - autor bestsellera zatytułowanego *Jak Zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* formułuje dwanaście wartych rozważenia zasad skutecznego pozyskiwania ludzi. Jego recepta na sukces w tym zakresie brzmi następująco: unikaj kłótni, okazuj szacunek dla poglądów rozmówcy; jeżeli nie masz racji – przyznaj się do tego; okazuj mu przyjaźń, wydobywaj od niego liczne „tak”, pozwól mu się wygadać i uwierzyć, że twoja idea wyszła od niego, staraj się przyjąć jego punkt widzenia, okaż mu zrozumienie, odwołuj się do jego szlachetności, udratyzuj, ubarw swoje pomysły i rzuć mu wyzwanie. I w efekcie przekonaj go, że to ty masz rację.

Istotną rolę w procesie zjednywania sobie ludzi odgrywają więzi emocjonalne tworzące się pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. Poprawne więzi międzyludzkie wyrażają się w kilku szczegółowych postawach, takich zwłaszcza jak:

- poszanowanie życia i zdrowia, własności oraz godności innych;
- współodczuwanie, opiekuńczość i tolerancja;

<sup>153</sup> Zob. M.Demel, *Wychowanie zdrowotne*, Warszawa 1979.

<sup>154</sup> Z.Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] M.Materskiej i T.Tyszki (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992, s.161.

<sup>155</sup> T.Mądrzycki, *Osobowość...*, wyd.cyt., s.152.

<sup>156</sup> I.Majewska-Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s.21-22.

- uczciwość oraz poszanowanie autonomii jednostki<sup>157</sup>.

W kształtowaniu więzi interpersonalnych ważną rolę odgrywa także wsparcie społeczne, którego znaczenie uwydatnia się wraz z oznakami frustracji, stresu, braku stabilnej sytuacji zadaniowej, społecznej, czy bytowej. Wsparcie społeczne może być wyrażane w postaci wsparcia informacyjnego, emocjonalnego, materialnego i fizycznego. Najważniejsze wydaje się jednak umiejętne tworzenie wsparcia emocjonalnego, polegającego na solidaryzowaniu się z daną osobą, akceptacji jej zachowań, podjętych decyzji, dokonanych wyborów<sup>158</sup>.

Ludzie, co warto - zdaniem Ewy Stanisławiak – podkreślić, różnią się między sobą zdolnością do wpływania na innych oraz motywacją do korzystania z tej zdolności. Oba czynniki są równie ważne, liczy się bowiem nie tylko chęć wywierania wpływu, lecz także swoista inteligencja w tym zakresie<sup>159</sup>. Świadome wywieranie wpływu można, za L.S.Wrightsmanem, sprowadzić do następujących sposobów oddziaływań:

- przez operowanie informacją;
- przez nagradzanie pewnych zachowań;
- przez przymus;
- przez powołanie się na autorytet;
- przez odwoływanie się do wspólnoty;
- przez działanie prawne;
- przez bycie modelem.

Każdy z nich może być rozpatrywany w zależności od celu, w jakim wykorzystywany jest wpływ na innych. Może on służyć: celom osobistym, celom prospołecznym, celom pseudospołecznym a także celom aspołecznym. W takim też kontekście może być analizowany i oceniany w odniesieniu do konkretnych zachowań przywódczych.

Wywieranie wpływu to nie tylko wysyłanie sygnałów w intencji uzyskania określonych zmian w zachowaniu drugiego człowieka. To również przyswajanie i przetwarzanie tych sygnałów, decydujące o tym, czy dany wpływ jest, czy też nie jest skuteczny.

Uwzględniając nie tylko sposób wywierania wpływu, ale także drogę, na jakiej ten wpływ się realizuje, możliwe jest wyodrębnienie trzech kategorii oddziaływań:

Dawanie przykładu (poprzez wykorzystywanie procesów: naśladownictwa, identyfikacji, modelowania).

Narzucanie swojej woli (formułowanie wymagań, oczekiwań, sugestii, stosowanie nacisku).

<sup>157</sup> Por. A. Hankała, *Przemoc jako przejaw patologii więzi międzyludzkich*, [w:] B.Hołyśt (red.), *Przemoc w życiu codziennym*, Warszawa 1996, s.48-49.

<sup>158</sup> Z. Zaborowski, *Współczesne problemy psychologii społecznej i psychologii i osobowości*, Warszawa 1994, s. 241-242.

<sup>159</sup> E. Stanisławiak *Jak ludzie wpływają na siebie nawzajem?*, [w:] E.Stanisławiak (red.), *Szkice z psychologii społecznej*, Warszawa 1999, s. 15-16.

Przekonywanie (przytaczanie argumentów, zasad postępowania, norm, wartości)<sup>160</sup>.

### Autoprezentacja

W zasadzie każda interakcja społeczna w działaniach przywódcy nosi znamiona autoprezentacji, gdyż świadomość społecznego odbioru własnej osoby powoduje, że dopasowuje on swoje zachowanie do wymagań sytuacji lub celów, które pragnie osiągnąć.

Wśród odmian stylów autoprezentacji wymienić można: styl autentyczny, fasadowy i taktyczny<sup>161</sup>. Gdy treść autoprezentacji zgodna jest z wewnętrznymi przekonaniem jednostki, mówimy o jej autentyczności, choć nie musi odzwierciedlać obiektywnej rzeczywistości. Autoprezentacja fasadowa to przykład koloryzowania obrazu własnej osoby, wymagający umiejętnego podkreślania własnych przymiotów w taki sposób, aby odpowiedzieć na zapotrzebowanie otoczenia, przełożonych, zwolenników. Autoprezentacja taktyczna jest przykładem dowolnego zmieniania i fałszowania informacji o sobie bez zważania na ich zgodność z wewnętrznymi przekonaniem. W tym rodzaju prezentacji ponad potrzebę tożsamości przedkładane są doraźne korzyści, akceptacja otoczenia, władza. Można przyjąć, iż swoimi umiejętnościami autoprezentacji przywódca powinien dowodzić opanowania sprawności budowania pozytywnego obrazu siebie, dbając jednocześnie o jego zgodność z rzeczywistością.

### Tworzenie i przedstawianie wizji

Wizja jest umysłowym modelem przyszłego stanu rzeczy, grupy lub organizacji. Tak naprawdę jest jedyną formą modelu umysłowego, który ludzie i organizacje mogą wprowadzać w życie poprzez swoje zaangażowanie i działania, i właśnie na tym polega jej użyteczność i siła. Wizja nie ma żadnej mocy, by inspirować ludzi lub napełniać ich energią, jeśli nie oferuje im obrazu przyszłości, który jest *czytelny* i zrozumiały i zdecydowanie lepszy od rzeczywistości, w której funkcjonują.<sup>162</sup> Wizja jest jednym z najbardziej fascynujących aspektów kierowania czy dowodzenia. Wymaga nie tylko zdolności tworzenia zachęcającej, nośnej perspektywy, ale przede wszystkim odwagi, odpowiedzialności i osobistego zaangażowania dowódcy, pełnego przekonania co do sensu podejmowanego działania. Przełożony tworzy wizje i je przekazuje. Ważne jest jedno i drugie. W wojsku dowódca przygotowuje wizje dotyczące pracy, służby, szkolenia, zmian, perspektyw rozwoju dla siebie i podwładnych, a w przypadku działań bojowych - wizję wspólnego wysiłku i spodziewanych następstw. Nośna wizja jest w stanie nadać niejednokrotnie sens nawet jednostajnym i w istocie monotonnym zajęciom i czynnościom, wizja musi nieść w sobie to, czego ludzie potrzebują, czego szukają, krótko mówiąc to, co jest dla podwładnych ważne. Tak budowane i w sposób zrozumiały i zaangażowany przedstawiane wizje, ludzie zaakceptują i uznają za własne.

<sup>160</sup> Tamże, s. 18-19.

<sup>161</sup> E. Stojanowska, *Czym jest autoprezentacja, komu i czemu służy?*, [w:] E. Stanisławiak (red.) *Szkice...*, wyd. cyt., s. 182.

<sup>162</sup> B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo*, Skierniewice b.r.w., s. 46.

Podczas II wojny światowej produkowano tysiące spadochronów. Z punktu widzenia robotników było to zajęcie nudne i męczące, polegające na ślęczeniu dziesiątki godzin nad maszyną do szycia i łączeniu niekończących się płatów szarej tkaniny. Bezpośrednim rezultatem tego wysiłku była bezkształtna kupa szmat. Powtarzano jednak każdego ranka, że każdy ścieg przyczynia się do ratowania komuś życia. Uzmysławiano pracującym, że spadochron, który szyją, może uratować męża, brata, syna. W ten sposób, chociaż praca była ciężka, a czas się dłużył, pracujący rozumieli swój wkład w większą całość.<sup>163</sup>

Umiejętność budowania atrakcyjnych wizji przydać się może również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodnie z zasadą *myśl tak, jakby naprawdę była wojna* i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Wyrażane przez takie wizje przywództwo przełożonego zarówno określa wysokie wymagania i oczekiwania wobec podwładnych, jak i wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności.<sup>164</sup>

Skuteczność wizji wyrażają - zdaniem Krzysztofa Obłója – trzy warunki:

Po pierwsze, jasno werbalizowany cel, który jest przedłużeniem indywidualnych aspiracji wielu ludzi. Przywódcy bowiem często czerpią elementy swojej wizji od innych i są odpowiedzialni za łączenie poszczególnych fragmentów i dopasowanie ich do siebie. W ten sposób korzenie wizji tkwią głęboko w marzeniach i potrzebach uczestników danej grupy, zespołu, organizacji czy społeczności. Taka wizja wskazuje jasno kierunek, jest drogą, którą wszyscy chcą podążać.

Po drugie, piękna wizja jest porywająca, jest prawdziwym marzeniem, w którym jest wielkość i odwaga, element ryzyka, eksperymentu, innowacji. Jest działaniem jakże odmiennym od codziennej rutyny, standardowych procedur, pośpiechu sprzyjającego przeciętności i przyzwoleniu na bylejakość. Tylko prawdziwe marzenia mogą tworzyć wyzwania i nadawać sens funkcjonowaniu ludzi w nowoczesnych, zunifikowanych i coraz bardziej urzeczowionych wzajemnych relacjach.

Po trzecie, wizja sięga poza plastyczny horyzont czasowy, nawet długookresowy, poza to, co możliwe jutro i później. Sens tworzenia wizji to szansa widzenia przyszłości.<sup>165</sup>

Na podstawie warunku trzeciego można sądzić, iż w sytuacjach trudnych, ocierających się o granice fizycznej i psychicznej wytrzymałości horyzont czasowy wyznaczać mogą godziny, dni, tygodnie. Perspektywa wspólnego działania stwarza gwarancję osiągnięcia celu, daje szansę zachowania zdrowia i życia.

Przyjmuje się, iż wizja jest czymś konkretnym i sugestywnym - swoistym manifestem grupy czy instytucji. W warunkach rywalizacji, konkurencji pełni funkcję deklaracji wyróżniającej się w chórze syrenich głosów walczących o akceptację, zrozumienie i poparcie. Jest symbolem istnienia.

<sup>163</sup> D.Waitley, R.L.Witt, *The Joy of Working*, New York 1985. Podaję za: J.C.Maxwell, *Być liderem*, Warszawa 1994, s.187.

<sup>164</sup> K.S.Donohue, L.Wong, *Transformational Leadership*, "Military Review", 1994 August, s. 24-31.

Jest nowym narzędziem kierowania, zastępującym 500-stronicową instrukcję - niewygodną i ograniczającą inicjatywę. To środek skupiający zbiorową uwagę. Sama wizja nie tworzy niczego, ale połączona z przywódcą powoduje, że zaczyna się coś dziać. Ludzie nie pójdą za samym pomysłem, pójdą za przywódcą, który ma pomysły i który potrafi się z nimi skutecznie porozumieć. Wizja może kreować przywódcę, ale musi on wziąć odpowiedzialność za jej urzeczywistnienie, jeśli ma ona się rozwijać i zyskać zwolenników.<sup>166</sup>

Jedną z koncepcji rozwijania umiejętności przywódczych zakłada opanowanie następujących czterech kroków:<sup>167</sup>

Poznanie potrzeb i aspiracji członków zespołu, organizacji.

Określenie sposobu, w jaki te potrzeby mogą zostać spełnione dzięki organizacji. Próba nakreślenia wizerunku organizacji, znajdowanie metafor oddających istotę potrzeb, oczekiwań.

Osobiste zaangażowanie przywódcy w tworzony wizerunek, wizję.

Przekazanie wizji innym.

### Komunikowanie się

Przez komunikowanie się można rozumieć proces wzajemnej wymiany informacji między partnerami interakcji. Zgodnie z tak rozumianą definicją jest to wzajemna wymiana grzecznościowych zwrotów na powitanie, ale także spojrzenie w kierunku drugiego człowieka i wymiana uśmiechów lub przyjaznych skinień głowy.

Spośród licznych funkcji, jakich realizację umożliwia porozumiewanie się można wskazać na następujące:

- zaspokajanie potrzeb biologicznych;
- nawiązanie i podtrzymywanie ciepłych, partnerskich kontaktów;
- prezentacja własnej osoby oraz możliwość poznawania innych;
- wymiana wiedzy i doświadczeń, porównywanie różnych idei i pomysłów;
- zaspokajanie takich ważnych potrzeb psychicznych, jak potrzeba przynależności do grupy, osiągnięć oraz akceptacji społecznej;
- wspólne wykonywanie zadań;
- wywieranie wpływu, przewodzenie innym;
- pomoc w rozwiązywaniu problemów zawodowych i osobistych;
- podtrzymanie obrazu własnej osoby, poczucie tożsamości oraz własny rozwój<sup>168</sup>.

<sup>165</sup> K.Obłój, *Widzieć przyszłość*, „Rzeczpospolita” z dnia 12 stycznia 2000 r., s.9.

<sup>166</sup> I.Gielnicka, *Czy nasz szef to przywódca?*, „Personel”, 1998, lipiec, s.33.

<sup>167</sup> G.F.Simons, C.Vazquez, P.R.Harris, *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa*, A. Kapciak, L. Korporowicza, A. Tyszki, (red.) Warszawa 1996, s.347-353.

Przywódcy zwykle komunikują się z innymi na kilku poziomach jednocześnie. Wraz z informacjami przekazują podwładnym swoje pomysły, przekonania, odczucia i energię emocjonalnego zaangażowania.

### Inspirowanie i motywowanie

Inspirowanie i motywowanie należą do podstawowych zadań przywódców. Mają one charakter nadrzędny we wszystkich formach działań organizacyjnych.

Następstwem właściwego inspirowania i motywowania ludzi jest ich pełne zaangażowanie, identyfikacja z organizacją i jej celami, kreatywność i gotowość do współpracy z innymi. Są to procesy, w wyniku których dochodzi do pobudzenia, ukierunkowania i zorganizowania ludzkiej aktywności.

Przywódca własną postawą i działaniem potrafi mobilizować ludzi, wyzwalać w nich energię i zapał, przejmować inicjatywę i odpowiedzialność za wspólnie realizowany cel. Tą cechą charakteryzującą inspiracyjnych przywódców jest - zdaniem S.R.Coveya - proaktywność wyrażająca się zdolnością podporządkowania bodźców wartościom, przejmowaniem inicjatywy i odpowiedzialności za własne działania, jak również za działania i aktywność podejmowaną przez innych ludzi.<sup>169</sup> Zdaniem J.Kozieleckiego taką charakterystyczną cechą osobowości określonej grupy ludzi jest transgresyjność. Człowiek transgresyjny jest niezmiernie wytrzymały w dążeniu do realizacji wyższych zadań i celów. Z punktu widzenia potrzeb i zasobów organizacji jednostki takie powinny znaleźć się w każdej firmie wśród członków zarządu, wśród kadry kierowniczej oraz szeregowych pracowników. Ludzie o osobowości transgresyjnej pracują tam, gdzie mogą się czymś wykazać. Nadmiar tkwiącej w nich pozytywnej energii sprawia, że nieustannie chcą czegoś nowego. Kierowani instynktem transgresji wciąż poszukują nowych zainteresowań, trudniejszych problemów, po których realizacji dążą do jeszcze wyższych celów. Krąg ich zainteresowań w wyniku dążeń transgresyjnych stale się powiększa. Naukowcy wyróżniają transgresję indywidualną oraz transgresję zbiorową. Z transgresją indywidualną mamy do czynienia wówczas, gdy jednostka - zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy zawodowej - dąży do zaspokojenia ambicji, do panowania nad innymi, przy użyciu całego posiadanego potencjału intelektualnego, psychologicznego, wiedzy i doświadczenia oraz sił witalnych. Transgresja indywidualna oznacza więc: „dodatkowo” i „więcej niż inni” oraz „według własnego projektu”. Problemy podejmowane przez jednostki transgresyjne w przedsiębiorstwach i instytucjach noszą z reguły znamiona wyprzedzających czas, są wyjątkowe, niepowtarzalne, niekonwencjonalne i inspirujące, skłaniające

<sup>168</sup> Zob. np. M.Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s. 14; A.Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić*, Kraków 1973, s.15.

<sup>169</sup> S.R. Covey, *7 sposobów skutecznego działania*, Warszawa 1996, s. 68-71.

do reform i zmian.<sup>170</sup> Transgresja zbiorowa dotyczy działań masowych, kolektywnych i globalnych, podejmowanych przez grupy, ruchy społeczne i społeczeństwa, przekraczających dotychczasowe osiągnięcia materialne, intelektualne i duchowe.<sup>171</sup>

Kompetencje przywódcy muszą łączyć zdolności inspirowania z wiedzą i umiejętnościami systematycznego motywowania podwładnych.

Współczesny pogląd na motywację zakłada konieczność uwzględniania przez przywódcę następujących czynników:

- a. indywidualnych cech i umiejętności podwładnych (co umieją, czego potrzebują, co jest dla nich ważne, jakie mają zainteresowania itp.);
- b. specyfiki realizowanych zadań (ilość, treść oraz atrakcyjność zadań, poziom odpowiedzialności);
- c. właściwości zadania i sytuacji zadaniowej (czy zadanie jest wykonywane samodzielnie, czy zespołowo, czy wykonawca ma swobodę w wyborze metod działania, ile ma czasu, w jakich warunkach fizycznych realizuje zadanie).<sup>172</sup>

Na podstawie wielu przesłanek teoretycznych i praktyki można przedstawić następujące, główne uwarunkowania skutecznego motywowania podwładnych przez przywódcę:

- a. jasno formułować zadania i zakres obowiązków podwładnych;
- b. przedstawiać przejrzyste kryteria i sposoby wartościowania pracy;
- c. przestrzegać w praktyce związku pomiędzy wysiłkiem wkładanym przez podwładnego a otrzymywanym wynagrodzeniem ( nagrodą);
- d. rozpoznawać rzeczywiste potrzeby podwładnych;
- e. uwzględniać w realizacji zadań możliwości choćby częściowego zaspokajania potrzeb podwładnych;
- f. wyzwalać wewnętrzną gotowość ludzi do działania;
- g. ukierunkować ich aktywność na określone cele służbowe i osobiste;
- h. utrzymać motywację na określonym poziomie do czasu osiągnięcia założonego celu.

### Budowanie zespołów i praca zespołowa

Płynność stanów osobowych (odchodzenie starszych, wyszkolonych żołnierzy i przybywanie nowo wcielonych) nadaje umiejętności budowania zespołu szczególną wartość. Zespołem nie jest bowiem grupa osób przypadkowych, przypadkowo mających tego samego przełożonego, wykonujących w jednym pododdziale takie samo zadanie.

<sup>170</sup> J.Kozielecki, *Z bogiem albo bez Boga*, PWN, Warszawa 1991, s.13; .A.Wziątek – Staśko, *Więcej niż inni*, „Personel”, grudzień 1999, s.27.

<sup>171</sup> J.Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa 1987, s.11-12.

<sup>172</sup> Por.J.A.F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s.364.

Zespół powstaje z grupy wówczas, gdy ludzie nauczą się razem pracować a grupa zacznie osiągać więcej niż wynosi suma wysiłków poszczególnych osób. I to na wszystkich płaszczyznach: fizycznej, intelektualnej, emocjonalnej, duchowej i innych<sup>173</sup>. Stanie się tak wtedy, kiedy ludzi pracujących razem doprowadzi się do współdziałania. Będzie ich wówczas cechowała zbiorowa wydajność, dodatni synergizm, odpowiedzialność indywidualna i zbiorowa oraz komplementarne umiejętności członków zespołu<sup>174</sup>. Zespół jest więc grupą ludzi, którzy mają wspólne cele i zdają sobie sprawę z tego, że do ich osiągnięcia potrzebny jest wysiłek wszystkich. Im bardziej zadanie jest skomplikowane, podejmowane w niepewności co do rezultatu i ze świadomością ryzyka, tym większa jest potrzeba tworzenia zespołu. Są one bardziej elastyczne i lepiej niż grupy reagują na zmiany. Uczestnictwo w pracy zespołu wyzwala emocje, aktywność i chęci przekraczające zwykłe reguły posłuszeństwa oraz nakazanych działań.

Budowaniu zespołu sprzyja:

- znajomość wymagań formalnych, stawianych pododdziałowi przez przełożonych, wraz z ich osobistymi oczekiwaniami, świadomość własnych aspiracji i możliwości oraz indywidualnych potrzeb i oczekiwań podległych żołnierzy;
- sformułowanie atrakcyjnego celu (celów), godzących interesy wszystkich zainteresowanych;
- szybkie doświadczenie (nawet spektakularne) wspólnych sukcesów i siły zespołowego działania.

Proces formowania zespołu dokonuje się w konkretnych warunkach i jest pochodną celów, jakim musi sprostać. Można w nim wyróżnić dwa zasadnicze etapy: 1) ustalanie relacji; 2) budowanie spójności (scalanie). Celem pierwszego jest zbudowanie pożądanych relacji między poszczególnymi członkami zespołu oraz podział ról. Drugi etap integrowania polega na scalaniu indywidualnych dążeń i zachowań, identyfikacji jednostek z grupą, wyrabianiu poczucia „my”. Na tym etapie uaktywniana jest złożona sfera interpersonalna, tj. cechy ludzi, zwłaszcza ich osobowość. To także czas tworzenia się norm, wzorów zachowań i wartości. W bardziej szczegółowej charakterystyce tworzenia zespołu (zespołów) można prześledzić proces przemian jakościowych dokonujących się od momentu formalnego określenia składu osobowego aż do ukształtowania się dojrzałego zespołu zadaniowego. G.Hannoway i G.Hunt wymieniają pięć stadiów tego procesu<sup>175</sup>:

- **stadium powołania zespołu** (formalne określenie składu osobowego, sprecyzowanie celów, zadań, ról indywidualnych i grupowych);

<sup>173</sup> J.Hubert, *Spółczesność synergetyczna*, Kraków 2000.

<sup>174</sup> S.P.Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Warszawa 2001, s. 13 i 117.

<sup>175</sup> Zob. C. Hannoway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994, s. 57-58.

- **stadium fermentu grupowego, dopasowywania i poznawania się wzajemnego uczestników** (poznawanie i ustosunkowywanie się do oczekiwań indywidualnych i formalnych, prezentowanie osobistych walorów, ujawnianie słabości, metod komunikowania się, pojawianie się pierwszych konfliktów i rozbieżności);

- **stadium normalizowania się wzajemnych relacji** (uzgadnianie obowiązujących celów, zasad, procedur, kształtowanie się trwałych norm zachowania, poszanowania podległości, współpracy, wspólnoty);

- **stadium osiągnięcia dojrzałości zespołowej** (utożsamianie celów indywidualnych i grupowych, wzrost aktywności członków zespołu i wykorzystywanie własnego potencjału na rzecz rozwoju zespołu, płynne przejmowanie zadań i wtórny elastyczny podział ról, wzrost skuteczności rozwiązywania coraz trudniejszych zadań).

- **stadium obumierania** (poczucie zbliżającego się końca wspólnej pracy i służby) przejawy dystansowania się od siebie i wspólnych zadań. W wojsku z takim stanem mamy do czynienia kilkakrotnie w ciągu roku i wiąże się on z zakończeniem służby przez kolejne grupy żołnierzy. Zadaniem przełożonego jest utrzymywanie ciągłości istnienia zespołu, motywowanie do kończenia wspólnie rozpoczętych zadań, przejmowanie ich przez kolejnych następców, minimalizowanie następstw czasowej dezintegracji zespołów.

W praktyce tworzenia zespołu jego rzeczywistym spoiwem staje się: cel, zadanie; integracja; komunikowanie się; podział ról zgodnie z umiejętnościami poszczególnych członków zespołu; rozwój i doskonalenie oraz przywództwo.

Nie przeceniając żadnego z wymienionych elementów warto zwrócić uwagę na jasność celu. Cel jednocy, tworzy warunki do silnej integracji i osiągnięcia stawianych zadań. Z badań prowadzonych przez Ravena i Rietsema wynika, że:

- im bardziej jasny był cel grupy, tym mniej napięć przeżywały osoby, które wykonywały zadania związane z realizacją tego celu;
- im jaśniej sprecyzowany był cel, tym chętniej jednostka wykonywała przydzielone jej zadania;
- im jaśniejszy był cel i sposób jego realizacji, tym bardziej atrakcyjna była grupa dla swoich członków;
- im jaśniejszy był cel, tym członkowie grupy chętniej poddawali się naciskom grupy związanym z wykonywaniem zadania<sup>176</sup>

### Kierowanie konfliktami

Konflikt jest powszechnym i normalnym zjawiskiem dla każdej ludzkiej zbiorowości, a w organizacjach mówi się nawet o nieuchronności i cykliczności konfliktów. Obecnie większy nacisk

<sup>176</sup> S.Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Warszawa 1980.

kładzie się na umiejętność kierowania konfliktami, niż na zjawisko bezkonfliktowego działania grup i zespołów.

Współczesne podejście do konfliktów w organizacji utrzymuje, że dążność do ich likwidacji nie jest racjonalna, gdyż są one nieuchronne i trzeba się pogodzić z ich istnieniem. Rzecz oczywista, że powinno się stosować działania prewencyjne, tzn. likwidować przyczyny konfliktów, o ile jest to możliwe. Jeżeli jednak się pojawiają, należy przystąpić do sterowania, kierowania nimi<sup>177</sup>.

Sposób kierowania konfliktem zależy od miejsca, źródeł, stron konfliktu i umiejętności przełożonego. Kierowanie konfliktem wówczas, gdy jest on następstwem zakłóceń w strukturach organizacyjnych, w podziale pracy, komunikacji itp., polega na organizowaniu regularnych spotkań konfrontacyjnych (wyjaśniających), na których analizuje się wzajemne oczekiwania, kompetencje, zarysowuje wspólne pole działań, uzgadnia stanowiska.

Konflikt może być również następstwem zakłóceń w kontaktach emocjonalnych między grupami podwładnych, powstałym w sytuacji zagrożenia grupowej tożsamości. Wówczas kierowanie konfliktem polega na zastosowaniu sesji wymiany wizerunków, w trakcie której każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrzegana przez drugą. Grupa przygotowuje wizerunek własny i drugiej strony, wyznacza przedstawiciela, który prezentuje wizerunek drugiej stronie. Wspólne spotkania służą analizie i podejmowaniu przedsięwzięć niwelujących rozbieżności.

Konflikty powstają także między ludźmi, którzy wywierają na siebie wpływ podczas pełnienia obowiązków funkcyjnych lub wykonywania przydzielonych zadań. Starają się wzmocnić swoją pozycję i władzę, czasami przekraczają swoje uprawnienia. W takich przypadkach kierowanie konfliktami sprowadza się do wyjaśnienia sytuacji, sprecyzowania kompetencji, przeprowadzenia rozmowy dyscyplinującej, a w przypadkach rażących naruszeń relacji międzyludzkich – wyciągnięcie wobec sprawców konsekwencji służbowych i dyscyplinarnych. Najważniejsze jest jednak uczenie poprawnych relacji, dawanie przykładu, tworzenie zachęty do oczekiwanych zachowań.

Kierowanie konfliktem obejmuje działania, które podejmuje przełożony, aby zlikwidować, osłabić bądź nadać określony kierunek konfliktowi i odpowiednio wykorzystać jego pozytywne strony. Przez kierowanie konfliktem rozumie się sprawowanie nad nim kontroli tak, aby nie stał się destrukcyjny.<sup>178</sup>

Obecnie coraz częściej mówi się nie tylko o nieuchronności konfliktu, ale o jego pożądanym wpływie. Pożądany wpływ oznacza zdolność do kontrolowania jego przebiegu, możliwość kierowania nim, aby w bilansie zysków i strat więcej było tych pierwszych. W takich przypadkach mówi się także o zarządzaniu przez konflikt. Wówczas - zdaniem niektórych autorów - jest to świadome działanie polegające na wywołaniu konfliktu i utrzymywaniu go, by wymusić aktywność

<sup>177</sup> L.Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 1995, s.11-12.

<sup>178</sup> Z.Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne, Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990, s.154.

zwaśnionych stron. Jest to taktyka wykorzystywania energii, jakiej dostarcza konflikt, do wykonania konkretnych działań, wywołanie nowych myśli, idei, propozycji<sup>179</sup>.

Jednak kierowanie konfliktami powinno polegać przede wszystkim na eliminacji konfliktów zbędnych, organizacyjnie lub interpersonalnie szkodliwych oraz stymulowaniu tych, które przeciwdziałają stagnacji, niskiej sprawności i aktywności poszczególnych ludzi i zespołów.

Kompetentny przełożony musi opanować wiele metod kierowania konfliktami. Wśród najważniejszych z nich wymienić można:

- rozwiązywanie konfliktów (negocjacje, konfrontacje, mediacje);
- stymulowanie konfliktów;
- ograniczanie i tłumienie konfliktów.

Mimo że bardziej racjonalna wydaje się tendencja do rozwiązywania konfliktów, to metoda ich ograniczania i tłumienia może także być pożyteczna, a czasami jedyna z możliwych do zastosowania w toku realizowania pilnych spraw i zadań, w obliczu groźby eskalacji napięć, utraty kontroli nad przebiegiem konfliktów i jego uczestnikami. Skuteczne bywa oddziaływanie przez uspokojenie, tworzenie płaszczyzny porozumienia – koniecznej podczas służbowej współpracy.

Do szczegółowych przedsięwzięć w tej metodzie należą:

- dostarczanie pozytywnej informacji o drugiej stronie;
- podejmowanie prób tworzenia przyjaznej atmosfery między stronami będącymi w konflikcie;
- sprzyjanie kontaktom liderów grup, tworzenie niezbędnej współpracy między nimi;
- zastępowanie konkurencyjnych celów, które konfliktują obie grupy, nadrzędnymi ważniejszymi celami, zgłaszanymi przez obie strony;
- eliminowanie i ograniczanie przesłanek do powstawania kolejnych konfliktów;
- ograniczanie wzajemnej zależności między stronami, rozdzielanie ról, podział uprawnień;
- wprowadzanie odpowiednich przepisów, ustaleń, zasad (przepisy są bezosobowe, formalne i odgórne, ponadto powodują silniejsze skutki prewencyjne);
- jednoczenie grup wobec wspólnych zagrożeń i wyzwań.<sup>180</sup>

To, jaki będzie przebieg konfliktu i jego następstwa, zależy od przywódczych kompetencji przełożonego, jego aktywności i zdolności twórczego wykorzystania energii podwładnych, ich indywidualnego potencjału w zespołowym współdziałaniu.

<sup>179</sup> A.K.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s.500.

<sup>180</sup> W.Pfeiffer, J.E. Jones, *Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training*. San Diego 1972. Podaje za: J.Walas, *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel” 1996, nr 7, s.31-32.

## Radzenie sobie ze stresem

Umiejętności przywódcy dotyczące radzenia sobie ze stresem zależą od jego osobowości, tolerancji na niepewność i umiejętności życia w zmiennym środowisku. Ich celem jest zapewnienie kontroli nad stresem oraz umiejętne wykorzystywanie go do wzmacniania własnej odporności psychicznej i kształtowania jej u swoich podwładnych.

Stres można kontrolować, można zmniejszyć skutki jego działania, zapanować nad swoimi reakcjami będącymi jego następstwem. Radzenie sobie ze stresem rozpoczyna się od pozytywnego nastawienia, od stabilnej oceny samego siebie, swoich kwalifikacji i umiejętności. Ważną rolę w radzeniu sobie ze stresem odgrywa świadomość własnych reakcji, samoakceptacja, odpowiedzialność i umiejętność stawiania czoła trudnościom. W sytuacji stresu człowiek koncentruje się na jednej z dwóch podstawowych strategii. Pierwsza z tych strategii zakłada podjęcie konkretnych działań zaradczych służących rozwiązaniu problemu i opanowaniu sytuacji, lub gdy jest to niemożliwe i uzasadnione - poszukanie możliwości wycofania się z pola sytuacji trudnej. Druga opiera się na kontroli własnych emocji i dążeniu do przewartościowania oceny tej konkretnej sytuacji, np. sytuacji będącej zagrożeniem na sytuację wyzwania, dającą szansę sprawdzenia się, nauczenia się czegoś nowego, zdobycia doświadczenia.

Do czynników obniżających poziom odczuwanego stresu i łagodzących jego skutki można zaliczyć m.in.:

- dbałość o zdrowie, poprzez odpowiednie odżywianie, odpoczynek i inne zdrowe przyzwyczajenia;
- wykonywanie zajęć przynoszących satysfakcję;
- dokładną identyfikację sytuacji, w której działamy;
- odwołanie się do własnych konstruktywnych doświadczeń z podobnych sytuacji;
- planowanie działań, traktowanie sytuacji jako problemu do rozwiązania;
- odnalezienie dystansu i perspektywy do sytuacji będącej przyczyną stresu;
- optymizm i nastawienie na sukces;
- dostrzeganie swoich mocnych stron;
- realistyczną ocenę umiejętności;
- właściwe otoczenie i umiejętność korzystania z jego wsparcia;
- nabywanie nowych umiejętności i ciągły rozwój, utrzymywanie stałej aktywności społecznej i towarzyskiej.

W działaniach zespołowych niezwykle ważną rolę spełniają te umiejętności przywódcze, które nie tylko umożliwiają radzenie sobie z własnym stresem, ale także ograniczają i łagodzą skutki stresu u innych. Wśród nich warto wymienić m.in.:

- jasność formułowania celów i przydzielania zadań;

- adekwatność przydzielanych zadań do możliwości podwładnych;
- określanie właściwej gradacji celów organizacji, odróżnianie celów strategicznych od taktycznych, zadań ważnych od tych drugorzędnych i mniej pilnych;
- systematyczne podnoszenie kwalifikacji podwładnych, dbanie o należyty poziom szkoleń i realizm podczas treningów;
- zapewnienie właściwych warunków służby i wypoczynku, opieki lekarskiej, zaspokojenia potrzeb;
- budowanie zespołu, dbanie o dobre relacje międzyludzkie, rozwijanie poczucia współodpowiedzialności za wynik, rozwijanie gotowości niesienia sobie pomocy i udzielania wsparcia;
- rozwijanie u podwładnych poczucia współdecydowania;
- osiąganie sukcesów i dzielenie się ich efektami.

### 2.3.5. Odniesienia do badań empirycznych

Scharakteryzowane najważniejsze uwarunkowania współczesnego przywództwa w wojsku mogą być przydatne do wskazania tych jego wyznaczników, które wpływają na kształt kultury organizacji i kultury dowodzenia. To także możliwość określenia roli współczesnych przełożonych w tym procesie, określenie potrzeb rozwijania ich kompetencji przywódczych, a wśród nich szczególnie umiejętności: wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi, autoprezentacji, tworzenia i przedstawiania wizji, budowania zespołów i pracy zespołowej, kierowania konfliktami, radzenia sobie ze stresem.

Poszukując szerszej formuły badawczej, w której można określić wpływ tych wskaźników na kulturę organizacji, w tym kulturę dowodzenia, warto rozważyć odniesienie ich do dwóch stylów zachowania dowódców (przełożonych):

- 1) stylu *tradycyjnego dowodzenia (dowodzenia przez instruowanie)*;
- 2) stylu *współczesnego dowodzenia - przez cele*.

## Modele stylów oddziaływania

PRZEZ INSTRUOWANIE

PRZEZ CELE

### WYRÓŻNIKI

Wydarzenia są przewidywalne, można je określić

Pewność w oczekiwaniu przyszłych wydarzeń

Tendencja do:  
centralizacji  
przymusu  
posłuszeństwa  
formalizmu  
narzucania dyscypliny  
optymalnych decyzji  
podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu

Pionowa wymiana informacji

Organizacja hierarchiczna, biurokratyczna

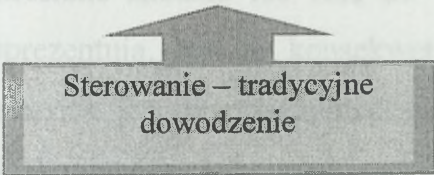
Wydarzenia są nieprzewidywalne można jedynie określić ich prawdopodobny przebieg

Niepewność wydarzeń

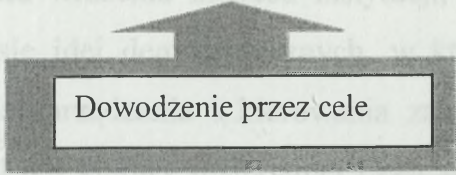
Tendencja do:  
decentralizacji  
spontaniczności  
nieformalności  
samodyscypliny  
inicjatywy  
współdziałania  
akceptowania ryzyka  
podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach

Interaktywna wymiana informacji w pionie i poziomie

Organizacja spłaszczonych struktur hierarchicznych, zadaniowych



Sterowanie – tradycyjne dowodzenie



Dowodzenie przez cele

Wyróżniki obu przedstawionych wyżej stylów zostaną uwzględnione podczas opracowywania narzędzia badawczego, biorąc pod uwagę model dowodzenia oraz poziom kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia.

## Rozdział 3

### UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

#### 3.1. Wyjaśnienie niektórych pojęć

E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako „wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”.<sup>1</sup> Analizując wymienioną definicję, można dostrzec jak duże znaczenie dla kultury organizacyjnej mają poprawnie kształtujące się relacje między członkami organizacji jak również ich stosunki z otoczeniem zewnętrznym.

W najnowszych teoriach dotyczących kultury organizacyjnej można spotkać stwierdzenie, że jednostki ludzkie są najważniejszymi częściami składowymi, każdej struktury społecznej niezależnie od jej wielkości. A także niezależnie od tego czy zajmuje one pozycję nadrzędną czy też szeregową w danej organizacji. Gdyż każda z nich ma określone zadanie lub rolę do wypełnienia z punktu widzenia interesu instytucji, które reprezentują. Jest to konsekwencją rozwijających się idei demokratycznych, w których człowiek jest wartością nadrzędną. Natomiast style zarządzania i kierowania zasobami ludzkimi w danych organizacjach wchodzi w skład ich kultury materialnej czyli spełnia kryterium artefaktu.

Innym wyznacznikiem poziomu kultury organizacyjnej danej instytucji lub społeczności są kompetencje posiadane i stosowane przez ich członków, które to mają decydujący wkład w tworzenie jej jakości. Oto one:

Kompetencje kulturowe (cywilizacyjne)

Kompetencje specjalistyczne (profesjonalne)

Kompetencje komunikacyjne

Kompetencje społeczne

W funkcjonowaniu i postrzeganiu kultury organizacyjnej nastąpiła zasadnicza zmiana jeśli chodzi o źródła władzy organizacyjnej, która jeszcze do niedawna opierała się na

<sup>1</sup> B. Kozusznik, „Zachowania człowieka w organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2002, s. 232.

własności środków produkcji. Obecnie zaś podstawowym, a w niektórych przypadkach głównym, źródłem władzy jest wiedza.

Zdaniem D. Golemana odnośnie kierowania, efektywność w procesie przewodzenia powinna opierać się na inteligencji emocjonalnej, której składnikiem są umiejętności społeczne – czyli profesjonalne kierowanie relacjami społecznymi budowaniem sieci a także zdolnością identyfikowania wspólnych interesów. Wymiernym wskaźnikiem tego jest: efektywne kierowanie grupą lub zespołem, umiejętne przekonywanie podwładnych w sytuacjach niejasnych a także budowanie zespołów i kierowanie nimi.<sup>2</sup>

Umiejętności społeczne to termin, który pojawił się w literaturze naukowej na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Definicję umiejętności w aspekcie społecznym prezentuje również „Słownik psychologii”, brzmi ona następująco „ (...) w przypadku umiejętności społecznych, istnieje tendencja do posługiwania się tym terminem w odniesieniu do wzorów zachowań mających na celu wpływ na inne osoby, kierowanie i manipulowanie nimi”.<sup>3</sup>

Umiejętności społeczne są wymieniane również obok umiejętności technicznych i umiejętności koncepcyjnych jako niezbędne w skutecznym działaniu oficera w zakresie kierowania – dowodzenia. Pod tym pojęciem rozumiana jest także „zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienie ich i motywowanie (zarówno poszczególnych osób, jak i grup)”<sup>4</sup>.

Umiejętności społeczne – zdaniem M. Argyle – jako termin naukowy należy odróżnić od kompetencji społecznych. Rozumienie zachowań społecznych, prawidłowa reakcja na nie, zgodna z ogólnie przyjętymi normami, a także wiedza jakie są oczekiwania ogółu względem jednostki i odwrotnie to główne wyznaczniki umiejętności społecznych, te zaś stanowią o kompetencjach społecznych.

Podsumowując, ludzi nie posiadających umiejętności społecznych nie należy postrzegać jako kompetentnych społecznie. Przez kompetencję społeczną można rozumieć opanowanie i stosowanie konkretnych umiejętności, które to w określonych sytuacjach społecznych dają efekty skuteczności i efektywności zgodnie z obowiązującymi normami i zasadami.

---

<sup>2</sup> por. B. Kozusznik, „Zachowania człowieka w organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne”, Warszawa 2002, s. 241-242.

<sup>3</sup> A. S. Reber, „Słownik psychologii”, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000, s.791.

<sup>4</sup> M. Kaliński, artykuł „Oficer – przywódca, menadżer u progu XXI wieku” w wydawnictwie po konferencyjnym nt. „Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódców w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003 –2008”. DwiPO, Warszawa 2003.

W literaturze przedmiotu można również zauważyć, że termin umiejętności społeczne i kompetencje społeczne używane są zamiennie, jednakże podkreśla ona, że umiejętność kształtowania relacji międzyludzkich posiadana przez osoby sprawujące funkcje kierownicze ma istotne znaczenie dla kultury organizacyjnej danej instytucji.

Pomimo tego, iż w literaturze spotyka się pojęcia kompetencje społeczne i umiejętności społeczne traktowane jako synonimicznie i wzajemnie uzupełniająco się, to jednak należy zauważyć że kompetencje społeczne są pojęciem szerszym, w skład których oprócz umiejętności społecznych wchodzi min. umiejętności adaptacyjne, umiejętności empatii, umiejętności poznawcze, umiejętności panowania nad emocjami.

B. Kozusznik pisze: „Umiejętności te nazywamy inaczej kompetencjami społecznymi, czyli umiejętnościami, które pomagają w sposób skuteczny, a jednocześnie życzliwy, nieagresywny, rozwiązywać różne trudne sytuacje i problemy społeczne”<sup>5</sup>

Jeżeli idzie o skuteczność i efektywność w funkcjonowaniu instytucji wojska, ich wyznacznikami jest poziom dyscypliny i wysoki poziom morale panujący w pododdziałach i innych strukturach organizacyjnych armii. Innym przykładem może być zaangażowanie w wykonywanie rozkazów podwładnych i ich dowódców. Dlaczego dla dowódców? Otóż wyposażeni w umiejętności społeczne dowódcy stają się bardziej przystępni dla podwładnych, natomiast dla nich samych zmniejsza się obszar niepewności czyli są lepiej przygotowani do definiowania sytuacji, w których się znaleźli i są wyposażeni w wiedzę i umiejętności pozwalające im na podjęcie optymalnych działań.

W odniesieniu do codzienności życia wojskowego trudno jest postrzegać umiejętności społeczne jako kryterium sukcesu, jednakże ich brak może decydować o niepowodzeniu w wykonywaniu rozkazów, bądź generować sytuacje o charakterze „trudnym” będących źródłem „lęku” dla dowódców, czyli braku determinacji i zdecydowania potrzebnego w chwili podejmowania decyzji.

Umiejętności społeczne, które są istotnym komponentem kompetencji społecznych przekładają się na efektywne działanie, kierowanie i przede wszystkim dowodzenie. Są one także niezbędne do kreowania autorytetu formalnego i nieformalnego dowódcy.

Należy także zwrócić uwagę, że przed wojskiem we współczesnym świecie stoją różne wyzwania, co zauważyła A. Dębska. I tak jej zdaniem „Nowy typ żołnierza, by nie napisać nowy rodzaj współczesnego wojownika, powinien rozwinąć w sobie pewne umiejętności społeczne, tak aby elastycznie i z łatwością móc radzić sobie z kulturowo i organizacyjnie

zróznicowanym środowiskiem, w jakim przyjdzie mu działać. Generalnie chodzi o to, aby łączył w sobie umiejętność stawania się i przeistaczania z „egoistycznego najeźdźcy” w „altruistycznego obrońcę” i odwrotnie”.<sup>6</sup>

### 3.2. Umiejętności społeczne w strukturze przywództwa

W analizowaniu literatury na temat kultury organizacyjnej, można dostrzec jak dużo miejsca poświęca się określaniu prawidłowych postaw osób stojących na czele organizacji czyli kierowników, menadżerów, dowódców. Istotną cechą współczesnego kierownika, menadżera, dowódcy jest przewodzenie, gdyż to właśnie ono kształtuje jakość kierowania i integruje podwładnych wokół realizacji postawionych celów. Zwraca się uwagę, że oprócz władzy formalnej polegającej na prawie do wydawania poleceń podwładnym powinni oni również sprawować funkcję przywódcy. Zdaniem R.W. Griffina „przywódca to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; przywództwo zaś to proces polegający na kształtowaniu celów grupy lub organizacji, motywowaniu zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w określeniu kultury grupy lub organizacji”<sup>7</sup>

Natomiast zdaniem J. Łucewicz „Przywódca to opiekun, nauczyciel i kreator, który realizuje problemy zarówno techniczne, jak i administracyjne, a nie tylko wydawca rozkazów, szczególnie takich, których nie da się wykonać.

Przywódca to osoba tworząca warunki, w których pracownik może dobrze pracować, w których motywuje się go do pracy, wykorzystując pozytywne elementy jego środowiska – czyli kultury w której się wychował”<sup>8</sup>

Oprócz osób sprawujących funkcje kierownicze w organizacji są również jej szeregowi członkowie, którzy także wpływają na jej kształt i stanowią w sposób istotny o jej kulturze. Istotną kwestią jest zaspokajanie przez organizację potrzeb jej członków. Taką potrzebą może być prawidłowe kierowanie i zarządzanie instytucją. Badania prowadzone w instytucjach cywilnych „nad wykorzystaniem czasu w miejscu pracy wskazują, iż 85% problemów powstających w pracy jest w gestii właśnie menadżera, a tylko 15% w gestii pracownika”<sup>9</sup>. Prezentowane badanie wskazuje jak ważną rolę w kształtowaniu kultury

<sup>5</sup> op. cit. s. 241.

<sup>6</sup> A. Dębska, „Kobiety a kultura organizacyjna wojska”, Wojsko i wychowanie – dodatek specjalny, Warszawa 2003, s. 54.

<sup>7</sup> Griffin R.W., „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa PWN 1996, s.492.

<sup>8</sup> Łucewicz J., „Organizacyjne zachowanie człowieka”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Wrocław 1999, s 105

<sup>9</sup> por. jw. S. 105.

organizacyjnej odgrywają osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Tą sytuację można odnieść również do rzeczywistości wojska, gdyż jego szeregowi żołnierze to osoby rekrutujące się bezpośrednio ze środowiska cywilnego i bliższe są im nawyki instytucji nie tak zhierarchizowanej jak armia.

Badając kulturę organizacyjną instytucji zhierarchizowanej takiej jak wojsko, należy zwrócić uwagę na motywy działań i zachowań jej szeregowych członków czyli żołnierzy a także na normy i zasady jakimi się kierują. Poznanie i opisanie tych zachowań pozwoli na skorygowanie dotychczasowych sposobów postrzegania żołnierzy, co w rezultacie pozwoli na wypracowanie skutecznych metod oddziaływań w dowodzeniu. To właśnie kultura organizacyjna może być narzędziem, dzięki któremu kadra dowódcza określi styl dowodzenia i oddziaływania na podwładnych co wpłynie na jakość realizowanych zadań.

Taki stan rzeczy jest konsekwencją ogólnego rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa. Współczesne społeczeństwo składa się z jednostek, które osiągnęły wyższy poziom edukacyjny i kwalifikacyjny w porównaniu do pokolenia swoich rodziców. W związku z tym, chcą oni być kierowani w sposób uwzględniający ich godność osobistą.

W dorobku naukowym ostatnich lat pojawiło się szereg teorii na temat organizacji i ich zarządzania, które to określają zasady współdziałania jej szeregowych członków i zależności między przełożonym i podwładnym.

Pojawiły się również w naukach wojskowych rozważania na temat kształtu współczesnego procesu dowodzenia oraz cech osobowościowych dowódców. Opracowaniem teoretycznym tego zagadnienia zajmował się min. N. Dixon w „On the Psychology of Military Incompetence” a także inni polscy teoretycy, i to właśnie na podstawie ich opracowań przedstawiono krótką charakterystykę stanowiącą kwintesencję cech oficera i innego dowódcy wojskowego.

#### Cechy dowódcy wojskowego, oficera<sup>10</sup>

- Postępujący w sposób niekonwencjonalny podporządkowujący swoje działania kryterium efektywności i funkcjonalności, a nie tradycji.
- Przychylny nowym ideom i propozycjom rozwiązywania sytuacji trudnych, otwarty intelektualnie, posiadający zdolność przystosowywania się do nowych warunków.
- Profesjonalny i kompetentny w realizacji zadań służbowych.

---

<sup>10</sup> Na podstawie S. Jarmoszko, red. „Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s.38.

- Nie Zdecydowany w podejmowaniu działań służbowych tych o wysokim i niskim poziomie ryzyka, sprawny fizycznie.
- Sprawiedliwy w ocenach umiejętności i profesjonalizmu podwładnych a także postrzegający ich przez pryzmat rzeczywistych osiągnięć a nie sugestii małosłownych (np. w zakresie ubioru lub fryzury).
- Posiadający zdolność empatii (wzucie się w sytuację podwładnych) przez co zyskujący akceptację i przychyłność innych.
- Zdolny do prezentowania swoich spostrzeżeń i sugestii przełożonym, szczególnie w sytuacjach gdy są oni innego zdania lub ich ocena.
- Posiadający wyważony stosunek względem samego siebie czyli bez zawyżonej samooceny lub obniżonego poczucia własnej wartości.
- Posiadający właściwy stosunek do autoprezentacji, bez zbędnych zabiegów kreujących własną popularność i przesadne akcentowanie rytuałów.
- Umiejący dostrzec walory intelektualne i profesjonalizm u przeciwnika, a także wykorzystuje informację o nim.
- Dbą o zdrowie i życie podwładnych a także posiada zrozumienie dla ich niedyspozycji psycho-fizycznych.
- Dojrzały emocjonalnie (heteroseksualny) zdolny do przeżywania uczuć wyższego rzędu tj. miłości, fascynacji, przyjaźni.
- Posiadający poczucie humoru.
- Posiadający wysoki stopień akceptacji dla wykonywanego przez siebie zawodu, w którym realizuje potrzebę samorealizacji.

Dowodzenie jest formą kierowania ludźmi, ściśle związaną z wojskiem, skupioną wokół organizowania i powodowania określonych zachowań i działań podwładnych. Jest także, ciągłym procesem oddziaływań interpersonalnych wynikających z wypełniania ról społeczno-organizacyjnych przez dowodzących i dowodzonych. Natomiast wspólnym punktem dla obydwu stron jest wykonanie rozkazu.

Wymogiem współczesności jest dowodzenie skuteczne, zgodne z obowiązującym prawem i postanowieniami regulaminów. Aby jednak proces dowodzenia miał szansę powodzenia, dowódcy powinni posiadać tzw. moc sprawczą – czyli uprawnienia formalne, określony zakres władzy, a także jak w instytucjach o innym charakterze kompetencje zawodowe i kompetencje społeczne. Dowódcy mają prawo do określenia swojego stylu pracy z podwładnymi, ale ich działania są wypadkową wielu składowych.

Należy również zwrócić uwagę, że narzędziem wspomagającym w procesie dowodzenia są umiejętności społeczne ich znajomość i właściwe stosowanie. A potwierdzeniem tej tezy może być prezentacja opinii środowisk na preferencji odnośnie modeli i sposobów dowodzenia<sup>11</sup>.

Tabela 1. Model współczesnego dowódcy (dane w %)

Lp.	Zaprezentowane modele	Kadra	Słuchacze
1.	„Dowódca wychowawca – instruktor” – od wychowania do przygotowania do wykonywania zadań.	47,6	51,1
2.	„Dowódca nauczyciel – instruktor” – przygotowanie młodych ludzi do wykonywania określonych zadań.	37,1	32,1
3.	„Dowódca wychowawca” – kształtowanie prawidłowych zachowań u młodych ludzi.	12,1	12,9
4.	Inne	3,2	3,9

Z prezentowanych danych wynika, że zdaniem środowisk wojskowych, od współczesnego dowódcy wymaga się umiejętności wychowawczych i dydaktycznych. Kadra powinna być dobrze przygotowana z zakresu oddziaływań wychowawczych o czym świadczy blisko 50% wskazanie na model dowódcy „wychowawca – instruktor”. Natomiast fakt, że co trzeci badany wybrał model „nauczyciel instruktor” świadczy o tendencji odchodzenia od założenia, „wojsko wychowuje na rzecz wojsko szkoli”.

Poniższa tabela prezentuje opinie badanych na temat stylów dowodzenia jakie najchętniej realizowaliby, gdyby posiadali moc decydowania.

Tabela 2. Proponowany przez badanych styl dowodzenia (dane w %)

Lp.	Styl dowodzenia	Kadra	Słuchacze
1.	Dowodzenie skierowane na efektywność działania	44,7	44,2
2.	Dowodzenie skierowane na pracę z ludźmi	28,0	33,5
3.	Dowodzenie skierowane na wykonanie zadania	27,3	22,3

<sup>11</sup> Por. W. Nowosielski A. Orzyłowska, „Przygotowanie absolwentów szkół wojskowych do samodzielnej pracy wychowawczej w pododdziale”, WBBS styczeń 2002r.

Zarówno żołnierze zawodowi jak i słuchacze, chcieliby swoje czynności dowódcze skierować w kierunku przygotowania podwładnych do solidnego i efektywnego wykonania zadań służbowych. Mniejszym poparciem spotkał się styl dowodzenia skierowany na pracę z ludźmi.

Jakie jest zdanie badanych na temat walorów dowódców prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3 Kryteria wyznaczające kompetencje dowódcy (dane w %)

Lp.	Kryteria	Kadra	Słuchacze
1.	Należy posiadać cechy osobowościowe poparte przygotowaniem zawodowym.	84,4	80,8
2.	Wystarczy posiadać cechy osobowościowo – zawodowe	9,9	11,3
3.	Inne	3,0	2,1
4.	Wystarczy posiadać dobrą wiedzę teoretyczną z zakresu dowodzenia	2,7	5,8

Zdaniem większości, dowódca w formacjach wojskowych to zawód dla osób z odpowiednią osobowością (głównie otwartą i przyjazną względem innych ludzi) i posiadających określony zakres wiedzy teoretycznej oraz wynikające z niej umiejętności także społeczne.

Poniższe dane wskażą z jakich dziedzin dowódcy powinni czerpać wiedzę i umiejętności stanowiące o ich kompetencjach zawodowych.

Tabela 4. Przydatności wyszczególnionych dziedzin wiedzy humanistycznej w zależności od szczebla dowodzenia (wskaźnik średni)\*

Lp.		Kadra				Słuchacze			
		Dowódca plutonu	Dowódca kompani	Dowódca batalionu	Dowódca pułku	Dowódca plutonu	Dowódca kompani	Dowódca batalionu	Dowódca pułku
1.	Socjologia	14,33	13,58	12,65	10,41	14,88	15,86	14,39	13,02
2.	Psychologia	20,75	19,38	15,73	11,54	22,05	20,08	17,09	13,88
3.	Języki obce	16,69	18,39	20,13	21,73	20,27	21,52	25,69	27,51
4.	Pedagogika	20,04	17,04	14,94	16,39	19,26	18,00	14,84	12,37
5.	Organizacja i zarządzanie	28,19	31,6	36,54	39,93	23,54	24,54	27,99	33,22
	Suma	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* Uwaga, wskaźnik średni został wyliczony jako średnia arytmetyczna z liczb procentowych podanych przez respondentów

Przytoczone dane wskazują, że nie zależnie od zajmowanego szczebla dowodzenia najbardziej przydatna jest dowódcom wiedza z zakresu organizacji i zarządzania. Zdaniem respondentów w miarę podwyższania szczebla dowodzenia, dowódcy powinni również podnosić swoje kwalifikacje z tej dziedziny.

Dowódcy wojskowi należą do tzw. profesji społecznych immanentnie związanych ze sferą kontaktów interpersonalnych a przywództwo jest ich istotną częścią składową, można zatem sądzić, że posiadane przez nich umiejętności społeczne stanowią w istotnym stopniu o ich kwalifikacjach zawodowych.

### 3.3. Teoretyczny model umiejętności społecznych

W praktyce dowódczej zastosowanie umiejętności społecznych wskazane jest w takich sytuacjach jak: rozpoznawanie osobowości podwładnych, motywowanie podwładnych do działania, ocenianie podwładnych, kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich, rozpoznawanie przypadków „trudnych żołnierzy”, rozpoznawanie struktur nieformalnych, kształtowanie osobowości podwładnych a także w wypracowywaniu atmosfery współpracy, zażyłości „braterstwa” między żołnierzami.

Sytuacje te można zaliczyć do interakcji, które to poszukują celów w postaci pożądanых reakcji innych osób, czyli są to akty społeczne pociągające za sobą inne osoby. Elementami składowymi zachowań społecznych są pewnego rodzaju sygnały werbalne i niewerbalne.

Znaczenie umiejętności społecznych (z tym, że autor nazwał je umiejętnościami interpersonalnymi) dostrzegł i usytuował w schemacie prezentowanym poniżej E. Pomykała.<sup>12</sup> Nadając im indywidualne znaczenie niezależne od kompetencji społecznych.

Kompetencje kulturowe



Kompetencje społeczne



Kompetencje komunikacyjne: realizacyjne, interpretacyjne



Umiejętności interpersonalne

<sup>12</sup> E. Kanarski, E. Pomykała, „Komunikacja społeczna i kompetencje interpersonalne”, AGN Warszawa 1998, s. 27.

<sup>13</sup> opracowane na podstawie E. Kanarski, E. Pomykała, „Komunikacja społeczna w wojsku. Diagnostyka kompetencji interpersonalnych”, AGN Warszawa 1998, s. 27-30.

<sup>14</sup> opracowane na podstawie M. Argyle, „Psychologia stosunków międzyludzkich”, PWN Warszawa 1991, s. 71.

Umiejętności społeczne (interpersonalne) tworzą swego rodzaju zbiór dyspozycji o charakterze otwartym, który podlega modyfikacji i uzupełnianiu. Część z tych umiejętności wzajemnie uzupełnia się przez co sprzyja rozwojowi i podnoszeniu jakości kompetencji społecznych. Należy również nadmienić, że kształtowanie wszelkiego rodzaju umiejętności społecznych powinno być połączone z przyswajaniem wiedzy teoretycznej z takich dziedzin, jak: pedagogika, psychologia i socjologia. Uwarunkowane jest to tym, że między wiedzą a umiejętnościami istnieje tylko jednokierunkowa zależność, tzn. poziom zdobytych umiejętności jest kompatybilny z poziomem zdobytej wiedzy. Natomiast w sytuacji odwrotnej, czyli zdobycie wysokiego poziomu wiedzy nie gwarantuje opanowaniu umiejętności na równie optymalnym poziomie.

Umiejętności społeczne łączą w sobie funkcję deklaratywną i procesualną – czyli oceniają stanu rzeczywistości „wiem że” z praktyczną działalnością typu „wiem jak”, co tworzy z nich wymiar kompetencyjny który musi obejmować między innymi:

- przewodzenie,
- przekonywanie i motywowanie,
- ocenianie kompetencji i osiągnięć podwładnych,
- komunikowanie,
- rozwijanie wiedzy i umiejętności.<sup>13</sup>

Analizując zastosowanie umiejętności społecznych jako procesu zachodzącego w relacjach międzyludzkich możemy zaobserwować, że układa się on w swego rodzaju model. Proces ten można również określić jako swego rodzaju efekt o charakterze sprzężenia zwrotnego, który podlega wyuczonym reakcjom i działaniom korekcyjnym.

### Model umiejętności społecznych<sup>14</sup>

1. *Cele umiejętnego wykonania* – człowiek posługujący się umiejętnościami społecznymi działa wedle określonego celu bezpośredniego tzn. nawiązanie kontaktu wzrokowego

---

<sup>12</sup> L. Kanarski, E. Pomykała, „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych” AON Warszawa 1998, s. 27.

<sup>13</sup> opracowano na podstawie L. Kanarski, E. Pomykała, „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych”, AON Warszawa 1998, s. 27-30.

<sup>14</sup> opracowane na podstawie M. Argyle, „Psychologia stosunków międzyludzkich”, PWN Warszawa 1991, s.71.

bądź werbalnego, który to jest celem cząstkowym względem zamierzonych efektów społecznych tj. zbadanie predyspozycji psycho-fizycznych podwładnych.

Przykładem celów podrzędnych stosowanych przez dowódców w procesie dowodzenia i kierowania mogą być:

- przekazanie wiedzy specjalistycznej, informacji lub zarządzeń ogólnych,
- uzyskanie informacji od podwładnych,
- zmienianie postaw, zachowań podwładnych w stosunkach interpersonalnych, przekonań co do oceny danej sytuacji społecznej (działania dyscyplinujące),
- zmiana stanu emocjonalnego podwładnych skupionych wewnątrz jednego pododdziału (reagowanie względem podwładnych skonfliktowanych lub wrogo do siebie nastawionych),
- zmienianie czyjejs osobowości (niwelowanie niepożądanych zachowań względem siebie bądź innych ludzi),
- praca nad zadaniami wymagającymi współpracy (wspólne szkolenie specjalistyczne, grupowe wykonywanie skaplikowanych zadań),
- nadzorowanie działań innych (kontrola wykonywania wydanych poleceń),
- kierowanie i koordynowanie działania grupy (dowodzenie, przewodzenie, arbitraż).

Osoba stosująca umiejętności społeczne w sytuacji zawodowej jest motywowana przez sytuacje profesjonalne jak i społeczne. Natomiast najsilniejsze efekty pozytywne realizowane są w związku z różnymi sytuacjami i związane są z innymi celami np. przełożony może swego podwładnego uczyć czegoś a także skłaniać go do aprobaty i podziwu dla swojego profesjonalizmu.

2. *Hierarchiczna struktura działań społecznych* – model umiejętności społecznych podkreślający hierarchiczną strukturę wykonania zadania opiera się na dwóch rodzajach zachowania:

- automatycznym, który często pozostaje poza świadomą kontrolą,
- świadome planowanie, które często ujęte jest w słowa, z zachowaniem norm sytuacyjnych i z uwzględnieniem złożoności znaczeń zachowania.

Zachowanie uczestników interakcji polega na oddziaływaniu na innych ludzi, a także kontroli własnego myślenia i odczuwania.

3. *Percepcja reakcji innych* – uczestnik interakcji umie kierować uwagę tylko na pewne bodźce, które potrafi interpretować i zna sytuacje lub miejsce gdzie można je znaleźć. Potrafi także koncentrować się na bodźcach istotnych, najważniejszych, które służą do interpretowania bądź przewidywania przyszłych zdarzeń. Bodźce o mniejszym znaczeniu są wychwytywane i pomijane w ogólnej ocenie sytuacji jako mało znaczące lub bez znaczenia.

Taka selektywna percepcja symptomów, bodźców bądź sygnałów jest jednym ze znaczących elementów w stosowaniu umiejętności społecznych.

4. *Sprzężenie zwrotne i działania korekcyjne* – człowiek, który posiada umiejętności społeczne na skutek doświadczeń koryguje swój sposób działania lub postępowania, potrafi szybciej zareagować lub uzyskać pożądany efekt. Można sądzić, iż interakcje społeczne uzależnione są od obecności wyuczonego zbioru procesów translacyjnych, których ludzie uczą się w procesie socjalizacji.

Wyspecjalizowane style reakcji dla profesjonalnych umiejętności społecznych, które można wykorzystać na gruncie wojska to:

- przeprowadzanie wywiadu (wywiad selekcyjny, wywiad społeczny);
- nauczanie (utrzymywanie dyscypliny, zwiększanie motywacji, przekazywanie informacji);
- publiczne przemówienia i wykłady (perswazja i pogadanka, wykładnie);
- kierowanie grupami (tworzenie struktury początkowej, wynagradzanie, styl demokratyczno – perswazyjny);
- umiejętności zarządzania (przewodniczenie, negocjacje);

5. *Synchronizowanie reakcji* – to koordynowanie lub przewidywanie reakcji innych ludzi na podstawie trudnych do jednoznacznego zdefiniowania sytuacji. Taka interpretacja może mieć miejsce wówczas, gdy nastąpi długotrwała obserwacja i rozpoznanie charakterystycznych gestów u innych ludzi wchodzących w interakcję.

Analiza modelu umiejętności społecznych pozwala na stwierdzenie ogólne, że sprzężenie zwrotne jest zasadnicze dla efektywnych działań a zachowanie społeczne, preferowane w danej społeczności, to zbiór wyuczonych reakcji na różne sytuacje, które jest także przydatnym dla ludzi narzędziem do wypełniania ról społecznych i stanowi o ich poziomie kultury.

„Sprzężenie zwrotne” można również dostrzec w sytuacjach definiowanych jako „swobodne” bądź towarzyskie, gdyż generują one także określone typy interakcji, które głównie oparte są na atmosferze relaksu, zabawy, co powoduje kontrolowanie zachowań innych ludzi i narzuca im styl zachowania oparty na rozluźnieniu i zadowoleniu przeciwstawiający się atmosferze powagi i refleksji.

### Cechy specyficzne umiejętności społecznych<sup>15</sup>

Umiejętności społeczne posiadają szczególne właściwości, które warto przytoczyć:

1. *Niezależne wykonanie innego (innych)* – jest to system działań o charakterze wielokierunkowym, w ramach którego następuje przystosowanie się jednych jednostek do drugich. Ale zwykle jedna osoba, która ma plan bądź pełni jakąś funkcję w strukturze dominuje w niej, natomiast pozostałe jednostki reagują – odpowiadają na jej bodźce lub posunięcia. Przykładem ilustrującym może być dowódca przeprowadzający zajęcia szkoleniowe, wychowawcze lub przeprowadzający wywiad z podwładnymi lub rozpoznaje podłoże zaistniałego nieporozumienia. Jednakże należy zwrócić uwagę, że podwładni podczas zajęć mogą podejmować jakąś inicjatywę (w pozytywnym lub negatywnym znaczeniu) i wówczas w całym procesie interakcji może dojść do skomplikowania relacji a zwłaszcza wtedy gdy chcą oni coś osiągnąć np. zakłócić tok zajęć lub osiągnąć własne cele.
2. *Podjmowanie roli innych* – jest to zainteresowanie partnerów interakcji, osób współdziałających tym, co pozostali sądzą o nich i w większym lub mniejszym stopniu wyobrażają sobie, jak ci inni reagują w takich samych sytuacjach społecznych. Uczestnik interakcji np. dowódca może próbować zrozumieć czego oczekują od niego podwładni lub jakie mają problemy . Taka ocena sytuacji

<sup>15</sup> opracowane na podstawie M. Argyle, „Psychologia stosunków międzyludzkich”, PWN Warszawa 1991, s.82.

W sytuacjach społecznych może odbywać się w sposób zewnętrzny, wykalkulowany, lub dowódca może próbować identyfikować się z podwładnymi poprzez przywołanie w pamięci swoje własne doświadczenia z takiej samej bądź podobnej sytuacji. Wskazane jest, aby w sytuacjach społecznych została zachowana równowaga między sympatią a pewnym stopniem niezależnego obiektywizmu, gdyż jest to podstawą poprawnych stosunków międzyludzkich. *Podjęcie roli innych* jest także źródłem reakcji ludzkich o charakterze altruistycznym i przyczynia się do zachowań pomocnych i współczujących względem innych.

3. *Samoprezentacja* – prezentowanie przez jednostkę, informacji na swój temat w otaczającym ją środowisku jest naturalną cechą zachowań społecznych. Zachowanie to jest także nieodzowne w funkcjonowaniu społecznym, gdyż pozwala innym ludziom na zapoznanie się z potrzebami i pragnieniami danej jednostki względem pojedynczych osób i otaczającej ją zbiorowości postrzeganej jako całość. Właściwie zaprezentowana samoocena i samowyobrażenie jednostki ludzkiej w otoczeniu społecznym jest elementem sprzyjającym w zaakceptowaniu jej przez innych ludzi a także staje się formą motywacji społecznej w postępowaniu względem niej.

Przy stosowaniu umiejętności społecznych w sytuacjach o specyficznych zadaniach nieprawidłowa projekcja samooceny i samowyobrażni przez dowódcę, kierownika lub lidera może bardzo źle wpłynąć na realizację postawionego zadania.

Prawidłowe zachowania osoby przewodzącej to koncentracja i skłanianie podwładnych w kierunku realizacji zadań a nie wywieranie na nich wrażenia poprzez prezentację własnej osoby i własnych osiągnięć.

Z drugiej strony ważne jest też to, aby podwładni mieli właściwą postawę wobec swojego przełożonego i właściwie go odbierali. Można stwierdzić, że nauka – przekazywanie wiedzy teoretycznej lub praktycznej – wymiennie daje większe efekty gdy uczniowie bądź kursanci szanują swojego nauczyciela i ufają mu. Taka sama prawidłowość odnosi się również do sytuacji społecznych generowanych podczas służby wojskowej i relacji między żołnierzami i ich dowódcami.

Wydaje się zasadne twierdzenie, iż sprawni w działaniach społecznych dowódcy to tacy, którzy realizują w sposób profesjonalny proces dowodzenia a zarazem są

biegli w kreowaniu swej roli i dostarczają podwładnym dowodów swej kompetencji i doświadczenia.

Samoprezentacja może również przebiegać nieprawidłowo. Dzieje się to wtedy gdy dowódca, kierownik lub lider skupia na niej zbyt dużo uwagi, a także w sytuacji przeciwstawnej, czyli zbyt małym prezentowaniu się co sprawia wrażenie „niezdrowej tajemniczości”. Innym przykładem nieprawidłowej samoprezentacji jest prezentacja wyobrażenia o samym sobie, która jest oparta głównie na jaźni subiektywnej, czyli ukształtowanej tylko pod wpływem własnych odczuć i nieskorygowanych przez innych członków otoczenia, przez co jest ona mało prawdopodobna i posiada duży wskaźnik błędu i nieprawidłowości jeśli chodzi o zbieżność z oceną osób postronnych.

4. *Nagradzanie* – w interakcjach o charakterze służbowym bardzo ważną rolę odgrywają wszelkiego rodzaju wzmocnienia, które ogólnie można zdefiniować jako nagradzania. Stosowanie ich przez dowódców, kierowników, liderów może pobudzać do działania podwładnych lub redukować ich niepożądane zachowania. Jednakże powinna być zachowana stosowna równowaga między emitowaniem kar i nagród gdyż ma to swoją konsekwencję dla przyszłości w postaci przyciągania podwładnych i utrzymywania ich we właściwych dla okoliczności zachowaniach społecznych.

Nagradzanie może odbywać się na wiele różnych sposobów, może także przybierać formę korzyści materialnych, niematerialnych bądź wymiernych w danym społeczeństwie przywilejów.

Nagrodą o charakterze materialnym będą wszelkiego rodzaju premie finansowe lub rzeczy, które posiadają szczególne znaczenie w danych sytuacjach np. dobry kompas dla trapera, czyli przedmiot posiadający szczególną użyteczność w wykonywaniu zadań.

Nagrodą o charakterze niematerialnym może być okazywanie aprobaty, podziw lub pochwała w obecność innych, najlepiej współczestników tworzących daną społeczność.

Nagrodą o charakterze niematerialnym może być także korzystanie z przywilejów, tj. dłuższy okres czasu wolnego lub mniejszy zakres nieatrakcyjnych zajęć lub posiadany pewien obszar władzy czyli możliwość decydowania w pewnych

sytuacjach społecznych ale przyznawana na określony okres i nie wszystkim współuczestnikom w równym wymiarze.

Nagradzanie jest umiejętnością społeczną wymagającą szczególnej ostrożności w stosowaniu, gdyż dla każdej z podwładnych osób może ono okazywać się czymś innym. Poza tym pożądanym efektem otrzymuje się we właściwym stymulowaniu nagradzania. Nagradzający w stosowaniu swoich technik względem nagradzanych musi zachować szczególną ostrożność aby jego nagrody jakimi obdarza podwładnych cały czas stanowiły odpowiedni dla nich poziom atrakcyjności. Aby u podwładnych nie nastąpiło zachowanie określane jako znudzenie.

Bardzo ważną kwestią w ocenie sytuacji społecznych i znajdujących się w nich podwładnych jest dla dowódcy rozpoznanie preferowanych form nagradzania, czyli zdefiniowanie co jest dla poszczególnych członków danej formacji nagradzające a co nie jest nagradzające.

Można sądzić, że właściwe stosowanie nagradzania jest istotnym kluczem do popularności. To, czy dany dowódca, kierownik lub lider różni się popularnością w środowisku swoich podwładnych uzależnione jest od stosowanego przez niego nagradzania. Nagradzanie bywa także skutecznym narzędziem do wywierania wpływu społecznego, gdyż przełożony, który jest dla podwładnych wystarczająco nagradzający ma na nich większy wpływ. Podwładni natomiast stosują się do dyspozycji i zaleceń przełożonych, gdyż nie chcą stracić nagród, czyli korzyści, możliwości i profitów, które idą za ich reakcjami.

Ważną kwestią dla osób sprawujących funkcję kierowniczą jest także utrzymywanie nagradzania na odpowiednim poziomie atrakcyjności dla podwładnych, tak aby w miarę upływu czasu i zdobywania doświadczeń nie traciły one na swojej atrakcyjności czyli nie stawały się nudne, infantylne lub mało przydatne dla podwładnych.

5. *Zasady zachowań społecznych* – każda sytuacja społeczna ma określone zasady, normy lub przepisy formalne, które stosowane są przez grupę lub jednostkę względem otoczenia zewnętrznego jak i uregulowania które obowiązują wewnątrz.

Jedną z podstaw prawidłowo przebiegających interakcji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi jest wzajemna akceptacja i stosowanie norm i zasad tych

„zewnątrznych” jak i „wewnętrznych”, np. przestrzeganie prawa do tajemnicy korespondencji.

Często można zauważyć, że kształtowanie się zasad współdziałania czy stosunków interpersonalnych odbywa się na przykładzie mody i powszechnie panującej konwencji np. w czasach współczesnych nie stosuje się już patetycznej formy zwrotów do osób wysoko postawionych w hierarchii rodziny, co znalazło odzwierciedlenie w formie komunikowania się podwładnych z przełożonymi np. „panie dyrektorze” zamieniono na prostsze „szefie”.

Można zatem sądzić, że zasady zachowań społecznych jako źródło poprawnych interakcji społecznych będą przybierać właściwy wymiar wtedy, gdy będą stosowane i akceptowane przez obie strony - zarówno przełożonych jak i podwładnych.

#### Sentencje umiejętności społecznych<sup>16</sup>

Model umiejętności społecznych posiada swego rodzaju sekwencje zachowań społecznych, od których one zależą:

1. *Wpływy wzmocnienia* – sytuacja społeczna, w której bierze udział dwie lub więcej osób prowadzona według schematu:

*oddziałujący → oddziaływany lub oddziaływani*

będzie atrakcyjna dla oddziaływanych wtedy, gdy oddziałujący w trakcie trwania interakcji dostarczą im niezbędnych elementów atrakcyjności. Takimi walorami atrakcyjności może być autorytet, prestiż, uznanie dla profesjonalizmu, umiejętność integracji grupy wokół realizacji zadania dowódcy, w opinii i przekonaniu podwładnych.

Innymi elementami wzmacniającymi interakcję jest także możliwość nagradzania lub karania jej współuczestników przez osobę oddziałującą. Jednakże należy pamiętać, że wzmocnienie skierowane do osób oddziaływanych jest możliwe tylko wtedy, gdy są one świadome tego, czego oczekuje od nich osoba oddziałująca.

Wpływ wzmocnienia ma miejsce w interakcji społecznej w równym stopniu na osobę oddziałującą i oddziaływaną, np. dowódca, który dostrzega u podwładnych zaangażowanie i zdyscyplinowanie podczas wykonywania poleceń służbowych,

---

<sup>16</sup> op. cit. s.68

sam również maksymalnie angażuje się w proces dowodzenia tak, aby reprezentował on jak najwyższy poziom.

Podczas każdej interakcji społecznej dochodzi do obopólnego wzmacniania osoby oddziałującej i osób oddziaływanych i dzieje się to poza sferą ich świadomości.

2. *Naśladownictwo* – w interakcjach społecznych, które zachodzą między ludźmi można zaobserwować szczególny rodzaj naśladownictwa, który nie jednokrotnie odbywa się poza świadomością współuczestników. Opiera się on na wzajemnym kopiowaniu swych stylów zachowania, gestów, artykułowanych słów lub form wypowiedania się. Przykładem może być dowódca lub kierownik inaczej osoba stojąca najwyżej w hierarchi danej grupy, która używa słów niecenzuralnych w obecności swoich podwładnych. Można sądzić, iż zwyczaj ten będzie naśladowany przez podwładnych mimo, że dotychczas nie używali oni takich wyrażań.

Mechanizm podświadomego naśladowania działa również w drugą stronę. Przełożony stykając się z określonymi zachowaniami lub sposobem wysławiania się podwładnych po pewnym czasie zaczyna mówić ich językiem lub używać ich gestów.

Naśladownictwo to proces, który jest spontaniczny i nie zaplanowany ale może być i powinien być kontrolowany. Jednakże kontrolowanie powinno przebiegać właściwie to znaczy bez zbędnych aluzji, szczególnego akcentowania danej sytuacji lub jej komentowania. Takie szczególne akcentowanie sytuacji niepożądanych może powodować u podwładnych zgoła inny efekt w postaci ich utrwalania.

3. *Wpływ sygnałów niewerbalnych* – w sytuacjach społecznych sygnały niewerbalne o konotacji pozytywnej czyli przyjaźń jak i konotacji negatywnej czyli wrogość, niechęć a także dominacja lub podporządkowanie mają znacznie większy niż ich odpowiedniki werbalne.

Zwykle interakcje społeczne między dwoma lub więcej osobami utrzymywane są przy użyciu sygnałów niewerbalnych, które są kształtowane i wysyłane w sposób spontaniczny. Zaangażowane osoby nie są świadome swoich gestów i czynów kierowanych do współuczestników interakcji. Pomimo tego niewerbalne sygnały są używane w wysoce umiejętny sposób przez co mają ogromny wpływ na kształtowanie się określonych sytuacji społecznych. Fakt, że są one niewerbalne, może być skutecznie wykorzystywany w sytuacjach dwuznacznych, czyli pozwala się wycofać lub podtrzymać daną sytuację

społeczną jednemu z współuczestników interakcji jeżeli zaistnieje taka potrzeba. Niewerbalne sygnały są bardzo ważne w podtrzymywaniu interakcji społecznych uzależnione od ich charakteru np. luźnego spontanicznego spotkania towarzyskiego jak i sytuacji stawiania i egzekwowania zadania służbowego.

Działanie niewerbalnych sygnałów może wpłynąć na zwiększenie dominacji osoby oddziałującej wśród podwładnych w sytuacjach społecznych gdy jest ona mu potrzebna. Takie elementy jak ruch głowy, gest ręki, które jako te niewerbalne sygnały stosowane są przez przełożonego w sposób nieswiadomy, nieplanowany mogą być kontrolowane i interpretowane przez podwładnych. Wiedzą oni kiedy poszczególne gesty są używane i jakie mają znaczenie przez co nabierają ważnego znaczenia w komunikacji, gdyż stanowią uzupełnienie informacji przekazywanych przez przełożonego.

Można zatem sądzić, że niewerbalne sygnały wywierają duży wpływ na jakość i natężenie interakcji społecznych.

#### Sekwencje interakcji

Każde zachowanie uczestnika interakcji jest konsekwencją znajomości umiejętności i ich stosowania. Jednakże w sytuacjach społecznych, gdy dwie lub więcej osób przejawia inicjatywę można dostrzec zastosowanie działań społecznych scharakteryzowanych i skategoryzowanych przez Balesa.

#### Kategorie Balsa <sup>17</sup>

1. Solidaryzuje się podwyższa status innych, udziela pomocy, nagradza	<b>Obszar społeczno – emocjonalny:</b> <b>Reakcje pozytywne</b>
2. Rozładowuje napięcia, żartuje, śmieje się, okazuje zadowolenie	
3. Zgadza się, biernie akceptuje, rozumie, współdziała, podporządkowuje się	
4. Daje wskazówki, ukazuje kierunek, pozostawia innym swobodę	<b>Obszar zadaniowy:</b> <b>Reakcje neutralne</b>
5. Wyraża opinię, sąd, analizuje, wyraża uczucia, dążenia	
6. Dostarcza innym orientacji, udziela informacji, powtarza, klasyfikuje, potwierdza	
7. Prosi o zorientowanie, informację, powtórzenie, potwierdzenie	
8. Prosi o opinię, ocenę analizę, wyrażenie uczuć	

<sup>17</sup> op. cit. s. 86.

9. Prosi o wskazówkę, ukierunkowanie, możliwe sposoby działania	
10. Nie zgadza się, okazuje bierne odrzucanie, formalność, wstrzymuje się od udzielania pomocy	<b>Obszar społeczno – emocjonalny:</b> <b>Reakcje negatywne</b>
11. Okazuje napięcie, prosi o pomoc, wycofuje się z obszaru działania	
12. Ujawnia antagonizm, obniża status innych, broni lub domaga się uznania :Ja”	

Omawiając je należy zwrócić uwagę, iż trzy pierwsze i trzy ostatnie kategorie działania odnoszą się do działań „społeczno – emocjonalnych”, natomiast sześć środkowych to zachowania zadaniowe.

Wyszczególnione umiejętności społeczne można pogrupować w pary (w sposób przeciwległy) tak, że prezentują one następujące problemy:

- komunikacji,
- oceniania,
- kontroli,
- podejmowania decyzji,
- redukcji napięcia,
- powtórnej integracji.

W interakcjach o charakterze relacji służbowych między przełożonym a podwładnym istotną kwestią dla osoby nadrzędnej jest wiedza o randze stosowanych umiejętności społecznych i ich wymiernych skutków w określonych sytuacjach społecznych.

W interakcjach społecznych można wyszczególnić i scharakteryzować jej części składowe. Oto niektóre z nich:

1. *Sekwencje dwustopniowe* – są to najprostsze sekwencje, na których opierają się głównie proste wywiady lub rozmowy ale mogą być również mieć charakter złożonych operacji intelektualnych. Ich cechą charakterystyczną jest to, że określony sposób działania prowadzi do innego określonego działania. Jest to sekwencja „reaktywna” pokazująca w jaki sposób działanie jednej osoby wywołuje działanie innej. A także „proreaktywna” gdzie działanie jednej osoby prowadzi do innego nie określonego działania tejże osoby. Przykładem może być dowódca, który komentuje odpowiedź podwładnego a następnie zadaje inne nie przewidziane wcześniej pytania.

Należy również mieć na uwadze, że tego typu sytuacja społeczna generuje określone zachowania tzn. wykonany drugi ruch jest poprawny gdy jest konsekwencją pierwszego i istnieje wspólny obiekt uwagi, wspólna wiedza i wspólne pojęcia. Przykładem obrazującym sekwencję dwustopniową może być odpowiadanie na pytania.

2. *Sekwencje umiejętności społecznej* – jest to model umiejętności społecznej oparty na interakcji asymetrycznej w której to pierwsza reakcja osoby nadrzędnej nie wywołuje pożądanego efektu u osoby podległej w wyniku czego, osoba nadrzędna ponawia swoją reakcję, która skutkuje zachowaniem oczekiwanym u osoby podległej. Przykładem dla tej sytuacji może być wywiad badawczy, który aby być w pełni zrealizowany musi składać się pytań pomocniczych.
3. *Cykle powtarzalne* – często przebieg interakcji społecznej można określić jako swego rodzaju cykle układające się w całość, gdzie każdy następny cykl jest konsekwencją poprzedniego.
4. *Różne rodzaje sekwencji* – interakcje społeczne można podzielić na cztery rodzaje sekwencji.
  - Sekwencje pseudo-społeczne: pełna sekwencja jest w pełni przewidywalna, ponieważ żaden z uczestników interakcji faktycznie nie reaguje na innych, ale występuje między nimi synchronizacja. Mimo, że występuje w nich pewna zmienność są one przepełnione rutyną. Przykładem mogą być wszelkiego rodzaju ceremonie formalne, tj. wręczanie odznaczeń.
  - Sekwencje reaktywne: pojawiają się one wówczas gdy każda osoba znajdująca się w interakcji reaguje głównie na to co zrobiła inna osoba poprzednio. Jest ona charakterystyczna podczas rozmów bez określonego celu.
  - Sekwencja asymetryczna: określa przypadki, w których jedna osoba ma plan działania, zaś inni osoby swoje reakcje dopasowują do niego. Charakterystycznym przykładem są wszelkiego rodzaju procesy dydaktyczne a także przygotowanie i przeprowadzanie wywiadów. Sekwencja asymetryczna jest kompatybilna do modeli umiejętności społecznych.

- Sekwencja wzajemności: pojawia się wówczas, gdy wszyscy uczestnicy interakcji mają swe plany i podejmują inicjatywę aby je realizować. Jest to najtrudniejszy rodzaj sekwencji i charakterystyczny dla negocjacji i dyskusji.

5. *Reguły sekwencji*: interakcje społeczne są prowadzone według określonych reguł, które tkwią głęboko w świadomości ludzkiej a ich obecność jest wynikiem swego rodzaju „gramatyki społecznej” pozwalającej na układanie wypowiedzi, stosowanie gestów i zachowań społecznych we właściwym porządku.

Sytuacje społeczne składają się także z elementów werbalnych i nie werbalnych, które to podporządkowane są określonym regułom. Reguły te często są powodem rywalizacji jak i sposobem na osiągnięcie własnego celu przez uczestników interakcji.

6. *Epizody społeczne*: interakcje społeczne składają się z elementów składowych, które określa się jako epizody. To właśnie w epizodach pojawia się określony rodzaj działania, od której uzależniony jest rodzaj sytuacji społecznych a także wpływają one w stopniu znaczącym na jej przebieg.

Epizody różnią się pod względem podstawowej aktywności, tematu konwersacji, warunków środowiskowych lub organizacji przestrzeni. Przykładowo, inne epizody tworzą nabożeństwa, inne wywiady a jeszcze inne zajęcia instruktażowe z podwładnymi.

Zmiany epizodów mogą być dokonywane werbalnie np. zaproszenie gości do stołu jak i nie werbalnie np. rozmówca podczas wywiadu zbiera swoje rzeczy i szykuje się do wyjścia.

W sytuacjach społecznych o formalnym charakterze ustalone są epizody i kolejność ich stosowania, natomiast w mniej formalnych sytuacjach każdy uczestnik interakcji może wprowadzić nowy epizod, jednak musi to być uzgodnione z pozostałymi współuczestnikami.

Epizody mają również znaczenie w realizacji określonych celów interakcji i kiedy zostaną one osiągnięte, kończy się ich tworzenie. Innym czynnikiem jest czas, to znaczy istnieją zwykle konwencje określające jak długo określony epizod powinien trwać.

7. *Sekwencja epizodyczna*: większość interakcji społecznych składa się z szeregu odrębnych epizodów, które pojawiają się w określonym porządku. Można stwierdzić, że interakcja społeczna o charakterze służbowym zwykle składa się z pięciu głównych epizodów:

1. powitanie lub wprowadzenie
2. ustanowienie relacji
3. zadanie centralne
4. przepracowanie relacji
5. podział

Interakcja może również składać się z szeregu epizodów cząstkowych, które pojawiają się w określonym miejscu przez co stają się dopełnieniem danej sytuacji społecznej.

Uczestnik interakcji, aby wykazać się skutecznością powinien znać repertuar epizodów, (czyli jej części składowych) a także powinien umieć je stosować. Przykładem może być dowódca, który powinien:

- zadawać uporządkowane pytania,
- zachowywać się zgodnie z obowiązującymi wymogami dla danej sytuacji,
- być odpowiedzialny za podjęty kierunek działań,
- przestrzegać reguł.

Kończąc szczegółowe omawianie właściwości charakterystycznych dla umiejętności społecznych, należy wspomnieć, że cytowany M. Argyle prezentując wprowadzane modele teoretyczne dotyczące tego procesu spostrzegł analogię między umiejętnościami społecznymi a umiejętnościami motorycznymi.

### 3.4. Ocena niektórych umiejętności społecznych przez środowiska wojskowe

Potencjał ludzki, jakość kadr stanowią o kulturze organizacyjnej każdej instytucji. Podobnie jest w przypadku wojska, gdzie odpowiednie przygotowanie merytoryczne kadry, w którego skład wchodzi różnorodne kompetencje i odpowiednie wyszkolenie żołnierzy są wyznacznikami sukcesu w prowadzonych działaniach i realizacji powierzonych zadań. Należy sądzić, że niektóre dziedziny wiedzy humanistycznej kształtują kompetencje społeczne osób (liderów) stojących na czele danych instytucji wpływają na ich efektywność w kierowaniu ludźmi (personelem).

Poniższe dane przedstawiają, jak środowiska wojskowe oceniają swoje przygotowanie do pracy merytorycznej z podwładnymi w zakresie szkolenia i wychowania. Badanym zaprezentowano listę dziedzin, których znajomość i umiejętność stosowania może stanowić o randze umiejętności społecznych w procesie dowodzenia. O opinie zapytano kadrę mającą doświadczenie zawodowe i słuchaczy szkół wojskowych, tuż przed zakończeniem przez nich toku kształcenia.

Tabela 1 Kadra i słuchacze o swoim przygotowaniu merytorycznym do pracy z poborowymi (średnia ocen)\*

Dziedziny szkolenia i wychowania	Ocena kadry		Ocena słuchaczy	
	odnośnie kadry	odnośnie absolwentów	odnośnie kadry	odnośnie absolwentów
Metodyka prowadzenia zajęć	<b>3,99</b>	<b>3,43</b>	3,78	<b>3,66</b>
Umiejętność oceny podwładnych	3,95	3,20	3,70	3,56
Umiejętności współpracy z podwładnymi	3,94	3,30	3,74	3,56
Rozpoznawanie przypadków "trudnych żołnierzy"	3,91	3,16	3,73	3,54
Motywowanie podwładnych do działania	3,85	3,14	3,68	3,56
Zapewnienie właściwych stosunków międzyludzkich	3,84	3,30	3,56	3,59
Rozpoznawanie konfliktów międzyludzkich	3,82	3,17	3,58	3,48
Rozpoznawanie struktur nieformalnych	3,77	<b>3,07</b>	<b>3,54</b>	3,43
Rozpoznawanie osobowości podwładnych	3,74	3,11	<b>3,81</b>	3,56
Stosowanie właściwej praktyki dyscyplinarnej	3,74	3,11	3,62	<b>3,40</b>
Kształtowanie osobowości podwładnych	<b>3,72</b>	3,13	3,56	3,47

\* dane prezentowane jako średnia ocen, gdzie poszczególnym ocenom respondentów nadano następujące wartości liczbowe: 5 - bardzo dobra, 4 - dobra, 3 - dostateczna, 2 - niedostateczna.

Średnia ocen wystawionych przez kadre i słuchaczy z zakresu wyszczególnionych dziedzin szkolenia i wychowania oscylowała w granicach 3,07 – 3,99, czyli górny poziom nie przekraczał oceny dobrej, zaś dolny nie plasował się poniżej noty dostatecznej.

Jak już wcześniej zaznaczono nabyte i stosowane umiejętności są konsekwencją nabytej wiedzy teoretycznej. Czy zatem należy kształcić słuchaczy szkół wojskowych z zakresu nauk humanistycznych?

Tabela 2 Potrzeba zapoznawania słuchaczy szkół wojskowych z wiedzą humanistyczną (dane w %)

Wymienione dziedziny	Opinia kadry		Opinia słuchaczy	
	pozytywna	negatywna	pozytywna	negatywna
Znajomość problematyki komunikowania interpersonalnego	93,0	7,0	86,8	13,2
Znajomość pojęć i terminów socjologicznych oraz analizy społecznej pododdziału	86,9	13,1	78,7	21,3
Znajomość podstawowych pojęć i terminów pedagogicznych oraz oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych na podwładnych	91,9	8,1	88,0	12,0
Znajomość zasad, treści i metod wychowania	94,1	5,9	91,7	8,3
Znajomość problematyki psychopedagogicznych relacji przełożony – podwładny	94,5	5,5	92,1	7,9
Znajomość terminów psychologicznych i oddziaływań psychologicznych na podwładnych	88,4	11,6	86,0	14,0
Znajomość zasad i metod poznawania osobowości podwładnych	93,8	6,2	93,6	6,4

Zdecydowana większość badanych z obu grup nie kwestionuje obecności w programach kształcenia, jakie obowiązują w szkołach wojskowych, wiedzy teoretycznej z wyszczególnionych dziedzin nauk humanistycznych. Jednakże należy zastanowić się nad jakością kształcenia i przygotowania przyszłej kadry zawodowej do pracy dowódczej z podwładnymi. Wypowiedzi kadry zawodowej oparte były na podstawie obserwacji młodszych kolegów, którzy w ich miejscu służby rozpoczęli pracę, zaś słuchacze udzielali odpowiedzi poprzez pryzmat swoich dotychczasowych doświadczeń nabytych podczas praktyk odbywanych w jednostkach.

Respondentów zapytano również o opinie, jak tok nauczania instytucjonalnego, kształtował wiedzę praktyczną i idące za nią umiejętności społeczne u przyszłej kadry zawodowej a obecnie absolwentów szkół wojskowych.

Kategorie wskaźnika	Dane w %
Więcej zajęć praktycznych w jednostkach liniowych	18,6
Współpraca z armiami NATO w celu poznania teorii i praktyki	9,5
Poszerzony program nauczania języków obcych (i. angielskiego)	6,8
Więcej umiejętności dotyczących oddziaływań wychowawczych	9,5

\*Procenty nie sumują się do 100% - pytanie miało charakter otwarty.

**Tabela 3 Ocena przekazywanego zasobu wiedzy humanistycznej, absolwentom szkół wojskowych, potrzebnego do pracy dowódczo-wychowawczej (dane w %)**

Odniesienie	Opinia kadry		Opinia słuchaczy	
	wystarczający	niewystarczający	wystarczający	niewystarczający
Wiedza teoretyczna	72,0	28,0	86,5	13,5
Wiedza praktyczna	33,5	66,5	54,7	45,3

Powyższe dane nie nastrajają pozytywnie, gdyż prawie 67% kadry dostrzega nieprawidłowość w realizacji toku kształcenia w szkołach wojskowych, która przejawia się w zbyt słabym przygotowaniu słuchaczy w zakresie praktycznym, czego wymiernym skutkiem może być brak znajomości umiejętności społecznych oraz sposobów ich stosowania i wykorzystania.

Duży procent odpowiedzi o negatywnej konotacji, był powodem skierowania do respondentów obu środowisk prośby o wyrażenie własnych opinii na temat zawartości programów kształcenia w szkołach wojskowych. Opinie były przekazane w formie swobodnych wypowiedzi pisemnych, które w wyniku analiz jakościowych skategoryzowano, a ich wyniki w postaci liczb procentowych przedstawia poniższe zestawienie.

Zestawienie propozycji kadry odnośnie treści, które powinny znaleźć się w programach kształcenia szkół wojskowych.

Kategorie wskazań	Dane w %
Więcej zajęć praktycznych w JW.	13,0
Więcej wiedzy z zakresu psychologii	6,8
Więcej teorii i praktyki związanej z poznawaniem standardów NATO	5,6
Szerszy program nauki języków obcych (j. angielskiego)	4,8
Więcej wiedzy z zakresu pedagogiki	4,6
Więcej wiedzy z zakresu zarządzania i kierowania zasobami ludzkimi	3,5
Więcej wiedzy z zakresu socjologii	2,6

\*Procenty nie sumują się do 100% - pytanie miało charakter otwarty.

**Zestawienie propozycji słuchaczy odnośnie treści, które powinny znaleźć się w programach kształcenia szkół wojskowych.**

Kategorie wskazań	Dane w %
Więcej zajęć praktycznych w jednostkach liniowych	18,6
Współpraca z armiami NATO w celu poznania teorii i praktyki	9,5
Poszerzony program nauczania języków obcych (j. angielskiego)	6,8
Więcej umiejętności dotyczących oddziaływań wychowawczych	6,5

\*Procenty nie sumują się do 100% - pytanie miało charakter otwarty.

Z wypowiedzi obu środowisk (13% kadry i 18,6% słuchaczy) wynika, że powinien być zwiększony wymiar zajęć praktycznych, czyli stworzyć w większym zakresie możliwości obserwacji prowadzonych zajęć z poborowymi przez doświadczoną kadre, lub też samodzielnej realizację zajęć pod okiem doświadczonej kadry. Wynik ten świadczy także, że przyszła kadra zawodowa u progu rozpoczęcia służby posiada dość duże „obszary niepewności”. Żołnierze zawodowi, posiadający doświadczenie w służbie w swoich wypowiedziach wymienia więcej propozycji niż słuchacze. Między innymi zwracają oni uwagę na wiedzę z zakresu zarządzania, której nie wskazali słuchacze. Świadczy to również o docenianiu znaczenia, jakie mają umiejętności praktyczne, które są źródłem umiejętności społecznych, w procesie dowodzenia i szkolenia realizowanym w wojsku.

Przynależność Polski do NATO obliguje wojsko polskie do dostosowania się do struktur Sojuszu a także do realizacji zadań w strukturach międzynarodowych w ramach działań bojowych i działań militarnych innych niż wojna. Niewątpliwie wymienione okoliczności mogą być przyczyną sytuacji trudnych, dotychczas nie zdefiniowanych i nie określonych regulaminem. Czy zatem umiejętności czerpane z wiedzy humanistycznej mogą stanowić dla dowódców narzędzie w pokonywaniu trudności.

**Tabela 4 Przydatność wiedzy humanistycznej w pracy dowódczej do rozwiązywania sytuacji trudnych i nie przewidzianych regulaminem (dane w %)**

Warunki	Kadra		Słuchacze	
	przydatna	nie przydatna	przydatna	Nie przydatna
Współczesne pole walki	75,6	17,8	71,6	20,1
Działania militarne inne niż wojna	81,7	10,4	76,1	13,7

\*w prezentacji danych pominięto kategorię odpowiedzi "trudno powiedzieć"

Z powyższych danych wynika, że średnio  $\frac{3}{4}$  badanych z obu środowisk wojskowych, dostrzega znaczenie wykształcenia humanistycznego dowódców nie tylko w procesie szkolenia poborowych ale także w realizacji konkretnych zadań leżących w gestii wojska.

Umiejętności społeczne stanowią jeden z wyznaczników kultury organizacyjnej i kultury dowodzenia, gdyż ich zastosowanie gwarantuje efektywne wykonanie zadań a także jest inspiracją do współpracy w grupie lub formacji wojskowej.

Można sądzić, że podstawowym źródłem dla kształtowania i poznawania umiejętności społecznych jest tok nauczania instytucjonalnego. Nieco mniejszą rolę aczkolwiek także ważną, posiada życie społeczne i kreowane przez nie role oraz aktywność jednostki skierowana w kierunku samokształcenia.

W związku z powyższym wydaje się zasadne zwrócenie uwagi na umiejętności społeczne jako jeden w wyznaczników kultury organizacyjnej, gdyż ich znajomość i stosowanie przez osoby nadrzędne i podporządkowane w danych instytucjach stanowi o jakości relacji międzyludzkich. Proponuje badanie opinii społecznej, na temat umiejętności społecznych skupić w następujących problemach badawczych:

1. Określenie obszarów w sytuacjach społecznych, w których umiejętności społeczne są wykorzystywane i stanowią o jakości stosunków interpersonalnych między ich uczestnikami.
2. Rola i znaczenie umiejętności społecznych w procesie dowodzenia i działalności szkoleniowo – wychowawczej z podwładnymi.
3. Umiejętności społeczne jako element składowy kompetencji zawodowych w zawodach należących do tzw. związku profesji społecznych.
4. Źródła nabywania i pochodzenia umiejętności społecznych.

### DYSFUNKCJONALNE ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Ważnym czynnikiem dla kultury organizacyjnej jest proces komunikacji, który niezależnie od tego na jakim poziomie współzależności w hierarchii organizacji (czy też między organizacjami) jest realizowany, powinien opierać się na zasadach interpersonalnych. Stosowanie omawianych zasad w kontaktach interpersonalnych na poziomie przełożony podwładny i odwrotnie lub w układach równoległych sobie osób, które należą do danej struktury organizacyjnej świadczy w sposób istotny o jej kulturze organizacyjnej.

*Zasady interpersonalne* dzielą się na, omówione poniżej, części składowe, oto one.

1. Zasada grzeczności, wymaga ona tego, co ogólnie nazywa się taktem, a więc przestrzegania zasad kultury, podejmowania tematów ważnych dla rozmówcy, uprzejmości w sytuacjach odmowy (które są szczególnie drażliwe), wycucia granic swobody zachowania.
2. Zasada aprobaty nakłada ona na rozmówców obowiązek wyrażania wzajemnej aprobaty, uznania i szacunku, zakazuje brutalnej krytyki i wygłaszania tekstów obrażających czy poniżających godność rozmówcy.
3. Zasada skromności polega na nie skupianiu uwagi rozmówcy głównie na swoich sukcesach, nie pokazywaniu swej wyższości, ujawnianiu braków innych i ich słabości. A tak zwane „zadzieranie nosa” jest jednym z najbardziej drażniących zachowań, nigdy nie przynosi pożądanych skutków choć chwilowo może osoby z najbliższego otoczenia zmusić do uległości.
4. Zasada zgodności pozwala na obranie i realizację kierunku dążącego do zgody, wypracowania wspólnego stanowiska, zmniejszenia różnic i wyrażania aprobaty dla tych przekonań rozmówcy, które można przyjąć. Jest to dla negocjacji centrum problemu. Kwestie sporne należy traktować szczególnie delikatnie.
5. Zasada kooperacji jest niejako zasadą docelową, gdyż nakłada obowiązek aktywnego budowania dobrego klimatu. Chodzi o łagodzenie napięć prawidłowe formułowanie problemu, wyjaśnianie swych wypowiedzi i pytanie o znaczenie wypowiedzi rozmówcy, w przypadku jakichkolwiek wątpliwości. Kooperacja w głębszym sensie – to dążenie do odtwarzania intencji komunikacyjnych drugiej strony.

6. Zasada ironii pozwala na podejmowanie i realizowanie rozmowy w konwencji żartu, kpiny lub docinków, jednak realizowanych w ten sposób, by można było jasno oddzielić konwencję rozmowy serio od innych konwencji i jej przebieg nie uwłaczałby godności rozmówcy.

7. Zasada ciekawości wymaga - po pierwsze - okazywania zainteresowania problemami i tematami poruszonymi przez partnera,- po drugie - nakazuje poruszania i omawiania takich tematów, które są interesujące dla obu stron konwersacji nie tylko dla jednej ze stron rozmowy. Ważne jest także aby tocząca się rozmowa przebiegała w równie interesująco dla obu stron czyli bez elementów nużących ale ciekawych dla wyobraźni i uwagi Odbiorcy.

#### **4.1. Problemy komunikacji społecznej w organizacji**

Więź informacyjna jest podstawą i warunkiem funkcjonowania każdej organizacji, są teoretycy przedmiotu, którzy porównują ją do systemu nerwowego jaki znajduje się w żywym organizmie. Można zatem sądzić, że nieprawidłowo przebiegający proces komunikowania staje się poważnym problemem dla organizacji, gdyż wpływa na obniżenie jej stopnia efektywności w działaniu a także przyczynia się w sposób istotny do obniżenia jej kultury organizacyjnej.

- *Proces komunikacji* – przebiegający w sposób prawidłowy jest bardzo ważny dla funkcjonowania każdej organizacji, gdyż jego brak skutkuje tym, że – po pierwsze - załamuje się proces kierowania, planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania, a po drugie zostaje utrudniona w stopniu istotnym praca kadry kierowniczej, która jest oparta głównie na przekazywaniu i otrzymywaniu informacji. Osoby z uprawnieniami decyzyjnymi mogą pełnić swoje kierownicze funkcje poprzez komunikowanie się z innymi członkami zespołu w sposób jednokierunkowy lub wielokierunkowy. Jednokierunkowe komunikowanie opiera się na przekazie informacji bez oczekiwania lub potwierdzenia przez odbiorcę otrzymanego komunikatu. Ten rodzaj komunikowania jest prosty i czytelny bez wprowadzania zbędnego zamieszania i chaosu ale gwarantuje pełny kolportaż informacji tylko wtedy gdy w interesie odbiorców jest jej odebranie. W sytuacji przeciwnej może się zdarzyć że informacje te nie dotrą do osób właściwych i może nastąpić zerwanie więzi komunikacyjnych. Przykładem tego typu sytuacji może być przekazywanie podwładnym

informacji regulujących kwestie porządkowe lub zmianę dotychczasowych uregulowań w tym obszarze.

Dwukierunkowe komunikowanie się posiada większe gwarancje skuteczności, gdyż pozwala nadawcy uzyskać potwierdzenie odbioru przekazywanych informacji a także poprzez sprzężenie zwrotne czyli dyskusji wokół przekazywanej informacji pozwala na wypracowanie optymalnych rozwiązań i daje większą gwarancję ich pełnego kolportażu wśród zainteresowanych osób. Przy tego typu komunikowania istnieje również zagrożenie zerwania więzi komunikacyjnej, które może się pojawić w sytuacji nadmiernych dyskusji i wytworzeniu się swego rodzaju zamieszania, w którym zostanie zatracona istota sprawy i pojawia się tzw. szum informacyjny.

Cały proces komunikowania można zawrzeć w następującym schemacie:

2. Co mówić?

3. W jaki sposób? NADAWCA → KOMUNIKAT → ODBIORA

4. Do kogo mówić?

5. Mimo, iż jest to bardzo prosty schemat nie należy zapominać, że są elementy takie jak kodowanie, kanał, dekodowanie, sprzężenie zwrotne, które wpływają w sposób istotny na cały proces komunikacyjny i jego jakość. Części składowe procesu komunikowania i elementy składowe można scharakteryzować w następujący sposób.

**NADAWCA** – to inaczej (źródło) osoba, która zapoczątkowuje proces komunikacji, ustala powód, cel i zakres przekazywanej informacji.

**KODOWANIE** – to proces konstruowania informacji za pomocą symboli i gestów znanych odbiorcy i posiadających takie samo znaczenie u obu porozumiewających się stron. Brak takiej jednomyślności może być przyczyną nieporozumienia i zerwania więzi komunikacyjnej.

**KOMUNIKAT** – jest już fizyczną formą informacji, może przybierać postać słowa pisanego lub mówionego np. zarejestrowanego na taśmie magnetofonowej, gestu, symbolu.

**KANAŁ** – jest to środek przekazywania informacji zawsze związany z formą komunikatu. Aby zachować więź komunikacyjną należy dobrać najskuteczniejszy i stosowny do okoliczności przekaz informacji np. notatka powinna być napisana za pomocą maszyny do pisania a nie ręcznie, gdyż gwarantuje prawidłowe odczytanie zawartych w niej słów.

**ODBIORCA** – jest to osoba lub osoby, do których adresowana jest informacja.

DEKODOWANIE – jest to proces interpretowania przez odbiorcę uzyskanej informacji, który jest pochodną takich czynników jak dotychczasowe doświadczenie, własna ocena zawartych w informacji symboli, oczekiwania (ludzie słyszą to, co chcą usłyszeć). Trwałość więzi komunikacyjnych jest uzależniona jednakową interpretacją przez nadawcę i odbiorcę zawartych w informacji treści.

SPRZEŻENIE ZWROTNE – jest odwróceniem procesu komunikacji i przebiega w takiej samej kolejności. Przybiera ono postać ustnego potwierdzenia przyjętej informacji lub wyraża się poprzez konkretne działanie<sup>181</sup>.

Zdaniem W. Lippmanna wymienione powyżej elementy można scharakteryzować następującymi pytaniami:

1. Kto mówi?
2. Co mówi?
3. W jaki sposób mówi?
4. Do kogo mówi?
5. Z jakim skutkiem mówi?<sup>182</sup>

Zdaniem Cz. Sikorskiego „Efektywna komunikacja między ludźmi zależy od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, stopnia i rodzaju wykształcenia, społecznych doświadczeń i kultury nadawcy i odbiorcy. Im większe są różnice między nimi w odniesieniu do wymienionych cech, tym bardziej prawdopodobne, że komunikacja będzie nieefektywna, co oznacza, że znaczenie wiadomości, stworzone przez odbiorcę, będzie różnić się od znaczenia przyjętego przez nadawcę”<sup>183</sup>.

Wytworzony w ostatnich latach styl pracy, który charakteryzuje się nadmiernym izolowaniem pracowników ze społeczności instytucji i skupianiu ich uwagi głównie wokół swojego miejsca pracy np. przy komputerze może być bardzo niekorzystne dla procesu komunikacji w danej firmie lub organizacji. Pracownicy skupiający uwagę tylko na własnej pracy tracą więź społeczną, która jest źródłem nieformalnych kontaktów towarzyskich w pracy a co za tym idzie okazją do wzajemnego poznawania się, wzajemnej wymiany wiedzy i doświadczeń, rozpoznawania i definiowania stanów emocjonalnych. Należy zwrócić uwagę, że bardzo duży wpływ na utrzymanie więzi komunikacyjnych mają reakcje emocjonalne takie jak gniew, sympatia, miłość, nienawiść, lęk, zakłopotanie itp., gdyż ich

<sup>181</sup> Por. A. Wajda, „Socjologia organizacji i zarządzania”, AON, Warszawa 1998, s.153.

<sup>182</sup> Por. Cz. Sikorski, „Zachowanie ludzi w organizacji”, PWN, Warszawa 1999, s.196.

<sup>183</sup> Op. cit., s.196.

znajomość i umiejętność rozpoznawania u potencjalnych nadawców komunikatu wpływa na ich właściwe zrozumienie przez osoby będące odbiorcami.

Przyjmowanie emocji jako części procesu komunikowania powoduje uniknięcie sytuacji trudnych i pozwala lepiej zrozumieć intencję nadawcy komunikatu.

Prawidłowo przebiegający proces komunikacji w organizacji polega przede wszystkim na prawidłowym doborze nośnika i kanału informacyjnego do celu komunikacji i dostosowania ich do percepcji i możliwości odbiorcy.

- Istotnym wyznacznikiem kultury organizacyjnej jest *efektywność komunikacji interpersonalnej*, która jest konsekwencją określonych sytuacji i zgodnych z nimi odpowiednich działań werbalnych i niewerbalnych. Jednym z działań werbalnych są środki językowe czyli zespoły wyrazów, połączeń wyrazowych, konstrukcji składniowych i układów kompozycyjnych wypowiedzi – tekstów. Zapotrzebowanie na style i odmiany języka jest uwarunkowane sytuacyjnie. Zaś zróżnicowanie odmian języka na odmiany i style jest spowodowane funkcją zróżnicowania wspólnot komunikacyjnych, różnych sposobów widzenia świata od poziomu i dziedzin kultury. Style wypowiedzi ukształtowane zostały przez rozwój społeczeństwa i jego zróżnicowanie oraz bogactwo kultury. Oto przykłady wyodrębnionych odmian stylów:

1. Styl potoczny – opiera się na zdrowo rozsądkowym primacie doświadczeń zmysłowych i abstrakcyjnym rozumowaniu. Styl ten jest samowystarczalny i bogaty w różnorodne środki wyrazu, neutralne i emocjonalne. Przekazuje elementarne doświadczenia zwykłego człowieka.
2. Styl artystyczny – opiera się na oddaleniu naiwnego realizmu, tworzy własne, fikcyjne światy, będące subiektywną interpretacją rzeczywistości. Wyraża świat globalnie i wieloaspektowo. Wykorzystując podstawowe zasoby środków znanych stylowi potocznemu, zmierza do wytworzenia zespołu środków własnych. Zamieniając postawę zdroworozsądkową na postawę kontemplacji estetycznej, nastawionej na sam komunikat, na jego formę i treść. Dysponuje bogatym repertuarem szczegółowych wzorców wypowiedzi (gatunków literackich). Zasadą realizowaną w wypowiedziach artystycznych jest niezwykłość, sugestywność i różnie rozumiane „piękno” i jego kanon.
3. Styl urzędowy – opisuje modelowe sytuacje prawne i reguluje ich realizację. Przyjmuje punkt widzenia bezosobowy, zawężony do formalnych relacji

międzyludzkich. Realizuje zasady instrumentalności, precyzji i abstrakcji. W sferze środków preferuje własne formuły słowne i schematy składniowe oraz swoiste wzorce tekstowe.

4. Styl naukowy - opiera się na założeniu obiektywnego istnienia świata i pełnionej jego poznawalności na drodze empirycznej, na zawężeniu punktu widzenia do wybranych aspektów rzeczywistości. Zasadami organizacyjnymi tworzący językowe są m.in. ścisłość – umożliwiającą weryfikowanie twierdzeń i abstrakcyjność. Styl ten wytwarza własne wzorce wypowiedzi i wyrażenia specjalistyczne i terminy<sup>184</sup>.

Warunkiem poprawnej interpretacji wypowiedzi jest rozpoznanie jej stylu, za pomocą sygnałów stylistycznych. Przykładowo w stylu potocznym jest to kolokwializm, w artystycznym – rozczłonkowanie na wersy, w stylu naukowym – wyrażenia terminologiczne i przypisy.

Poważne znaczenie dla efektywności procesu komunikacji posiadają przekazy pozawerbalne, które są również cennym źródłem informacji wzbogacającej przekazywany komunikat. Formy komunikacji niewerbalnej zostaną wymienione i scharakteryzowane poniżej<sup>185</sup>:

1. Sygnały mimiczne – mogą być znakami naturalnymi lub znakami sztucznymi w zależności od okoliczności ich użycia. Pełnią one funkcję semantyczną aspektu słownego a towarzysząc wypowiedzi słownej sprawiają, że jest ona bardziej wymowna, wyrazista lub też modyfikowana a nawet zaprzeczona. Możliwości ekspresyjne znaków mimicznych zastępują niekiedy mowę. Natomiast jedną z głównych funkcji mimiki jest komunikowanie stanów emocjonalnych i postaw takich jak: miłość, uszczęśliwienie, radość; zdziwienie; strach i cierpienie; gniew, wściekłość, zdecydowanie; niesmak wstręt; lekceważenie, pogarda.

2. Gestykulacja – stanowi ważny element procesu komunikacyjnego, ukształtowany w wyniku rozwoju życia społecznego, tradycji i dorobku kulturowego pokoleń a służył on rozwijaniu i sublimowaniu przekazu niewerbalnemu. Spełnia on głównie funkcje informacyjne, uzupełniające kontekst komunikatu. Przykładem może być wyciągnięcie

---

<sup>184</sup> Por. K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, „Komunikacje społeczne w wojsku”, AON, Warszawa 1995, s. 61-62.

<sup>185</sup> Por. op. cit., s. 78 – 97.

ręki, który jest znakiem zgody lub powitania. Gest może towarzyszyć słowu lub je zastępować, ponadto umiejętna gestykulacja mówcy może;

- określić strukturę wypowiedzi przez akcentowanie elementów lub pokazywać w jaki sposób są one pogrupowane;
- wskazywać ludzi lub przedmioty;
- podkreślać coś
- ilustrować kształty, rozmiary bądź ruchy, szczególnie gdy trudno je określić słowami.

Niektóre gesty mają znaczenie konwencjonalne np. kiwanie głową, inne są związane z kulturą etniczną, środowiskową lub subkulturą lub też odzwierciedlają stany emocjonalne często wypływające z podświadomości i nie są kontrolowane przez rozmówców.

3. Spoglądanie i kontakt wzrokowy – jest częścią procesu komunikacji i odgrywa kilka bardzo ważnych ról. Mianowicie uwidacznia niewerbalne reakcje, przesyła informacje i synchronizuje wypowiedzi. W toku regulacji konwersacji główną rolę odgrywa kontakt wzrokowy, który jest rozpoczęciem interakcji typu „twarzą w twarz”, następnie osobą słuchająca spogląda częściej na mówiącą a osoba mówiąca skupia wzrok raczej na przedmiocie dotyczącym dyskusji. Przerwy są wykorzystywane na oceny reakcji słuchającego i dostosowywania do nich dalszego toku rozmowy.

Spoglądanie może również być wykorzystywane jako określenie cech osobowościowych rozmówcy, unikający spojrzeń to osoby nerwowi, napięci, niegodni zaufania.

W innym przypadku kontakt może być traktowany jako groźba lub ostrzeżenie lub też środkiem obrony terytorialnej. Wówczas spojrzenie jest długie i nieruchomo utkwione w oczy partnera w celu zmuszenia go do spuszczenia wzroku, wymuszenia uległości lub też pozyskania dominacji. Spoglądanie i kontakt wzrokowy daje przyjemność partnerom procesu komunikacyjnego lubiącym się, jeżeli jednak jest zbyt długi staje się kłopotliwy i nieprzyjemny.

4. Dźwiękowe elementy prajęzykowe – odnoszą się do dźwięków towarzyszących mowie a zaliczane są do nich następujące zjawiska: głośność wypowiedzi; wysokość tonu; intonacja; tempo mowy (pauzy); rytmiczność; tło dźwiękowe mowy (śmiech).

Para lingwistyczne sygnały informują odbiorcę komunikatu o stanie emocjonalnym nadawcy. Przykładem jest to, że osoba przygnębiona mówi ciszej głosem niższym i wolniej.

Elementy dźwiękowe towarzyszące procesowi komunikacji sprawiają, że staje się on urozmaicony, natomiast efektem ubocznym może być przesadne stosowanie tychże elementów co skutkuje w odwróceniu uwagi odbiorcy komunikatu od sensu i treści wypowiedzi a skupieniu na osobie nadawcy.

Dźwięki prążykowe nie należą do aktu mowy, ale modyfikują go w określony sposób. Takimi elementami są wszelkiego rodzaju przerywniki w takie jak „e”, „mhm”, „hm”, które określane są także jako „jęki namysłu”. Ocenia się je jako prymitywne formy przerywnika, które w sposób znaczący utrudniają odbiór treści zawartej w komunikacie, ponieważ często poprzedzają one istotną część zdania.

Występowanie takich dźwięków w procesie komunikacji obniżają jego wartość estetyczną, zakłócają jego tok a także wprowadzają czynnik obniżający kwalifikacje mówcy.

5. Aparycja i ubiór – stanowi bardzo ważny element w odbiorze jednych ludzi przez drugich co często elementem poprzedzającym proces komunikowania. Odbiorca komunikatu obserwuje nadawcę przez takie pryzmaty jak budowa ciała, kolor włosów, kształt twarzy a także sposób ubrania i jego stosowność do danej chwili. Te wszystkie elementy decydują o wstępnym poziomie zaufania rozmówców do siebie wzajemnie. Ponieważ odbiorca komunikatu również jest obserwowany przez nadawcę.

Zjawisko to ma związek z funkcjami ukrytych teorii osobowości umożliwiającymi jednostce szybką ocenę innych, opartą na ograniczonych informacjach. Prowadzi to do uproszczenia, ujednoczenia oraz do błędów spostrzeżeń. Ukryte teorie osobowości są w wielu przypadkach uświadomione i werbalizowane, najczęściej jednak mają charakter nieświadomy i nie są formułowane wprost co może wpłynąć w istotny sposób na jakość procesu komunikacyjnego, gdyż zakłóca ustalony porządek w grupie i bywa przez nią oceniany jako zachowanie dewiacyjne.

6. Postawa ciała – Postawa ciała może być komunikatem nadawcy wobec odbiorcy wyrażającym emocje lub poziom wewnętrznego napięcia a także aktualnej kondycji fizycznej i uczuciowej. Taki stan rzeczy jest sygnałem dla innych osób o ich poczuciu bezpieczeństwa, pewności siebie.

Niektóre pozycje oraz sposoby poruszania się mogą informować o cechach osobowości, statusie społecznym, wykonywanym zawodzie. Osoba, która wie, że jest obserwowana stara się przybrać taką postawę, która przekazywałaby otoczeniu jak najlepsze wrażenie. Postawy są także uzależnione od wzorów kulturowych w danym środowisku

i konsekwencją pewnych zasad zachowań społecznych lub też regulaminów.

Postawa ciała może stać się czynnikiem podnoszącym efektywność komunikacji gdyż wszelkiego rodzaju nieprawidłowości z nią związane w trakcie procesu komunikacji mogą być powodem irytacji i rozdrażnienia u odbiorcy. Konsekwencją tego stanu rzeczy może być przerwanie więzi komunikacyjnej lub zniekształcenia komunikatu.

7. Kontakt dotykowy – odgrywa dużą rolę w definiowaniu bliskości lub dystansu psychicznego, który jest niezmiernie ważny w stosunkach interpersonalnych dlatego też pojawia się w procesie komunikacji i podporządkowany jest ogólnym regułom kulturowym.

Istotą klasyfikacji kontaktu dotykowego z punktu widzenia jego funkcji w procesie komunikacji jest:

1. Dotyk funkcjonalno – profesjonalny, towarzyszący wykonywaniu czynności zawodowych, w których osoba dotykana traktowana jest bardziej jako przedmiot niż jako człowiek, np. badania lekarskie. Sytuacja ta jest konsekwencją pewnej umowy społecznej w wyniku, której osoba godzi się być traktowana jako „przedmiot” rezygnuje z prawa do nietykalności w zamian za uzyskanie konkretnego celu.
2. Dotyk grzecznościowo – rytualny to przede wszystkim wymiana uścisków dłoni na powitanie.
3. Dotyk przyjacielsko – koleżeński ma charakter zdarzenia komunikującego wyjątkowość, sympatie a nie przedstawiciel jakiejś grupy zawodowej czy funkcjonariusz. Obejmowanie ramieniem, przytulanie, uściski sygnalizują przyjaźń i sympatię.
4. Dotyk miłosno – intymny to bardzo zindywidualizowana forma wymiany kontaktowej, łączącej się z głębokim przywiązaniem emocjonalnym i więzią miłosną. Wyrażana w nich czułość, ciepło i serdeczność mają charakter bardzo intymny.

5. Dotyk seksualno – pobudzający, w którym traktuje się partnera jako obiekt erotyczny, służący zaspakajaniu płciowemu. Ten rodzaj dotyku niekoniecznie musi iść w parze z dotykiem miłosno – intymnym, ponieważ obie te funkcje można realizować oddzielnie

Niezależnie od różnic kulturowych opisywane zjawisko ma określone miejsce w procesie komunikacji i może być powodem nawiązania lub zerwania więzi komunikacyjnej. Uogólniając można powiedzieć, że dotyk ma bardzo szczególne znaczenie w przypadku informacji o wzajemnym stosunku rozmówców i zależy w dużej mierze od typu relacji interpersonalnej, wieku, płci, sposobu jego użycia i sytuacji kontekstowej.

Dotyk może również stanowić wskaźnik dla określenia jakości kulturowej, antropologowie określają kraje Afrykańskie jako kultury kontaktowe i kraje zwłaszcza Europę zachodnią jako kultury niekontaktowe.

8. Przestrzeń personalna – wyróżnia się przestrzeń trwałą, na pół trwałą i nieformalną, te trzy wymiary stanowią o otoczeniu każdego człowieka a określają one takie zmaterializowane i niezmaterializowane wzorce zachowań, budowle i ich wyposażenie.

Tworzenie przestrzeni trwałej jest jednym z podstawowych sposobów organizowania działalności grupowej i indywidualnej, na której opiera się proces komunikacyjny.

W procesie komunikacyjnym ważną rolę spełnia przestrzeń interpersonalna, która wyznacza poziom komunikacji niewerbalnej. O przestrzeni interpersonalnej mówi się także gdy dwoje lub więcej ludzi nawiązuje dowolny rodzaj interakcji. Przestrzeń natomiast jest rozpatrywana w trzech wymiarach i jest dostępna jednakowo dla wszystkich uczestników interakcji bez szczególnych fizycznych ograniczeń. Umożliwiona jest także wzajemna komunikacja między osobami bez urządzeń wspomagających kontakt.

Przestrzeń interpersonalna może również wpływać na jakość komunikacji interpersonalnej ponieważ:

1. umożliwia przekazywanie sobie informacji na poziomie niewerbalnym przez użytkowników przestrzeni,
2. umożliwia wykorzystanie tych informacji przez obserwatora danej sytuacji i pozwoli na opracowanie analiz na poziomie teoretycznym,
3. umożliwia kształtowanie zachowań osób znajdujących się na danej przestrzeni,
4. umożliwia integrację społeczną określonej grupy osób,
5. umożliwia również działania o charakterze psychoterapeutycznym.

#### 4.1.1. Bariery komunikacji

- *Bariery komunikacyjne* – czyli pojawiające się przeszkody w kanale informacyjnym blokujące transmisję informacji, które mogą mieć fizyczny lub psychiczny charakter. Specjaliści w dziedzinie teorii komunikacji nazywają je „szumem informacyjnym”. Podstawą barier komunikacyjnych jest zawsze percepcja odbieranych informacji, która odbywa się poprzez ich selekcjonowanie i interpretowanie w taki sposób aby nadać im znaczenie zgodne z subiektywnym obrazem świata odbiorcy. Dlatego też, ludzie często interpretują otrzymywane informacje przez pryzmat własnych doświadczeń i sposobów oceniania rzeczywistości w której są jasne i niezmiennie reguły. Natomiast w informacjach wybiegających poza obszar ich wiedzy wybierają te informacje, które chcą i są dla nich jasne, zrozumiałe a pozostałe są pomijane co wpływa na zerwanie więzi komunikacyjnej.

Zdaniem Saylsa i Straussa bariery w procesie komunikacyjnym wynikają z następujących przyczyn<sup>186</sup>:

1. Odbiorca w otrzymanym komunikacie słyszy to, co chce usłyszeć.
2. Nadawca i odbiorca mają różne percepcje treści zawartych w komunikacie.
3. Odbiorca ocenia źródło informacji.
4. Odbiorca ignoruje i pomija ewentualne konfliktowe sytuacje.
5. Słowa zawarte w komunikacie oznaczają różne rzeczy.
6. Słowa zawarte w komunikacie mają symboliczne znaczenie.
7. Odbiorca pod wpływem otrzymanego komunikatu jest zdezorganizowany (emocjonalnie rozstrojony)

Innym powodem barier komunikacyjnych jest napięcie i irytacja spowodowana dysonansem poznawczym odbiorcy w chwili otrzymania komunikatu czyli jego dotychczasowe doświadczenia i stan wiedzy różnią się z otrzymanymi faktami lub opiniami. Człowiek doznający dysonansu poznawczego może zachować się różnie np. zmieni swój dotychczasowy pogląd w danej sprawie lub zlekceważy informację zawartą w komunikacie lub zlekceważy nadawcę komunikatu lub też wycofa się z sytuacji komunikacyjnej czyli nie przyjmie informacji. „Odczuwanie dysonansu poznawczego zależy nie tylko od wielkości i zróżnicowania procesów informacyjnych w otoczeniu człowieka, ale także od stopnia w jakim dysponuje on spójnym światopoglądem integrującym elementy poznawcze.

W przypadku braku tego światopoglądu lub umiejętności oceny pozyskiwanych informacji z punktu widzenia ich zgodności z własnym systemem przekonań, co często charakteryzuje jednostki o niskim poziomie intelektualnym, dysonans poznawczy może w ogóle nie być odczuwalny<sup>187</sup>.

Istotnym elementem wprowadzającym bariery komunikacyjne są uwarunkowania organizacyjne na płaszczyźnie; przełożony - podwładny, podwładny – przełożony, ludzi znajdujących się na tym samym szczeblu.

Bariery te można następująco scharakteryzować:

- Bariery skierowane ku dołowi, czyli występują różnice doświadczeń zawodowych pomiędzy przełożonymi a podwładnymi czego efektem jest stosowanie przez kierowników języka i określeń, które nie są czytelne i właściwie interpretowane przez podległych mu pracowników.
- Bariery skierowane ku górze, czyli informacje są selekcjonowane i częściowo lub znacznie ograniczane na niższych szczeblach w obawie przed reakcją przełożonych. Do takiego stanu rzeczy przyczyniają się również sami przełożeni gdy nie są otwarci na problemy podwładnych i niechętnie przyjmują informacje inne niż te, które chcieliby usłyszeć.
- Bariery horyzontalne, czyli trudności w komunikowaniu powstałe wśród osób, które nie są względem siebie w układzie hierarchicznym, pracują na podobnych stanowiskach, ale ich specyfika pracy i związane z nią doświadczenie oraz stosowany język fachowy staje się przyczyną do tworzenia własnego stylu mówienia a nawet żargonu.

W przypadku kontaktów bezpośrednich między ludźmi, nie zależnie od pozycji zajmowanych w hierarchii danej instytucji, bardzo ważnym czynnikiem jest „mowa ciała” i język gestów i mimika. Często te niewerbalne znaki porozumiewania się są uwarunkowane przez kulturę i tradycję danego środowiska a nawet narodu, których niezajomość może stać się barierą komunikacyjną.

Aby trafnie interpretować większość zachowań ludzkich należy posiadać wiedzę na temat rodzajów i cech charakterystycznych występujących sytuacji komunikacyjnych.

A. Awdiejew i Z. Nęcki zwracają uwagę na cztery rodzaje kontekstu sytuacyjnego:

- semantyczny (lingwistyczny)

<sup>186</sup> Por., A. Wajda, „Socjologia organizacji i zarządzania”, AON, Warszawa 1998, s.155.

<sup>187</sup> Cz. Sikorski, „Zachowanie ludzi w organizacji”, PWN, Warszawa 1999, s.198-199.

- interpersonalny
- instrumentalny (zadaniowy)
- kulturowy<sup>188</sup>.

Jednakże skupiając się głównie na sytuacjach komunikacyjnych można stwierdzić, że zasadniczą rolę odgrywają w nich:

1. moc interpersonalna wyrażająca się stopniem sprawowanej kontroli nad partnerem
2. nastawienie interpersonalne czyli wzajemna lub jednostronna atrakcyjność bądź wzajemna lub jednostronna awersja

Obie te cechy mogą mieć charakter stały lub zmienny.

Kierując się doświadczeniem, można sądzić że specyfika wpływania na postępowanie innych ludzi polega na celowym doborze zachowań werbalnych, niewerbalnych oraz intonacji wypowiedzi z jednoczesnym analizowaniem kontekstu sytuacyjnego. Z powodu zbyt dużego wyboru zachowań językowych nadawcy i odbiorcy należy dokonać wyboru kilku z nich a następnie doskonalić i stosować w konkretnych sytuacjach społecznych opartych na komunikowaniu się.

Zdaniem P. Honeya zachowania werbalne nadawcy komunikatu wobec odbiorcy polegają na następujących operacjach:

- poszukiwanie pomysłów;
- zgłaszanie propozycji;
- wskazywaniu możliwości;
- rozbudowywaniu pomysłów odbiorców;
- wyrażaniu sprzeciwu;
- poparciu;
- wskazywaniu trudności;
- poszukiwaniu wyjaśnień lub informacji;
- wyjaśnianiu, tłumaczeniu lub udzielaniu informacji.

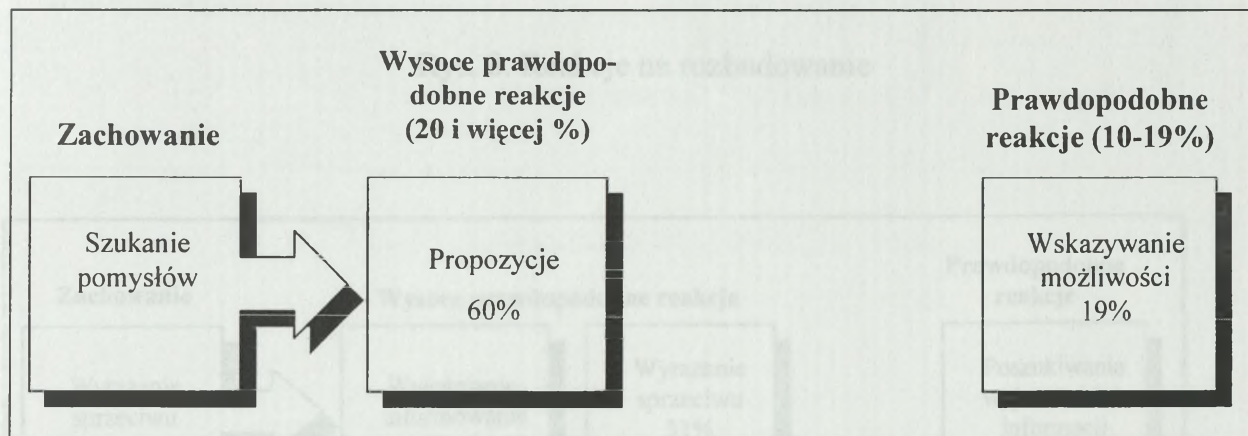
Stosowanie wyżej wymienionych zachowań komunikacyjnych świadczy o stylu komunikacyjnym nadawcy np. jeżeli w procesie komunikacji dominują takie zachowania jak poszukiwanie pomysłów, rozbudowywanie ich, popieranie propozycji odbiorcy lub poszukiwanie wyjaśnień i informacji wówczas można sądzić że preferuje on uczestnictwo

<sup>188</sup> Por. L.Kanarski, E.Pomykała, „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych”, AON Warszawa 1998, s.43.

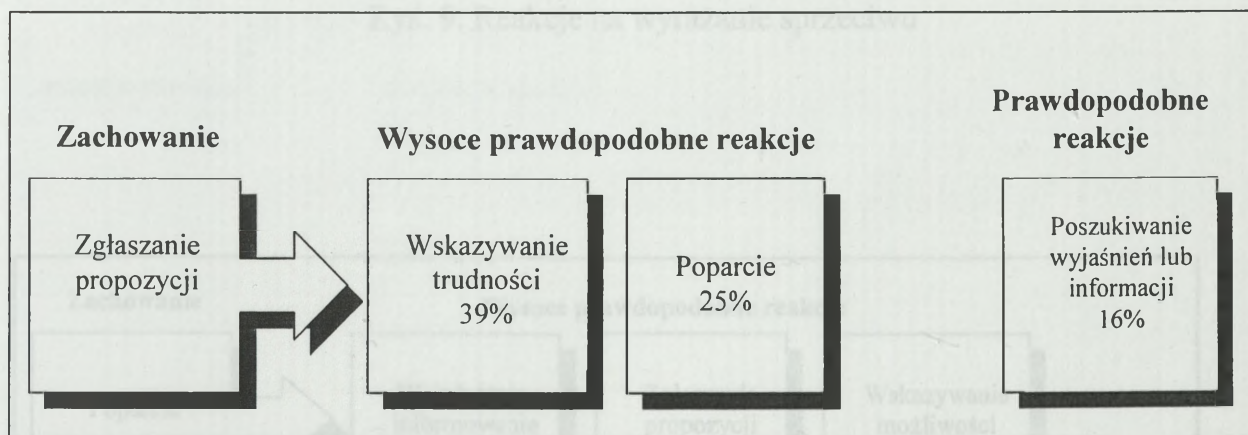
w dyskusji na zasadach otwartości (demokracji). Natomiast w sytuacji przeciwstawnej rozmówcy cechują zachowania dyrektywne czyli autokratyczne.

Z badań empirycznych wynika, że można łatwo przewidzieć jak zostaną przyjęte zachowania nadawców komunikatów przez ich odbiorców. A zatem skuteczność zachowań językowych polega na świadomym i umiejętnym stosowaniu form wypowiedzi adekwatnym do celu i kontekstu wypowiedzi.

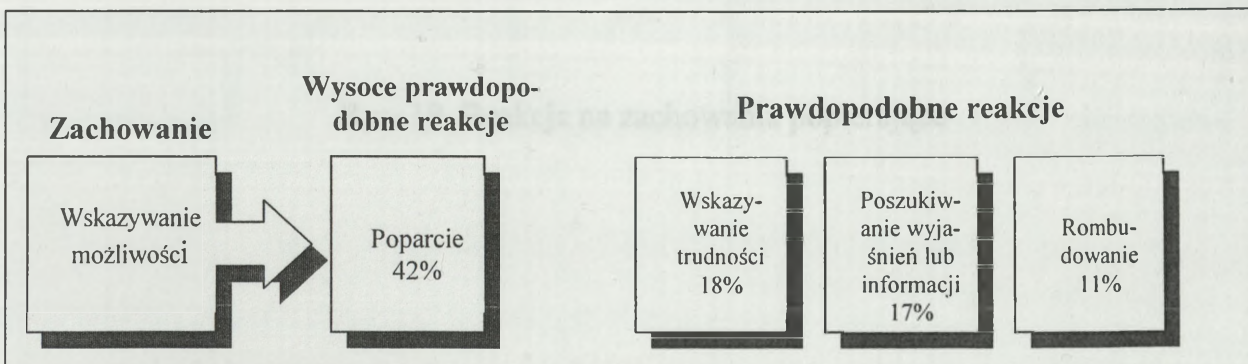
Wyniki badań empirycznych zostały zaprezentowane na poniższych rysunkach.



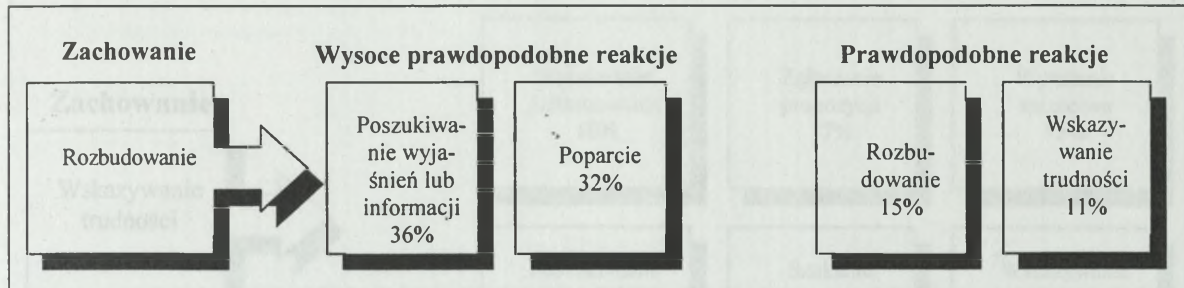
Rys. 5. Reakcje na szukanie pomysłów



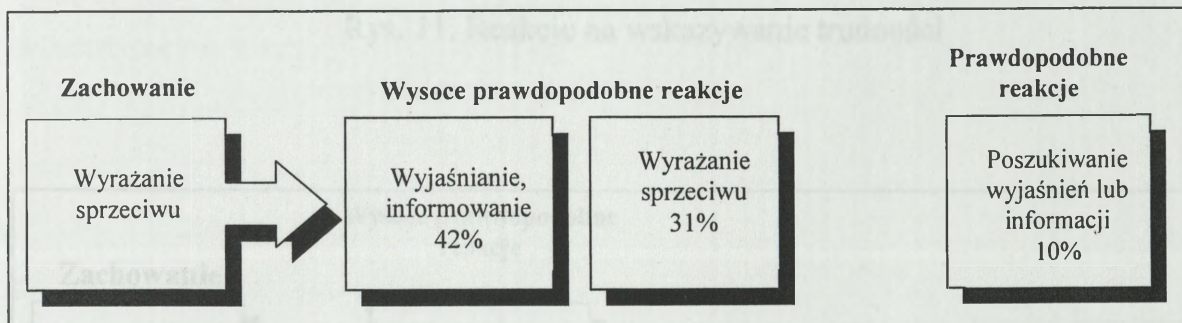
Rys. 6. Reakcje na zgłaszanie propozycji



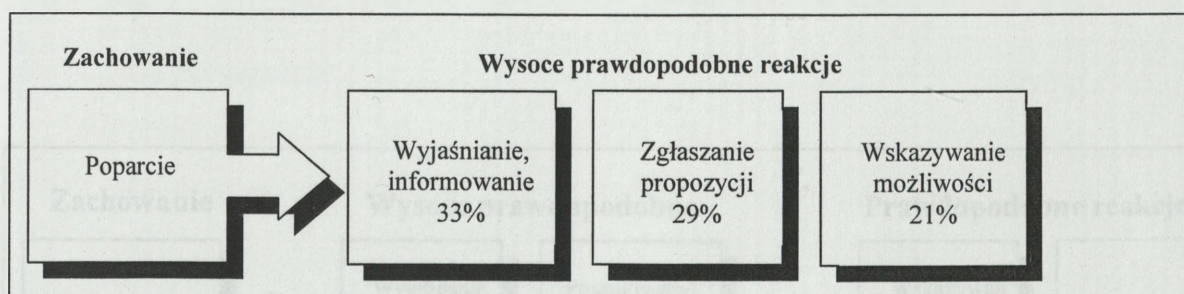
Rys. 7. Reakcje na wskazywanie możliwości



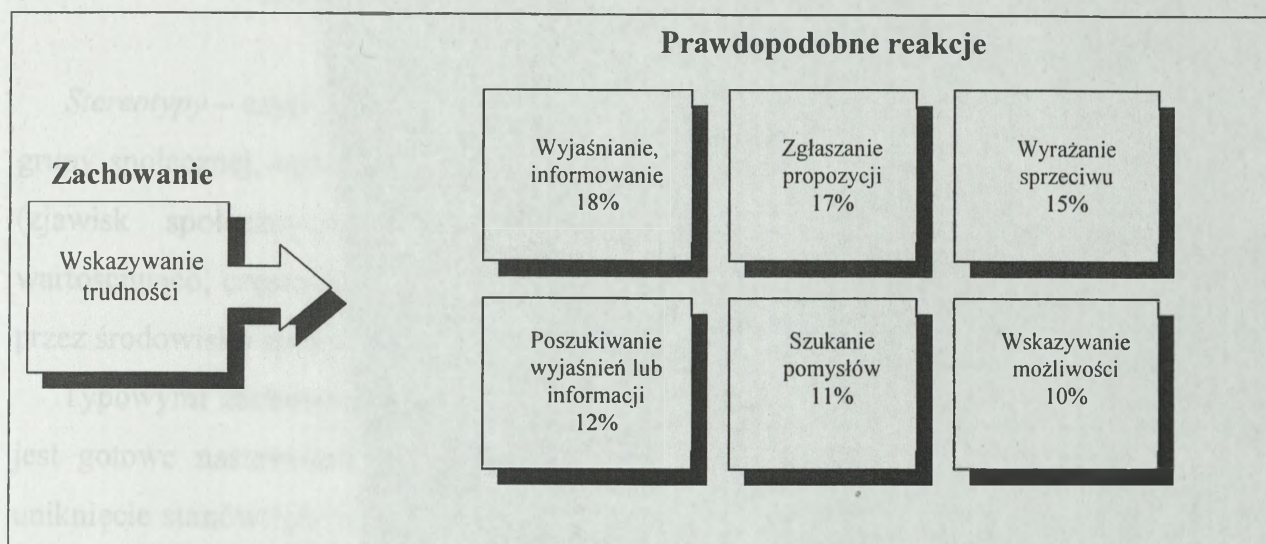
Rys. 8. Reakcje na rozbudowanie



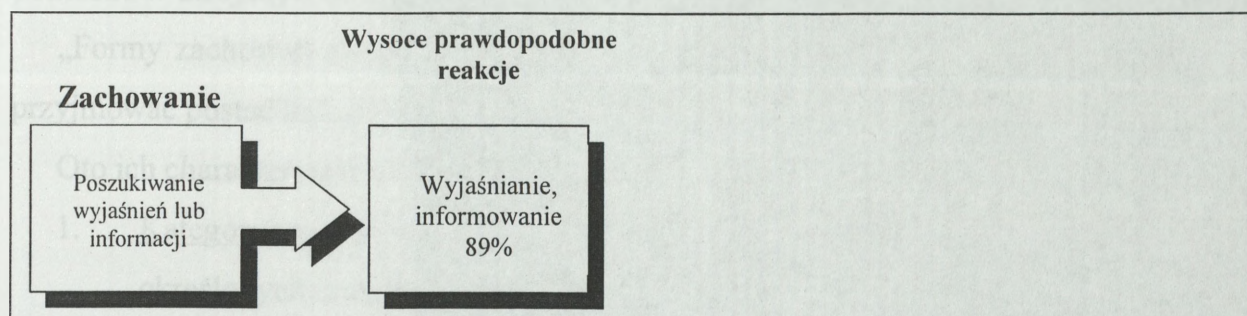
Rys. 9. Reakcje na wyrażanie sprzeciwu



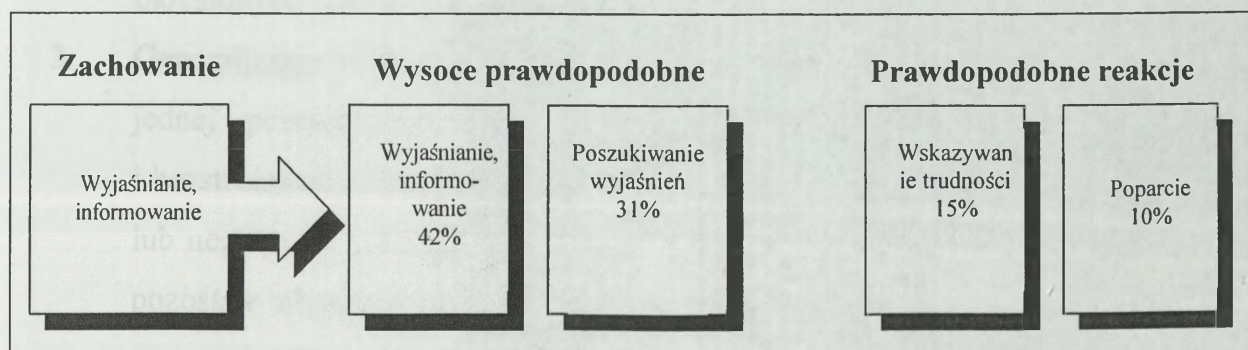
Rys. 10. Reakcje na zachowania popierające



Rys. 11. Reakcje na wskazywanie trudności



Rys. 12. Reakcje na poszukiwanie wyjaśnień lub informacji



Rys. 13. Reakcje na wyjaśnianie lub informowanie

#### 4.1.2. Stereotypy

*Stereotypy* – czyli „Konstrukcja myślowa, zazwyczaj powszechna wśród członków danej grupy społecznej, oparta na schematycznym i uproszczonym postrzeganiu rzeczywistości (zjawisk społecznych, kulturowych lub pewnej kategorii osób), zabarwionych wartościująco, często bazującym na uprzedzeniach i niepewnej wiedzy. Stereotyp wpojony przez środowisko społeczne i utrwalany przez tradycję trudno ulega zmianom.”<sup>189</sup>

Typowymi zachowaniami stereotypowymi, które są powodem barier komunikacyjnych jest gotowe nastawienie odbiorcy do nadawcy i treści jego komunikatu co powoduje uniknięcie stanów lękowych i dysonansu poznawczego u odbiorcy a także pozwala mu na natychmiastową i jednoznaczną ocenę otrzymanej informacji. Dla większości ludzi to właśnie poczucie ładu i stabilizacji jest ważniejsze niż dochodzenie prawdy, która może się okazać powodem zmian dotychczas ustanowionego porządku i to właśnie stereotypy są pomocne w utrzymywaniu takiej sytuacji.

„Formy zachowań stereotypowych w procesach komunikacji są różnorodne; mogą one przyjmować postać kategoryzacji, polaryzacji, generalizacji, i projekcji.”<sup>190</sup>

Oto ich charakterystyka.

1. Kategoryzacja to grupowanie postrzeganych cech lub znaczeń i nadawanie im określonych cech charakterystycznych które zwalniają odbiorcę informacji od jej szczegółowej analizy i definiowania komunikatu. Taki stan rzeczy zawsze jest powodem nadmiernego uproszczenia i niedostrzegania rzeczywistości.
2. Polaryzacja to myślenie w kategoriach „białe – czarne” co jest zafałszowywaniem rzeczywistości, ponieważ zatracone jest naturalne stopniowanie nasileń określonych zjawisk.
3. Generalizacja to postrzeganie danej informacji lub komunikatu pod kątem tylko jednej perspektywy pozytywnej lub negatywnej, brak jest obiektywizmu i bezstronności. Analiza komunikatu, która odbywa się poprzez ocenę pozytywną lub negatywną jednego z jej elementów składowych i przenoszenie tej oceny na pozostałe elementy składowe powoduje, że uzyskana informacja zafałszowuje rzeczywistość a co za tym idzie zrywa nić porozumienia. Efektem ubocznym

<sup>189</sup> K. Olechnicki, P. Załęcki, „Słownik socjologiczny”, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 2000, s. 204.

<sup>190</sup> Cz. Sikorski, „Zachowanie ludzi w organizacji”, PWN, Warszawa 1999, s. 200.

takiego stanu rzeczy jest ograniczenie horyzontów myślowych i prostactwo sądów.

4. Petryfikacja to skłonność, która przejawia się w niedostrzeganiu zmian ewolucyjnych jakie zachodzą w otaczającej rzeczywistości. Jest to wynikiem pewnego wygodnictwa, które charakteryzuje się tym, że raz zdefiniowane zjawiska, poglądy lub oceny w kategoriach pozytywnych lub negatywnych i mają na celu zachowanie pewnej stabilizacji poznawczej. Jednakże taka postawa wiąże się zerwaniem więzi komunikacyjnych, gdyż nadawca i odbiorca informacji mogą się różnić w interpretacji komunikatu.
5. Projekcja to przede wszystkim tendencja do przypisywania własnych odczuć lub osądów innym członkom społeczeństwa. W wyniku czego następują rozbieżności w interpretacji komunikatu między nadawcą i odbiorcą<sup>191</sup>.

Badania stereotypów koncentrują się na analizie mechanizmów powstawania stereotypów, ich struktur, trwałości, zawartych w nich uprzedzeń i fałszywych treści a także ich wpływu na obniżanie poziomu kultury organizacyjnej.

Zaprezentowane poniżej przykłady opisu istoty stereotypu akcentują różne cechy i charakteryzują się różnym stopniem szczegółowości<sup>192</sup>:

- Stereotyp to wyobrażenie, wierzenie, utrwalone wrażenie, nawyk myślowy, rodzaj opinii, nieuprawniona generalizacja, zbiór przekonań.
- Stereotyp to wyobrażenie grupy będące równocześnie obrazem każdego jej członka.
- Stereotyp to schemat poznawczy upraszczający rzeczywistość i dający fałszywe mniemanie o znajomości faktów.
- Stereotyp jest werbalnym wyrazem przekonania skierowanego na grupy społeczne lub jednostki, które są ich członkami. Przekonanie to charakteryzuje się bezzasadnie uproszczonym i uogólnionym sądem na temat pewnych właściwości lub ich brak.

Podstawowe zarzuty, jakie są formułowane przez badaczy wobec stereotypu, to nieuprawnione uogólnienia, nieuzasadniona wiara w poprawność przekonań, trwałość, odporność na zmiany, jednostronność, tendencyjność, emocjonalność.

Nie wszystkie te cechy odpowiadają funkcjonującym stereotypom. Dlatego opinie na temat stereotypów budzą wątpliwości i w nierówny sposób przyczyniają się do obniżania

<sup>191</sup> Por. op. cit. s. 200–2001.

<sup>192</sup> Por. J. Polakowska-Kujawa, „Socjologia ogólna, wybrane problemy”, Wydawnictwo SGH Warszawa 1999, s. 150.

kultury organizacyjnej. Wątpliwości te dotyczą wielu problemów, które stały się problemami badawczymi a dotyczą takich kwestii jak:

- genezy stereotypów – rola emocji dotyczących własnej grupy i grup obcych, rola deformacji poznawczych,
- wielości stereotypów w między stereotypem grupy społecznej a uprzedzeniami wobec tej grupy,
- stopnia prawdziwości stereotypu, stopnia fałszywości,
- roli tradycji i kultury oraz interesów grupowych w formułowaniu i utrzymywaniu stereotypów,
- roli własnych doświadczeń w tworzeniu stereotypów oraz ich roli w interpretacji doświadczeń,
- funkcji stereotypu; funkcja poznawcza i obronna wobec własnych wartości i tożsamości,
- cech osobowości a ich podatność na stereotypy,

Ze względu na genezę można wyróżnić zarówno stereotypy będące rezultatem uproszczenia rzeczywistości, jak i ukształtowane jako rezultat emocji przekazanych w procesie socjalizacji pierwotnej. Uzasadnienie ma także podział na stereotypy wrogie – życzliwe, wartościujące – neutralne.

Stereotypy negatywne dostarczają uzasadnienia dla działania przeciwko jakiejś grupie lub społeczności, które wzmagają także uprzedzenia i zaopatrują w argumentację uzasadniającą niechęć do pewnej grupy.

Pojęcie charakteru narodowego stanowi podstawę do kształtowania się określonego stereotypu narodowego. Charakter narodowy to wspólnota kultury danego narodu, wspólne cechy psychiczne, wspólne cechy osobowości jej członków.

Ideologiczne, a więc normatywne interpretacje charakteru narodowego budują i ugruntowują określone stereotypy narodowe, to jest tendencje jednostronne i uproszczone wyobrażenia o charakterystycznych właściwościach poszczególnych grup etnicznych. Są one tym bardziej ugruntowane i żywotne, im mniejszą możliwość weryfikacji własnych sądów o innych narodach mają osobnicy należący do danego narodu. Ta zaś jest zależna od stopnia izolacji grup narodowych, poziomu naukowej wiedzy o innych narodach oraz modelu wychowania nastawionego na wyrabianie postaw etnocentrycznych bądź internacjonalistycznych. Stereotypy pogłębiają i utrwalają niechęci i antagonizmy między narodami, chociaż nie one wyłącznie tkwią u ich podłoża.

W badaniach dotyczących podatności na stereotypy zwraca się uwagę na fakt, że nie wszystkie osoby są w jednakowym stopniu na nie podatne. Jako przyczyny różnego stopnia odporności na stereotypy wymienia się:

- poziom wykształcenia (niski poziom wiedzy sprzyja nadużywaniu stereotypów, natomiast wykształcenie zwiększa dystans i gotowość rewizji stereotypów pod wpływem doświadczeń);
- frustrację i agresję, która jest rozładowywana przy pomocy stereotypów do wyjaśnienia przyczyn własnej sytuacji psychicznej (na tej zasadzie agresja i frustracja może być przenoszona na mniejszości rasowe, etniczne, narodowe);
- typ osobowości (brak odporności na stereotypy, przesady, uprzedzenia wiążą psychologowie z osobowością autorytarną).

Cechą szczególną stereotypów narodowych, które mają istotny wpływ a poziom kultury organizacyjnej jest ich wyjątkowa trwałość i brak przyzwolenia na wszelką weryfikację i próbę wyjaśnienia, zaś fakty podważające stereotyp są ignorowane i minimalizowane bądź tak interpretowane aby dotychczasowe myślenie i przekonanie nie było zmienione. Myślenie stereotypowe w kwestiach narodowych posługuje się kategoriami „swoich” i „obcych”, przy czym z reguły idealizowana jest własna grupa a deprecjonowana inna grupa. Bywa też tak, że obdarzane są pozytywnymi stereotypami inne narody. Dzieje się tak wówczas gdy są one godne naśladowania przyjazne nam i pozostają z nami w długotrwałych stosunkach przyjaźni i współpracy lub gdy cechują się bliskimi nam walorami charakteru narodowego. Wtedy to wychwalając walory innych narodów schlebiamy niejako samym sobie.

Można sądzić, że zwiększający się poziom wykształcenia ludzi w skali globalnej, budowanie poprawnych stosunków między narodami z uwzględnieniem zasad równości i szacunku oraz zacieśniająca się współpraca w dziedzinie naukowo – technicznej i innej, osłabi znaczenie stereotypów narodowych co wpłynie na wzrost poziomu kultury organizacyjnej w tak dużych strukturach jaką jest państwo i mniejszych stanowiących jego składowe.

<sup>183</sup> „Słownik Wyrazów Obcych”, PWN Warszawa 1993, s. 36.

<sup>184</sup> „Słownik Języka Polskiego”, PWN Warszawa 1995, s. 1845.

## 4.2. Zasoby intelektualne członków organizacji

Poziom intelektualny członków organizacji jest istotnym czynnikiem dla kształtowania jej kultury organizacyjnej. Postęp cywilizacyjny jest motorem do podnoszenia tego poziomu a także generuje jako produkt uboczny zjawiska, które przynoszą zgoła inny efekt. Zjawiska te zostaną zaprezentowane i pokrótce scharakteryzowane poniżej.

### 4.2.1. Wtórny analfabetyzm

*Wtórny analfabetyzm* jest zjawiskiem społecznym przeciwstawnym do tego, który znamy z przeszłości czyli „brak umiejętności czytania i pisanie u osób powyżej określonego wieku”<sup>193</sup>. Wtórny czyli „zachodzący, następujący po czym, w wyniku czego, powstały w późniejszym okresie; ponowny”<sup>194</sup>. Analizując rozłącznie te dwa pojęcia, można sądzić, że powstałe w ostatnich latach pojęcie wtórny analfabetyzm dotyczy nowego zjawiska, które charakteryzuje się brakiem umiejętności rozumienia treści czytanych, lekkomyślność w gospodarowaniu środkami finansowymi lub brak orientacji w procedurach urzędowych.

Można sądzić, że jednym z powodów obniżania poziomu intelektualnego społeczeństwa jest rozrastające się zjawisko reklamy, które przeciętnemu człowiekowi udziela wskazówek min. odnośnie robienia zakupów, gospodarowania pieniędzmi czy też, metod i form leczenia. Reklama jako kolorowy obrazek coraz częściej, w formie skrótowej i milej staje się sterownikiem życia prywatnego dla zwykłych ludzi.

Innym, można sądzić decydującym powodem dla omawianego zjawiska jest swego rodzaju „produkcja informacji” z dziedzin ważnych i mniej ważnych z punktu widzenia przeciętnego człowieka. Ten nadmiar informacji i wydolność czasowa przeciętnych obywateli wprowadza chaos i zamieszanie w jego umyśle co skutkuje „przemęczeniem informacyjnym”, które w konsekwencji powoduje zniechęcenie i osłabienie potrzeb poznawczych w zakresie pozyskania wartościowych i prawdziwych informacji. Taki stan rzeczy i rozwój mediów (przede wszystkim telewizji) powoduje, że ludzie przestają czerpać wiedzę ze słowa czytanego a skupiają się głównie na kolejnych „komunikatach obrazkowych” jakie daje telewizja.

<sup>193</sup> „Słownik Wyrazów Obcych”, PWN Warszawa 1993, s. 50.

<sup>194</sup> „Słownik Języka Polskiego”, PWN Warszawa 1995, s. 1045.

Z badań prowadzonych w społeczeństwie polskim wynika, że pogłębia się wtórny analfabetyzm. Znaczna grupa Polaków (ponad 40%) deklaruje że nic nie czyta. Znaczna grupa spośród czytających (cokolwiek) nie rozumie tych przekazów. Z badań prowadzonych w Polsce i kilku innych krajach, dotyczących rozumienia podstawowych tekstów, z którymi stykamy się na co dzień: ogłoszenia, instrukcje, formularze bankowe itd. wynika, że komunikaty te rozumiemy średnio gorzej o 20% od innych nacji zaś 70 % naszych rodaków znalazło się na najniższym poziomie jeśli chodzi o wyszukiwanie najprostszych informacji.

Niekorzystnie prezentuje się również polska młodzież, objęta Programem Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (OECD/PISA), gdzie przedmiotem badań jest rozumienie tekstu. Wśród młodzieży (15 lat) blisko co dziesiąty nie rozumie najprostszych informacji. Zaledwie 6% zaliczono do grupy, która radzi sobie z rozumieniem i przetwarzaniem informacji.

Badania naukowe ujawniły, że nie potrafimy także sprawnie dekodować komunikatu jakie docierają do nas za pośrednictwem telewizji. Aż 70% nie rozumiało sensu słów pojawiających się w telewizyjnych wiadomościach.

Warto w tym miejscu dodać, że badania przeprowadzone na zlecenie UE wśród krajów członkowskich pokazywały, że kontakt z książką i prasą w ostatnim roku miało 58% uczestników Unii, a więc na zbliżonym poziomie jak u nas. Jednak w Unii zdecydowana większość obywateli ma kontakt z książką, który nie jest spowodowany obowiązkiem szkolnym lub koniecznością zawodową.

Należy zwrócić uwagę, że czytanie nie tylko pogłębia wrażliwość człowieka ale także podnosi poziom komunikacji z otoczeniem co skutkuje prawidłową interpretacją otaczającą nas rzeczywistość. Umiejętność analizy i syntezy informacji pisanych i mówionych to podstawowe źródło dla kompetencji zawodowych w każdej profesji, dlatego wydaje się być niepokojące że w społeczeństwie tak duży zasięg zataczają zjawiska o cechach wtórnego analfabetyzmu. W tej sytuacji wydaje się zasadne założenie, że mimo postępu cywilizacyjnego i rozwoju technologii w różnych dziedzinach, może zabraknąć kadr o odpowiednim poziomie kompetencyjnym do ich obsługi.

<sup>10</sup> Zob. W. Głodowski, *Kompetencje i kompetencjonalność*, Warszawa 2001, s. 41.

#### 4.2.2. Nieumiejętność selektywnego słuchania

Sporo ludzi jest mylnie przekonana, że potrafi efektywnie słuchać. Nie słucha zatem uważnie informacji o tym jakie należy podjąć przedsięwzięcia, aby nauczyć się słuchać w sposób selektywny.

Tymczasem – a wskazują na to nawet potoczne obserwacje – większość ludzi tę umiejętność opanowało w stopniu dalece niezadowalającym. O znaczeniu tego negatywnego zjawiska wystarczająco pewnie przekonują badania empiryczne, oto 45-52% czasu – z 70 % jaki poświęcamy na komunikowanie się – przeznaczamy na słuchanie.

Warto zadać zatem w tym miejscu pytanie: *Dlaczego poziom umiejętności słuchania jest niewystarczający?* Zdaniem autorów tej części opracowania odpowiedzi jest tu dość dużo. Niesłuchamy ponieważ:

- przeświadczeni jesteśmy o tym, że potrafimy dobrze słuchać,
- efektywne tj. wnikliwe i myślące słuchanie wymaga znacznego wysiłku psychofizycznego,
- brak wiedzy o zjawisku, rzutuje na poziom umiejętności dobrego słuchania,
- przekonanie, że jesteśmy doskonałymi mówcami, zachęca nas do mówienia a nie słuchania,
- mamy niechęć do wczuwania się w sprawy innych,
- aktywnie komunikujemy się na poziomie intrapersonalnym<sup>195</sup>,
- rzutują na to niekorzystne stany fizyczne (np. głuchota, przemęczenie, niewyspanie) i psychiczne (np. niechęć do nadawcy, znużenie),
- występują szumy komunikacyjne,
- otoczeni jesteśmy nadmiarem źródeł informacji.

Także dlatego, że z natury – jako ludzie – jesteśmy leniwi. Chodzi zatem o to, aby nauczyć się jak radzić sobie z tą „genetyczną skazą”.

Rozpatrując zjawisko selektywnego słuchania, w aspekcie dysfunkcyjnych czynników kultury organizacyjnej, warto dodać, że pasywne słuchanie uniemożliwia

---

<sup>195</sup> Zob. W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 2001, s. 42.

właściwy – tj. zgodny z intencją nadawcy – odbiór przekazu. Zjawisko to ma zatem bardzo niekorzystny wpływ zarówno w wymiarze indywidualnym jak i społecznym.

Ludzie, którzy posiadają umiejętność selektywnego słuchania są przez otoczenie lubiani co nie pozostaje bez wpływu na ich pozycje zawodową, atmosferę w pracy, rozwój zawodowy, a także dobre samopoczucie wynikające z zaspokojenia potrzeby przynależności i uznania.

Umiejętność aktywnego słuchania jest także moralnym nakazem, zwłaszcza w sytuacjach komunikacyjnych zróżnicowanej mocy personalnej. Bardzo często jest bowiem tak, że podwładny nie oczekuje wiele, chce tylko aby go wysłuchać.

Jak trafnie zauważa Thomas Gordon w pracy: „Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców”, Warszawa 1996. *Członkowie grupy nie potrzebują liderów, którzy zawsze słuchają; potrzebują liderów, którzy słuchają, gdy mogą szczerze odczuwać zrozumienie, akceptację i troskliwość.*

Jeszcze raz zadajmy pytanie: Dlaczego nie słuchamy?

Poza wcześniej wymienionymi także dlatego, że komunikacja interpersonalna niesie ze sobą dość duże ryzyko. Możemy bowiem wówczas odsłonić swoje „ja” i ukazać kim rzeczywiście jesteśmy, a wówczas w oczach partnera możemy stać się zupełnie kimś innym.

Efektywna komunikacja interpersonalna wymaga wewnętrznej pewności i osobistej odwagi. Mówiąc krócej niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii służbowej, zawodowej, społecznej trzeba być kimś.

Proces słuchania może być zakłócony szumami tj. każdą formą zakłócenia lub zniekształcenia przekazu, utrudniającą a nawet uniemożliwiającą odebranie i przekazywanie informacji. Możemy wyróżnić:

**a. szum fizyczny:**

- akustyka pomieszczenia, temperatura, wilgotność, estetyka,
- tło dźwiękowe np. RTV, wentylator, komputer, rzutnik,
- wyrazistość mówienia/sygnału
- niestosowny czas,
- okulary (przysłaniają tę część twarzy gdzie tworzy się tzw. wyraz mimiczny),  
oczy i okolice to miejsca podlegające obserwacji;

**b. szum psychiczny:**

- negatywne nastawienie do nadawcy (uprzedzenia, nieprzychylność, uzasadniona niechęć, stereotypy).

- pozytywne – w nadmiarze – nastawienie do nadawcy,
- intrakomunikacja – może być bardziej interesująca niż przekaz wysyłany przez nadawcę,
- poziom intelektualny,
- brak spostrzegawczości.

c. **szum semantyczny** – to niezamierzone przez nadawcę komunikatu a wpływające na jego odbiór zaburzenie znaczenia, np. gdy uczestnicy komunikacyjnej interakcji mówią różnymi językami.

- posługiwanie się złożoną lub wyspecjalizowaną terminologią, (techniczną, naukową, zawodową, środowiskową).

Zdaniem G. Kell`ego dobry słuchacz wyróżnia się następującymi cechami:

- posiada motywacje do słuchania;
- posiada zdolności do pełnego odbioru i możliwie trafnej interpretacji;
- nie ma stereotypowych nastawień i poczucia wszechwiedzy;
- potrafi koncentrować się na sensie, a nie formie komunikatu;
- prezentuje postawę otwartą i życzliwą wobec nadawcy;
- umie trafnie selekcjonować główne punkty wypowiedzi;
- tworzyć atmosferę sprzyjającą wypowiedziom;
- reaguje zarówno na treść wypowiedzi jaki i na kryjące się w niej uczucia.

Jerzy Gut i Wojciech Haman<sup>196</sup> przedstawiają trzy podstawowe sposoby skutecznego słuchania. Są to:

- **parafraza**
- **odzwierciedlenie**
- **prowadzenie**

**Parafraza** jest kluczową metodą aktywnego skutecznego słuchania: polega ona na powtarzaniu własnymi słowami podstawowych sformułowań partnera w myślach (monolog wewnętrzny) lub adresowaniu ich do nadawcy.

Istotą metody **odzwierciedlenia** jest nastawienie odbiorcy na identyfikowanie, odgadywanie postawa i poglądów partnera („włączenia się do akcji”). Przeciwwstawienie tej

<sup>196</sup> J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt*, Warszawa 1993, s. 33-48.

metodzie jest tzw. Słuchanie krytyczne. Odbiorca z góry zakłada, że nie będzie powielać formy i treści wypowiedzi partnera.

**Prowadzenie** jest świadomym sterowaniem rozmową i wypowiedziami partnera w określonym kierunku. Najczęściej polega ona na porządkowaniu chaotycznych wypowiedzi, ośmielanie rozmówcy, zadawanie pytań i proponowaniu nowych tematów rozmowy.

### ZACHOWANIA WERBALNE I NIEWERBALNE WYRAŻAJĄCE POZIOM AKTYWNOŚCI SŁUCHACZA

WERBALNE	NIEWERBALNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nawiązywanie do treści wypowiedzi</li> <li>• wyrażanie odmiennych/zbieżnych poglądów</li> <li>• podpowiadanie słów</li> <li>• zadawanie pytań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymywanie kontaktu wzrokowego</li> <li>• konwencjonalne ruchy głowy</li> <li>• otwarta/zamknięta postawa ciała</li> <li>• mimika twarzy</li> <li>• gestykulacja</li> </ul>

#### 4.3. Dysfunkcjonalne zjawiska społeczne wewnątrz i w otoczeniu organizacji

Postęp cywilizacyjny niesie za sobą rozwój technologii i nowych rozwiązań problemów związanych z życiem społecznym z jednej strony, a z drugiej przynosi również zjawiska, które w sposób istotny wpływają na hamowanie rozwoju kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na zjawiska zachodzące w organizacjach, które definiuje się jako tworzenie grup interesu, grup nacisku lub klik. Tworzą się one z członków organizacji ale nie z myślą o poniesieniu jej efektywności lecz dla realizacji partykularnych celów wąskiej grupy osób danej społeczności często rozbieżnych z interesami ogółu. Tego

rodzaju praktyki wpływają bardzo destruktywnie dla całokształtu funkcjonowania organizacji a szczególnie dla obniżenia jej poziomu kultury. Natomiast określenie i szczegółowe zdefiniowanie tych grup znalazło odbicie w literaturze, czego przykładem są poniższe cytaty.

*Grupy interesu* to „zbiorowość społeczna składająca się z osób o podobnych przekonaniach i podobnych celach, których realizacja jest uzależniona od decyzji oraz działalności instytucji państwowych i innych, np. korporacji, fundacji; grupy interesu próbująca wpłynąć na politykę tych instytucji nabiera charakteru”<sup>197</sup>.

Grupa nacisku to „zbiorowość społeczna posiadająca wyraźnie określone cele i interesy, próbująca w zorganizowany sposób wpływać formalnie lub nieformalnie na ośrodki władzy, by zmusić lub przekonać ich przedstawicieli do takiego działania, które byłoby korzystne z punktu widzenia realizacji zamierzeń tej zbiorowości”<sup>198</sup>.

*Klika* to „mała nieformalna podgrupa społeczna, spontanicznie wyodrębniona z większej grupy lub organizacji; charakteryzuje się silną więzią wewnętrzną (wzajemna sympatia członków kliky jest znacznie silniejsza niż przeciętna sympatia wobec innych członków grupy) i oparta jest na dążeniu do realizacji wspólnych interesów, zazwyczaj ze szkodą dla innych osób i danej grupy lub organizacji. Klika horyzontalna w jakiejś organizacji, np. w zakładzie pracy, składa się z jednostek o takiej samej lub zbliżonej pozycji w hierarchii władzy, pracujących w tym samym wydziale; w skład kliky mieszanej wchodzi ludzie o różnych pozycjach w hierarchii, pracujący w różnych wydziałach – w odróżnieniu od klik wertykalnych, składających się z jednostek zajmujących różne pozycje w hierarchii władzy, pracujących w tym samym wydziale; klika naturalna opiera się na wzajemnej, silnej sympatii pomiędzy członkami, powstałej jeszcze przed jej spontanicznym ukonstytuowaniem się.”<sup>199</sup>

Po analizie powyższych stwierdzeń można sądzić, że funkcjonowanie tych grup opiera się na różnych poziomach zorganizowania od prymitywnych form do bardziej złożonych i mających umocowanie nawet w strukturach ponad narodowych. Można zatem sądzić, że szczególnie grupy interesu tworzone wokół kluczowych działów gospodarki, mogą stanowić poważne zagrożenie nawet dla takich silnych i złożonych organizacji jaką jest państwo.

---

<sup>197</sup> K. Olechnicki, P. Załęcki, „Słownik Socjologiczny”, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 2000r., s. 73.

<sup>198</sup> op. cit., s. 73.

<sup>199</sup> op. cit., s. 94.

Innym rodzajem zjawisk niepokojących jest *Nepotyzm*, który przez socjologów jest definiowany jako „system uprzywilejowania oparty na rodzinie: jednostka posiadająca mniejszy lub większy zakres władzy faworyzuje swoich krewnych przy mianowaniu na stanowiska lub przyznając im różnego rodzaju przywileje”<sup>200</sup>.

Zjawisko to nie doczekało się jeszcze szczegółowych analiz w literaturze przedmiotu, jednakże sygnały dochodzące głównie z prasy, mówią o tym, że istnieją zawody, których wykonywanie nie jest zagwarantowane poprzez uzyskanie formalnego wykształcenia ale potrzebne są jeszcze koneksje a najlepiej rodzinne. W Polsce do takich zawodów należą różnej specjalności prawnicy, lekarze elitarnych specjalności min. takich chirurgia plastyczna, właściciele aptek a zakresu usług np. właściciela zakładów jubilerskich.

Szczególnie niepokojącym zjawiskiem dla organizacji i instytucji, których funkcjonowanie opiera się na zatrudnianiu dużej liczby pracowników na stanowiskach o charakterze robotniczym jest obniżenie etosu pracy tzn. obniżenie poziomu moralnego i obyczajowego stawianych członkom społeczeństwa w związku z pełnioną przez nich rolą pracownika. Zjawisko to daje się zaobserwować nawet obecnie przy tak dużym bezrobociu. Przyczyn tego zjawiska tkwią w minionym systemie, kiedy to w deklaracjach ideologicznych głoszono, że praca jest prawem i sprawą honoru każdego obywatela i jednocześnie kreowano fasadowe współzawodnictwo i przodownictwo pracy. Rezultatem takiego stanu rzeczy był brak szacunku dla mienia państwowego jako niczyjego, praca nie rzetelna i zanik tradycji godności zawodowej. Natomiast zła organizacja pracy, przerost zatrudnienia, niski oficjalne zarobki i pozyskiwanie świadczeń finansowych tzw. „na boku” skutkowało tym, że w społeczeństwie kształtowały się roszczeniowe postawy względem państwa. Ponieważ to państwo było właścicielem środków produkcji i jednocześnie gwarantowało swoim obywatelom pracę. Brak miejsc pracy w systemie gospodarki rynkowej nie wpłynął na poprawę tego stanu rzeczy szczególnie w przypadku zawodów o niskich kwalifikacjach, gdyż okazały się one zbędne w tym systemie a ich przedstawiciele zaczęli szukać rozwiązań swojej trudnej sytuacji poprzez pracę „na czarno” przy jednoczesnym pobieraniu świadczeń związanych z zasiłkiem dla bezrobotnych.

Nieustabilizowane układy ekonomiczne i niedoskonałości prawne są narzędziem w rękach małych przedsiębiorców, którzy przyczyniają się do podtrzymywania zjawiska obniżania etosu pracy. Dzieje się to szczególnie w przypadkach, gdy pracownicy

---

<sup>200</sup> op. cit., s. 139.

zatrudniani są na krótki okres czasu, ponieważ każde nowe zatrudnienie wiąże się dla pracodawcy z określoną ulgą w zakresie zobowiązań finansowych względem Skarbu Państwa. Pracownik zaś, jest świadomy polityki kadrowej pracodawcy, w związku z tym nie wiąże się emocjonalnie z miejscem pracy, swoje obowiązki wykonuje bez zbytniego zaangażowania w sposób przypominający „odrabianie pańszczyzny”.

Zjawisko to jest szczególnie charakterystyczne dla klasy robotniczej, co przy dalszym pogłębianiu się może być bardzo niekorzystne dla ładu społecznego, gdyż ludzie ci nie będą w stanie wykazać się aktywnością zawodową a będą posiadać potrzeby związane z egzystencją.

Warto nadmienić że w literaturze przedmiot etos to „ogół społecznie uznanych i przyswojonych w danej grupie społecznej norm obyczajowo – moralnych wyznaczających zachowania jej członków; charakterystyczny dla danej grupy społecznej styl życia odróżniający ją od innych grup.”<sup>201</sup>

*Uzależnienia* to zjawisko patologiczne w aspekcie medycznym i społecznym, które ma uwarunkowania destrukcyjne dla każdej społeczności określonej ramami organizacji.

Uzależnienie od alkoholu (alkoholizm) to „choroba będąca skutkiem jego nadużywania, a także ogół negatywnych skutków społecznych i jednostkowych przez nią spowodowanych.”<sup>202</sup>

W Polsce minionego systemu alkohol był artykułem powszechnie dostępnym a z racji braku możliwości i motywacji do oszczędzania stał się lokatą dla nadwyżek finansowych. Był także nieodłącznym czynnikiem życia społecznego jako element handlu wymiennego (gratyfikacja za wykonanie usługi) i życia rodzinnego.

Wskaźnik zagrożenia alkoholizmem to ilość czystego (100%) alkoholu przypadająca w spożyciu na 1 mieszkańca kraju i stopień koncentracji spożycia alkoholu i sposób jego spożywania.

Spożycie alkoholu w Polsce na przestrzeni 50 lat z przeliczeniem średniego spożycia na jednego obywatela przedstawia poniższa tabela<sup>203</sup>.

1925r.	1930r.	1955r.	1960r.	1965r.	1970r.	1975r.	1980r.
21	1,51	31	41	41	51	71	81

<sup>201</sup> op. cit., s. 57.

<sup>202</sup> op. cit., s. 16.

Co prawda w krajach leżących na południu Europy wskaźnik spożycia alkoholu na jednego mieszkańca jest równie wysoki, lecz jest związane z powszechnym spożywaniem wina do posiłków. Wino w tamtej rzeczywistości jest składnikiem pożywienia, które ma za zadanie proces usprawnić trawienia. Należy również nadmienić spożywane tam wino jest o niskiej zawartości alkoholu.

Można stwierdzić, że alkoholizm w Polsce jest poważnym problemem, gdyż szacuje się, iż połowę szacowanej ilości alkoholu jest spożywany przez 2 miliony obywateli, przy czym jest to picie głównie mocnego i w dużych dawkach trunku.

Ostatnio szacuje się, że wskaźnik spożywanego alkoholu na jednego mieszkańca wzrósł do 10 l na jednego mieszkańca, jednakże jest to statystycznie trudne do oszacowania z uwagi na nielegalny import tego produktu. Z zaprezentowanych danych wynika, że około 2 milionów obywateli kwalifikuje się do leczenia specjalistycznego co stanowi znaczne obciążenie dla finansów publicznych.

Należy również zwrócić uwagę skutki społeczne alkoholizmu dla funkcjonowania rodziny, wydajności pracy, bezpieczeństwa na drogach. Czynnikiem destrukcyjnym dla kultury organizacyjnej naszego społeczeństwa jest tolerancyjny stosunek znacznej części obywateli do tego zjawiska, a także ukształtowane normy obyczajowe skłaniające do spożywania alkoholu i brak aktywności społecznej w propagowaniu profilaktyki anty alkoholowej.

Innym równie groźnym zjawiskiem dla życia społecznego jest uzależnienie od narkotyków (narkomania) czyli „stały nawyk ich zażywania, powodujący trwałe zmiany w uczuciach, świadomości, nastroju i zachowaniach, prowadzący do chorobowych przeobrażeń centralnego systemu nerwowego oraz ogólnego wyniszczenia organizmu i w wielu przypadkach do śmierci. Narkomania bywa rozpatrywana jako forma dewiacji, a jej szczególne nasilenie w danej grupie społecznej czy społeczeństwie może być objawem i jedną z form dezorganizacji społecznej.”<sup>204</sup>

Narkomania jako patologii społeczna ma dość krótką historię ale rozciągającą swym zakresem coraz większą część społeczeństwa i to głównie wśród młodzieży a nawet dzieci. Powszechnie wiadomym jest, że w każdej szkole można znaleźć osoby, które zażywają jakieś środki odurzające. Najgorsze jest to, że problem ten dotyka coraz młodsze dzieci. Osoby rozprowadzające narkotyki docierają wszędzie i robią wszystko aby pozyskać jak

<sup>203</sup> por. Z. Zimbiński, „Elementy socjologii”, Przedsiębiorstwo Wydawnicze, Poznań, s. 109.

<sup>204</sup> op. cit., s. 138.

największą liczbę odbiorców. Obecnie nie jest to już problem młodzieży trudnej z tzw. rodzin patologicznych zaniedbanych. Narkotyki zażywają dzieci grzeczne, spokojne z tzw. dobrych domów.

Wzrost zasięgu zjawiska narkomani jest bardzo niebezpieczne dla funkcjonowania społeczeństwa, gdyż osoby uzależnione od narkotyków mają małe szanse aby z zadawalającym skutkiem wypełniać powierzone im role społeczne a poza tym ich leczenie również stanowi nie małe koszty.

Bezrobocie to zjawisko społeczne o podłożu ekonomicznym, które pojawiło się w Polsce wraz z transformacją ustrojową. Dotychczas nie występowało ono w drastycznej formie jaką jest brak formalnego zatrudnienia, co wcale nie znaczy, że bezrobocia nie było. Było ono w formie przerostu zatrudnienia, ludzie formalnie mieli zatrudnienie lecz realnie spędzali czas w swoich zakładach pracy na totalnym nic nie robieniu, było to tzw. bezrobocie ukryte.

Bezrobocie w ujęciu socjologicznym to „sytuacja społeczna, w której podaż osób chcących pracować przewyższa popyt na pracowników oraz rzeczywiste zapotrzebowanie gospodarki, stąd pewna liczba ludzi pozostaje bez pracy lub pracuje niepotrzebnie. Bezrobocie może być związane z ekonomicznymi cyklami koniunkturalnymi ożywienia, stagnacji i regresji w gospodarce kapitalistycznej (...) z zastosowaniem nowych wydajniejszych technologii, zmniejszających zapotrzebowanie na pracowników, lub ze zmianami systemowymi np. z wprowadzeniem zasad kapitalizmu do gospodarki dotąd podlegającej regułom centralnego planowania. Bezrobocie zalicza się do najpoważniejszych problemów społecznych; stanowi ono podłoże dezorientacji społecznej”<sup>205</sup>.

Bezrobocie jest zjawiskiem społecznym bardzo destrukcyjnym dla funkcjonowania jednostki, gdyż jego przedłużający się stan wpływa ujemnie na wydolność intelektualną i emocjonalną człowieka. Jednostki ludzkie z doświadczeniem w bezrobocia trafiające do organizacji, szczególnie w pierwszym okresie, mogą stanowić utrudnienie dla funkcjonowania jej struktur, przez co także obniżać jej poziom kultury.

Narastające bezrobocie, które sięga już 18% a w niektórych regionach kraju nawet 30%, stanowi szczególnie groźne zjawisko społeczne, biorąc pod uwagę, iż ponad 30% bezrobotnych to ludzie w wieku poniżej 25 roku życia, a więc rozpoczynający dorosłe życie

---

<sup>205</sup> op.cit., s. 29.



## PODSUMOWANIE - OD TEORII DO BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### Kilka założeń ogólnych

Badanie kultury organizacji niesie określone korzyści. Należą do nich, między innymi:

- poznanie sposobu myślenia pracowników,
- wyjaśnienie motywów ich zachowań,
- określenie *kompatybilności* kultury organizacji z wymogami strategii organizacji,
- określenie rozbieżności systemu wartości jednostek w wartościach kultury organizacji.

Badając kulturę organizacji, można także określić czynniki warunkujące efektywność pracy.

W badaniach kultury organizacji wyróżnia się:

A/ aspekt statyczny, opisujący kultury i subkultury oraz

B/ aspekt dynamiczny, który związany jest z przekształceniami zachodzącymi w sferze elementów kultury organizacji.

W ujęciu statycznym wyróżniane są typy kultury organizacyjnej (akcentując ich znaczenie dla osiągnięcia powodzenia organizacji), natomiast w ujęciu dynamicznym badaniu podlegają procesy (w czasie których organizacja zmienia swe wartości i normy postępowania), realizowane w celu osiągnięcia przez nią powodzenia.

### Badanie kultury organizacji - możliwe do wykorzystania techniki i narzędzia badawcze

Dla opisanie i wyjaśnienia fenomenu kultury organizacji niezbędne są złożone techniki i narzędzia badawcze wykorzystywane przez doświadczonego i wyspecjalizowanego obserwatora zewnętrznego. Na nasze potrzeby przydatne mogą<sup>206</sup> okazać się następujące techniki i narzędzia badawcze:

I. *Multi Focus Model*© (MFM). Podstawą tego narzędzia jest siedem skal:

- 1/ nastawienie na środki – nastawianie na cele;
- 2/ wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność;
- 3/ swoboda w dyscyplinie pracy – restryktywność w dyscyplinie pracy;
- 4/ otwartość – zamknięcie;
- 5/ nastawienia na pracownika – nastawienie na pracę;
- 6/ nastawienie lokalne – nastawienie kosmopolityczne;
- 7/ stopień akceptacji istniejących stylów przywódców, które odpowiadają siedmiu głównym wymiarom kultury organizacyjnej<sup>207</sup>.

<sup>206</sup> Definitywne rozstrzygnięcie nastąpi po badaniach pilotażowych

<sup>207</sup> Obejmuje ono również ponad trzydzieści skal pomocniczych, które dotyczą między innymi rywalizacji, stosunku do jakości i do konfliktów, ...

H. Frańczak, P.A. Gryko, Wymiary kultury, „Personel” 2001, nr 13.

Inne narzędzia wymieniane w literaturze przedmiotu to<sup>208</sup>:

II. *Kwestionariusz K.O.F.* Przy jego pomocy bada się:

- 1/ warunki pracy – ergonomia stanowiska, wyposażenie, czas pracy;
- 2/ system wynagrodzeń – czytelność systemu, perspektywy awansu;
- 3/ organizację pracy – samodzielność wykonawcza i decyzyjna, presja czasowa, presja wyników;
- 4/ jasność zakresu obowiązków, jednoznaczność poleceń; relacje społeczne – nastawienie na współpracę, komunikacja interpersonalna;
- 5/ rozwój zawodowy – system ocen pracowniczych, rozwój kompetencji, kariera zawodowa; relacje służbowe – relacje z przełożonymi, sposób zarządzania ludźmi;
- 6/ konflikty – sprzeczność pomiędzy interesami organizacji a osobistymi wartościami;

III. *Kwestionariusz "Oceny Przełożonego"*. Wykorzystuje się go do badania:

- 1/ umiejętności podejmowania trafnych decyzji;
- 2/ umiejętności szybkiego rozwiązywania pojawiających się problemów;
- 3/ umiejętności kierowania innymi ludźmi i pracą zespołu;
- 4/ umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów;
- 5/ rozumienia problemów i trudności pracowników;
- 6/ doświadczenia w prowadzeniu negocjacji;
- 7/ umiejętności koncentracji na sprawach kluczowych;
- 8/ odporności na stres;

IV. *FOCUS* (First Organizational Culture Unified Search). Skonstruowany jest na podstawie konkurujących wartości R.E. Quinna. Mierzymy nim siłę kultury, rozumianą jako stopień zakorzenienia w pracownikach pozytywnego wizerunku ich organizacji (utożsamiania się z nią);

V. *OCAI* (The Organizational Culture Assessment Instrument). Zawiera sześć wymiarów oszacowania kultury organizacji, jest przeznaczony do identyfikowania tego, co jest obecnie najważniejsze w kulturze danej organizacji.

Szczegółowa analiza tych narzędzi przez pryzmat przyjętych założeń metodologicznych, uwzględniając również efekty dociekań teoretycznych, pozwoli nam, jak się wydaje, opracować na początku II etapu badań niezbędne narzędzia badawcze. Podstawowym z nich będzie kwestionariusz ankiety.

Z literatury wynika, że w czasie badań kultury organizacji techniki zbierania informacji nie różnią się zasadniczo od przyjętych w większości badań społecznych. Według L. Zbiegień-Maciąg badanie kultury organizacji należy rozpocząć od analizy stosunków międzyludzkich. To one

---

<sup>208</sup> J. Łucewicz (recenzje i omówienia), K.S. Cameron, R.E. Quinn, Diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej na podstawie struktury konkurujących wartości „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4. W. Grzywacz, Pomiedzy kulturą a klimatem organizacyjnym, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, [www.sensus.com.pl](http://www.sensus.com.pl).

bowiem są najbardziej zdeterminowane kulturowo. Istnieje więc potrzeba rozpoznania, jak ludzie określają swoją sytuację w pracy, jak pojmują i interpretują wyniki ich działań oraz jak na nie reagują.

Na tym etapie badań warto zwrócić również uwagę na klimat organizacyjny. Chociaż, jak się wydaje, stanowi on jedynie przysłowiowy "wierzchołek góry lodowej", to jednak dzięki niemu łatwiej będzie tę "górze" zlokalizować i wstępnie opisać.

Badając kulturę organizacji, stosuje się najczęściej następujące techniki badawcze<sup>209</sup>:

- A/ analiza dokumentów,
- B/ obserwacja uczestnicząca oraz
- C/ badania sondażowe.

Badania kultury organizacyjnej rozpoczyna się od wizyty w organizacji oraz analizy dokumentów. Następnie, wykorzystując wystandaryzowane narzędzia<sup>210</sup> i uczestnicząc w spotkaniach w organizacji, bada się kulturę organizacji. W etapie końcowym prowadzone są badania uzupełniające i wywiady indywidualne.

Istotną rolę w badaniach kultury organizacji odgrywa czas ich przeprowadzania. Bowiem kultura organizacyjna uwidacznia się najwyraźniej wtedy, kiedy następuje zmiana funkcji pełnionych przez pracowników lub kiedy pojawia się konflikt pomiędzy subkulturami. Ma to miejsce zazwyczaj wtedy, kiedy wprowadzane są zmiany związane z zasadniczą działalnością organizacji<sup>211</sup>.

W badaniach kultury organizacyjnej wykorzystywana jest także metoda „dynamiczne dociekania” autorstwa C. McMillen i A. McKee. Pozwala ona odsłonić emocjonalną rzeczywistość organizacji, ukazując to, co pomaga, a także to, co przeszkadza pracownikom i całej organizacji w osiągnięciu sukcesu. Elementy te zostaną także uwzględnione w II etapie badań.

Badanie kultury organizacji jest skutecznym narzędziem diagnostycznym w sytuacji, kiedy występuje potrzeba łączenia organizacji lub też niezbędne są głębokie zmiany i dostosowanie organizacji do nowych wymagań otoczenia. Tak więc narzędzia, którymi dysponuje badacz, mogą być wykorzystane do:

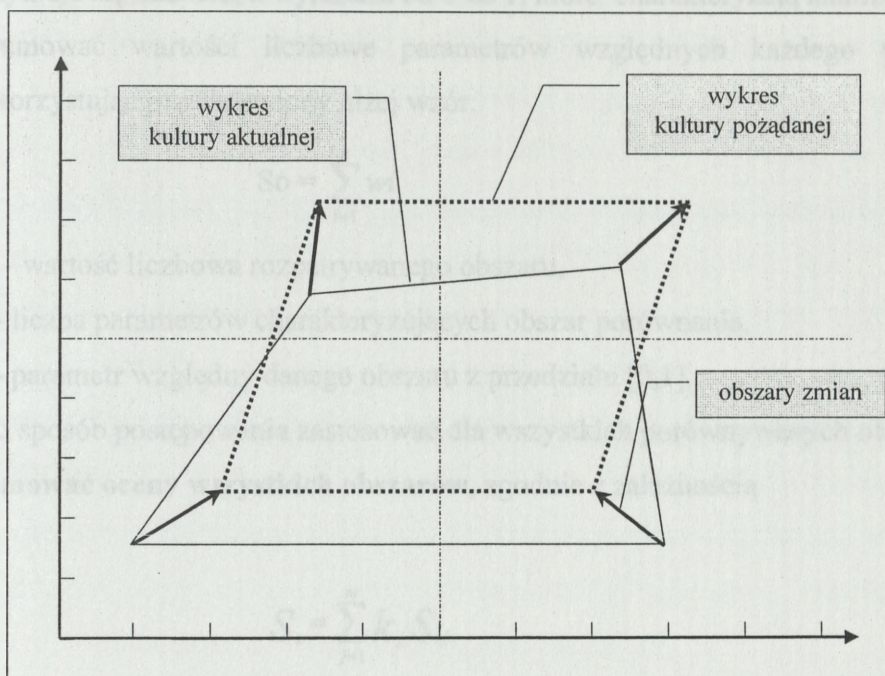
- wskazania kierunku zmiany kultury organizacji; porównując wykresy rzeczywistej z pożądaną kulturą organizacji (rysunki 3-7), można wskazać kierunki zmian,
- analizy kultur organizacji, które będą łączone,
- analizy stylów zarządzania (dowodzenia) w organizacji oraz definiowania kluczowych kompetencji dla organizacji.

<sup>209</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, Warszawa 2002.

<sup>210</sup> [www.sensus.com.pl](http://www.sensus.com.pl)

<sup>211</sup> L. Zbiegień-Maciąg, op. cit.

W procesie badania kultur różnych organizacji niekiedy niezbędne jest ich porównanie. Można tego dokonać godząc się na pewne ograniczenia i uproszczenia, wykorzystując do tego celu metodę analizy porównawczej<sup>212</sup>.



Rysunek 7. Wykresy kultury organizacji

W tym celu należy<sup>213</sup>:

- Wydzielić obszary związane z kulturą organizacji.

W ramach tych obszarów trzeba wskazać parametry charakteryzujące każdy z obszarów. W trakcie dalszych rozważań parametry te są wykorzystane jako składniki macierzy, opisujące odpowiednie kultury.

- Porównać obszary poszczególnych kultur, a w ramach tego zadania:

- Budowana jest macierz opisująca dany obszar. Obejmuje ona wszystkie rozpatrywane kultury. Wiersze tej macierzy odpowiadają konkretnym kulturom, natomiast kolumny związane są z jednym z wybranych parametrów.

- Kolejnym krokiem jest analiza poszczególnych parametrów w kolumnach. Wyszukiwany jest parametr o największej wartości liczbowej, a następnie dzielone są przez ten parametr wszystkie parametry (wiersze) w kolumnie, łącznie z wybranym jako

<sup>212</sup> Metody stosowane do porównań przedstawione są np. w pracy A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne, w teorii i praktyce firmy, Warszawa-Kraków 2002, S. Krawczyk S., Metody ilościowe w planowaniu, Warszawa 2001 oraz w „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1997, nr 9 oraz „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1998, nr 7.

Można także zastosować metody statystyczne oferowane np. w programie STATISTICA. S. Sirko, Wykorzystanie metod statystycznych w procesie doboru personelu /w:/ Międzynarodowa konferencja naukowa „Teoria i praktyka wobec wyzwań edukacyjnych”, Warszawa 2001.

<sup>213</sup> Na podstawie podejścia przedstawionego w „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1998, nr 7

najwyższym. W konsekwencji otrzymuje się macierz, której wyrazy mają wartość z przedziału [0,1] i przynajmniej jeden z nich (w kolumnie) ma wartość równą jeden.

- Wybrać wiersze dotyczące tej samej kultury z macierzy reprezentujących obszary porównań otrzymuje się macierz, z wyrazami od 0 do 1, które charakteryzują analizowane kultury.
- Zsumować wartości liczbowe parametrów względnych każdego wiersza macierzy, wykorzystując przedstawiony niżej wzór:

$$S_o = \sum_{i=1}^k w_i \quad [1]$$

$S_o$  - wartość liczbową rozpatrywanego obszaru,

$k$  - liczba parametrów charakteryzujących obszar porównania,

$w_i$  - parametr względny danego obszaru z przedziału [0,1].

Taki sposób postępowania zastosować dla wszystkich porównywanych obszarów.

- **Zsumować oceny wszystkich obszarów**, zgodnie z zależnością

$$S_s = \sum_{j=1}^m k_j S_{oj} \quad [2]$$

$S_s$  - wartość liczbową wynikającą z sumy punktów,

$k$  - waga przyjęta dla danego obszaru,

$m$  - liczba obszarów kultury, przyjęta do porównań.

Uzyskane wyniki badań kultury organizacji, dotyczące np. kultury zespołów, kultury innowacji, kultury procesów, kultury zadaniowej - można przedstawić za pomocą odpowiednich wykresów, np. wykresów radarowych. Zgodnie z tą procedurą kultura organizacji, która uzyskała największą liczbę punktów, jest najwyższej notowana. Jest to więc wartościujące podejście badawcze do kultury organizacyjnej. Warto więc przypomnieć, że nie wszyscy badacze kultury organizacyjnej są zwolennikami takiego podejścia badawczego<sup>214</sup>. Już chociażby ten fakt zobowiązuje do zachowania znacznej ostrożności, zarówno na etapie konceptualizacji badań i w trakcie ich realizacji, ale także w czasie interpretacji zebranego materiału empirycznego. Dlatego też badania właściwe dotyczące kultury organizacyjnej warto poprzedzić badaniami pilotażowymi.

### Przesłanie końcowe

Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że badanie kultury organizacji nie jest zadaniem łatwym. Przystępując do niego należy pamiętać, że organizacje posiadają różne kultury, które mogą być w różnym stopniu uświadamiane, a czasami nawet nieuświadamione. Stopień

<sup>214</sup> Zalicza się do nich również prof. Cz.Sikorski.

uświadamiania sobie kultury organizacyjnej przez członków danej organizacji czy instytucji jest tylko jednym z utrudnień, z którymi można spotkać się w badaniach.

Kolejnym utrudnieniem mogą być trudności związane ze sposobem wyartykułowania swoich poglądów przez członków danej organizacji. Wpływają na to m.in. kłopoty z identyfikacją poszczególnych elementów kultury, ich wyznaczników itd. Uwzględniając powyższe, zasadne wydaje się, aby w trakcie jej badania brać pod uwagę nie tylko prezentowane w analizach teoretycznych rodzaje kultur, ale także próbować uzyskać odpowiedź na pytania o funkcje spełniane przez kulturę organizacyjną w poszczególnych instytucjach i organizacjach.

W trakcie projektowania badań, a także podczas ich realizowania oraz w czasie interpretacji wyników badań empirycznych warto pamiętać również o etapach rozwoju kultury organizacyjnej. Łatwo bowiem o pomyłkę wtedy, kiedy nie zadamy sobie trudu, aby dokonać rozróżnienia między początkowym etapem rozwoju kultury organizacyjnej w danej instytucji czy organizacji a jej etapem schyłkowym. Świadomość tego, że kultura organizacyjna składa się zarówno z zastygłych jak lawa elementów o charakterze zbliżonym do stereotypu (etap schyłkowy), ale także elementów nowych - dopiero stających się - nie ułatwia zadania badaczowi. Jednak nieuwzględnienie powyższych rozróżnień może zniweczyć cały wysiłek badawczy.

- Wojciech Jankowski, *Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji*, Warszawa 1999
- M. Chłapczak, *Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i organizowanych grup społecznych*, *Socjologia teoretyczna* nr 1, Warszawa AON, 2001
- McCruder, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania społecznego*, Warszawa 1981
- A. Dębska, *Kobiety a kultura organizacyjna wujaka*, *Wojaka i wychowanka - dwulecie specjalny*, Warszawa 2002
- K. Doktorowicz, *Świat bez prądu - przywódca społeczeństwa informacyjnego* nr 1, St. Zdział (red.), *Spółczesne informacje*, Warszawa 1999
- U. Eick, *Dziś i jutro najmniejsi*, Kraków 1995
- H. Fedczak, P.A. Gryko, *Wymiary kultury*, „Perspektywy” 2001, nr 13
- T. Frankowski, *Człowiek w warunkach niezapalnych*, Warszawa 2001
- L. Głuska-Newol, *Strategie kreowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kształcenie” 1999, nr 1
- D. Golemann, R. Boyatzis, A. McKee, *Inteligencja przywództwa*, Wrocław-Warszawa 2002
- R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000
- W.M., Grudziński, I. Hejduk, *Globalizacja a techniki rozwoju zarządzania*, „Planowanie i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 1
- W. Grzywacz, *Pomiedzy kultura a klimatem organizacyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, [www.comis.com.pl](http://www.comis.com.pl)
- M.L. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2001
- F. Hezelsheim, M. Goldstein, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998
- 2002, nr 3-4
- G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000
- S.P. Huntington, *The Clash of Civilizations*, „Foreign Affairs”, vol. 72, nr 1, May/June 1993
- R. Hendler, *Gazetę pozbawia*, „Biznesman” 2002, nr 12
- S. Jarnowski, red. *Podstawy pedagogiki w kształceniu obywateli*, Toruń 2002
- M. Kalinowski, artykuł „Dziś - przywódca, jutro - lider w erze XXI wieku” w wydawnictwie pt. *Konferencje o roli i misji lidera w kształtowaniu kompetencji społecznych uczniów w kontekście Programu nauczania SP Zmiany RP w latach 2003-2005*, DWWO, Warszawa 2003
- S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcia i klasyfikacja nauk*, Lublin 1992
- E. Pomykała, I. Kasański, *Konceptualizacja społeczna w wygoda. Diagnozowanie kompetencji społecznych*, AON Warszawa 1998
- L. Kanarski, D. Kubiński (red.), *Teoria i praktyka pracy socjalnej wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002
- C.Khechikun, Ad. Krobos, (ed) *Wybrane zagadnienia psychologii organizacyjnej*, cz. II, (II, Kraków 1999
- M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe* (red.) A. Kubiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995
- I. Korzba, S. Szko, *Druga droga rozwoju zawodowego edukacji Wojak Łowickich i Okazy. Podstawy w teorii zachodzących zjawisk strukturalno - organizacyjnych na przykładzie województwa łowickiego*, Warszawa 2001

## Bibliografia

- M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1991
- S. Antczak, Podstawy dowodzenia SP. Warszawa, AON 1997
- M., Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000
- W. Bańka, Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Toruń 2000
- J. Bańka, Zarządzanie zasobami ludzkimi a kultura organizacji /w:/ Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach, Warszawa 2002
- Z. Bauman, Socjologia, Poznań 1997
- P. Berłowski, Lider w społeczeństwie wiedzy, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 10  
[www.neur.am.put.poznan.pl](http://www.neur.am.put.poznan.pl).
- J. Bieńkowski, Dydaktyczne wartości dowodzenia przez cele. Wydobywanie ludzkiego potencjału. Zeszyty Naukowe AON nr 2 (23) 1996
- K. Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996
- J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 2002
- M. Brzeziński, Proces uczenia się zmian, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3
- H.B. Chandy, Zur etwicklung der organisationskultur einer Unternehmung durch Management – Development – Methoden, Zeitschrift fur Organization 1978 nr 7
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski, Współpraca cywilno-wojskowa w siłach zbrojnych (SP) RP (Civil-Military Cooperation), AON, Warszawa 2003
- M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, AON Warszawa 1997
- M. Cieślarczyk, Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty i uwarunkowania morale kadry zawodowej JW. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1994
- M. Cieślarczyk, W. Marud, Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji dotyczących sił powietrznych, Myśl Wojskowa nr 6, 2001.
- M. Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania sprawności i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych oraz poziomu morale stanów osobowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1991
- M. Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne cz. 1, Warszawa AON, 2001
- M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1981
- A. Dębska, „Kobiety a kultura organizacyjna wojska”, Wojsko i wychowanie – dodatek specjalny, Warszawa 2003
- K. Doktorowicz, Świat bez pracy – przyszłość społeczeństw informacyjnych? /w:/ L. W. Zacher (red.), *Spoleczeństwo informacyjne*, Warszawa 1999
- U. Eco, Diariusz najmniejszy, Kraków 1995
- H. Frańczak, P.A. Gryko, Wymiary kultury, „Personel” 2001, nr 13
- T. Frankowski, Człowiek w warunkach ekstremalnych, Warszawa 2001
- L. Glińska-Noweś, Strategie kształtowania kultury organizacyjnej, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1
- D. Golemann, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, Wrocław-Warszawa 2002
- R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000
- W.M., Grudzewski, I. Hejduk., Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 1
- W. Grzywacz, Pomiedzy kulturą a klimatem organizacyjnym, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4,  
[www.sensus.com.pl](http://www.sensus.com.pl).
- M.J. Hatch, Teoria organizacji, Warszawa 2002
- F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Organizacja przyszłości, Warszawa 1998.  
2002, nr 3-4.
- G. Hoffstede, Kultury i organizacje, PWE Warszawa 2000
- S.P. Huntington, The Clash of Civilizations?, „Foreign Affaires”, vol. 72, nr 3, May/June 1993
- R. Hender, Gaszenie pożarów, „Businessman” 2002, nr 12
- S. Jarmoszko, red. Podstawy pedagogiki w kształceniu oficerów, Toruń 2002
- M. Kaliński, artykuł „Oficer – przywódca, menadżer u progu XXI wieku” w wydawnictwie po konferencyjnym nt. „Rola i miejsce humanistyki w kształtowaniu kompetencji społecznych dowódców w kontekście „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003 –2008”. DwiPO, Warszawa 2003
- S. Kamiński, Nauka i metoda. Pojęcia i klasyfikacja nauk, Lublin 1992
- E. Pomykała, L. Kanarski, Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnostowanie kompetencji interpersonalnych, AON Warszawa 1998
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.), Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, Warszawa 2002.
- C. Kluckhohn, A.L. Kroeber, [w:] Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II. UJ, Kraków 1989
- M. Kostera, Zarządzanie międzykulturowe. [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996
- J. Kozuba, S. Sirko, Droga rozwoju zawodowego oficera Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej w świetle zachodzących zmian strukturalno - organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2001

- S. Krawczyk, Metody ilościowe w planowaniu, Warszawa 2001 oraz w „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1997, nr 9 oraz „Przeglądzie Wojsk Lotniczych i OP” 1998, nr 7
- J. Kozielecki, Koncepcja transgresyjna człowieka, Warszawa 1987
- K.A. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2000
- S. Kowalewski, J. Tudrej, O istocie kultury organizacyjnej w oświacie. [w:] S. Kowalewski, J. Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985
- L.J. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999
- B.R. Kuc, Zarządzanie doskonale, Warszawa 1999
- Kultura przywództwa, „Personel” 2001, nr 15 ([www.personel.infor.pl](http://www.personel.infor.pl))
- M. Mc Luhan, Wybór pism, Warszawa 1975
- T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa 2002
- J. Łucewicz (recenzje i omówienia), K.S. Cameron, R.E. Quinn, Diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej na podstawie struktury konkurujących wartości „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”
- E. Masłyk-Musiał, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2000
- E. Masłyk-Musiał, Społeczeństwo i organizacje, Lublin 1996
- J.G. March, H.A. Simon, Teoria organizacji, Warszawa 1964
- P. Michałkiewicz, Przygotowanie i nastawienie kadry zawodowej do procesu informatyzacji SZ RP, Warszawa 2001
- G. Morgan, Obrazy organizacji, Warszawa 1997
- A. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Warszawa 2000
- W. Nowosielski A. Orzyłowska, Przygotowanie absolwentów szkół wojskowych do samodzielnej pracy wychowawczej w pododdziale, WBBS styczeń 2002r.
- M. Pęcherski, Kultura organizacyjna jako element procesu kształcenia. [w:] S. Kowalewski, J. Tudrej (red.), Kultura organizacyjna w oświacie. Warszawa 1985
- K. Popper, Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna, Warszawa 1992
- R. Popper, W poszukiwaniu lepszego świata, Warszawa 1997
- C. Pupin, I.M. Kobi, M.A. Wieterich, Unternehmenskultur basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die orientierung, Bern 1985 nr 85
- E. Polak, Przyczyny i przejawy dezintegracji społeczeństwa informacyjnego /w:/ L. W. Zacher (red.), Społeczeństwo informacyjne, Warszawa 1999
- S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, Warszawa 1998
- S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, Podstawy zarządzania, Warszawa 2002
- G.A. Rummier, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, Warszawa 2000
- A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, Nowe metody pracy z ludźmi, Warszawa 2002
- E.H. Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji. [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd. UJ 1989
- E.H. Schein, Organizational Culture and Leadership, SF 1985
- D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Warszawa 2000
- P.M. Senge, Piąta dyscyplina - teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 1998
- Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4; Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986
- Cz. Sikorski, Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. Warszawa 1986
- Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna, Warszawa 2002
- S. Sirko, Wykorzystanie metod statystycznych w procesie doboru personelu /w:/ Międzynarodowa konferencja naukowa „Teoria i praktyka wobec wyzwań edukacyjnych”, Warszawa 2001
- L. Smirich, Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. /tł. J. Gąciarz/, [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II
- Stoner, R.E. Freeman, D.R., Gilbert, Kierowanie, Warszawa 2001
- J. Szczepański, Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970
- J. Szczepański, Organizacja społeczna, [w:] Socjologia organizacji i kierowania, Wrocław 1989
- Z. Szeloch, Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania, Cz.II. Warszawa 1987
- B. Sławewski (recenzje i omówienia), R. C. Cuhna, C.L. Cooper, Czy prywatyzacja wpływa na kulturę przedsiębiorstwa i dobre samopoczucie pracowników? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4
- P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Kraków 2002
- H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wrocław 1998, K. Serafin, Człowiek w organizacji, Katowice 1996
- G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purodie, Globalizacja: strategia i zarządzanie, Warszawa 2001
- M. Szymczak (red.), Słownik Języka Polskiego t. 2, Warszawa 1979
- A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Warszawa-Kraków 2002
- J. Terlak, T. Jasiński, Ocena poczucia jakości życia u pilotów i żołnierzy jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 1999, nr 4
- J. Terlak, T. Jasiński, Konsekwencje psychologiczne pełnienia ról zawodowych i społecznych u pilotów i żołnierzy różnych jednostek wojskowych, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej” 2000, nr 1
- J.H. Turner, Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie, Poznań 1998
- A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1997
- Toffler, Szok przyszłości, Warszawa 1974
- J. Wiatr, Socjologia wojska, Warszawa 1982

Widavsky, Kulturowa teoria przywództwa /w:/ J. Szczupaczyński, Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki, Warszawa 1995

N.Wiener, Cybernetics or control and communication in the animal and the machine, New York, 1961

R.Wróblewski, Wprowadzenie do strategii wojskowej, Warszawa 1998

E.Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996

L. Zbiegień-Maciąg, Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Warszawa 2002

