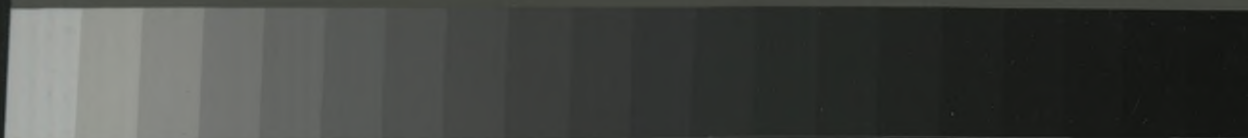


Grey Scale #13



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



AON 8757/2006



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Marek STRZODA

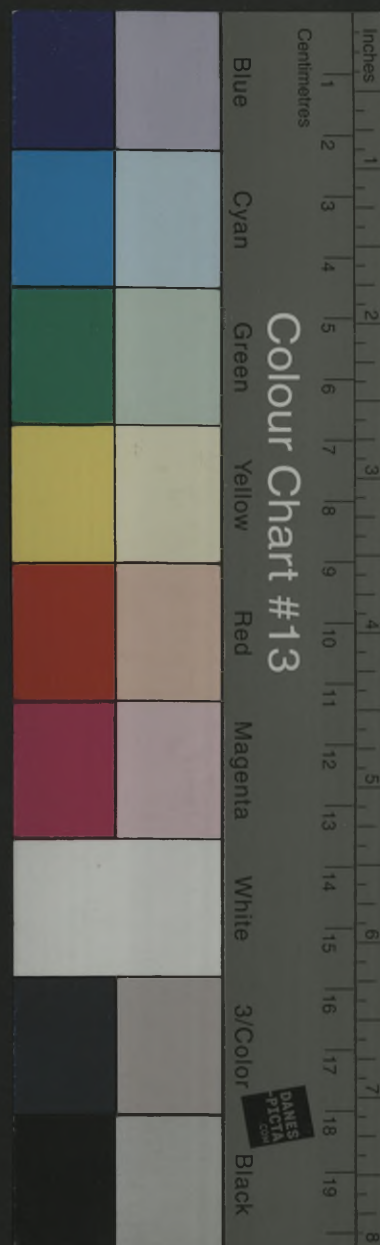
TECHNIKI ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANEJ

60311



WARSZAWA

2006



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

AON 5757/06



Marek STRZODA

**TECHNIKI ZARZĄDZANIA
W ORGANIZACJI
ZHIERARCHIZOWANEJ**

WARSZAWA

2006

RECENZENT: dr hab. Jarosław WOŁEJSZO

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Małgorzata Sęktas

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1435/2005

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. WŁAŚCIWOŚCI KIEROWANIA ORGANIZACJĄ	7
1.1. Istota i pojęcie organizacji zhierarchizowanej	7
1.2. Warunki realizacji procesów informacyjnych w siłach zbrojnych	13
1.3. Pojęcie kierowania, zarządzania i dowodzenia	19
1.4. Istota pracy dowódców i kierowników	23
2. TECHNIKI ZARZĄDZANIA	37
2.1. Pojęcie i istota technik zarządzania	37
2.4. Klasyfikacja technik zarządzania	38
3. TECHNIKI UPRASZCZAJĄCE FUNKCJE KIEROWNICZE	43
3.1. Zarządzanie przez cele	43
3.2. Zarządzanie przez wyjątki	48
3.3. Zarządzanie przez wyniki	53
3.4. Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych	55
3.5. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień	58
4. TECHNIKI MOTYWACYJNE	63
4.1. Zarządzanie przez motywację	63
4.2. Zarządzanie przez partycypację	71
4.3. Zarządzanie przez komunikację	74
4.4. Zarządzanie przez konflikt	83
5. TECHNIKI ZARZĄDZANIA KREATYWNOŚCIĄ	85
5.1. Zarządzanie w organizacjach zorientowanych na kreatywność	85
5.2. Twórcze rozwiązywanie problemów	93
5.2.1. Burza mózgów	94
5.2.2. Synektyka	97
ZAKOŃCZENIE	101
BIBLIOGRAFIA	102

WSTĘP

Współczesne organizacje oraz funkcjonujące w nich zespoły napotykają w codziennej działalności szereg problemów. Ich natura, zakres oraz istota wynika przede wszystkim ze znaczenia, jakie mają one dla organizacji lub systemu działania. Mogą to być problemy ekonomiczne, społeczne, organizacyjne lub technologiczne. W wielu przypadkach są to jednak problemy złożone, o różnym zasięgu oraz dynamice. W swojej istocie w rozwiązywanie problemów organizacyjnych zaangażowani są poszczególni kierownicy oraz pozostały personel.

Przedstawiane w literaturze poświęconej zarządzaniu rozwiązania wskazują, że jednym z bardziej efektywnych narzędzi przeciwdziałania kryzysom oraz niwelowania niesprawności organizacyjnych są **techniki zarządzania**.

W pełni należy zgodzić się z propozycją Kazimierza Zimmiewicza, który w swojej książce *Techniki zarządzania* nazwał wręcz zbiór technik jako „skrzynkę narzędziową” kierowników. Wyraził w ten sposób istotę technik zarządzania, które kierownicy wykorzystują w swojej działalności do usprawniania działań własnych oraz podległych im zespołów.

Analiza działalności organizacyjnej wskazuje, że techniki zarządzania mogą mieć także szerokie zastosowanie w organizacjach zhierarchizowanych. Dotyczy to zwłaszcza technik systematyzujących i upraszczających działania kierownicze. Na szczególną uwagę zasługuje w tym przypadku zarządzanie: przez cele, przez wyjątki oraz przez delegowanie uprawnień.

Duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji mają także techniki motywacyjne. Pozwalają one na oddziaływanie osób kierowniczych na działania podwładnych oraz stymulowanie osiąganych rezultatów. Zarządzanie przez motywację, przez partycypację oraz przez komunikację odzwierciedlają ideę oraz znaczenie relacji interpersonalnych, procesów informacyjnych oraz różnych aspektów psychologicznych.

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu klasyfikacja technik zarządzania wskazuje na kryteria, jakie mogą posłużyć do identyfikacji ich zasadniczych cech i właściwości. Wraz z założeniami i zasadami ich zastosowania stanowią one opis ich możliwego zastosowania praktycznego.

Przedstawione charakterystyki poszczególnych technik zarządzania powinny przybliżyć czytelnikom ich istotę i założenia. Praktyka zarządzania wskazuje, że część kierowników koncentruje się na jednej z nich oraz stara wdrożyć je w „czystej” postaci. W zdecydowanej większości przypadków kierownicy nie stosują ich jednak oddzielnie, lecz wybierają elementy poszczególnych technik i dostosowują je do specyfiki organizacji (zespołu), własnych rozwiązań i doświadczeń organizacyjnych oraz innych warunków „lokalnych”.

Wskazać należy, że zastosowane techniki przyniosą spodziewane rezultaty, jeśli kierownicy będą posiadać odpowiednią wiedzę na ich temat, a dobór będzie adekwatny do danej sytuacji problemowej i organizacyjnej. Ich kompleksowe zastosowanie może wręcz spowodować systemowe zarządzanie organizacją (zespołem) za pomocą adekwatnych narzędzi organizacyjnych.

1. WŁAŚCIWOŚCI KIEROWANIA ORGANIZACJĄ

1.1. Istota i pojęcie organizacji zhierarchizowanej

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

Termin **organizacja** wywodzi się z języka greckiego *organizo*, co oznacza narzędzie, tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości¹. Z języka łacińskiego *organum* oznacza narzędzie². We współczesnej polskiej literaturze zarządzania powszechnie wykorzystywana jest prakseologiczna definicja organizacji sformułowana przez Tadeusza Kotarbińskiego. Określił on organizację jako pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości.

Pojęcie organizacji odnosi się jednak do szerszego kontekstu i jest wieloznaczne. Współcześnie stosuje się je do przedstawienia różnych aspektów działalności oraz używane jest w trzech znaczeniach³:

- **rzeczowym**: jest to rzecz zorganizowana – przedmiot złożony, a szczególnie taka całość, która składa się z rzeczy i ludzi wyposażonych w narzędzia, maszyny, jak np.: przedsiębiorstwo przemysłowe, bank, biuro podróży, urząd;
- **czynnościowym**: jest to proces organizowania, inaczej tworzenie organizacji w znaczeniu rzeczowym;
- **atrybutowym**: jest to cecha rzeczy złożonej, na przykład mówiąc o instytucji, procesie, czynnościach, że są dobrze zorganizowane, używamy pojęcia organizacji w znaczeniu oceny i atrybutu końcowych wysiłków organizatora. W dalszych rozważaniach będziemy używali pojęcia organizacja przede wszystkim w odniesieniu do instytucji społecznej, do zorganizowanych form współdziałania i współpracy.

Ujęcie rzeczowe odnosi się w swojej istocie do wyodrębnionych z otoczenia oraz wewnętrznie uporządkowanych i powiązanych między sobą zbiorów wielu elementów. Składają się one na strukturę organizacji i mają wpływ na jej działal-

¹ K.A. Koźmiński, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1999, s. 45.

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk 1978, s. 151.

³ Ibidem, s. 14.

ność. Dzięki tym elementom organizacja może funkcjonować jako całość i sprawnie działający system w otoczeniu. Tak rozumiana organizacja to zorganizowana grupa ludzi o wspólnym programie i celu; instytucja społeczna, partyjna itp.⁴ Jest to grupa ludzi zjednoczonych wspólnym planem, programem działania jednoczona wspólnymi poglądami i zadaniami⁵.

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

Systemowe ujęcie organizacji społecznej opisuje ją następującymi cechami:

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

Ludzie wchodzący w skład organizacji tworzą dynamiczny układ elementów, które powiązane są ze sobą na zasadzie współprzyczyniania się części do powodzenia całości. Założenia funkcjonowania współczesnych organizacji zakładają, że powinny one:

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

Spełnienie powyższych wymagań zależy od wielu czynników. Współczesne organizacje działając w ramach określonych warunków charakteryzują się szeregiem relacji z otoczeniem bliższym (szczegółowym) i dalszym (ogólnym).

Do otoczenia bliższego zalicza się wszelkie instytucje i jednostki, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje, podczas swojego funkcjonowania. Są to⁶:

⁴ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2000, s. 364.

⁵ *Słownik języka polskiego*, t. 1, Warszawa 1998, s. 518.

⁶ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 32.

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

Otoczenie dalsze tworzy natomiast warunki funkcjonowania danej organizacji oraz oddziałuje na jej poszczególne obszary działalności. Do elementów tego zbioru zaliczamy między innymi otoczenie: ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne, kulturowe.

Praktyka wskazuje, że otoczenie każdej organizacji jest inne, a jego specyfika oraz charakterystyka wyróżnia się pewnymi odmiennosiami. Każdorazowo, chcąc dokonać charakterystyki otoczenia organizacji, trzeba dostrzegać⁷:

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

Każda organizacja składa się z szeregu elementów. Sposób związania ich z sobą decyduje o strukturze organizacji, dzięki której układ tych elementów tworzy spójną całość, czyli system. Literatura przedmiotu podaje wiele różnych definicji systemu. Według W. Kieżuna „system jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje”⁸. Trafne jest też określenie, w którym system postrzegany jest jako „...ciąg funkcji lub działań (...) w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”. Istotne są również określenia, które należy dostrzegać, rozpatrując różne kwestie dotyczące funkcjonowania systemu, a przede wszystkim jego skuteczność i sprawność. Z treści opracowania P. Sienkiewicza wynika, że „**skuteczność systemu**” to zdolność realizacji celów działania w wymaganym czasie. Z kolei „**sprawnność systemu**” to cecha systemowa, wyrażająca ogół walorów praktycznych działań, czyli ocenianych pozytywnie jego cech⁹.

Funkcjonowanie elementów organizacji oraz rodzaj istniejących pomiędzy nimi relacji decyduje o charakterze i specyfice układu kierujący – kierowany.

⁷ Z. Ścibiorek, *Otoczenie organizacji i jego wpływ na jej funkcjonowanie*, [w:] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, Warszawa 2005, s. 34.

⁸ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 13.

⁹ P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa*, Warszawa 1994, s. 267.

Sprawne zarządzanie organizacją złożoną wymaga uporządkowania według określonych reguł poszczególnych elementów organizacji oraz przyporządkowania ich pewnym szczeblom hierarchii (szczeblom organizacyjnym). Z tym, że każdy szczebel znajduje się w relacji nadrzędności lub podrzędności względem pozostałych, nie ma szczebli równorzędnych oraz istnieje szczebel graniczny, który nie ma nad sobą klasy nadrzędnej, a jednocześnie istnieje szczebel, który nie jest dla innego nadrzędnym. Jest to najwyższy i najniższy szczebel hierarchii¹⁰.

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

W złożonych organizacjach liczba szczebli organizacyjnych (hierarchicznych) może być stosunkowo duża. Praktyka wskazuje, że wraz ze wzrostem ich liczby zwiększa się trudność w przekazywaniu informacji tzw. drogą służbową, czyli w układzie liniowym poprzez kolejne szczeble hierarchii. Organizacje różnie radzą sobie z koniecznością skracania obiegu informacji. Jedno z rozwiązań w tym zakresie zaproponował Henri Fayol, który wskazał na możliwość przebiegu informacji z pominięciem drogi wyznaczonej przez strukturę hierarchiczną, lecz bezpośrednio od komórki do komórki w poprzek struktury organizacyjnej (por. rys. 1.1). W myśl tego założenia zastosowanie takiego rozwiązania, w różnych sytuacjach organizacyjnych, przyczynia się do usprawnienia działania oraz osiągania lepszych rezultatów. Od nazwiska autora tego pomysłu relacje takie oraz przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi na tym samym poziomie struktury określa się mianem *Kładki Fayola* lub *Mostu Fayola*.

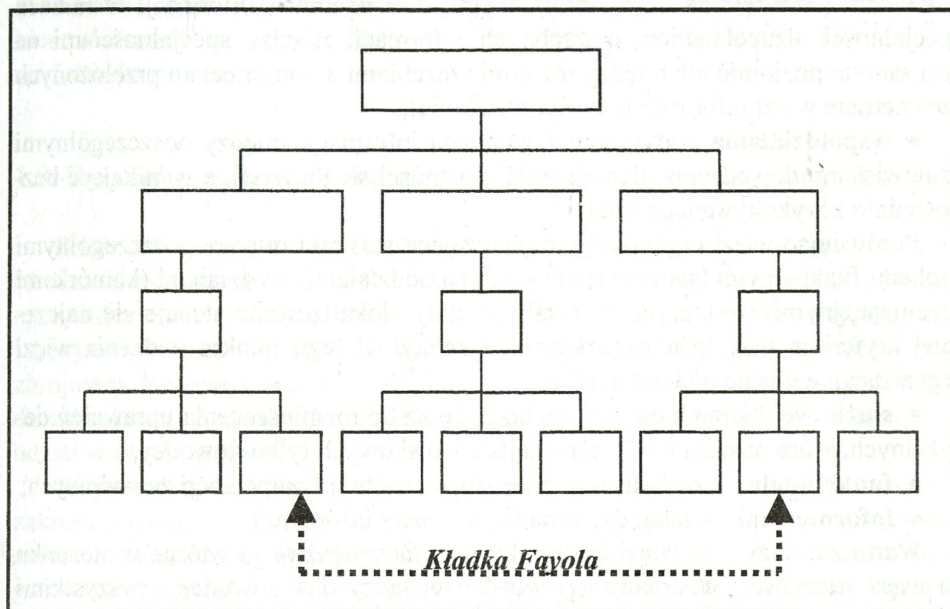
Istnienie relacji pomiędzy elementami organizacji jest jedną z jej charakterystycznych cech, które decydują o dynamice organizacyjnej oraz pozwalają przekazywać informacje sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne¹¹.

Informacje sytuacyjne przedstawiają istniejący lub przeszły stan otoczenia, działania lub jego rezultatów. W organizacji wojskowej może to być, np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocena możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuacja promieniotwórcza, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity

¹⁰ T. Pszczołowski, op. cit., s. 77.

¹¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1977, s. 145.

zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych. Informacje te są przekazywane w meldunkach, sprawozdaniach, komunikatach. Są także zawarte na mapach roboczych, sprawozdawczych, zdjęciach fotograficznych, szkicach, wykresach itp.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 1.1. Schemat koncepcji przekazywania informacji poprzez *Kładkę Fayola*

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

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

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

Przyjmując *kryterium struktury organizacyjnej*, w systemie informacyjnym organizacji wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych¹²:

¹² J. Wołęjszo, *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2004, s. 109.

• **służbowe** (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową, można je podzielić zgodnie z kierunkiem przepływu informacji „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*;

• **koordynacji** – związane z wymianą informacji między osobami wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji między specjalnościami na tym samym poziomie lub między różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania);

• **współdziałania** – związane z wymianą informacji między poszczególnymi stanowiskami dowodzenia niemającymi zależności służbowych, a wynikające bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Porównując więzi organizacyjne wyrażające stosunki między poszczególnymi osobami funkcyjnymi (stanowiskami pracy) a oddziałami, wydziałami (komórkami organizacyjnymi), w których te zasoby zostały zlokalizowane stosuje się najczęściej kryterium uwzględniające *kierunek relacji*. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne można podzielić na¹³:

• **służbowe** (hierarchiczne) – zachodzące na tle rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, które posiadają w organizacjach wojskowych tylko dowódcy;

• **funkcjonalne** – zachodzące na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych;

• **informowania** – zachodzące na tle wymiany informacji.

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

Więź funkcjonalna, która powstaje w wyniku wyodrębnienia się najpierw stanowisk pracy, później komórek organizacyjnych wspomagających merytorycznie kierowników zespołów (sekcji) poszczególnych centrów głównego stanowiska dowodzenia. Więź ta występuje między komórkami niezależnymi od siebie służbowo.

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

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

¹³ J. Knetki, J. Wołęjszo, *Więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2002, s. 23.

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

1.2. Warunki realizacji procesów informacyjnych w siłach zbrojnych

Zmieniające się warunki funkcjonowania sił zbrojnych powodują przewartościowanie założeń oraz zasad użycia, wyposażenia oraz struktury ich poszczególnych komponentów. Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych generuje nowe jakościowo zadania, jakie stawiane są przed siłami zbrojnymi. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności prowadzenia wspólnych działań z państwami Sojuszu oraz innymi państwami biorącymi udział w danej operacji.

Współczesne warunki działania generują konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności personelu organów dowodzenia na wszystkich poziomach organizacyjnych. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do właściwego przygotowania i prowadzenia działań, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania, zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania, przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Niezbędnym warunkiem osiągnięcia przez poszczególne elementy organizacji zhierarchizowanej pozytywnych rezultatów działania jest sprawne **dowodzenie** nimi. Jest ono postrzegane, między innymi, jako proces informacyjno-decyzyjny, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach, którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji¹⁴.

Przytoczona definicja wskazuje, jak ważną rolę odgrywa we współczesnym działaniu informacja oraz procesy jej pozyskiwania, przetwarzania, przekazywania czy archiwizowania. Ważną rolę ma w nich do odegrania podsystem kierowania danego systemu działania. W jednostkach wojskowych są to organa dowodzenia (dowództwa, często w literaturze nazywane sztabami) rozmieszczone w miejscach stałej dyslokacji lub na stanowiskach dowodzenia. Wraz z procedurami działania, procesem podejmowania decyzji oraz środkami łączności i informatyki są one zorganizowane w **system dowodzenia**.

¹⁴ Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania, pod red. M. Strzody, Warszawa 2002, s. 15.

Procesy informacyjno-decyzyjne zachodzące w systemie dowodzenia podlegają oddziaływaniu szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W zależności od sytuacji, przesłanek, celów tego oddziaływania mogą one generować pozytywne lub negatywne rezultaty.

Przedstawiając współczesne warunki realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych nasuwa się konkluzja, że na prowadzenie działań zbrojnych ogromny wpływ ma materialny i cywilizacyjny rozwój społeczeństwa. Kolejnym znaczącym faktem jest bardzo szybki rozwój środków prowadzenia działań zbrojnych, który dokonał się w drugiej połowie XX wieku. Konsekwencją tego procesu było nowe spojrzenie na dotychczasowe zasady prowadzenia działań wojennych oraz poszukiwanie nowych założeń i zasad prowadzenia walki zbrojnej w wymiarze strategicznym, operacyjnym i taktycznym na progu XXI wieku.

Działania militarne są naturalnym środowiskiem funkcjonowania wojska jako organizacji zhierarchizowanej, ich zasadniczym determinantem jest obecna i przyszła przestrzeń walki. Jej zasięg i charakter w znacznej mierze stymulowany jest poprzez dynamiczny rozwój naukowo-techniczny, który zaowocował wprowadzeniem do uzbrojenia sił zbrojnych wielu państw nowych środków walki oraz ciągłym udoskonalaniem środków już posiadanych. Nowe generacje wozów bojowych, śmigłowców, samolotów, a przede wszystkim ich środków rażenia zwiększyły w znacznej mierze możliwości wykonywania zadań oraz przeniosły prowadzenie działań zbrojnych w wymiar **powietrzno-lądowy** oraz **elektromagnetyczny**.

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na współczesnym polu walki oraz podczas prowadzenia operacji innych niż wojna spowodowała, że jednym z zasadniczych problemów, warunkującym osiągnięcie celów militarnych, stał się ciągły przepływ informacji między organem kierowniczym (dowódcą) i elementami wykonawczymi oraz szybkie podejmowanie decyzji.

Prowadzone w tym obszarze badania, wykazały, że procesy informacyjne zachodzące na polu walki kumulują się w ośrodkach decyzyjnych (na stanowiskach dowodzenia). Docenianie ich roli i znaczenia w osiągnięciu powodzenia spowodowały, że stały się one **celami pierwszej kolejności niszczenia**. Dlatego procesy informacyjno-decyzyjne realizowane są w warunkach zagrożenia, a o ich roli w osiągnięciu powodzenia działania decyduje **ciągłość i operatywność**.

Interesującą charakterystykę współczesnych działań wojennych na różnych poziomach oraz powiązań i zależności związanych z wielorakimi sferami działalności społecznej i cywilizacyjnej przedstawili między innymi autorzy książki pt. *Wojna i antywojna*¹⁵. Treści w niej zawarte przedstawiają walkę zbrojną jako zjawisko społeczne przypisane ludzkości od zarania dziejów. Jednocześnie oprócz aspektów socjologicznych bardzo szeroko prezentują historyczne, obecny oraz przyszły wpływ technologii na zasady prowadzenia walki. Jednym z zasadniczych wniosków było określenie współczesnych i przyszłych konfliktów zbrojnych jako wojen „trzeciej fali”. Autorzy dowodzą tezy o nierozzerwalnym związku rozwoju techno-

¹⁵ A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 93.

logicznego społeczeństwa i zasadach prowadzenia konfliktów zbrojnych oraz przełożenia rozwoju społeczeństw na grunt militarny. Uważają, że po pierwszej – epoce agrarnej oraz drugiej – przemysłowej, rozwój technologiczno-informatyczny spowodował tak znaczące przeobrażenia w zasadach, środkach i sposobach prowadzenia walki zbrojnej, że wkroczyła ona w kolejną **trzecią, interinformatyczną epokę** (falę). W opracowaniu tym znajdujemy szereg odniesień do współczesnych konfliktów zbrojnych, w których wiodącą rolę odgrywa informacja oraz narzędzia jej pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania.

Wywiązywanie się sił zbrojnych z porozumień sojuszniczych naszego państwa powoduje, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Procesy informacyjno-decyzyjne realizowane są więc zarówno w systemie narodowym jak też międzynarodowym. Odnoszą się one do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych, decyzji organizacji międzynarodowych (np. ONZ) oraz identyfikowanych zagrożeń zewnętrznych.

Działania w wymiarze międzynarodowym mogą mieć charakter demonstracyjny, świadczący o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego lub interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach realizacja funkcji dowodzenia (zarządzania) ma miejsce zarówno w okresie pokoju, jak i zagrożenia oraz wojny. **Nieprzewidywalność**, a zarazem **niepowtarzalność** mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą jednostki wojskowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów. Zwłaszcza, że działania te mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. **Zmienność sytuacji** determinuje także skuteczne dostosowywanie wcześniejszych planów do zaistniałych warunków działania.

Przedstawione determinanty oraz warunki realizacji dowodzenia przez system dowodzenia powodują potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji. Sztuka dowodzenia zawsze miała wpływ na efekty działania wojsk.

Wyrazem wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja działania (operacji, walki), racjonalne i w odpowiednim czasie ich zaplanowanie, efektywne i terminowe postawienie zadań oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie ich prowadzenia. Procesy

te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach przyszłych zdarzeń. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność systemu działania i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia, duże znaczenie we współczesnym dowodzeniu posiada **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności osiągania w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia działań przez jednostki wojskowe ilość czasu przeznaczanego na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie do opracowania i postawienia zadań.

Stwierdzono także, że ludzie realizujący procesy informacyjno-decyzyjne muszą być wspomagani osiągnięciami nauki i techniki informatycznej. Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać organa kierownicze w zakresie kontrolowania działania, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Jednocześnie z dużą wiarygodnością umożliwia prognozowanie przebiegu walki i jej wyników. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwości osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty, poddać sprawdzeniu, jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały **wzrost roli i znaczenia informacji** oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki. Czynniki powodujące złożoność operacji i walki znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala wszystko to, co dzieje się i będzie dziać na polu walki w zharmonizowaną całość. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki.

Sprawność dowodzenia zatem zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie działania podwładnych przez ośrodki decyzyjne w organizacji zhierarchizowanej jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się obszarem bezpośrednich zmagania stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji i walki.

Kolejną, jakże ważną właściwością dowodzenia jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas niewykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu dowodzenia. Jest to rezultatem przede wszystkim innego niż dotychczas podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizowanych czynności informacyjno-decyzyjnych oraz wymagań technicznych. Zobowiązania sojusznicze, potrzeba osiągnięcia interoperacyjności to również realizacja szeregu zadań w nowych obszarach funkcjonowania.

Udział jednostek wojskowych we współczesnych operacjach wymaga zaplanowania i skoordynowania działań elementów różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności państwa szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Analiza właściwości i warunków realizacji funkcji dowodzenia (zarządzania) we współczesnych działaniach stawia przed siłami zbrojnymi kolejne wymagania. Można do nich zaliczyć między innymi:

- elastyczne stosowanie metod i technik zarządzania (dowodzenia);
- zachowanie stałej gotowości bojowej systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- zwiększenie wymagań w zakresie operatywności i ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania;
- konieczność posiadania przez dowództwo, sztab i każdy inny organ dowodzenia odpowiedniej i ciągle uaktualnianej bazy danych;
- przyjęcie procedur postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów działania.

Elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia jest jednym z czynników warunkujących powodzenie. Współcześnie w warunkach dynamicznie zmieniającej się na polu walki sytuacji operacyjnej, jak też warunków przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki, stosować należy różnorodne metody i techniki zarówno dla jej zaplanowania, postawienia zadań oraz w czasie jej prowadzenia.

Do czynników wewnętrznych wpływających na procesy informacyjno-decyzyjne zaliczyć można przede wszystkim:

- strukturę systemu dowodzenia i jego charakterystykę;
- zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia);
- technologie zastosowane do wspomagania funkcjonowania systemu;
- żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia;
- umiejętności (poziom wykształcenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

Natomiast zasadnicze czynniki zewnętrzne to:

- przeciwnik (jego działania, w tym oddziaływanie informacyjne i radioelektroniczne);
- możliwości zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym nie-militarny;
- możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych;
- warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby)¹⁶.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości dowodzenia w operacjach sojuszniczych pozwala stwierdzić, że postrzega się je jako fundament współczesnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle zasady i wymagania dowodzenia. Czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet niezwiązanych bezpośrednio z dowodzeniem, odnoszących się do poszczególnych zasad.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

¹⁶ *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, AON, Warszawa 1996, s. 63.

Analiza treści zawartych w sojuszniczych dokumentach normatywnych wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie: przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowódców; struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych; treści podstawowego dokumentu dowodzenia – rozkazu dowódcy sił połączonych; zasad dowodzenia; relacji dowodzenia; specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia.

Charakterystyka właściwości dowodzenia wojskami lądowymi wykazała, jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Istnieje jednocześnie konieczność posiadania takich rozwiązań oraz dokumentów normatywnych, które regulować będą skomplikowane działania różnych rodzajów sił zbrojnych zarówno w układzie narodowym, jak również wielonarodowym.

1.3. Pojęcie kierowania, zarządzania i dowodzenia

Kierowanie według *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, w ujęciu ogólnym, jest to: „... oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzający do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu¹⁷. Definicję kierowania łączącą oddziaływanie zarówno na ludzi, jak i przedmioty proponuje W. Kieżun – **kierowanie** to „powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji”¹⁸. Występują tu trzy składniki: podmiot kierowania – kierujący, przedmiot kierowania – kierowany oraz składnik trzeci – informacyjne sprzężenie między nimi. Sprzężenie to umożliwia podmiotowi przekazywanie decyzji, a przedmiotowi – informacji zwrotnych o stanie realizowanych procesów. Kierowanie, jak wskazuje P. Sienkiewicz, jest „... zarówno decydowaniem, jak i informowaniem (zbieraniem, przesyłaniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji)”¹⁹. Podmiotem kierowania jest człowiek (grupa ludzi), natomiast przedmiotem może być:

- rzecz (np. samochód, rakieta),
- człowiek (grupa ludzi),
- organizacja.

W pierwszym przypadku zwykle mówi się o **sterowaniu**, w drugim – o **kierowaniu zespołem ludzkim**, a w trzecim – o **kierowaniu organizacją** (komórką organizacyjną), **zarządzaniu**, **rządzeniu** czy **dowodzeniu**²⁰.

W ujęciu prakseologicznym Tadeusz Kotarbiński określił, że „kierownictwo najogólniej pojęte polega na tym, że impuls dowolny danego osobnika, jest dziełem innego osobnika. Osobnik B działa przeto, starając się wykonać plan przyjęty

¹⁷ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 205.

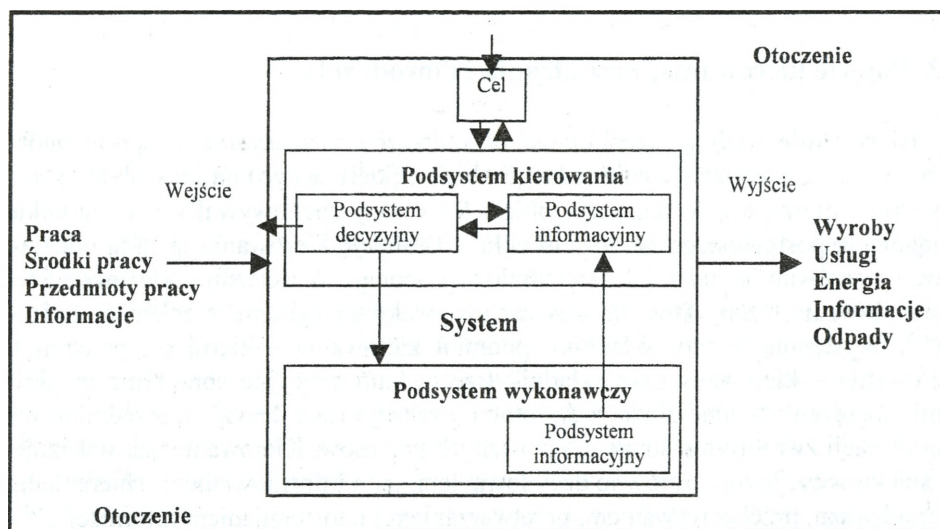
¹⁸ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 138.

¹⁹ P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Warszawa 1989, s. 75–76.

²⁰ Ibidem, s. 66–69.

przez innego osobnika, osobnika A w odniesieniu do działania osobnika B²¹.” W tym rozumieniu kierowanie to pobudzanie innych do działania lub osiąganie zamierzonego celu poprzez działanie innych ludzi.

Na rysunku 1.2 przedstawiono organizację w **ujęciu systemowym**, wyróżniając podsystem kierowania (podmiot kierowania) oraz podsystem wykonawczy (przedmiot kierowania). Podsystem kierowania składa się z podsystemu decyzyjnego, który podejmuje decyzje dotyczące sprawnego działania systemu oraz podsystemu informacyjnego, który dostarcza informacje zgodnie z potrzebami podsystemu decyzyjnego. Informacje te uzyskiwane są z podsystemu wykonawczego, z otoczenia oraz wejść i wyjść systemu. Dzięki temu podsystem kierowania może monitorować system i uwzględniając założony cel, dostosowywać funkcjonowanie systemu do otoczenia poprzez modyfikację wielkości wejściowych lub struktur i procesów zachodzących w systemie.



Źródło: T. Jajuga, *Przedsiębiorstwo jako system*, [w:] *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, Wrocław 1993, s. 63.

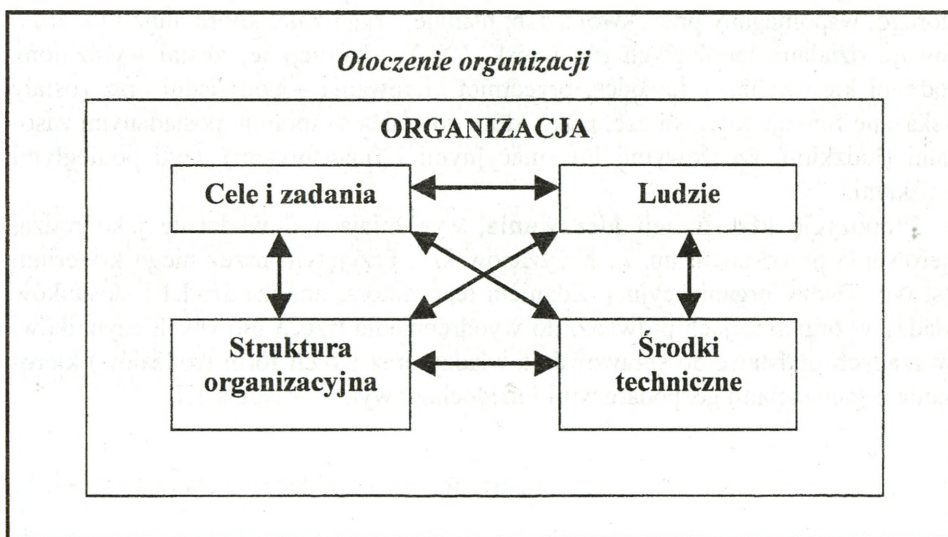
Rys. 1.2. Organizacja jako system

²¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958, s. 101.

Podsystem kierowania, aby osiągnąć założony cel, oddziałuje na podsystem wykonawczy, który przetwarza przydzielone dostępne zasoby na wyroby, usługi, energię, informacje i odpady – lub krócej – wykonuje zadania²². Wewnątrz organizacji odbywa się więc proces transformacji wejścia na wyjście. Sprawność tego procesu jest tym wyższa, im system (organizacja) jest lepiej zorganizowany do realizacji postawionego przed nim celu²³.

Najczęściej przytaczanym jest jednak uniwersalny model organizacji w ujęciu H.J. Leavitt'a²⁴. W myśl jego założeń organizacja jest ustrukturyzowanym, czyli uporządkowanym systemem (całością) złożonym z czterech podstawowych elementów (por. rys. 1.3):

- **celów** realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań;
- **ludzi** wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami oraz wzorcami zachowań;
- **struktury**, czyli formalnie przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.
- **środków technicznych** wraz z zasadami ich wykorzystania w organizacji.



Źródło: B.R. Kuc, op. cit., s. 29.

Rys. 1.3. Model organizacji według J. Leavitt'a

²² Por. P. Sienkiewicz, op. cit., s. 82.

²³ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000, s. 10–17.

²⁴ B.R. Kuc, op. cit., s. 29.

W literaturze przedmiotu zamiennie z pojęciem „kierowanie” używa się, w odniesieniu do organizacji gospodarczych i budżetowych, pojęcia „zarządzanie”²⁵. Jednak wielu autorów rozróżnia te pojęcia, uważając, że termin „kierowanie” jest pojęciem znaczeniowo szerszym i odnosi się do wszystkich organizacji, a zarządzanie określa się jako rodzaj kierowania²⁶ odnoszący się do organizacji i wynikający z prawa własności rzeczowych środków działania lub z upoważnienia właściciela tych środków.

W praktyce termin „zarządzanie” często używa się w kontekście zasobów organizacji. Pojęcia te – „kierowanie organizacją”, „zarządzanie”, jak wynika z przedstawionego opisu modelu organizacji można określić, jako skuteczne i sprawne przekształcanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w założone rezultaty²⁷. P. Drucker podkreśla, że bez względu na rodzaj organizacji – przedsiębiorstwo, uniwersytet czy szpital, celem zarządzania jest właśnie „...zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji”, a proces zarządzania „... musi rozpoczynać się od określenia tych efektów i zadbanie o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia”²⁸.

Pojęcie „dowodzenie”, za J. Michniakiem, można określić jako „... proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym, oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk...”²⁹. W definicji tej został wyróżniony podmiot kierowania – dowódca, przedmiot kierowania – podwładni oraz zostały wskazane funkcje kierownicze, przez które dowódca dysponuje posiadanymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, informacyjnymi i finansowymi) czyli podległymi wojskami.

Propozycję **klasyfikacji kierowania**, wyróżniającą dowodzenie jako rodzaj kierowania przedstawił, np. L. Krzyżanowski³⁰. Przyjętym przez niego kryterium jest typ władzy organizacyjnej. Zdaniem tego autora, analiza źródeł i stosunków władzy w organizacjach prowadzi do wyodrębnienia trzech głównych czynników, tworzących podstawę do sprawowania władzy oraz trzech form (rodzajów) kierowania organizacjami gospodarczymi i niedochodowymi³¹ – tabela 1.1.

²⁵ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 60; W. Kieżun, op. cit., s. 137

²⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 207.

²⁷ Zob. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 11.

²⁸ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 39.

²⁹ J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

³⁰ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 248.

³¹ Rodzaj kierowania zależy od rodzaju organizacji, typu organu władzy oraz form i środków jego ingerencji w funkcjonowanie organizacji.

Tabela 1.1

Czynniki tworzące władzę a rodzaje kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	Władza formalna	Władztwo	Administrowanie Rządzenie Nadzór Dowodzenie
2.	Zasoby materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie
3.	Kompetencje intelektualne kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, charyzma)	Autorytet osobisty	Przywództwo

Źródło: opracowanie na podstawie opisu L. Krzyżanowskiego, *O podstawach...*, op. cit., s. 248.

Na dowodzenie, jako rodzaj kierowania wskazują również J. Michniak oraz W. Mróz³². Oznacza to, że ogólne zasady, prawidłowości, reguły i hipotezy sformułowane przez teoretyków kierowania odnoszą się także do organizacji zhierarchizowanych, a zwłaszcza wojska. Wskazuje na to L. Krzyżanowski uważając, że w zasadzie wszystkie organizacje (w tym militarne i paramilitarne) są przedmiotem badań zarówno nauk o kierowaniu organizacjami, jak i innych nauk i dyscyplin.

Ujmując kierowanie (zarządzanie, dowodzenie) w sposób ogólny, można stwierdzić, że kierowanie w odniesieniu do organizacji istnieje po to, aby organizacja (komórka organizacyjna) osiągała jak najlepsze wyniki przy jak najmniejszym wykorzystaniu dostępnych zasobów. W związku z tym, że termin „kierowanie” jest w naszych siłach zbrojnych szerzej rozpowszechniony niż termin „zarządzanie”, w opracowaniu, opisując pracę kierownika (dowódcy), przyjęto posługiwać się tym właśnie pojęciem.

1.4. Istota pracy dowódców i kierowników

Wszystkie stanowiska pracy dzielą się na **kierownicze** i **wykonawcze**. Stanowiska kierownicze pełnią osoby zwane ogólnie kierownikami. Kierownikom są podporządkowani pracownicy wykonawczy lub inni kierownicy. Kierownik wraz z osobami podporządkowanymi tworzy zespół pracowniczy.

Kierownik, według *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, jest to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją

³² J. Michniak, op. cit., s. 7; W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, „Myśl Wojskowa” 1970, nr 12.

formalną”³³. Podobnymi określeniami posługują się autorzy innych publikacji, np. według Z. Zbichorskiego jest to osoba, która „...używa władzy formalnej do organizowania, kierowania i kontrolowania bezpośrednio podległych sobie osób..., po to, aby skoordynować wszystkie działania prowadzące do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”³⁴. Pojęcie dowódcy jest bliskie przedstawionym pojęciom określającym kierownika. Na przykład dowódca, według J. Borkowskiego, to „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”³⁵, a według B. Szulca i L. Kanarskiego „człowiek, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy”³⁶.

Podstawowe **atrybuty** wyróżniające stanowisko kierownicze od wykonawczego są następujące³⁷:

- formułowanie (zatwierdzanie) zadań do wykonania,
- wykonywanie zadań za pośrednictwem innych ludzi (podwładnych),
- wypełnianie wszystkich funkcji kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewożenie oraz kontrolowanie,
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych,
- możliwość delegowania uprawnień.

W celu sprecyzowania istoty pracy kierownika należy ponownie odnieść się do pojęcia kierowania (zarządzania) organizacją. Przyjmując, że kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty³⁸, **istotą pracy kierownika** jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 1.4).

Kierownik, w celu realizacji otrzymanego zadania, planuje więc wykorzystanie zasobów, organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji. Kierownik może również dokonywać zmian i udoskonaleń w dostępie do zasobów oraz w procesie przekształcania tych zasobów. Efektem pracy kierownika jest więc sprawne i skuteczne wykonanie zadania, a ponadto satysfakcja z pracy jego podwładnych oraz osobiste zadowolenie z wykonanego przedsięwzięcia³⁹.

³³ *Encyklopedia...*, op. cit., s. 207.

³⁴ Z. Zbichorski, *Budowa struktur zarządzania*, Warszawa 1994, s. 10.

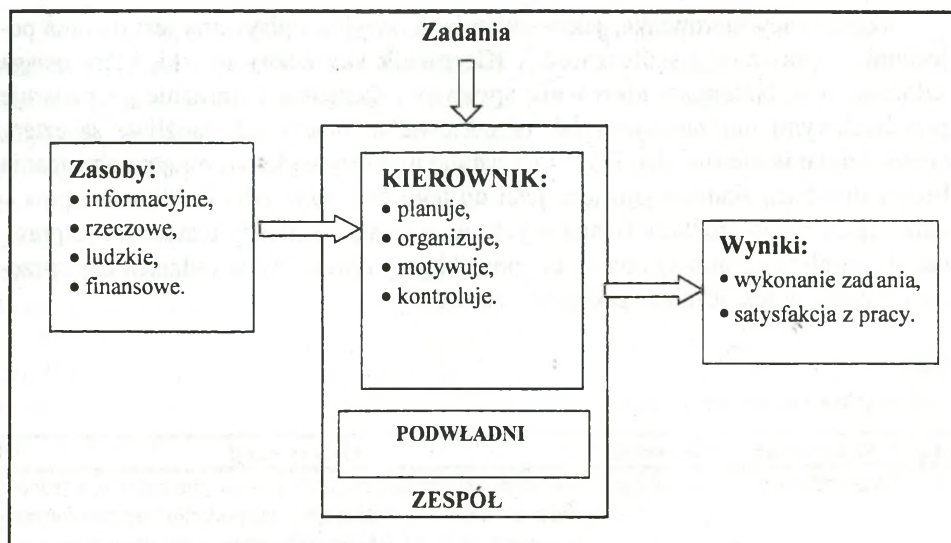
³⁵ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000, s. 25.

³⁶ B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1998, s. 4.

³⁷ Zob. Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001, s. 35.

³⁸ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 11.

³⁹ Por. Z. Ścibiorek, op. cit., s. 27–29.



Źródło. T. Majewski, op. cit., s. 10.

Rys. 1.4. Model pracy kierownika

W omawianym modelu pracy kierownika zaakcentowano fakt, że ludzie są najważniejszym zasobem dostępnym kadrze kierowniczej. To właśnie za ich pośrednictwem kierownik zarządza wszelkimi innymi zasobami, od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia również zależy sukces kierownika. Działalność kierownika polega głównie na osiągnięciu celów organizacji dzięki pracy podległych mu ludzi.

Organizację można opisać modelem systemu zamkniętego lub modelem systemu otwartego. W przypadku pierwszego modelu, organizacja jest względnie niezależna od warunków zewnętrznych, zasoby jej są dość ściśle określone, a podstawowe cele niezmiennie. Kierownik ma wtedy nieduży wpływ na wielkość zasobów i realizowane cele. Taka sytuacja dotyczy, tzw. jednostek budżetowych – szkół, urzędów czy organizacji wojskowych działających w czasie pokoju.

Jednak kierownik organizacji opisywanej modelem systemu otwartego znajduje się w znacznie trudniejszej, gdyż niestabilnej sytuacji. Proces przekształcania zasobów jest poddany zmiennym i trudno przewidywalnym wpływom zewnętrznym. Wzrasta więc liczba czynników decydujących o wykonaniu zadania. Takie kierowanie występuje w organizacjach gospodarczych, w których konkurencja i dostawcy zmieniają ceny, powstają nowe produkty, usługi oraz zmieniają się wymagania klientów. Podobny model opisywał będzie również jednostkę wojskową w czasie działań bojowych.

W praktyce praca kierowników jest bardzo różnorodna i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też kierowanie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak działania wysoce intuicyjne.

Jakość pracy kierownika, jak wspomniano, zwykle opisywana jest dwoma pojęciami – sprawność i skuteczność⁴⁰. **Kierownik skuteczny** to taki, który osiąga założone cele. Natomiast **kierownik sprawny** oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi mu zasobami. Jak przedstawia to tabela 1.2, możliwe są cztery oceny działania kierownika. Dowódca batalionu, który wykonał otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych, jego działanie należy uznać za niesprawne, np. batalion opanował obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości.

Tabela 1.2

Modele jakości pracy kierownika

Lp.	Skuteczność	Sprawność	Opis sytuacji
1.	zadowalająca	zadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, a jednocześnie mądrze i oszczędnie gospodaruje ograniczonymi zasobami. Wie, w jaki sposób osiągać rezultaty przy najmniejszym zaangażowaniu zasobów. Wie, kiedy realizacja celów przekracza próg bezpiecznego wykorzystywania urządzeń, finansów, informacji, pracy ludzkiej.
2.	zadowalająca	niezadowalająca	Kierownik skutecznie realizuje postawione zadania, ale przy zbyt dużym zaangażowaniu zasobów; nie zwraca wystarczającej uwagi na koszty, poddaje się bezkrytycznej presji zadań; stosuje – świadomie lub nie – filozofię zarządzania „wyniki za wszelką cenę”.
3.	niezadowalająca	zadowalająca	Kierownik potrafi racjonalnie gospodarować przydzielonymi mu zasobami, ale nie potrafi skutecznie realizować postawionych zadań. Jest gospodarny, ale nieskuteczny.
4.	niezadowalająca	niezadowalająca	Kierownik nie dość, że marnuje przydzielone mu zasoby, to jeszcze nie potrafi osiągać zadowalających rezultatów.

Źródło: J. Szczupaczyński, op. cit., s. 10.

W literaturze przedmiotu dla jednoczesnego określenia kierowania sprawnego i skutecznego używa się również tylko pojęcia **kierowania sprawnego**⁴¹. Oznacza to takie kierowanie, które pozwala osiągnąć maksimum pożądaných wyników przy minimum nakładów (pieniędzy, czasu, zdrowia lub życia ludzkiego). **Stopień sprawności kierownictwa** określa się jako stosunek rezultatów osiąganych do rezultatów, jakie można było osiągnąć w danych warunkach⁴².

⁴⁰ Zob. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 9–10. Ścisłej, w prakseologii skuteczność obok, korzystności, ekonomiczności, czystości, dokładności i niezawodności jest postacią sprawności. Zob. W. Kieżun, op. cit., s. 18–19.

⁴¹ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 75.

⁴² Ibidem, s. 76.

Sprawne wypełnianie zadań przez kierownika uzależnione jest co najmniej trzema grupami czynników – **warunkami sprawnego działania**. Po pierwsze, kierownik musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do rozwoju posiadanego potencjału oraz do wypełniania swoich funkcji. Po drugie, kierownik powinien posiadać określoną wiedzę, umiejętności, zdolności i cechy osobowości oraz, po trzecie, to co jest niezmiennie istotne, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać⁴³. Ponadto na sukces kierownika będzie wpływała sprawność funkcjonowania samej organizacji (otoczenie wewnętrzne) oraz czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym.

Stworzenie przez organizację odpowiednich warunków pracy oznacza, że przełożeni i inne osoby funkcyjne, w swoich działaniach uwzględnią oczekiwania i umiejętności kierownika, przydzielą adekwatne zadania i uprawnienia, opracują akceptowany przez kierownika plan kariery, zadbają o pozytywną atmosferę pracy, wystarczające środki techniczne, informacyjne i finansowe, przygotowany personel doradczy i wykonawczy, właściwe, nieutrudniające pracę przepisy.

Jak zapewne Czytelnik zdaje sobie sprawę, praca kierownika ma charakter fragmentaryczny i rozczłonkowany, podlega oddziaływaniom ze strony podwładnych, przełożonych, współpracowników, wymaga podejmowania trudnych decyzji oraz wypełniania szeregu ról i funkcji. W efekcie kierownik często pracuje w sytuacjach braku czasu, braku środków materialnych, braku bądź niepełnej informacji, wywierania presji przez podwładnych i przełożonych, częstych zmian w dokumentach normatywnych. Stąd też ogromnego znaczenia, jak wskazuje W. Kieżun⁴⁴ i Z. Ścibiorek⁴⁵, nabiera problematyka umiejętnego zarządzania własnym czasem, radzenia sobie w sytuacjach stresowych, przeciwdziałania zmęczeniu i obniżaniu własnej motywacji do pracy.

W zależności od charakteru zadań danej organizacji, komórki organizacyjnej, panujących w niej zwyczajów oraz miejsca w hierarchii służbowej, stanowiska kierownicze różnie są nazywane, np. dyrektor, naczelnik, prezes, przewodniczący, menedżer, główny inżynier, kierownik wydziału itd. W wojsku, jak również w innych organizacjach zhierarchizowanych używa się ponadto innych nazw. Określeniem dowódca przyjęto nazywać te osoby, które są związane z kierowaniem organizacjami i komórkami organizacyjnymi bezpośrednio przeznaczonymi do wykonywania zadań bojowych oraz ich wsparcia i zabezpieczenia. Stąd też istnieje stanowisko dowódcy batalionu czy dowódcy brygady, ale w odniesieniu do pozostałych stanowisk (kierowniczych osób funkcyjnych dowództw i instytucji wojskowych) używa się nazwy kierownika (np. sekcji, zespołu), komendanta (np. uczelni wojskowej, instytutu), szefa (np. sztabu, zespołu, instytutu naukowego).

⁴³ Zob. J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 18–21; J. Szczupaczyński, op. cit., s. 17.

⁴⁴ W. Kieżun, op. cit., s. 190–202.

⁴⁵ Zob. Z. Ścibiorek, op. cit., s. 58–79.

Kierowników można **klasyfikować** dwojako⁴⁶:

- według zajmowanego przez nich szczebla w organizacji – kierownicy pierwszej linii, kierownicy średniego szczebla i najwyższego szczebla,
- według zakresu działalności organizacyjnej za którą są odpowiedzialni – kierownicy ogólni (np. dyrektor przedsiębiorstwa, dowódca batalionu) i kierownicy funkcjonalni (dyrektor ds. marketingu, szef zespołu planowania).

Przedstawieni w pierwszym punkcie kierownicy pierwszej linii to tacy, którzy bezpośrednio nadzorują wykonawców, są to np. brygadzysta, mistrz, kierownik sekcji. Termin „kierownik średniego szczebla” odnosi się natomiast do więcej niż jednego szczebla kierowania w organizacji. Jedną z cech wyróżniających kierowników tego szczebla jest to, że kierują pracą innych kierowników (a czasem również bezpośrednimi wykonawcami) – np. kierownik dużego wydziału, dowódca kompanii, dowódca batalionu). Natomiast termin kierownik najwyższego szczebla odnosi się do niewielkiej grupy kierowników odpowiadających za kierowanie całą organizacją. Są to między innymi dyrektorzy naczelni przedsiębiorstw i dowódcy brygad. Do tej kategorii kierowników można również zaliczyć ich zastępców. Należy jednak zauważyć, że powyższa klasyfikacja ma charakter względny. Rozpatrując bowiem związek taktyczny, dowódcę brygady należałoby zaliczyć do kierownictwa średniego szczebla.

Kierownicy realizując otrzymywane od przełożonych zadania powinni także dbać o zaspokajanie indywidualnych potrzeb podwładnych. W działaniach organizacyjnych dążyć należy do tego, aby za jedno zadanie odpowiedzialny był zawsze jeden kierownik. Pełni on wtedy funkcję podstawową w stosunku do zadania. Inni kierownicy, którzy uczestniczą w danym przedsięwzięciu i pomagają w realizacji tego zadania pełnią funkcje pomocnicze. Kierownik może jednocześnie pełnić funkcję podstawową w stosunku do danego zadania, jak i funkcje pomocnicze w stosunku do innych zadań.

Realizacja zadań wymaga, aby kierownik kładł nacisk na kluczowe obszary swoich działań. Do nich U. Müller zalicza tworzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej, kształtowanie wartości i norm, kształtowanie środowiska, w jakim funkcjonują pracownicy, zapewnienie organizacji możliwości funkcjonowania oraz stałe dostosowywanie organizacji tak, by wspólnie z pracownikami uzyskiwać założone wyniki⁴⁷.

Występują dwa **rodzaje podziału zadań**⁴⁸:

- podział poziomy – dzielący uprawnienia, obowiązki i pozostałe czynności między kierowników tego samego szczebla (np. zastępców dowódcy),
- podział pionowy – dzielący obowiązki, uprawnienia i pozostałe czynności między kierowników różnych szczebli (dowódca brygady, dowódca batalionu, dowódca plutonu).

⁴⁶ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s.13.

⁴⁷ U. Müller, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 116.

⁴⁸ L. Buczkowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 31.

Jeżeli w danej organizacji przeważa tendencja do pogłębiania poziomego podziału zadań, zwiększa się rozpiętość kierownictwa (liczba podporządkowanych pracowników), zmniejsza liczba szczebli kierownictwa, a struktura organizacyjna danej organizacji jest bardziej spłaszczona. W przypadku odwrotnym – pogłębianiu się podziału pionowego zadań – struktury stają się bardziej wysmukłe.

Przyjmuje się również **podział zadań** w oparciu o **dwie grupy kryteriów**⁴⁹:

1. Kooperacji – zadanie dzielone jest na części współdziałające ze sobą. Występuje tu podział zadań według:

- faz procesu produkcji, np. zaopatrzenie, produkcja, zbytnie,
- kryterium funkcji – kierownicy kierują zespołami wydzielonymi dla realizacji poszczególnych grup zagadnień lub problemów – np. zaopatrzenie, finanse, kadry, szkolenie, gotowość bojowa.

2. Autonomizacji – zadania dzielone są na części względnie niezależne od siebie. Przykładem może być podział zadań według kryterium produktu (produkcja samochodów według ich typu) lub według terenu, np. krajów, regionów, województw (np. Wojewódzkie Sztaby Wojskowe).

Kierownik po otrzymaniu zadania wykonuje zwykle następujące przedsięwzięcia⁵⁰:

1. Planuje wykonanie zadania.

2. Przygotowuje wykonanie zadania – przedstawia zadanie główne, przydziela pracownikom zadania cząstkowe, środki do jego realizacji, ewentualnie zmienia uprawnienia, odpowiedzialność, obowiązki.

3. Ułatwia pracownikom, pod względem organizacyjnym, realizację zadań.

4. Wpływa na podwładnych przez:

- szkolenie,
- informowanie,
- zachęcanie, inspirowanie,
- karanie i nagradzanie,
- ocenianie.

W trakcie realizacji zadania koordynuje pracę, kontroluje koszty, jakość i wydajność pracy, dba o przestrzeganie metod i norm pracy, dyscyplinę oraz przestrzeganie przepisów bhp. Kierownik nie powinien przy tym:

- szczegółowo organizować wykonania zadania,
- wykonywać zadań przewidzianych dla podwładnych.

Kierownik musi mieć na uwadze to, że zadania mogą **pełnić funkcję motywowania podwładnych**. Stąd też kierownik powinien dobrać i formułować zadania, uwzględniając poniższe wskazówki:

1. Pozostawiaj podwładnym swobodę działania. Okazane podwładnemu zaufanie podnosi wiarę w jego możliwości i sprzyja sprawności działania oraz kształtuje poczucie odpowiedzialności za wykonanie zadania.

⁴⁹ Ibidem, s. 33.

⁵⁰ T. Majewski, op. cit., s. 20.

2. Zmieniaj trudność oraz, w rozsądnym zakresie, obszar zadań. Różnorodność zadań wymaga bowiem od podwładnego użycia niezbędnych zdolności i umiejętności bądź uzyskania nowych, zwiększając zainteresowanie zadaniem i eliminując znużenie.

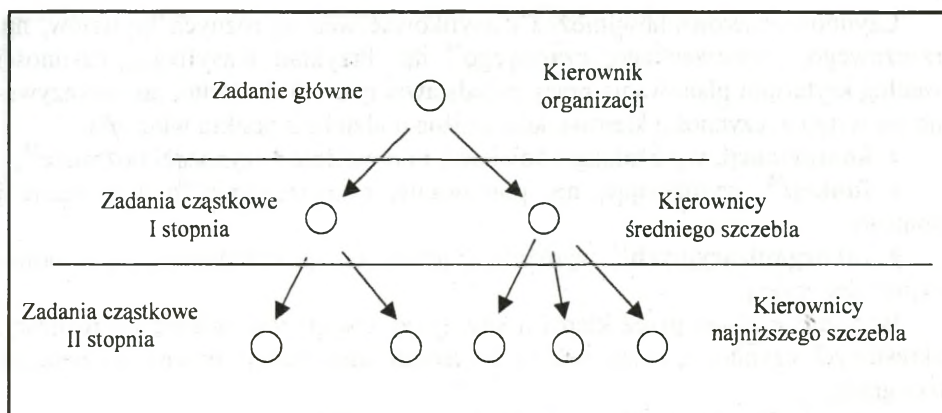
3. Przydzielaj w miarę możliwości jednemu podwładnemu całe zadanie do wykonania. Wymaga to wtedy od pracownika wytworzenia skończonego i wyraźnie określonego fragmentu pracy, zwiększając pomysłowość i odpowiedzialność za wykonanie.

4. Wskazuj znaczenie zadania. Podnosi to rangę zadania, podkreśla rolę i znaczenie działalności osoby lub komórki organizacyjnej.

Przełożony, przydzielając zadanie do wykonania musi brać pod uwagę to, czy zadanie jest adekwatne do przewidzianych dla danego stanowiska obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Ważne jest również to, aby rodzaj oraz treść zadań były dostosowane do możliwości, wiedzy, umiejętności i doświadczenia podwładnych oraz uwzględniały ich aspiracje i motywacje. Zadania dość trudne, ale realne do wykonania pozwolą podwładnemu rozwijać swoje umiejętności, a ich wykonanie będzie powodem odczucia satysfakcji z pracy.

Niezależnie od miejsca w strukturze organizacji kierownik odpowiada za osiągnięcie nakazanego celu, czyli realizację zadań. Kierownikom na kolejnych, niższych szczeblach struktury organizacyjnej przydziela się do realizacji zadanie lub zadania cząstkowe (cele cząstkowe). **Hierarchia stanowisk kierowniczych** odpowiada więc w przybliżeniu hierarchii zadań cząstkowych (celów cząstkowych). Np. dyrektor przedsiębiorstwa odpowiada za realizację celu głównego, jakim jest wyprodukowanie i zbyt założonej liczby danego produktu. Wymaga to realizacji zadań cząstkowych – zabezpieczenia dostaw surowców i półproduktów, utrzymania w sprawności parku maszynowego, sprawnej działalności marketingowej, prowadzenia badań, zarządzania personelem, prowadzenia księgowości itp. Realizacją osiągania tych zadań cząstkowych kierują powołani niżsi kierownicy (np. zastępcy dyrektora). Każde z tych zadań wymaga kolejnego podziału na dalsze zadania, które są realizowane przez kierowników niższego szczebla itd. Jeżeli zadanie cząstkowe nie zostało przydzielone żadnemu kierownikowi lub pracownikowi, to za jego realizację odpowiada kierownik realizujący zadanie wyższego stopnia. Dla realizacji struktury celów i zadań tworzona jest struktura kierownictwa. Przykład struktury zadań i struktury kierownictwa przedstawiono na rysunku 1.5.

Kierownicy niższych szczebli, realizując zadania cząstkowe przyczyniają się do wykonania zadań kierowników wyższego szczebla. Stąd też kierownicy muszą mieć świadomość, że niezrealizowanie przez nich zadania cząstkowego może utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celu (wykonania zadania) przez swojego przełożonego.



Źródło: T. Majewski, op. cit., s. 22.

Rys. 1.5. Struktura zadań i struktura kierownictwa

Realizacja zadań wymaga od kierownika wykonywania szeregu czynności. Można je podzielić na czynności kierownicze i czynności niekierownicze (wykonawcze). Klasyfikacja ta wynika z faktu, że nie wszystkie czynności kierowników mają charakter kierowniczy, np. pisanie sprawozdań.

Czynności kierownicze dotyczą tylko tych, które są związane z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych. W Encyklopedii określono je jako „elementy procesu kierowania”⁵¹, których celem jest „spowodowanie realizacji celów organizacji przez podwładnych”. Czynnościami o ściśle kierowniczym charakterze będą czynności związane z wyborem i przekazaniem podwładnym ogólnie sformułowanego zadania, motywowania podwładnych, ich nadzorem i kontrolą. Istnieje również pogląd, że do tych czynności zalicza się podejmowanie decyzji.

Czynności niekierownicze są natomiast „wyodrębnioną grupą działań realizowanych przez kierującego, pozostających poza czynnościami kierowniczymi”⁵². Czynności te wspomagają i umożliwiają realizację czynności kierowniczych.

Czynnościami realizowanymi przez kierowników są np. kontakt z jedną osobą, odebranie telefonu, napisanie dokumentu, przeczytanie go, podpisanie, wydanie polecenia itp.⁵³ Czynnościami, które wykonują dowódcy podczas prowadzenia działań bojowych są ponadto: zapoznanie się z rozkazem przełożonych, wydanie wytycznych oficerom dowództwa, udział w odprawie, odebranie meldunku itd. Działaniami będą natomiast grupy czynności związanych z organizowaniem pracy dowództwa, koordynowaniem pracy podwładnych, realizacją zasadniczych funkcji dowodzenia itd.

⁵¹ Ibidem, s. 82.

⁵² Ibidem, s. 83.

⁵³ W. Kieżun, op. cit., s. 191.

Czynności kierowników można klasyfikować według różnych kryteriów, np. rzeczowego, przestrzennego, czasowego⁵⁴ itp. Przykład klasyfikacji czynności według kryterium planowania pracy przedstawia rys. 1.6. Ponadto, jak wskazywano we wstępie, czynności kierowników można podzielić z punktu widzenia:

- **kompetencji**, wyróżniając obowiązki, uprawnienia i czynności pozostałe⁵⁵;
- **funkcji**⁵⁶, wyróżniając, np. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę;
- **ról organizacyjnych**⁵⁷, wyróżniając grupy ról, np. interpersonalną, informacyjną i decyzyjną.

Wykonanie zadań przez kierowników (jego zespół) jest zależne od realizacji określonych czynności, które, według kryterium kompetencji, można podzielić na trzy grupy:

- obowiązki, jakie powinien wypełniać kierownik;
- uprawnienia do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem obowiązków;
- czynności pozostałe.

Istotne jest, aby otrzymywane zadania odpowiadały przewidzianym dla danego stanowiska obowiązkom, odpowiedzialności i uprawnieniom. Muszą być one podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza układ zasadniczych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie, a z drugiej strony procedury pracy kierownika – rozkład jego zajęć, zależny od specyfiki danego stanowiska: zadań, szerokości kierowania, jego obszaru, posiadanych środków materialnych oraz ludzi.

Obowiązki są czynnościami, które kierownik na danym stanowisku obowiązany jest wykonać; niewykonanie ich wiąże się z konsekwencjami związanymi z odpowiedzialnością kierownika.

Trzy podstawowe obowiązki każdego kierownika są następujące⁵⁸:

- powodowanie, aby należycie były spełnione zadania przydzielone jego komórce organizacyjnej;
- dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań i satysfakcjonujące podwładnych warunki pracy;
- dbanie o rozwój zawodowy podwładnych, ich potrzeby oraz atmosferę pracy.

Zakłada się, że stosownie do wyżej wymienionych obowiązków opracowuje się szczegółową listę obowiązków dla każdego stanowiska. Zależą one od szerokości oraz obszaru zarządzania. Jednak można wyróżnić **listę obowiązków** wspólną dla wielu kierowników:

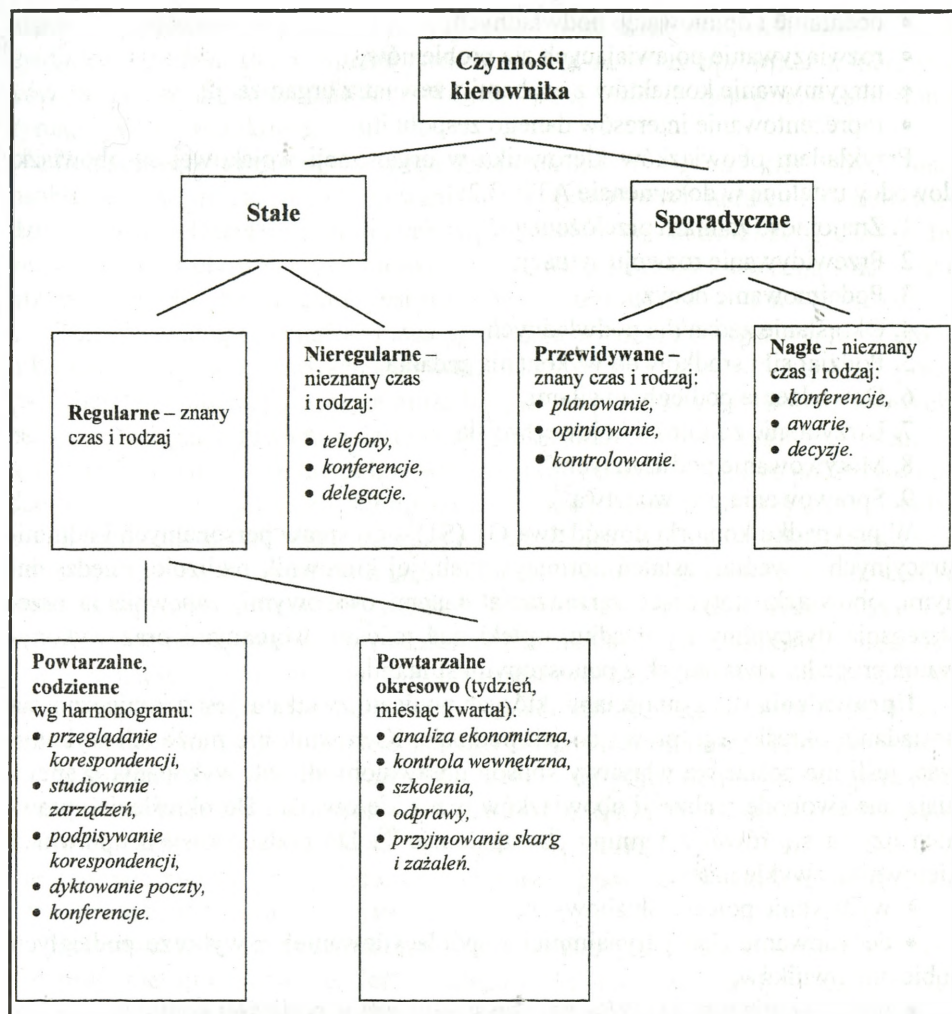
⁵⁴ L. Buczkowski, op. cit., s. 17.

⁵⁵ Ibidem, s. 17–18.

⁵⁶ Przez funkcję rozumie się „zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzanych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)”. L. Krzyżanowski, op. cit., s. 189.

⁵⁷ Zob. Kieżun, op. cit., s. 189.

⁵⁸ T. Majewski, op. cit., s. 27.



Źródło: W. Kieżun, op. cit., s. 215.

Rys. 1.6. Klasyfikacja czynności kierowniczych ze względu na kryterium planowania własnej pracy

- utrzymywanie kontaktów z jednostką nadrzędną danej organizacji i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez daną osobę zespołem;
- przyjmowanie zadań do realizacji oraz formułowanie zadań własnych;
- planowanie;
- tworzenie lub rozwiązywanie podzespołów;
- przydzielanie zadań;
- instruowanie, doradzanie, szkolenie;
- kontrolowanie przebiegu pracy podwładnych;
- podejmowanie działań motywujących podwładnych;

- ocenianie i opiniowanie podwładnych;
- rozwiązywanie pojawiających się problemów;
- utrzymywanie kontaktów z osobami z zewnątrz organizacji;
- reprezentowanie interesów danego zespołu itp.

Przykładem obowiązków kierownika w organizacji wojskowej są obowiązki dowódcy ustalone w dokumencie ATP-3.2:

1. Znajomość zamiaru przełożonego.
2. Przewidywanie rozwoju sytuacji.
3. Podejmowanie decyzji.
4. Określanie zadań dla podwładnych.
5. Podział sił i środków do wykonania zadania.
6. Dowodzenie podległymi siłami.
7. Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
8. Motywowanie podwładnych.
9. Sprawowanie przywództwa⁵⁹.

W przypadku komórki dowództwa G1 (S1) – do spraw personalnych i administracyjnych – według ustaleń normatywnych, jej kierownik realizuje, między innymi, obowiązki dotyczące zarządzania stanami osobowymi, zapewnienia przestrzegania dyscypliny i porządku, opieki nad jeńcami wojennymi oraz wykonywania procedur związanych z ponoszonymi stratami.

Uprawnienia są czynnościami, których podjęcie związane jest z koniecznością posiadania określonego prawa do ich podjęcia. Kierownik nie może ich wykonywać, jeśli nie został we właściwy sposób uprawniony do ich wykonania. Zapewniają one swobodę realizacji obowiązków przez kierownika. Do określenia uprawnień używa się również terminu „kompetencje”⁶⁰. Do podstawowych uprawnień kierownika zwykle należą:

- wydawanie poleceń służbowych;
- decydowanie (lub przynajmniej współdecydowanie) o wyborze podległych sobie pracowników;
- przenoszenie pracowników na inne stanowiska w podległej komórce;
- decydowanie lub współdecydowanie o zwalnianiu pracowników o nieodpowiednich kompetencjach lub zaniedbujących swoje obowiązki;
- decydowanie o karach, nagrodach lub podwyżkach.

W przypadku niższych szczebli kierowania, kierownik może posiadać uprawnienia jedynie do wnioskowania o podjęcie powyżej wymienianych czynności. Np. dowódca kompani nie ma formalnego wpływu na zatrudnienie podległej kadry zawodowej oraz nie może podejmować decyzji o przesunięciu podwładnego lub jego zwolnieniu. Uprawnienia te ułożone są dość wysoko – zastrzeżone są dla dowódcy jednostki, dowódcy wojsk lub ministra obrony narodowej. Jednak dowódca kompani posiada uprawnienie do opiniowania podwładnych, które może

⁵⁹ *Metodyka pracy...*, op. cit., s. 56.

⁶⁰ W teorii organizacji zarządzania termin ten częściej jest używany dla określenia cech, wiedzy i umiejętności sprawnego kierownika.

stanowią podstawę do podjęcia decyzji przez przełożonych o awansowaniu bądź zwolnieniu podwładnego. Należy zwrócić uwagę na to, że uprawnienia kierowników mogą być równocześnie jego obowiązkami, jeśli ich podjęcie w określonej sytuacji jest obowiązkowe.

Delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu przez kierownika innej osobie na niższym szczeblu kierowania części posiadanych uprawnień i odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań. Jest formą decentralizacji władzy. Im większy zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności uzyskają stanowiska niższych szczebli, tym większy jest stopień decentralizacji władzy w organizacji.

Delegowanie uprawnień wymaga posiadania władzy. Źródłem władzy kierownika organizacji jest upoważnienie właściciela przedmiotów lub narzędzi pracy (właściciela organizacji), którym może być, jak w przypadku służb mundurowych, państwo. Delegacja zawarta w jest wtedy w określonych aktach normatywnych. Na ich podstawie kierownik ma pełnię władzy w organizacji, tj. prawo podejmowania decyzji. Wszyscy pozostali kierownicy w danej organizacji posiadają władzę z upoważnienia kierownika naczelnego, na zasadzie delegacji zadań, uprawnień i obowiązków. Oczywiście pożądane jest, aby kierownik posiadał również władzę wynikającą z posiadania wiedzy eksperckiej oraz cech, zdolności przywódczych.

Delegowanie uprawnień ma charakter hierarchiczny, tzn. kierownik naczelny deleguje część uprawnień kierownikom niższego szczebla (bezpośrednim podwładnym), a ci kierownikom kolejnego szczebla itd. Istotne jest to, że delegowanie zadań i uprawnień nie zwalnia delegującego z odpowiedzialności za ich wykonanie.

W literaturze przedmiotu zamiennie używa się pojęć delegowanie uprawnień oraz delegowanie władzy. Jednak, jak zauważa Z. Ścibiorek, pojęcie władzy, jako prawa do rządzenia, obejmuje całość spraw związanych z kierowaniem, stąd jest znaczeniowo szersze, niż pojęcie uprawnienia – prawa do wykonywania określonych, ściśle zdefiniowanych czynności⁶¹.

Delegowanie może mieć charakter stały, czasowy lub jednorazowy i powinno być pisemnie sprecyzowane. Jeżeli delegowanie ma charakter tymczasowy kierownik musi określić termin ważności delegacji.

Pozostałymi czynnościami kierowników są te czynności, które zależą od uznania kierownika, a do których nie został zobowiązany i uprawniony.

Kierownik ponosi odpowiedzialność za swoje i podwładnych działania służbowe – prawną, finansową, moralną i organizacyjną. Stąd też precyzując obowiązki i uprawnienia należy również określić **zakres odpowiedzialności** kierownika. Komentarza wymaga ostatnia z wymienionych odpowiedzialności – organizacyjna. Oznacza, że kierownik odpowiada za sprawną realizację obowiązków, prowadzącą do wykonania zadań. Istotne jest to, aby zakres obowiązków oraz zakres odpowiedzialności był zrozumiałe i precyzyjnie określony na piśmie – przed kim kierownik odpowiada, za co oraz jaką ponosi odpowiedzialność. Pożądane jest, aby precyzując zadania i obowiązki, w miarę możliwości, formułować również normy ich wy-

⁶¹ Z. Ścibiorek, op. cit., s. 49.

pełniania. W przeciwnym razie obowiązki traktowane są jako ogólniki, których wypełnianie trudno jest skontrolować.

Szczegółowe uregulowanie zakresu obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności wynika nie tylko z potrzeby zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji, ale również potrzeby formalno-prawnego określenia ram działania kierownika. Waga tego zagadnienia polega na tym, że w przeciwieństwie do szeregowego pracownika, który prawnie i służbowo odpowiada tylko za własną działalność, kierownik odpowiada za całokształt działań podległej sobie komórki organizacyjnej. Z tej odpowiedzialności jest zwolniony, gdy podwładny, bez jego wiedzy lub wbrew przepisom i poleceniom, nie spełnia należycie wyraźnie określonych obowiązków. Stąd też w przypadku poważnych strat materialnych i finansowych, utraty zdrowia lub życia członków organizacji wykonujących działania służbowe, ważne jest określenie czyje zaniedbanie w obowiązkach służbowych doprowadziło do takiego stanu rzeczy.

2. TECHNIKI ZARZĄDZANIA

2.1. Pojęcie i istota technik zarządzania

W swojej działalności współcześni dowódcy jednostek wojskowych i pododdziałów rozwiązują wiele problemów organizacyjnych. Wynikają one ze złożoności i wielowymiarowości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego każdego zespołu w organizacji zhierarchizowanej oraz dotyczą jego wymiaru społecznego, psychologicznego, szkoleniowego, technicznego i wielu innych.

Chcąc sprostać wyzwaniom, a jednocześnie osiągnąć zakładane cele dowódca powinien posiadać odpowiednie kompetencje oraz umieć zastosować różnego rodzaju rozwiązania organizatorskie. Swoje źródło działania te znajdują w teorii organizacji i zarządzania. Praktyka wskazuje jednak, że wiedza w organizacjach zhierarchizowanych w tym zakresie jest bardzo powierzchowna. Zdarzają się także przypadki, iż poszczególne przedsięwzięcia realizowane są wręcz intuicyjnie. Aby temu zapobiegać, a jednocześnie wzbogacać wiedzę o możliwościach wykorzystania dorobku dziedzin poświęconych sprawnemu działaniu przedstawione zostaną wybrane instrumenty usprawniające pracę dowódców.

Jednym z ważniejszych narzędzi wspierających działanie liderów współczesnych organizacji są **techniki zarządzania**. W swojej istocie opisują one rozwój i funkcjonowanie zorganizowanych działań organizacyjnych. Jednak z uwagi na wielowymiarowy charakter w literaturze organizacji i zarządzania wielu autorów utożsamia i zamiennie stosuje terminy *metody* oraz *techniki zarządzania*. Niezależnie od zastosowanego terminu, treści poszczególnych definicji odnoszą się najczęściej do tych samych zagadnień oraz są podobne. Problemy terminologiczne pojawiają się natomiast w tych przypadkach, gdzie jednocześnie definiowane są metody i techniki zarządzania.

Chcąc uporządkować występujące rozbieżności można przyjąć, iż **metody zarządzania** wskazują kolejne kroki postępowania umożliwiające osiągnięcie zakładanego celu. Zapewniają one wewnętrzną, czasową i logiczną regulację działania.

Techniki zarządzania są natomiast instrumentami za pomocą, których dowódca (kierownik) może rozwiązywać różnorodne problemy społeczne, ekonomiczne, organizacyjne, psychologiczne oraz inne, które pojawiają się w trakcie funkcjonowania i rozwoju całej organizacji lub tylko jej części⁶². Jest to także repertuar bodźców stosowanych przez przełożonego wobec podwładnych oraz spo-

⁶² K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991, s. 14.

sób ich stosowania, ukierunkowanych na skłanianie podwładnych do wypełnienia przypisanych im ról organizacyjnych⁶³.

Ujęcie takie pozwala na stwierdzenie, że metoda jest pojęciem nadrzędnym i bardziej ogólnym od pojęcia techniki zarządzania, które są uszczegółowieniem lub nawet uzupełnieniem metody.

Analiza teoretycznych założeń oraz wymiaru praktycznego technik zarządzania pozwala na stwierdzenie, że ich zastosowanie w całej rozciągłości może mieć miejsce w organizacjach wojskowych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zwłaszcza, że są one niejako zbiorem recept, jak zarządzać zasobami oraz organizować działania zespołów różnej wielkości. Ich zastosowanie może przyczyniać się do optymalnego rozwiązywania problemów związanych z realizacją funkcji dowódcy (kierownika)⁶⁴. Aby można było osiągnąć właściwe rezultaty ich wdrożenia przyjąć należy szereg wymagań, których spełnienie pozwoli na umiejętne wykorzystanie poszczególnych technik. Najważniejsze z nich określają, iż:

- techniki zarządzania powinny być proste i zrozumiałe;
- ich zastosowanie nie powinno generować dodatkowych kosztów;
- powinny one możliwie upraszczać zadania dowódcze (kierownicze);
- techniki zarządzania powinny przyczyniać się do rozwiązywania problemów w odniesieniu do poszczególnych funkcji kierowniczych: planowania, stawiania zadań, motywowania, kontrolowania, decydowania, informowania i koordynowania;
- wszędzie tam gdzie to możliwe założenia poszczególnych technik zarządzania powinny koncentrować się na najistotniejszych aspektach oraz pomijać zbędne detale;
- techniki powinny umożliwiać optymalne wykorzystanie zasobów organizacji (lub jej części);
- założenia poszczególnych technik powinny być na tyle elastyczne, aby można było je dostosować do zmiennych warunków organizacyjnych oraz modyfikować usuwając wszelkiego rodzaju niesprawności;
- wdrożenie technik zarządzania powinno umożliwiać kwantyfikację wyników uzyskanych w trakcie ich zastosowania.

2.2. Klasyfikacja technik zarządzania

Powyższe wymagania określają ogólne założenia przyjęcia oraz zastosowania określonych działań i środków, które odnosić się powinny do poszczególnych technik zarządzania. Biorąc jednak pod uwagę złożony charakter działania nawet najmniejszego pododdziału stwierdzić należy, że zbiór zidentyfikowanych i możliwych do wykorzystania technik można sklasyfikować według różnych kryteriów.

⁶³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 531.

⁶⁴ K. Pasternak, B. Grzybowiska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000, s. 19.

Tak też ujmowane jest to w literaturze. Organizacja wojskowa charakteryzuje się szczególną specyfiką i dlatego jako kryterium podziału wspomnianych technik można przyjąć ich użyteczność dla dowódcy pododdziału w rozwiązywaniu poszczególnych problemów organizacyjnych. Podział ten jest w znacznej mierze spójny z klasyfikacją zaproponowaną przez K. Zimniewicza⁶⁵ i dzieli techniki na cztery grupy:

– systematyzujące i upraszczające działalność dowódcy, a w niej wyróżnia się takie techniki jak:

- zarządzanie przez wyjątki,
 - zarządzanie przez cele,
 - zarządzanie przez analizę punktów przełomowych,
 - zarządzanie przez delegowanie uprawnień,
 - zarządzanie przez wyniki,
 - zarządzanie przez kontrolę,
 - zarządzanie przez zadania,
- motywacyjne, w których wyróżnia się następujące techniki:
- zarządzanie przez motywację,
 - zarządzanie przez partycypację,
 - zarządzanie przez komunikację,
 - zarządzanie przez konflikt,
- ukierunkowane na kreatywność:
- zarządzanie kreatywnością,
 - zarządzanie przez twórcze postępowanie,
 - zarządzanie przez dyskusję i grupowe myślenie,
- kompleksowe, takie jak:
- zarządzanie przez system,
 - technika Habsburska,
 - zintegrowany system zarządzania,
 - technika S. Gallen.

Szczegółowa charakterystyka istoty oraz podstawowych założeń wybranych technik zarządzania przedstawiona zostanie w dalszej części opracowania, dlatego poniżej przedstawiony zostanie jedynie ich praktyczny wymiar oraz zasadnicze idee.

Zastosowanie zarządzania przez wyjątki pozwala dowódcy (kierownikowi) na koncentrację swojej uwagi oraz działań na najistotniejszych problemach. Stosując tą technikę określają jak należy osiągnąć dany cel lub realizować daną czynność oraz wytyczają granice tolerancji możliwych odchyłeń. Podwładni działają zgodnie z przyjętymi planami, a ingerencja przełożonego ma miejsce tylko wtedy, gdy granice te zostaną przekroczone.

W *zarządzaniu przez cele* następuje przeorientowanie działania podwładnych ze sposobów na zakładane cele. Technika ta wielokrotnie znajduje zastosowanie.

⁶⁵ K. Zimniewicz, op. cit., s. 17.

Jednak nieznamość jej podstawowych założeń generuje wiele błędów oraz nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty. Przyjęcie określonej procedury postępowania umożliwia natomiast poprawne wdrożenie tej techniki oraz osiągnięcie wzrostu jakości i efektywności działania podwładnych.

Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych nazywane jest czasami *techniką zarządzania ofensywnego*. Jej główne założenia określają, iż: zmiany są istotą funkcjonowania każdej organizacji, popierać należy dążenie do postępu na wszystkich szczeblach organizacyjnych, trzeba rozwijać propozycje ulepszeń, troszczyć się o doskonalenie i rozwój pracowników oraz popierać tych, którzy są odpowiedzialni za realizację zmian. W swojej istocie technika ta zakłada stałe udoskonalanie „narzędzi” planowania i kontroli oraz wykorzystanie wszelkich posiadanych środków w celu zwiększenia efektywności organizacji.

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień ma miejsce wtedy, gdy przełożony przekazuje podwładnemu część uprawnień wraz z odpowiedzialnością za ich realizację. Prowadzi to do odciążenia dowódcy oraz pozwala poświęcić mu większą ilość czasu na rozwiązywanie problemów kluczowych. Umożliwia także podejmowanie decyzji na tych szczeblach struktury oraz w tych miejscach organizacji, w których powstaje sytuacja wymagająca rozstrzygnięcia. Działanie takie wyzwala inicjatywę podwładnych, motywuje ich do lepszego działania oraz powoduje utożsamianie się z zakładanymi celami.

Istotą *zarządzania przez wyniki* jest ustalenie zależności między posiadanymi zasobami i potencjałem oraz możliwymi do osiągnięcia wynikami. Zasadniczymi zagadnieniami są w tym przypadku możliwości zwiększenia efektywności pracy, odpowiednie wykorzystanie posiadanego potencjału oraz bieżące dopasowanie do zmian zachodzących w otoczeniu.

W *zarządzaniu przez kontrolę* główną rolę odgrywa systematyczne porównanie aktualnego stanu danego działania oraz zakładanych wyników. W wypadku stwierdzenia jakichkolwiek rozbieżności następuje korekta planów, rekonfiguracja systemu działania oraz dalsza samokontrola poszczególnych przedsięwzięć i czynności.

Dokładne wyznaczanie zadań stanowi ideę *zarządzania przez zadania*. Działanie takie pozwala na lepsze ich zrozumienie, analizę, opracowanie planów, przekazanie zadań podwładnym oraz ich realizację.

Technika *zarządzania przez motywację* opiera swoje przesłanki na założeniu, że zwiększanie efektywności każdej organizacji warunkowane jest oddziaływaniem przez przełożonego na podwładnych za pomocą różnego rodzaju bodźców pozytywnych i negatywnych. Ich umiejętny dobór oraz zastosowanie owocować powinno odpowiednimi postawami pro-organizacyjnymi, a zwłaszcza chęcią osiągania zakładanych celów i lepszą realizację powierzonych zadań.

Zarządzanie przez partycypację zakłada wzrost aktywności podwładnych poprzez ich współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji, określania zadań oraz ich realizacji. W zależności od różnych czynników partycypacja może być bierna, np. prawo do informacji, wypowiedzania się, doradzania, lub czynna, np. prawo wyrażania sprzeciwów, zgody, wspólnego rozstrzygania.

Realizacja procesów organizacyjnych warunkowana jest posiadaniem odpowiednich informacji. Szczególne znaczenie mają one w organizacjach wojskowych. Stąd *zarządzanie przez komunikację* znajdować w nich powinno szczególne zastosowanie. Zorganizowanie w pododdziale właściwie funkcjonującego systemu informacyjnego pozwala na lepsze zrozumienie między poszczególnymi osobami, wzrost jakości poszczególnych działań, a w konsekwencji tworzenie z pododdziału zespołu, z którym identyfikują się wszyscy żołnierze. Wielowymiarowa komunikacja pozwala na wzrost zaufania, otwartości oraz zrozumienie istoty osiąganych celów oraz swobodny dobór informacji niezbędnych w procesach informacyjno-decyzyjnych.

Zarządzanie przez konflikt zalecane jest w tych organizacjach, w których konflikt prowadzi do wzrostu aktywności, kreatywności i motywacji osób, lub grup, będących w sprzeczności. Może to powodować wyzwolenie w ludziach innowacyjności i postęp organizacyjny, techniczny lub społeczny. Właściwe zastosowanie tej techniki może także doprowadzić do wzrostu świadomości uczestników konfliktu, weryfikowania ich poglądów oraz dostrzeżenia różnic i podobieństw między opiniami swoimi i innych. Unikać należy natomiast wszelkich sytuacji organizacyjnych, w których konflikt przynosi negatywne skutki oraz powoduje rozpad zespołu.

Zarządzanie kreatywnością może mieć miejsce wszędzie tam gdzie członkowie organizacji rozwiązując problemy muszą poszukiwać nowych rozwiązań. Sytuacje takie mają miejsce podczas realizacji różnego rodzaju działań militarnych. Żołnierze wykonując zadania na polu walki, podczas operacji pokojowych oraz ćwiczeń muszą umieć rozwiązać bieżące problemy w odniesieniu do zapisów dokumentów normatywnych, swojego wyszkolenia, warunków lokalnych oraz posiadanych zasobów. W takich sytuacjach twórczemu rozwiązywaniu problemów sprzyja obiektywizm, odwaga, zachowanie spokoju i dystansu, a jednocześnie zaufanie, iż sprostają stojącym przed nim wyzwaniom. Technika ta powinna mieć szerokie zastosowanie we wszelkiego rodzaju ćwiczeniach, które mają przygotować poszczególne osoby do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych oraz skrajnych, w których ich umiejętności pozwolą na kreatywne rozwiązanie pojawiających się problemów.

Metodyczne, a wręcz proceduralne podejście do rozwiązywania problemów zakłada *zarządzanie przez twórcze postępowanie*. Określa ono, iż w swoim postępowaniu należy: zdefiniować problem, zebrać informacje, dokonać analizy oraz postawić hipotezę, poszukać rozwiązania, dokonać jego krytyki oraz weryfikować je tak długo, aż uzyska się oczekiwany rezultat.

Zarządzanie przez dyskusję i grupowe myślenie zakłada twórcze rozwiązywanie problemów w toku swobodnej wymiany poglądów. Egzemplifikacją działania jest w tym przypadku prowadzenie rozważań metodami: burzy mózgów, techniki Phillipsa (np. Phillips 66, Buzz Session) lub synektyki. Rozwiązania takie mogą mieć zastosowanie wszędzie tam gdzie mamy dużo czasu na podjęcie decyzji, ze-

spół potrafi zastosować daną metodę oraz problem jest na tyle nowy i niespotykany, iż należy zaangażować do jego rozwiązania zespół.

Istotą *zarządzania przez system* jest integracja wszystkich elementów organizacji i osiągnięcie pewnego optimum efektywności oraz zadowolenia jej członków. Następuje to w wyniku decentralizacji decydowania, zintegrowania planowania i systemu informacyjnego oraz orientacji organizacji na zakładane cele.

Założeniem techniki Habsburskiej jest delegowanie odpowiedzialności oraz koncentracja na realizacji funkcji zarządzania. Działaniu takiemu sprzyja jasny podział i zakres zadań poszczególnych elementów organizacji (osób), przydzielenie im kompetencji umożliwiających samodzielność decyzyjno-wykonawczą oraz pełna odpowiedzialność za realizację zadania.

Zintegrowany system zarządzania stanowi rozwinięcie techniki zarządzania przez system. Służy on do rozwiązywania problemów kierowania ludźmi i zarządzania organizacją. Koncepcję tę realizuje się poprzez sukcesywne wdrażanie kolejnych elementów systemu oraz ich kolejną integrację w jeden spójny, większy system.

Technika S. Gallena integruje w sobie trzy elementy: organizację, jej otoczenie oraz zarządzanie. Punktem wyjścia jej zastosowania jest stwierdzenie, iż organizacja funkcjonuje w określonym, turbulentnym i aperiodycznym otoczeniu, do którego powinna się dostosować. Działanie takie zapewni jej rozwój i przetrwanie. Aby było ono możliwe opisać należy elementy otoczenia mające wpływ na organizację oraz przyjąć odpowiednią strategię funkcjonowania.

Podsumowując, powyższą charakterystykę stwierdzić należy, iż techniki zarządzania stanowić powinny powtarzalny i systematycznie stosowany sposób działania dowódcy (kierownika). Przyjęte rozwiązania muszą umożliwiać wpływanie na podwładnych, procesy oraz zasoby w celu rozwiązania problemów organizacyjnych. W swojej istocie ich zastosowanie polega na odpowiednim doborze bodźców i sposobów oddziaływania, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich właściwości oraz charakterystyk podwładnych, wobec których owe działania są stosowane.

Teoria organizacji i zarządzania nie określa i nie narzuca, jakie techniki i w jakich sytuacjach należy zastosować. To dowódca (kierownik) każdorazowo decyduje, którą technikę chce zastosować. Najczęściej ma miejsce sytuacja, w której następuje pewna synteza elementów kilku technik, które wdrażane są do realizacji.

Zebrane doświadczenia wskazują także, iż w odniesieniu do poszczególnych podwładnych przełożony stosuje różne techniki. Determinantem takiego postępowania jest w pierwszym rzędzie ocena umiejętności i kompetencji podwładnego oraz wnioski, czy można wobec niego zastosować daną technikę. Niezależnie jednak od sytuacji umiejętne wykorzystanie technik zarządzania powinno zaowocować lepszą efektywnością samego dowódcy oraz struktury organizacyjnej, której przewodzi.

3. TECHNIKI UPRASZCZAJĄCE FUNKCJE KIEROWNICZE

3.1. Zarządzanie przez cele

Analiza literatury oraz praktyka dowodzenia pozwala na stwierdzenie, że jedną z efektywniejszych metod zarządzania zastosowaną w praktyce jest **zarządzanie przez cele**. Jego założenia oraz zasady można jednocześnie uznać za formę **permanentnej kontroli kierowniczej**. Niestety pomimo zapisów regulaminowych w organizacjach wojskowych szersza znajomość zastosowania tej metody nie jest znana. Jej założenia są wielokrotnie „spływane”, a zastosowanie znacznie odbiega od pierwowzoru. Warto dokonać szczegółowej analizy tej metody oraz wskazać na elementy mogące być skuteczną formą działalności, a przede wszystkim kontroli kierowniczej.

W literaturze zarządzanie przez cele nazywane jest także *zarządzaniem przez określanie, względnie formułowanie celów*. Niektórzy nazywają je także *zarządzaniem przez cele i samokontrolę*, zwracając uwagę na jedno z zasadniczych założeń tej techniki (przez niektórych autorów uważana jest ona za metodę), a mianowicie zastąpienie nadrzędnej, autokratycznej roli kierownika – samokontrolą⁶⁶.

Geneza zarządzania przez cele ma swoje miejsce w połowie lat pięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych. Została ona sformułowana i rozpropagowana przez Petera Druckera i następnie rozwinięta przez G.S. Odiorne (USA) i J.W. Humble'a (Wielka Brytania). Współcześnie szacuje się, że w krajach wysoko uprzemysłowionych około 30–50% przedsiębiorstw przyznaje się do stosowania z powodzeniem różnych odmian lub tylko niektórych elementów tej techniki. Jej filarami są następujące tezy:

- należy opracować wizję rozwoju organizacji (jej części), przy czym im większa jest precyzja, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia wytyczonego celu;
- kontrola i ocena wyniku jest możliwa przez porównanie wyników z zamierzeniami;
- najlepsze wyniki osiąga się wtedy, kiedy kierownikom poszczególnych szczebli pozostawi się możliwość swobodnego działania i samokontroli.

Powyższe tezy odnoszą się do działań zmierzających, zarówno do dokładnego określania tego, co chce się osiągnąć uzyskuje się wtedy możliwość większej identyfikacji z celami i większe prawdopodobieństwo, że cel zostanie osiągnięty. Z drugiej strony dokładny pomiar stopnia osiągnięcia celu pozwala na lepszą orientację w bieżących zaniedbaniach oraz większą szansę na ich pokonanie i osiągnięcia pozytywnego wyniku końcowego.

⁶⁶ H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1999, s. 162.

W powszechnej opinii zarządzanie przez cele (w wojsku nazywane dowodzeniem przez cele) jest narzędziem dynamizującym i integrującym wysiłki przełożonego i podwładnych na rzecz rozwoju organizacji i lepszych wyników jej działalności. Można je również rozumieć, jako narzędzie kierownicze **eksponujące cel organizacji** i orientujące wszelkie działania na ten cel, a także jako technikę **podkreślającą kontrolę, ocenę oraz rozwój kadr kierowniczych**. Stopień osiągnięcia celu jest kryterium oceny kadry kierowniczej (dowódczej).

Do podstawowych elementów zarządzania przez cele zalicza się:

- główne cele organizacji i wywodzące się z nich cele częściowe, obowiązujące poszczególne jej elementy i pracowników;
- przejrzysty sposób zarządzania, skierowaną na cele organizacji i stwarzający warunki do osobistej odpowiedzialności za wykonywaną pracę;
- system kontroli, pozwalający porównać cele poszczególnych działów i osób z celami organizacji oraz określić powstałe odchylenia.

Do powyższych elementów, które charakteryzują samą technikę, zalicza się jeszcze styl kierowniczy przyjmowany jako styl demokratyczny.

Zasadniczym założeniem zarządzania przez cele jest udział pracowników w określaniu celu organizacji i wszystkich jego jednostek organizacyjnych (np. działów, wydziałów i ogółu pracowników). Wynika to z przekonania, że osoby aktywnie uczestniczące w formułowaniu celu ogólnego są później bardziej odpowiedzialne za jego osiągnięcie w ramach wykonywanych przez siebie zadań. Współuczestnictwo w ustalaniu celów, pobudza również zaangażowanie pracowników i ich motywację. Wysiłki pracowników będą się optymalizować wtedy, kiedy ich indywidualne cele będą zgodne z ogólnym celem przedsiębiorstwa⁶⁷.

Analiza literatury i praktyki zarządzania pozwala na stwierdzenie, że zarządzanie przez cele traktować należy jako proces rozumiany, jako ciąg cyklicznie powtarzających się działań. Posługiwanie się tą techniką składa się z trzech etapów:

1. Określanie celów organizacji i wynikających z nich celów częściowych, obowiązujących poszczególne działy i pracowników.
2. Określenia środków do osiągnięcia tych celów.
3. Pomiaru skuteczności, wprowadzania korekt, nakreślania nowych celów.

Szczególnie ważnym w całym procesie jest etap kontroli. Pozwala on na wprowadzanie korekt, które mogą dotyczyć zarówno środków, jak i samych celów. Zmiany te są konieczne, zwłaszcza w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, np. pojawienia się nowych technologii i metod wytwórczych, wzrostu konkurencji, utraty dotychczasowych źródeł zaopatrzenia itp.

Przyjmuje się, że cele w zarządzaniu przez cele powinny spełniać następujące warunki:

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

⁶⁷ K. Zimniewicz, op. cit., s. 47.

- cele dotyczą podstawowych obszarów działalności organizacji i kluczowych wyników stosownie do profilu działalności, np. takich jak rentowność, obroty, jakość, koszty, nowe wyroby, innowacje, pozycja na rynku itp.;

- podstawowe cele organizacji podlegają dezagregacji polegającej na znalezieniu sposobu ich podziału na cele szczegółowe niższego rzędu aż do określenia celów każdego pracownika;

- cele powinny być uszeregowane według ważności;

- cele i zadania organizacji, a także komórek organizacyjnych i pracowników są wytyczane elastycznie, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia;

- cele każdego kierownika i pracownika obejmują jego osobisty wkład w osiągnięcie celów organizacji;

- cele ustalane są na najbliższy okres i długofalowo;

- cele należy przedstawiać do konsultacji społecznej szerszemu gronu kierowników i pracowników dla umożliwienia wypowiedzenia się na ich temat;

- każdy zidentyfikowany (wynegocjonowany) cel winien być określony na piśmie w formie pożądanego wyniku oraz imiennie przypisany konkretnej osobie odpowiadającej za jego osiągnięcie;

- wszystkie podstawowe cele mają racjonalne oraz jasne i zrozumiałe mierniki efektywności, kierujące uwagę i wysiłki tam gdzie należy; nie można jednak zapominać także o celach jakościowych w sferze organizacji i zarządzania, szkolenia kierowników, kształtowania postaw czy odpowiedzialności publicznej firmy;

- kontrola realizacji celów powinna polegać przede wszystkim na wcześniejszej samokontroli i okresowych przeglądach, a jeśli już na kontroli, to ograniczonej jedynie do najistotniejszych kwestii oraz do konkretnie uzyskanych wyników;

- kierownicy i pracownicy muszą mieć poczucie współuczestnictwa i współodpowiedzialności za formułowanie i realizację celów organizacji.

Analiza założeń zarządzanie przez cele wykazała, że technika ta zakłada wyzwalamie pomysłowości i produktywności wszystkich, a nie tylko pojedynczych osób. Zakłada się, że osiągnięcie czegoś znaczącego wymaga spożytkowania całego dostępnego zasobu sił personelu. Chodzi o wykorzystanie każdego człowieka, jako budulca dla wspólnych osiągnięć. Jest to technika wyzwalamia rezerw tkwiących we wszystkich pracownikach – dotychczas mało wykorzystywanych.

Istotne miejsce w technice zarządzania przez cele zajmuje kontrola. Jej zadanie polega na stwierdzeniu, w jakim stopniu założone cele są osiąganе w praktyce. Kontrola powinna obejmować różne okresy: kwartalne, półroczne, roczne. Przedmiotem jej zainteresowań winny być: badanie stopnia odchylenia od ustaleń planu i przyczyn szczególnie dużych odchyleń oraz opracowanie środków do ich likwidacji, weryfikacje poszczególnych celów, ocena stopnia intensyfikacji produkcji, ocena efektywności działania, podnoszenie kwalifikacji. Z podanych wyżej problemów na uwagę zasługują odchylenia od ustaleń planu. Przyczyny tych odchyleń mogą być różne i wynikać z błędów realizacji zadań. Źródłem odchyleń

mogą też być zakłócenia w kooperacji wewnątrz przedsiębiorstwa i kooperacji zewnętrznej⁶⁸.

Algorytm postępowania w zarządzaniu przez cele, przedstawia poniższy rysunek 3.1. W rysunku tym umieszczone zostały czynności, według których odbywają się działania prowadzone w organizacjach.

Zasadniczymi zaletami techniki zarządzania przez cele jest⁶⁹:

- określenie konkretnych celów poszczególnym komórkom organizacyjnym i osobom oraz wiązanie ich z celami organizacji w zwarty i logiczny system celów;
- aktywizowanie i angażowanie szerokiego grona kadry kierowniczej i podwładnych zwiększające ich samodzielność i przedsiębiorczość;
- położenie nacisku na pracę zespołową i poprawę relacji przełożony-podwładny, zapewniające lepsze komunikowanie się i wzajemne zrozumienie;
- określenie obiektywnych i wymiernych kryteriów oceny pracy komórek organizacyjnych i pracowników; mobilizujący wpływ na postawy pracowników oraz skuteczność i efektywność ich pracy, wiążąc nagrody i gratyfikacje komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników z konkretnie osiągniętymi wynikami;
- zapewnianie większego poczucia integracji i jedności całej załogi wokół wspólnych celów przedsiębiorstwa; wymuszanie planowania taktycznego i operacyjnego;
- zastąpienie kontroli z zewnątrz bardziej surową, wymagającą i skuteczną kontrolą kierownika i samokontrolą;
- lepsze przystosowanie się do wymogów otoczenia;
- zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji.

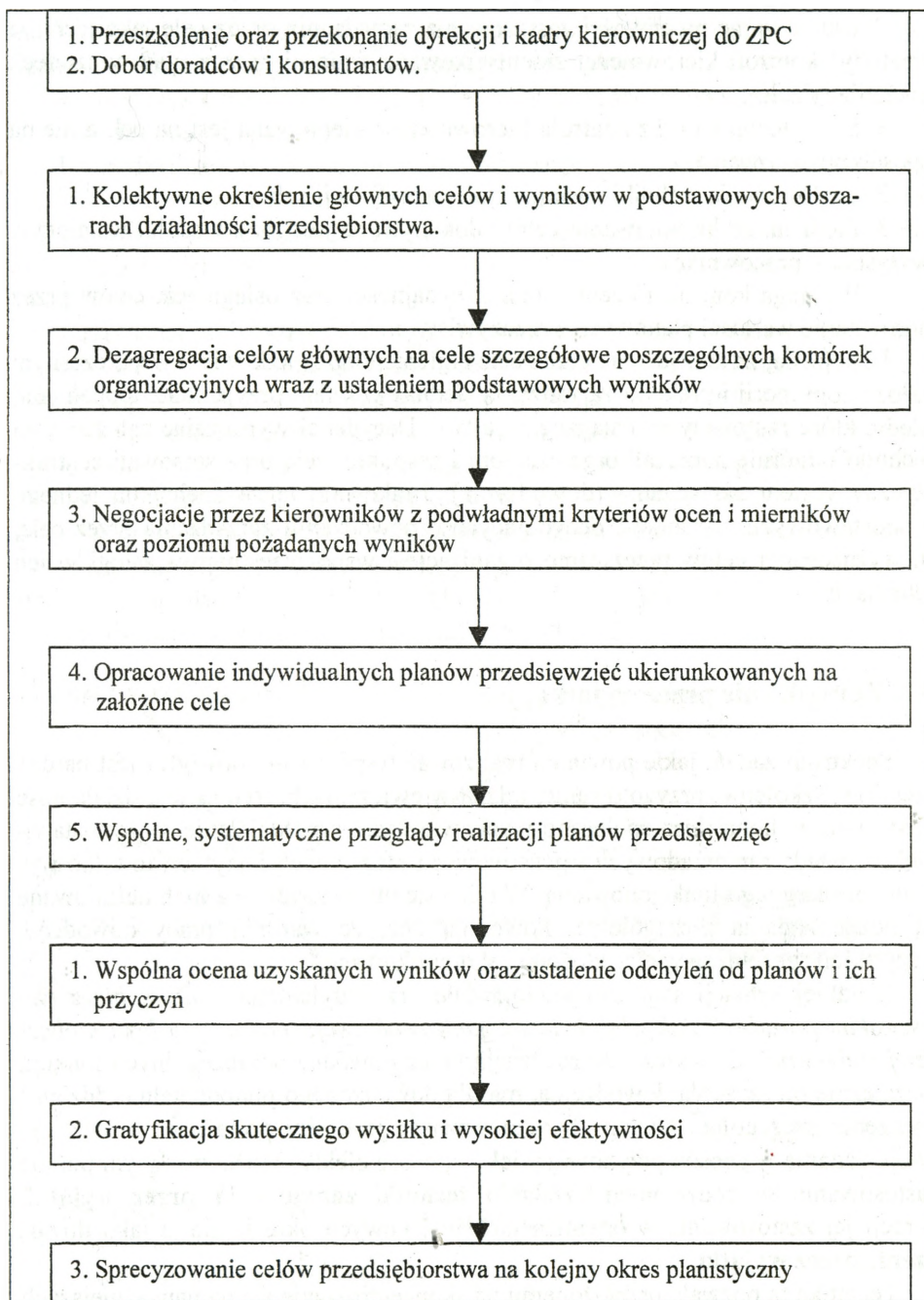
Jak każda działalność organizacyjna, także zarządzanie przez cele posiada wady i słabości, które najczęściej sprowadzają się do⁷⁰:

- znacznej pracochłonności związanej z ustaleniem i hierarchizacją celów;
- rozbudowanej dokumentacji dotyczącej określania celów, precyzowania planów przedsięwzięć oraz ustalania wyników przeglądów i ocen;
- koncentracji uwagi głównie na konkretnych celach wymiernych i niedoceniania celów niematerialnych;
- trudności napotykanych w procesie kontroli i oceny wyników związanych z oddzieleniem przyczyn subiektywnych od obiektywnych;
- wywoływania napięć, obaw i stresów w toku przeglądów i oceny wyników;
- wymogu wysokich kwalifikacji, dojrzałości i kultury tak ze strony kierowników, jak i podwładnych.

⁶⁸ Ibidem, s. 51.

⁶⁹ H. Bieniok, op. cit., s. 171.

⁷⁰ Ibidem, s. 171.



Źródło: H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1999, s. 168.

Rys. 3.1. Ramowa procedura postępowania w zarządzaniu przez cele

Podsumowując możliwości zastosowania zarządzania przez cele jako techniki (metody) kontroli kierowniczej zidentyfikowane wnioski można ująć w czterech stwierdzeniach:

1. Sama technika oraz kontrola kierownicza zorientowana jest na cel, a nie na sposób postępowania.
2. Zastosowanie techniki wymaga stałej weryfikacji celu.
3. Zakłada, że kształtowanie celów dokonywane jest przy współuczestnictwie wszystkich pracowników.
4. Wymaga kontroli i oceny stopnia wydajności oraz osiągnięcia celów przez porównanie wartości planowych z rzeczywistymi.

Uznaje się, że zarządzanie przez cele najlepiej odpowiada wielu współczesnym założeniom teorii i praktyki zarządzania. Jednak w wielu przypadkach popełniano błędy, które rzutowały na osiągane rezultaty. Decydenci wypaczając założenia tej techniki odgórnie narzucali organizacjom i zespołom cele oraz stosowali centralistyczny system zarządzania (dowodzenia). Brakowało także spełnienia jednego z podstawowych warunków, decydujących o powodzeniu zarządzania przez cele, tj. wyznaczania celów przez same organizacje i współuczestnictwa załogi w ich określaniu.

3.2. Zarządzanie przez wyjątki

Spektrum zadań, jakie powinien realizować współczesny dowódca jest bardzo szerokie. Szkolenie, przygotowanie, udział w ćwiczeniach, treningach, działalność gospodarcza, kontrolna, społeczno-wychowawcza, współdziałanie z przedstawicielami władz samorządowych i państwowych oraz innych instytucji to tylko wybrane obszary jego funkcjonowania. W odniesieniu do każdego z nich definiowane są liczne zadania szczegółowe. Powodują one, że warunki pracy dowódców wszystkich szczebli są wielce złożone i skomplikowane.

W takiej sytuacji stają oni wielokrotnie przed dylematem: *Jak sobie z tym wszystkim poradzić? Jak właściwie zorganizować swoją pracę, aby była najbardziej efektywna?* Zwłaszcza, że realizacja przez dowódcę poszczególnych funkcji, niezależnie od szczebla dowodzenia, ma dla dowodzonego pododdziału (oddziału) znaczenie szczególne. Dlatego bardzo ważnym jest, aby potrafił on realizować swoje zadania w sposób przynoszący jak najlepsze efekty. Może mu w tym pomóc zastosowanie w codziennym działaniu **techniki zarządzania przez wyjątki**. Z racji jej zastosowania w organizacjach wojskowych określa się ją jako **dowodzenie przez wyjątki**.

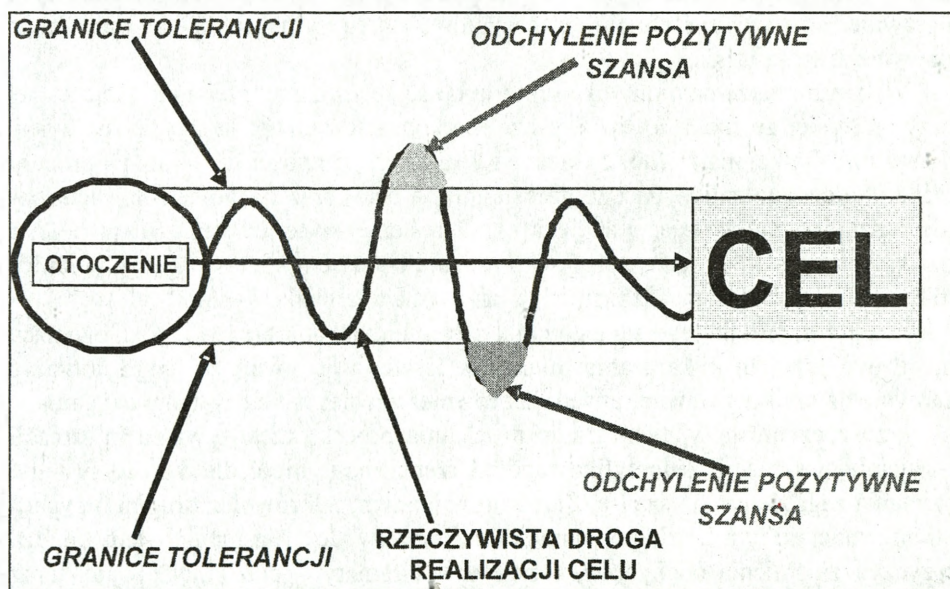
Technika ta pozwala przełożonemu na skoncentrowanie się na najważniejszych zadaniach, dlatego często nazywana jest techniką **upraszczającą zadania dowódcze (kierownicze)**. Jej zasadnicze założenia wynikają z przeświadczenia, że:

- nie jest możliwe, ani konieczne, aby dowódca znał szczegóły wszelkich działań i przedsięwzięć realizowanych w jego pododdziale (oddziale);

- pewne problemy oraz działania są powtarzalne, dlatego ich rozwiązanie lub realizacja odbywa się zgodnie z nakreślonymi procedurami;
- nie wszystkie zadania, problemy, sprawy mają jednakowe znaczenie i dlatego dowódca poświęca im różną uwagę.

Istotą działania w nawiązaniu do powyższych założeń jest umożliwienie dowódcy koncentrowania swoich działań na sprawach najważniejszych. Pomocnym jest mu w tym jasne zdefiniowanie celi poszczególnych działań, określenie zadań oraz procedur ich realizacji, zorganizowanie odpowiedniego systemu informacyjnego i kontroli.

Poczynania takie pozwalają przypuszczać, że podwładni właściwie będą realizować otrzymane zadania oraz samodzielnie rozwiązywać problemy dotyczące osiągnięcia zakładanych celów częściowych. Jednak w praktyce każde działanie napotyka na trudności oraz bariery, które je zakłócają. Zdarzają się więc sytuacje, gdzie wymagana jest interwencja i wsparcie przełożonego. Mając to na względzie dowódca chcący zastosować technikę dowodzenia przez wyjątki powinien więc określić **granice tolerancji**. Są to różnego rodzaju parametry odnoszące się do działania oraz jego skutków, określające powstające odchylenia od realizowanej procedury lub planu. Dowódca musi być o nich bezwzględnie powiadomiony. Idea takiego działania przedstawiona została na rysunku 3.2.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, op. cit., s. 40.

Rys. 3.2. Schemat koncepcji dowodzenia przez wyjątki

Działanie zgodnie z techniką dowodzenia przez wyjątki zakłada spełnienie następujących warunków:

- zorganizowanie systemu działania, a w tym określenie celów, postawienie zadań, dobranie zasobów oraz sposobów działania;
- określenie, w odniesieniu do zadań cząstkowych, szczegółowych kompetencji podwładnych (zwłaszcza decyzyjnych);
- nakreślenie granic tolerancji;
- zorganizowanie systemu informacyjnego, a zwłaszcza sposobów obserwacji, pomiarów działania i jego skutków oraz powiadamiania przełożonego;
- przyjęcie procedur postępowania w przypadku ich przekroczenia;
- zdefiniowanie sposobu postępowania w celu powrotu do działania zgodnego z planem (procedurą).

Zorganizowanie systemu działania ma w pierwszym rzędzie spowodować, aby w odniesieniu do poszczególnych celów pododdziału określić, które z nich są dla dowódcy priorytetowe, które ważne, a które mniej ważne. Jest to przesłanką do decentralizacji dowodzenia oraz określenia spraw, problemów oraz działań, jakich realizacja zostaje powierzona podwładnemu. Prowadzi to do delegowania uprawnień decyzyjnych oraz stwarza warunki do lepszego funkcjonowania pododdziału. Określone granice tolerancji są zaś w swojej istocie ograniczeniami co do samodzielnego podejmowania decyzji przez podwładnego. Dlatego przekazaniu tych uprawnień towarzyszyć powinno szczegółowe i precyzyjne określenie uprawnień, obowiązków oraz zadań.

Wskazane także powinny być kryteria opisujące granice tolerancji. Najczęściej przyjmuje się, że mogą to być wskaźniki ekonomiczne (np. koszty, ceny, zyski, straty itp.), funkcjonalne (np. związane z realizacją czynności lub skutków procesu technologicznego zmierzającego do osiągnięcia celu) oraz osobowe (np. zachowanie ludzi, ich motywacja, reakcje itp.). Określenie kryteriów umożliwia pomiar działania oraz stwierdzenie wszelkiego rodzaju odchyłeń przekraczających granice tolerancji, a tym samym wskazanie ich jako sytuacji wyjątkowych.

W odniesieniu do tego samego celu, systemu działania oraz stopnia złożoności może być przyjęte kilka granic tolerancji. Kryteria je opisujące mogą dotyczyć zarówno czynników wewnętrznych, jak również zewnętrznych systemu działania.

Przekroczenie przyjętych granic uruchamia proces przekazywania informacji o zaistniałej sytuacji. Zidentyfikowane zdarzenia mogą nieść dla danego systemu działania zagrożenia lub szanse. Zarówno w jednym, jak również drugim przypadku informacja o tym fakcie powinna dotrzeć do dowódcy. Następuje wtedy analiza przyczyn zaistnienia odchylenia, rozważenie alternatyw jego zniwelowania oraz podjęcie decyzji, co do sposobu dalszego postępowania. Dowódca może samodzielnie doprowadzić do właściwego stanu lub wskazuje odpowiedzialnego za rozwiązanie zaistniałej sytuacji (por. rys. 3.3).

Szczególne znaczenie także w przypadku zastosowania tej techniki odgrywa kontrola. Zwłaszcza w sytuacjach, kiedy mogą wystąpić nadużycia decyzyjne

przez podwładnych. Należy określić warunki, które uznaje się za sytuacje wymagające interwencji dowódcy⁷¹.

Elementy techniki dowodzenia przez wyjątki w wielu przypadkach stosowane są intuicyjnie. Natłok obowiązków powoduje, że dowódcy instynktownie szukają rozwiązań usprawniających ich pracę. Racjonalizacja działania własnego powinna prowadzić do poznania założeń różnych technik mogących mieć wpływ na jakość i efektywność pracy. Praktyka dowodzenia wykazała, że postępowanie zgodnie z nakreślonymi powyżej założeniami prowadzi do wyzwolenia samodzielności, inicjatywy i kreatywności podwładnych. Mając pewną swobodę działania, nakreśloną granicami tolerancji, starali się oni jeszcze przed jej przekroczeniem rozwiązywać pojawiające się problemy i zagrożenia.

Najistotniejszą zaletą zastosowania tej techniki jest zajmowanie się oraz koncentrowanie dowódcy na sprawach, które uznaje on za szczególnie ważne i wymagające jego uwagi. Natomiast w pozostałych przypadkach rozwiązywanie problemów następuje na niższych szczeblach. W procesie działania aktywnie uczestniczy cały system, co pozwala na realizację zadań złożonych krytycznych wielopodmiotowych.

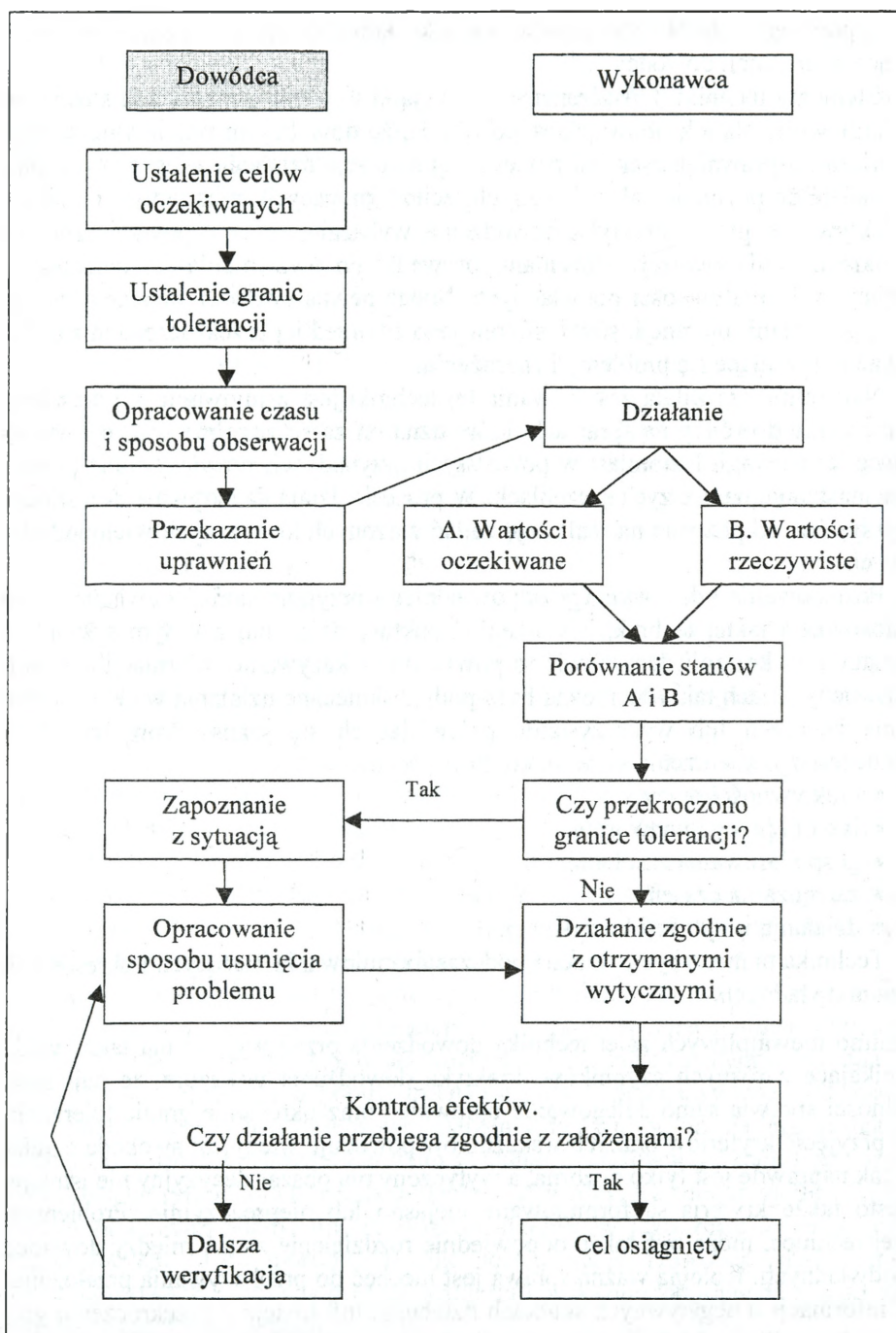
Postępowanie takie wymaga odpowiedniego przygotowania podwładnych do zastosowania takiej techniki, stworzenia struktury działania, a w tym system informacyjny i kontroli. Umożliwić to powinno przekazywanie informacji o wszelkich odchyleniach tak, aby można było podjąć skuteczne działania w celu niwelowania zagrożeń lub wykorzystania pojawiających się szans. Prowadzi to do jednoczesnego stworzenia systemu kontroli i oceny:

- efektywności pracy,
- jakości pracy i wytworów,
- gospodarowania zasobami,
- zarządzania czasem,
- działania w sytuacji kryzysowej.

Technika ta może być pomocna podczas formułowania bieżących i okresowych ocen podwładnych.

Pomimo niewątpliwych zalet technika dowodzenia przez wyjątki ma także wady wynikające z różnych czynników. Praktyka dowodzenia wskazuje, że najczęściej trudności sprawia samo delegowanie uprawnień oraz określenie granic tolerancji. Złe przyjęcie kryteriów oraz ich wskaźników powoduje wtedy, że swoboda działania tak naprawdę jest tylko pozorna, a wytyczony nią obszar decyzyjny nie istnieje. Często także kryteria są formułowane niejasno lub nieprecyzyjnie. Problemem w tej technice, może być także odpowiednie rozdzielenie zadań między dowódcę a podwładnych. Kolejną ważną sprawą jest niechęć do przekazywania przełożonemu informacji o negatywnych skutkach działania. Informacja o przekroczeniu granicy tolerancji jest blokowana w nadziei na pomyślne jej rozwiązanie własnymi

⁷¹ T. Koziński, *Techniki zarządzania w dowodzeniu pododdziałem*, Warszawa 2005, s. 71.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Kosiński, op. cit., s. 36.

Rys. 3.3. Metodologia postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez wyjątki

siłami. W wielu przypadkach prowadzi to do stanu, gdzie interwencja przełożonego już niewiele może pomóc. Ambicja, dążenie do sukcesu oraz przecenienie własnych możliwości powoduje zatajenie informacji oraz to, że przełożony nie zdaje sobie sprawy z realnej sytuacji. Brak informacji przyjmuje się natomiast jako znak bezkolizyjnego realizowania zadań.

Dotyczy to także „dodatniego” przekroczenia granic tolerancji. Często ma miejsce sytuacja, gdy pojawiające się szanse są bagatelizowane lub niedostrzegane. Cała idea dowodzenia przez wyjątki wynika zaś z przekonania, że wszystkie elementy danego systemu działania nakierowane są na samorealizację – działanie w ramach granic tolerancji – oraz wsparcie przełożonego w sytuacjach wyjątkowych (krytycznych).

Technika dowodzenia przez wyjątki posiada wiele wspólnych elementów z innymi technikami, zwłaszcza dowodzeniem przez cele oraz dowodzeniem przez delegowanie uprawnień. Prowadzi to do sytuacji, iż w praktyce dowódcy najczęściej stosują jednocześnie kilka ze znanych technik usprawnienia działania własnego oraz podwładnych. Wszelkie działania w tym zakresie powinny znaleźć zrozumienie i wsparcie przełożonych. Z czasem stosowane rozwiązania „powszednieją”, stają się wręcz procedurą postępowania oraz zostają sformalizowane.

Zarządzanie (dowodzenie) przez wyjątki umożliwia dowódcom pododdziałów koncentrować się na sprawach najważniejszych oraz takich, które odbiegają od przyjętych norm i wymagają jednostkowego potraktowania. Główną ideą zarządzania przez wyjątki jest stworzenie sprawnego narzędzia zarządzania za pomocą, którego dowódcy na kolejnych, wyższych szczeblach dowodzenia mogą skoncentrować się na newralgicznych i krytycznych dla organizacji problemach dowodzenia. Natomiast wykonawcy (dowódcy pododdziałów) otrzymują pełną autonomię decyzyjną w działaniach standardowych oraz mieszczących się w normach uznanych za zgodne z oczekiwaniami.

Przedstawione założenia powinny ułatwić zrozumienie oraz wskazać możliwości zastosowania poszczególnych rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania w praktyce prowadzenia kontroli kierowniczej podczas dowodzenia pododdziałem i oddziałem.

3.3. Zarządzanie przez wyniki

Szerokie zastosowanie w siłach zbrojnych w odniesieniu do organizowania oraz prowadzenia działalności dowódczej (kierowniczej) ma technika **zarządzania przez wyniki**. Szereg jej elementów była i jest stosowana przez dowódców. Część z nich stosowana jest świadomie, część natomiast wynika z rozwiązań organizacyjnych. Warto przedstawić, więc zasadnicze wnioski dotyczące organizacji pracy kierowniczej oraz kontroli otrzymane w toku prac badawczych.

W technice tej organizację lub jej część traktuje się jako system, który dysponuje własnym potencjałem oraz określa relacje między posiadanymi zasobami,

a możliwymi do osiągnięcia celów. Dowódca wdrażający tę technikę koncentrować powinien swoje działania na możliwościach zwiększenia efektywności, badaniu i wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz bieżącego dopasowania do zmian zachodzących w otoczeniu.

Teoretycy zarządzania wskazują, że zasadniczymi etapami realizacji tej techniki są:

- analiza potencjału organizacji(jej części, zespołu, pododdziału) we wszystkich zakresach funkcjonowania;
- podjęcie decyzji odnośnie relacji: zasoby – możliwie najlepsze wyniki;
- koncentracja działań na najbardziej ekonomicznych wynikach przy uwzględnieniu minimum ryzyka;
- analiza posiadanych wariantów działania;
- określenie kryteriów oraz wskaźników osiągnięcia celów;
- wdrożenie przyjętych rozwiązań;
- kontrola osiągniętych wyników.

Koncentracja na wynikach powoduje, że szczególne miejsce zajmuje w tej technice pomiar osiąganych rezultatów. Jest to ważne przedsięwzięcie w organizacjach wojskowych, w których stosownie do zakładanych celów rezultaty działania mogą być trudne do zmierzenia. Dotyczy to przede wszystkim tych aspektów funkcjonowania jednostek wojskowych, lub ich części, których nie da się wyrazić w jednostkach kwantyfikowalnych. Dużo łatwiej wyniki działania określać w organizacjach produkcyjnych lub usługowych, gdzie zasadniczymi wyznacznikami jest poziom produkcji (usług), sprzedaży oraz ich kosztów. Przedstawione uwarunkowania powodują powszechne przyjmowanie założenia, że kontrola wyników działania wymaga:

- określenia oraz upowszechnienia siatki celów organizacji (zespołu, pododdziału itp.);
- zidentyfikowania punktów (działań, zespołów, pododdziałów itp.) decydujących o osiągnięciu sukcesu;
- właściwego rozdzielenia kompetencji decyzyjnych;
- zwrócenia uwagi dowódców (kierowników) na wyniki.

Jednym z założeń, a zarazem zasadniczą zaletą, stosowania tej techniki jest koncentracja uwagi na punktach decydujących. Jest to priorytet, który umożliwia prowadzenie kontroli oraz otrzymywanie informacji o stopniu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.

Nie jest ona jednak pozbawiona wad. Jako zasadnicze wskazuje się kłopoty z koordynacją działań przez poszczególne punkty decydujące. Jednocześnie optymalizacja osiąganych przez nie wyników może być trudna w odniesieniu do celów całej organizacji lub innych elementów. Jako wadę podaje się także nadmierną koncentrację na wynikach przy jednoczesnym pomijaniu lub bagatelizowaniu człowieka lub innych aspektów funkcjonowania organizacji.

Część teoretyków zakłada dominację w tej technice autokratycznego stylu kierowania, co może osłabić więzi między pracownikami, a kadrą kierowniczą. Nie

jest to jednak wadą w organizacjach wojskowych, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiego podejmowania decyzji oraz ich wdrażania. Rozwiązania stosowane w wojsku są wręcz wskazywane jako modelowe reagowanie na kryzys lub sytuację zagrożenia.

Zastosowanie techniki zarządzania przez wyniki wymaga ciągłego pozyskiwania informacji o rezultatach częściowych i końcowych. Niezbędna jest w tych działaniach kontrola osób kierowniczych, które porównują je z zakładanymi w planach standardami.

Technika ta wykazuje pewne podobieństwo do zarządzania przez cele. Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że w tym przypadku to przełożony określa cele, a następnie przekazuje je podwładnym do realizacji. Wraz z nimi podwładni otrzymują konkretne rezultaty, jakie powinny być osiągnięte. Określenie priorytetów działania oraz punktów decydujących wymaga wzrostu aktywności działań przełożonych w zakresie planowania i koordynacji działania oraz kontrolowania osiąganych wyników.

3.4. Zarządzanie przez analizę punktów przełomowych

Szeregu interesujących wniosków w zakresie kontroli kierowniczej dostarczyła analiza założeń zastosowania techniki zarządzania przez analizę punktów przełomowych. W literaturze jest ona także nazywana techniką zarządzania ofensywnego.

Zasadnicze założenia tej techniki wynikają z przekonania, że w każdej organizacji dokonywać należy zmian, które sprostają wymaganiom współczesności i przyszłości. Zmiany te są wynikiem dynamicznego przeobrażania poszczególnych czynników otoczenia bliższego i dalszego otoczenia. Są jednocześnie próbą uniknięcia wszelkiego rodzaju zagrożeń, a jednocześnie próbą wykorzystania pojawiających się szans. Przyjmuje się, że zmiana, obok globalizacja i złożoności, jest jedną z najważniejszych cech funkcjonowania współczesnej organizacji.

Szczególne miejsce zajmuje w tej technice kierownictwo organizacji oraz kierownicy na jej poszczególnych poziomach. Muszą być oni przekonani o potrzebie zmian oraz zdeterminowani do odrzucenia postaw zachowawczych. Jednocześnie osoby przyjmujące ofensywne techniki zarządzania muszą:

- mieć świadomość, że zmiany są istotną częścią funkcjonowania organizacji;
- wiedzieć, że służą one organizacji lub jej poszczególnym częściom;
- popierać innowacje oraz dążenie do postępu na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- rozwijać propozycje ulepszeń;
- popierać i wspierać pracowników, którzy odpowiadają za wdrożenie i realizację zmian;
- troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników;
- dostrzegać i propagować działania kreatywne.

Działalność osób zakładających aktywne zarządzanie realizowana jest w trzech etapach: przygotowania, decydowania i realizacji działania; realizacji funkcji kontroli oraz dokonywania kolejnych zmian (por. rys. 3.4).

Analiza tego procesu wykazała, że także w tym przypadku każdą decyzję poprzedzają działania koncepcyjne polegające na analizie wszystkich przesłanek oraz faktów. Dąży się do zidentyfikowania wszystkich problemów, które pozwalają na określenie istoty przyszłych zmian oraz pozwalają uświadomić kadrze kierowniczej potrzebę pozytywnego nastawienia do nowych wyzwań. Jednym z zasadniczych działań planistycznych jest dokładna diagnoza organizacji, w której uwzględnia się warunki jej funkcjonowania, w tym zwłaszcza otoczenia bliższego i dalszego. Ważne jest także określenie ryzyka poniesienia porażki oraz szans powodzenia wprowadzanych zmian. Oceniając działalność organizacji należy także zweryfikować listę problemów organizacyjnych oraz określić, które z nich należy rozwiązać, aby osiągnąć właściwy efekt zmian. Dążyć jednocześnie należy do stwierdzenia, jak poradzić sobie z tymi trudnościami oraz określić skutki, jakie mogą przynieść zmiany w sferze społecznej i technologicznej organizacji.

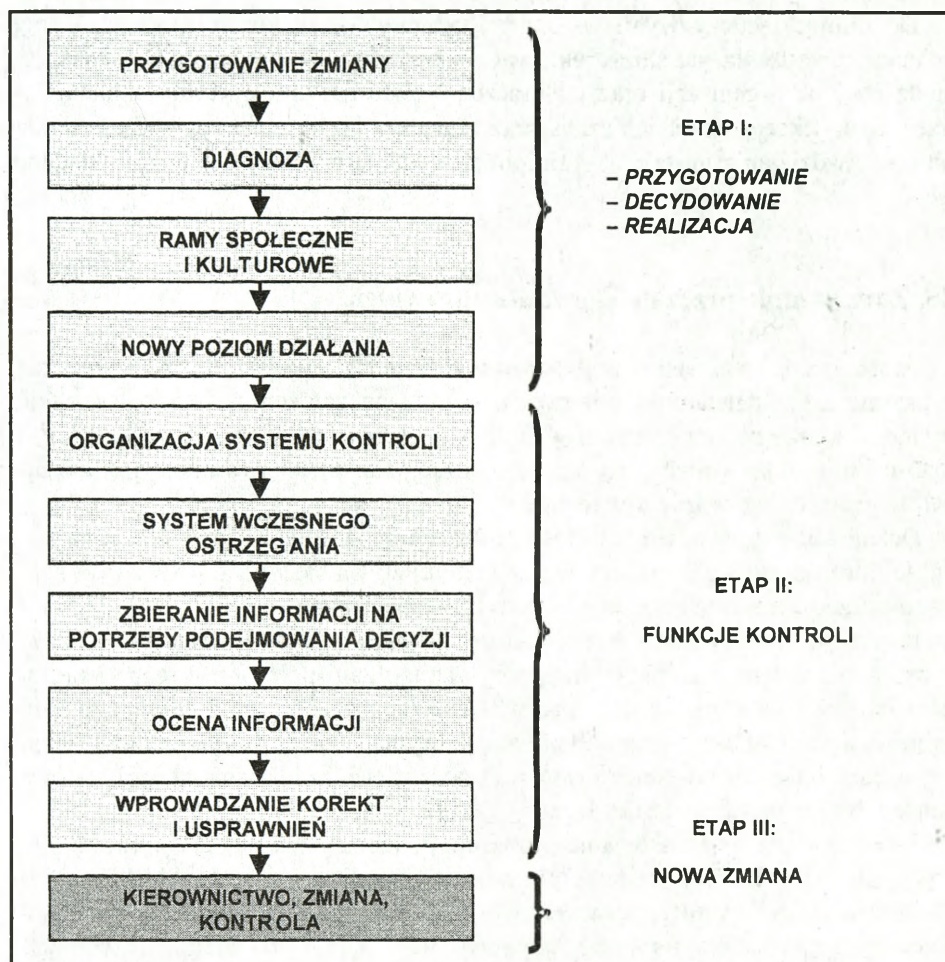
Szczególną rolę w procesie zarządzania przez analizę punktów przełomowych odgrywa **kontrola**. Pozwala ona na systematyczne porównywanie zaplanowanych działań z rzeczywistymi rezultatami osiąganymi w toku działania po dokonaniu zmiany. Proponuje się, aby częstotliwość pomiarów kontrolnych była w tym przypadku uzależniona od stopnia centralizacji procesów decyzyjnych, przyjętych procedur oraz typu standardu kontrolnego (por. tab. 3.1).

Tabela 3.1

Zależność elementów procesu kontrolnego

STOPIEŃ DECENTRALIZACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ POMIARÓW	TYP STANDARDU KONTROLNEGO
Centralizacja wszystkich zrutowizowanych decyzji	W odniesieniu do realizowanych zadań – codziennie W odniesieniu do metod i jakości wykonania – ciągle lub co parę godzin	Dokładne instrukcje wykonania danego zadania dostarczone każ- demu pracownikowi
Decentralizacja niektó- rych zrutowizowanych decyzji	W odniesieniu do poszczególnych zadań – codziennie lub raz w tygodniu W odniesieniu do współczynników – raz w miesiącu	Dokładnie określony współczynnik wydajności, stan wydatków, wiel- kość funduszu płac, liczba zatrud- nionych itp.
Pełna decentralizacja	W odniesieniu do danych – co miesiąc W odniesieniu do pozostałych – co rok	Określenie danych w wynikach końcowych

Źródło: K. Zimmewicz, op. cit., s. 59.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, op. cit., s. 58.

Rys. 3.4. Metodologia postępowania w zarządzaniu przez analizę punktów przełomowych

Jednym z elementów zastosowanego w tej technice systemu kontroli powinien być tzw. **system wczesnego ostrzegania**. Założenie to jest bardzo podobne do określenia granic tolerancji w technice zarządzania przez wyjątki. Działanie takie ma pozwolić organizacji na analizę informacji oraz zaistniałych zdarzeń mogących być symptomami pojawiających się zakłóceń zarówno z otoczenia, jak również w systemie działania. Tak zorganizowany system kontroli i komunikowania pozwoli na określenie sposobów działania w nowych warunkach, podejmowanie decyzji oraz szybką reakcję i przeciwdziałanie.

Dokonując syntezy wyników badań stwierdzono, że kontrola w omawianej technice zarządzania ma służyć aktywnemu podejściu do procesów i zjawisk zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu podczas wprowadzania zmian. Poprzez identyfikację wszelkich szans oraz zagrożeń dąży się do ich wykorzystania lub przeciwdziałania im tak, aby zminimalizować straty oraz osiągnąć zakładane cele.

3.5. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień

Istota przedstawianych w niniejszym rozdziale technik zarządzania wyraża się w usprawnianiu działalności kierowników oraz na założeniu, że nie wszystkie czynności kierownicze muszą oni wykonywać osobiście. Jedną z technik, których zastosowanie może wpłynąć na jakość realizacji funkcji kierowników jest **zarządzanie przez delegowanie uprawnień**.

Delegowanie uprawnień jest dość powszechnie stosowaną praktyką zarządzania. Jej idea odnosi się do zasady w myśl, której zrywa się z centralistycznym sposobem zarządzania oraz zakłada zdecentralizowane działanie.

Inspiracją opracowania i wdrożenia tej techniki była chęć sprostaniu wyzwaniom współczesnym warunkom funkcjonowania organizacji. Wiele szans i zagrożeń identyfikowana jest na wszystkich, nawet najniższych, poziomach struktury organizacji. Ich wykorzystanie lub uniknięcie wymaga najczęściej szybkiej reakcji, a to uzależnione jest od podejmowania decyzji w tych miejscach, w których owe szanse lub zagrożenia są dostrzegane.

Przedstawione uwarunkowania powodują potrzebę przekazania uprawnień decyzyjnych tym, których reakcja pozwala na podejmowanie szybkich decyzji i działania. Delegowanie uprawnień w wielu organizacjach stało się dość powszechnym zjawiskiem, a nawet standardem. Istnieje jednak szereg osób zajmujących stanowiska kierownicze, które przejawiają niechęć, czy wręcz obawę przed dzieleniem się władzą z podwładnymi.

Problem delegowania uprawnień jest ważny dla organizacji, gdyż niechęć lub nieumiejętność ich przekazywania mogą stać się przyczynami wielu niepowodzeń. Zwłaszcza, że nie wykorzystuje się wtedy potencjału, a przede wszystkim wiedzy i umiejętności, podwładnych. Aby temu zapobiegać należy, między innymi, określić:

- kto nie deleguje uprawnień;
- dlaczego tak postępuje;
- kto w delegowaniu uprawnień dostrzega wyznacznik dobrej organizacji;
- kto ma wypracowany system lub założenia delegowania uprawnień;
- jaki zakres uprawnień można, lub należy delegować.

Diagnoza organizacyjna w tym zakresie powinna pozwolić dostrzec zjawiska i relacje mające wpływ na delegowanie uprawnień. Nie jest ono jednak procesem automatycznym oraz obowiązkowym. Wymaga spełnienia szeregu warunków oraz

wiedzy i umiejętności podwładnych. Pokonać należy szereg barier, a zwłaszcza powszechny mit, że delegowanie uprawnień wynika z lenistwa kierowników oraz chęci wysługiwaniania się podwładnymi. Aby tak się nie stało pamiętać należy, że delegowanie nie powinno dotyczyć codziennych, rutynowych i prostych działań.

Jedną z zasadniczych zasad delegowania uprawnień jest przekazanie podwładnym kompetencji przekraczających ich normalne obowiązki i zadania. Dzięki takiemu postępowaniu podwładni uczestniczą w rozwiązywaniu części problemów organizacyjnych nie angażując w to przełożonych. Stopień ich zaangażowania w te działania zależy od zakresu delegowanych uprawnień oraz stopnia samodzielności. Taki sposób postępowania pozwala także na okazanie podwładnemu zaufania oraz przekazanie samodzielności decyzyjno-wykonawczej co może prowadzić do wzrostu jego umiejętności oraz satysfakcji z pracy.

W delegowaniu uprawnień ważną rolę odgrywa sama umiejętność delegowania. Każda osoba kierownicza powinna doskonale orientować się w zakresie swoich uprawnień oraz posiadać wiedzę, które z nich można delegować, a które nie. Jednocześnie duże znaczenie ma to, komu delegowane są uprawnienia, na jak długo oraz jakie jest ryzyko niewykonania zadań w wyniku złej decyzji o delegowaniu uprawnień. Aby delegowanie osiągnęło odpowiedni skutek przełożony musi doskonale znać zakresy obowiązków swoich podwładnych, ich aktualne obciążenie pracą, przyzwyczajenia, warunki funkcjonowania danych zespołów oraz inne czynniki mogące mieć wpływ na przyszłe działanie. Ogromną rolę odgrywa w tych procesach aspekt społeczny, a zwłaszcza kultura organizacyjna. Wszyscy współuczestnicy procesów organizacyjnych powinni rozumieć potrzebę delegowania uprawnień oraz znać przesłanki jej zastosowania. Nie należy tego procesu traktować jako wyróżnienia, które w odniesieniu do ambicji i aspiracji innych członków organizacji może doprowadzić do spięć i zatargów.

Ważną rolę w delegowaniu uprawnień odgrywa także osoba, której przekazywane są uprawnienia. Decydent oczekuje, że postępować ona będzie zgodnie z jego oczekiwaniami, a przedsięwzięcia objęte nowym zakresem kompetencji realizować będzie w odpowiedni sposób. Osoby, którym delegowane są uprawnienia powinny być przygotowane do realizacji zadań z nich wynikających, a otrzymane kompetencje powinny uzupełniać ich dotychczasowe uprawnienia oraz stwarzać warunki racjonalnej działalności organizacyjnej.

Praktyka wskazuje, że delegowanie uprawnień nastęrcza wszystkim osobom biorącym udział w tym procesie szereg trudności. Samo przekazanie kompetencji podwładnemu nie zwalnia jego przełożonego z odpowiedzialności za ten zakres działalności. Wraz z osobą, której przekazano uprawnienia ponosi on wszelkie konsekwencje wynikłe z działania podwładnego. Podejmować musi wszelkich starań, aby właściwie ocenić podwładnych pod kątem ich możliwości działania w nowych warunkach oraz stworzyć taki podsystem kontroli, który pozwalałby dostrzec wszelkie symptomy zagrożeń oraz odpowiednio na nie zareagować.

Zorganizowanie odpowiedniego systemu informacyjnego wpływa na wszelkie koncepcyjne i wykonawcze działania organizacji. Odpowiednie komunikowanie

oraz przekazywanie informacji jest jednym z niezbędnych warunków właściwych relacji przełożonego z podwładnymi. Szczególne znaczenie postępowanie takie ma we wszystkich organizacjach zhierarchizowanych, gdzie działania mają miejsce najczęściej w sytuacjach kryzysowych. Delegowanie uprawnień nie może powodować w nich zerwanie więzi przełożonego z danym zakresem uprawnień oraz działającą w tych ramach osobą. Pomimo zasadniczych założeń tej techniki kontrola postępowania podwładnego powinna być realizowana w taki sposób, aby uniknąć przykrych rozczarowań. Zaleca się także, aby podwładny przedstawił koncepcję postępowania stosownie do nowych uprawnień. Są to jednak działania, które ograniczają jego kreatywność i wskazują na brak zaufania przełożonego do możliwości podwładnego.

Delegując uprawnienia decydent musi zdawać sobie sprawę z ryzyka, że podwładny nie sprostą oczekiwaniom, lub podjęte przez niego działania będą niewłaściwe. Ważną rolę odgrywa w takiej sytuacji cierpliwość przełożonego, który w początkowym okresie po delegowaniu uprawnień powinien pomagać podwładnemu w działaniu. Pozwoli to na „płynne” wejście podwładnego w nowe obowiązki oraz „nauczenie” się postępowania w nowych warunkach. Istotnym wyznacznikiem postępowania delegującego jest w tym przypadku doświadczenie podwładnego oraz to czy wcześniej były mu delegowane te same lub inne zakresy uprawnień. Determinantem zachowań kierowniczych powinna być szczegółowa diagnoza podwładnego pod kątem jego zachowań w nowych uwarunkowaniach.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że delegowanie uprawnień jest powszechnym zjawiskiem w siłach zbrojnych. Zarówno w okresie pokoju, kryzysu, jak również działań wojennych, dowódcom przekazywane są uprawnienia wykraczające poza ich dotychczasowy zakres obowiązków. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których stosownie do otrzymanego zadania tworzone są np. zgrupowania taktyczne na bazie jednego z pododdziałów. Jego dowódca otrzymuje wtedy uprawnienia decyzyjne w stosunku do przydzielonych mu pododdziałów specjalistycznych, które w normalnych warunkach nie są mu podporządkowane. Stwarza to sytuację, w której dana osoba musi znać ich możliwości działania oraz być przygotowana do zaplanowania wspólnych działań, a zwłaszcza określenia zadań poszczególnym elementom i koordynowania ich wysiłków wykonawczych. Osiągnięcie powodzenia w tak złożonych warunkach powoduje potrzebę doskonałej organizacji pracy oraz podejmowania dużego wysiłku najczęściej w skrajnie ograniczonym czasie na przygotowanie działania.

Pomimo szeregu zagrożeń w literaturze poświęconej zarządzaniu wskazuje się, że delegowanie uprawnień jest jednym z parametrów przy ocenie funkcjonowania organizacji. Brak takiego postępowania wskazuje, że realizowane procesy zdominowane zostały przez centralistyczny styl kierowania oraz brak elastycznego reagowania na zagrożenia lub szanse pojawiające się już na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. Jako zasadnicze zalety delegowania uprawnień można wskazać:

- odciążenie dowódcy, kierownika lub innej osoby funkcyjnej z zadań, jakie mogą być wykonywane przez podwładnych;
- przeznaczenie zaoszczędzonego czasu na inne ważne problemy organizacyjne;
- wyzwolenie inicjatywy i motywacji podwładnych;
- sprzężenie powstawania (identyfikowania) problemów z miejscem w strukturze organizacyjnej, osobą oraz kompetencjami pozwalającymi na ich rozwiązanie;
- elastyczne reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia;
- stworzenie zakresu kompetencji odpowiadających potrzebom organizacji.

Jak każde działanie organizacyjne, także delegowanie uprawnień wymaga racjonalnego działania zorganizowanego. Musi być ono przemyślane, a powstały w ich wyniku zakres kompetencji jasny, co do uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach organizacji oraz na wszystkich stanowiskach kierowniczych.

Praktyka wskazuje, że pomimo niewątpliwych zalet w codziennej działalności delegowanie napotyka szereg barier, trudności oraz nie zawsze przynosi pożądane rezultaty. Analiza najczęstszych nieprawidłowości pozwoliła na stwierdzenie, że odnoszą się one do⁷²:

- osoby kierownika,
- podwładnych,
- różnych aspektów organizacyjnych.

Bariery i nieprawidłowości w delegowaniu uprawnień związane z samym kierującym mogą być spowodowane różnymi przyczynami, np. takimi jak:

- niedostateczne umiejętności kierownicze (brak wiedzy menedżerskiej dotyczącej delegowania uprawnień, nieumiejętność wyznaczania właściwych priorytetów i skali ważności realizowanych zadań);
- niechęci do delegowania uprawnień wynikającej z braku wiary w kwalifikacje podwładnych oraz obawy przed ich nielojalnością oraz przekonania o tym, że jest się człowiekiem nie do zastąpienia;
- preferowania centralistycznego sposobu zarządzania (dowodzenia, kierowania);
- poczucie zagrożenia, że podwładny lepiej wykona zadania w ramach otrzymanych uprawnień;
- obawą przed utratą władzy, prestiżu.

Dokonując charakterystyki osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz ich postępowania w odniesieniu do delegowania uprawnień stwierdzono, że zawierają się w pewnych powtarzalnych zachowaniach, które można przedstawić jako:

- **kierownik „egoista”**, który uważa, że przesunięcie uprawnień na niższe szczeble narusza jego autorytet i prestiż, sukcesy innych zapisuje na swoje konto, wie wszystko najlepiej;
- **kierownik „koń roboczy”** – jest przyzwyczajony do ponoszenia ofiar, wszystko robi sam, pracuje po godzinach i wieczorami, według jego mniemania

⁷² H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, op. cit., s. 180.

jest solidny, lecz nie odróżnia zadań ważnych od rutynowych, często wykonuje zadania, które należą do podwładnych, jest autorytarny i obojętny na losy innych;

- **kierownik „niedoświadczony”** – posiada wiedzę specjalistyczną, która nie umożliwia im ogarnięcia skomplikowanej problematyki danej organizacji, nie bardzo orientuje się, co do zadań kierowniczych.

- **kierownik „niepewny”** charakteryzuje się wewnętrznym oporem wobec innych ludzi, nie zna dobrze stosownych środków i narzędzi oddziaływania na podwładnych, wykazuje obawę, że podwładni są lepsi od niego, boi się ryzyka i współzawodnictwa, dlatego nieustannie kontroluje podwładnych;

- **kierownik zawsze mający wymówkę** – nie potrafi objąć całej problematyki jego zakresu kompetencji, nie potrafi planować czasu swojej pracy oraz właściwie go wykorzystać, nie potrafi koordynować i kontrolować, ciągle narzeka na niskie kwalifikacje swoich podwładnych oraz to, że musi wszystko za nich robić, na wszystkie niepowodzenia ma gotowe odpowiedzi.

Kolejną grupą barier delegowania uprawnień stanowią nieprawidłowości leżące po stronie podwładnego, jest to między innymi:

- niechęć do podejmowania dodatkowych obowiązków i kompetencji,
- strach przed odpowiedzialnością, podejmowaniem ryzyka,
- konformizm i minimalizm w realizacji obowiązków,
- brak kompetencji i umiejętności,
- nadmierne ambicje.

Ostatnia grupa barier delegowania uprawnień dotyczy różnego rodzaju wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Są to między innymi:

- brak tradycji do delegowania uprawnień w organizacji,
- centralistyczny styl podejmowania decyzji,
- słaba kultura organizacyjna,
- niedostrzeganie problemów organizacyjnych, które mogą być rozwiązane na niższych szczeblach struktury,
- przyjęte procedury postępowania,
- zakazy przełożonych.

Delegowanie uprawnień jest ściśle związane z innymi technikami zarządzania, czasami stanowi wręcz warunek ich zastosowania, jak np. w zarządzaniu przez wyjątki.

4. TECHNIKI MOTYWACYJNE

4.1. Zarządzanie przez motywację

Historia działań zorganizowanych wskazuje jak wiele działań podejmują teoretycy i praktycy, poszukując przyczyn oraz determinantów ludzkiej działalności, sposobów i narzędzi jej dynamizowania oraz sterowania nią w organizacji. Problemy te analizowane są przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych i określane są pojęciem **motywacji**.

Wiedza dotycząca zrozumienia motywów, źródeł ich powstawania i wpływu na zachowania ludzi nie jest mała, jednak wiele pozostaje jeszcze do wyjaśnienia. Istniejący stan wiedzy nie pozwala z całą pewnością przewidzieć ludzkich zachowań. Ich bogactwo i różnorodność powoduje, że motywacji i motywowaniu nadaje się szeroki zakres i interpretację. Analizuje się motywację do pracy, do zmian i postępu, do nauki i rozwoju, a nawet do działań destrukcyjnych czy sprzecznych z prawem itp. Z tych właśnie względów, motywacja silnie oddziałując na skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji, stanowi przedmiot badań zachowań organizacyjnych i jest jedną z głównych funkcji zarządzania.

Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Jest procesem regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku. Motywacja jako mechanizm psychologiczny stanowi wewnętrzną siłę człowieka – analogiczną do siły fizycznej – umożliwiającą jakiekolwiek działanie. Siła ta, to „popędy, instynkty i życzenia, a także stany napięć”, które nazywa się mechanizmami organizmu ludzkiego. Od wielkości i struktury motywacji zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii, intensywność i trwałość wysiłków. Jest ona także procesem sterowania wyborem, którego dokonuje jednostka spośród różnych kierunków i form działania. Można ją rozpatrywać w aspekcie energetycznym i sterującym. Procesy motywujące są podstawą aktywności człowieka. To właśnie przez motywowanie stwarzamy w organizacji kulturę pracy w ramach, której pracownicy starają się doskonalić swoją działalność oraz swe umiejętności, a także mają możliwość wyrażenia swoich opinii na temat dowodzenia, zarządzania lub kierowania.

Motywacja i motywowanie odgrywa szczególną rolę w organizacjach wojskowych. Dowódcy oraz teoretycy sztuki wojennej od dawna wskazują, że nie da się osiągnąć celów działania bez trwałego zaangażowania się w nie członków działających zespołów. **Motyw** to powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się czynni-

kami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. Najczęściej wymienia się trzy składniki motywacji⁷³:

- kierunek – co stara się zrobić dana osoba;
- wysiłek – jak bardzo się stara;
- wytrwałość – jak długo się stara.

Motywowanie polega na takim wpływaniu na ludzi, by podążali w pożądanym przez nas kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że postępowanie doprowadzi ich do osiągnięcia celu i spodziewanej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby.

Silnie motywowani ludzie (żołnierze) mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania zmierzające do osiągnięcia owych celów. Tacy podwładni mogą motywować się sami i jeśli tylko oznacza to poruszanie się we właściwym kierunku i spełnianie stawianych im oczekiwań, jest to najefektywniejsza forma motywacji. Jednak większość ludzi w mniejszym lub większym stopniu potrzebuje motywowania z zewnątrz. Organizacja jako całość może stworzyć warunki, w których, dzięki bodźcom – wynagradzaniu, możliwościom doskonalenia się i rozwoju – osiągać można wysokie poziomy motywacji.

Analiza literatury wskazuje, że **motywacja** jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku⁷⁴. Tadeusz Pszczołowski wskazywał, że motywacja to wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motywy.

Motywacja to także zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć – zwane mechanizmami organizmu ludzkiego. Jest to także czynnik, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów.

W działaniach organizacji motywacja przyjmowana jest jako atrybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania, bądź jej zaniechanie.

Motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Przedstawiciele różnych dziedzin wskazują na wagę poszczególnych elementów tego procesu. **Socjologowie** wskazują, że motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczeki-

⁷³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002, s. 106.

⁷⁴ L. Kozioł, *Motywacja w pracy*, Warszawa-Kraków 2002, s. 27.

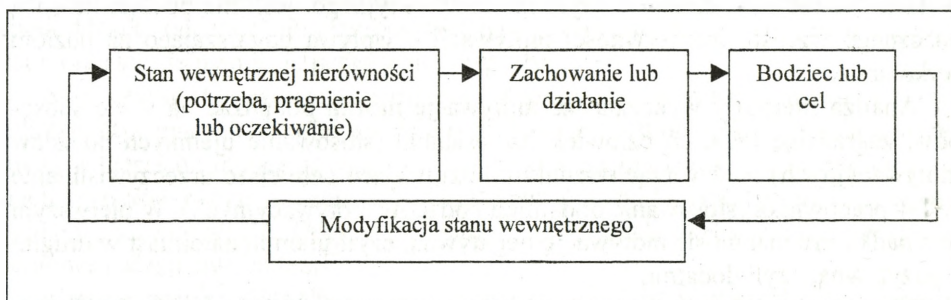
wań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej).

Analiza założeń teoretycznych wskazuje, że motywowanie to przede wszystkim pobudzanie ludzi do działania. Proces motywacji obejmuje:

- identyfikację niespełnionych potrzeb;
- określenie celów, które odpowiadają potrzebom;
- spowodowanie działania, które jest konieczne do spełnienia ustalonych potrzeb.

Jako element działalności organizacyjnej motywowanie wyrażać się powinno w zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy.

Oprócz aspektów organizacyjnych w kontekście motywowania bardzo mocno podkreśla się aspekty psychologiczne, a przede wszystkim postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiającego jego aktywność. Uogólniony proces motywacyjny wskazano na rysunku 4.1.



Źródło: L. Koziół, *Motywacja w pracy*, Warszawa-Kraków 2002.

Rys. 4.1. Uogólniony model procesu motywacyjnego

Według przedstawionego powyżej modelu procesu motywacyjnego z chwilą osiągnięcia celu przez człowieka przestaje działać bodziec (przyczyna). Termin „bodziec” oznacza w psychologii jakąkolwiek zmianę w otoczeniu organizmu żywego, bądź w nim samym, która może spowodować lub zmienić poziom jego pobudzania. Ustanie działania bodźca powoduje wyeliminowanie motywu działania, a w konsekwencji również samego zachowania. Przez motyw rozumie się czynnik psychiczny warunkujący celowe działanie człowieka. Motywacja jest splotem motywów o różnej sile i kierunku działania. Potrzeba zaś to poczucie braku czegoś, wywołujące napięcie organizmu i pobudzające jego aktywność skierowaną na zaspokojenie tej potrzeby. Założenia przedstawionej koncepcji: przyczynowość,

motywacja i ukierunkowanie nastawione na cel, pozwalają analizować zachowanie się różnych osób w dowolnym czasie. W zachowaniu każdego człowieka można doszukać się motywów, a za motywami przyczyn tego zachowania. Powstawanie, ukierunkowanie, siłę i czas trwania określonego sposobu zachowania się próbują wyjaśnić liczne teorie motywacji, konstruowane modele i podejścia do motywacji. Akcentują one głównie aspekt sterujący motywacji, mniej energetyczny. Im motywacja jest silniejsza, tym pracownik przejawia większą aktywność i wykazuje nieodpartą potrzebę w dążeniu do celu (zamierzonego rezultatu). Z drugiej strony nadmierny poziom motywacji jest niekorzystny dla jakości jego działania. Zbyt silna motywacja może pogarszać działanie a nawet paraliżować je, ponieważ silne stany uczuciowe (nadmierne napięcie emocjonalne) powodują zakłócenia w ludzkich czynnościach – deformują je i powodują ich dezorganizację. Jeżeli występuje zbyt silna motywacja pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zwęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń (np. pustka w głowie), pewne tory rozwiązań utrwala się, mimo że nie prowadzą do pożądaných rezultatów. Bywa i tak, że stopień zorganizowania czynności obniża się do poziomu charakterystycznego dla wczesnych faz treningu w danej dziedzinie. Należy podkreślić, że zmiany sprawności zależą od intensywności motywacji, a nie od siły działania bodźca. Nawet silne działanie czynnika motywacyjnego, jeśli nie pociąga za sobą znacznego wzrostu intensywności motywacji – wpływa pogarszająco na poziom wykonania.

Analiza literatury wykazała, że motywację można pobudzać na wiele sposobów: zagrażając temu co człowiek już osiągnął (stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych) lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnianie celów pracownika (stosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku uruchamia się motywację negatywną, czyli ujemną natomiast w drugim – pozytywną, czyli dodatnią⁷⁵.

Motywacja negatywna jest to motywacja opierająca się na obawie (lęku), która pobudza do działania przez stwarzanie poczucia niepewności typu: groźba utraty zarobków w razie gorszego wykonania zadania, zagrożenie nagana, czy też przesunięciem do pracy mniej płatnej niż obecnie wykonywana. W praktyce bodźce ujemne są często stosowane, ponieważ poczucie zagrożenia dość łatwo uruchamia silniejsze dążenia i prowadzi do wyzwolenia większej energii, a jednocześnie proces ten nie jest związany z ponoszeniem przez pracodawcę kosztów finansowych. Jednakże działanie bodźców negatywnych, gdy pracownik nastawiony jest na to, by jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości, jest mniej korzystne od działania bodźców pozytywnych. Działanie bodźców w motywacji negatywnej wyzwala w pracowniku poczucie obawy, wręcz lęku, w następstwie czego pracownik nie stara się o jak najlepsze wykonanie zadania, ale za wszelką cenę chce zaspokoić oczekiwania przełożonych, czyli działać tak, by się nikomu „nie narazić”. Skutkiem stosowania motywacji negatywnej może być niekorzystna zmiana

⁷⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 141.

w osobowości pracowników, np. obniżenie poczucia ich własnej wartości, przyjmowanie postawy obronnej, małoduszności w sprawach, które wymagają odwagi i wytrwałości, spadku ambicji, buntu wewnętrznego, bądź nadmiernego lojalizmu.

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikom perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania ich celów w miarę spełniania oczekiwań przez pracodawcę, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności itp. Ten rodzaj motywacji powoduje większą aktywizację pracowników i pełniejsze wykorzystywanie ich możliwości ze względu na zwiększenie zaangażowania uczuciowego. Jej skuteczność w dużej mierze zależy od realności dawanych pracownikowi obietnic i jego przeświadczenia, że sukces jest możliwy.

Wielu praktyków dowodzenia i zarządzania wskazuje, że działalność podwładnych powinna być przede wszystkim pobudzana przez pozytywne następstwa sukcesu, dobrej roboty, sprawnego wykonania działań. Równocześnie muszą istnieć zabezpieczenia działające w wypadkach, gdy pozytywne pobudki okazują się niewystarczające – wtedy konieczne jest posłużenie się bodźcami ujemnymi. W praktyce częściej należałoby stosować motywację pozytywną, jednakże w konkretnych sytuacjach może być ona wspierana motywami negatywnymi.

Wskazując na rolę motywowania i motywacji w działaniach organizacji wojskowych wskazać należy na relacje zachodzące w danej jednostce organizacyjnej (pododdziale, oddziale) między podwładnymi, przełożonymi i celem tych organizacji oraz utożsamianie się personelu z zespołem.

Skuteczność motywowania warunkuje właściwy dobór zasad, narzędzi i czynników motywujących. Z kolei wybór ten uzależniony jest od wykorzystania wiedzy ujętej w teoriach i modelach motywacji. Teorie te można katalogować według różnych kryteriów podziału. Jedną z bardziej klarownych klasyfikacji teorii motywacyjnych przedstawili J.L. Gray i F.A. Stark. Ci dwaj naukowcy wyróżnili dwa podstawowe rodzaje owych teorii:

- teorie uniwersalistyczne – mają zastosowanie do większych zbiorowości ludzkich, np. teoria hierarchii potrzeb Masłowa z modyfikacjami, dwuczynnikowa teoria Herzberga, koncepcja hierarchii potrzeb Webera;
- teorie indywidualistyczne – uwzględniają różnice indywidualne między ludźmi: teoria oczekiwanej wartości Vrooma oraz jej modyfikacje przez Portera-Lawlera, teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera.

Abraham Masłowski twierdził, że zachowanie się człowieka jest wynikiem jego chęci do zaspokojenia potrzeb, a nie chwilowych stanów emocjonalnych. Potrzeby te cechuje układ hierarchiczny. Zachowanie człowieka jest motywowane w ten sposób, że w pierwszej kolejności odczuwa on potrzebę zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a dopiero później wyższego rzędu.

Potrzeby te sklasyfikowane są w następujący sposób (od elementarnych do wyższych)⁷⁶:

⁷⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 461.

• **potrzeby fizjologiczne**, czyli podstawowe sprawy dotyczące przetrwania i biologicznego funkcjonowania. Potrzeby te muszą zostać zaspokojone, zanim w ogóle weźmie się pod uwagę inne potrzeby. W przedsiębiorstwie potrzeby fizjologiczne są zaspokajane przez odpowiednie płace i naturalne środowisko pracy;

• **potrzeby bezpieczeństwa**, czyli potrzeby stabilnego środowiska psychicznego i emocjonalnego. Potrzeby te w miejscu pracy mogą być zaspokajane przez: ciągłość zatrudnienia (bez zwolnień), system rozpatrywania i załatwiania skarg (istniejący dla ochrony przed arbitralnymi działaniami przełożonych), odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych (dla zabezpieczenia na wypadek choroby i zapewnienia dochodu na emeryturze);

• **potrzeby przynależności**, czyli tendencje do nawiązywania bliskich, intymnych, serdecznych stosunków z ludźmi – dotyczą procesów społecznych. Dla większości ludzi potrzebę tę zaspokaja rodzina, stosunki towarzyskie poza pracą oraz przyjaźnie w pracy. Kierownik może przyczynić się do zaspokojenia tych potrzeb, dopuszczając społeczne interakcje i wzmacniając u pracowników poczucie przynależności do zespołu;

• **potrzeby uznania (szacunku)**, czyli zyskania uznania i we własnych oczach, i w oczach innych ludzi. Kierownik może pomóc w zaspokojeniu tych potrzeb, zapewniając rozmaite wewnętrzne symbole osiągnięć, takie jak: tytuły służbowe, przyjemne pomieszczenia biurowe, odpowiednie nagrody, ambitne i ciekawe zadania oraz inne możliwości po to, by miał on poczucie satysfakcji i sukcesu;

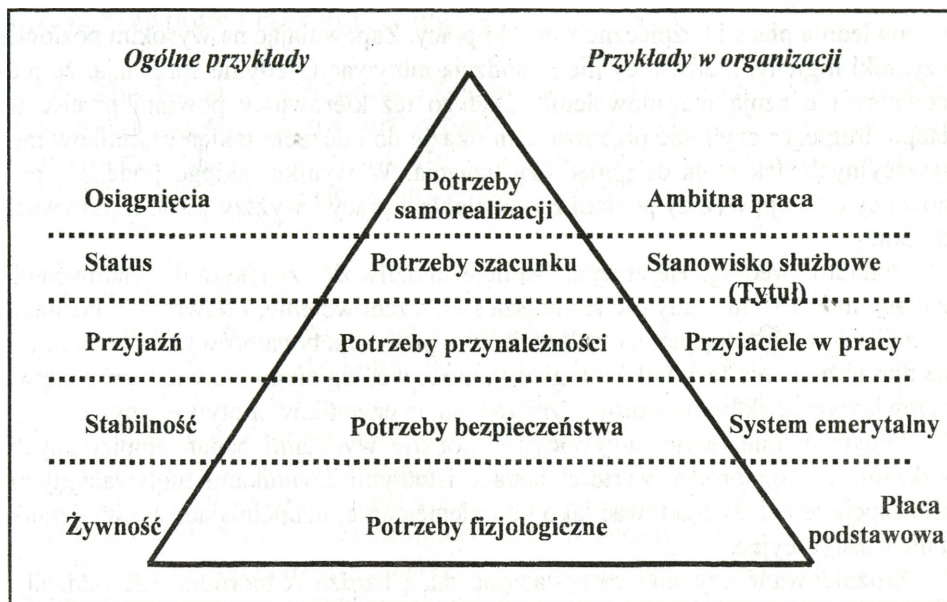
• **potrzeby samorealizacji**, polegają na dążeniu jednostki do zajmowania się tym, do czego odczuwa powołanie i w czym potrafi się wyżyć. Dzięki temu jednostka ma możliwość ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju.

Przedstawiona przez Masłowa koncepcja hierarchii potrzeb ma swoją logikę. Jednak analiza koncepcji Masłowa ujawniła jej słabości i braki, a mianowicie:

- nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb;
- nie zawsze kolejność występowania potrzeb u wszystkich ludzi odpowiada kolejności zaproponowanej przez Masłowa.

Duży wkład do wiedzy o motywacji pracy wniosła teoria Fryderyka Herzberga, opublikowana w 1956 r. Przeprowadzone przez niego wywiady z księgowymi i inżynierami wykazały istnienie dwóch różnych niezależnych wymiarów (continua): jednego sięgającego od zadowolenia do jego braku (continuum zadowolenia) i drugiego sięgającego od niezadowolenia do jego braku (continuum niezadowolenia). Herzberg stwierdził, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest wywołane przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Czynniki wywołujące zadowolenie to „motywatory”, te zaś które wywołują niezadowolenie to „czynniki higieny”⁷⁷.

⁷⁷ R.W. Griffin, op. cit., s. 465.



Źródło: R. Griffin., op. cit., s. 461.

Rys. 4.2. Hierarchia potrzeb ludzkich według Masłowa

Tabela 4.1

Dwuczynnikowa teoria motywacji

Motywatory (czynniki wywołujące zadowolenie)	Czynniki higieny (czynniki wywołujące niezadowolenie)
Przykłady:	
- osiągnięcia, - uznanie, - awans, - treść pracy, - możliwość rozwoju osobistego, - odpowiedzialność.	- polityka przedsiębiorstwa, - zarządzanie, - stosunki międzyludzkie, - wynagrodzenie, - bezpieczeństwo pracy, - życie osobiste, - warunki pracy, - zajmowana pozycja.

Źródło: L. Kozioł, *Motywacja w pracy*, Warszawa-Kraków 2002.

Na podstawie tych obserwacji Herzberg stwierdził, że proces motywowania pracowników przekłada się na dwa etapy. W pierwszym kierownicy muszą zapewnić swoim podwładnym właściwe czynniki higieny, na przykład konieczna jest

odpowiednia płaca i bezpieczne warunki pracy. Zapewniając na wysokim poziomie czynniki higieny, kierownicy nie pobudzają motywacji, jedynie sprawiają, że pracownicy nie czują niezadowolenia. Dlatego też kierownicy powinni przejść do etapu drugiego: czyli dać pracownikom okazje do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć czy uznania. W wyniku takiego podejścia pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia z pracy i wyższy poziom motywacji do pracy.

Ponadto według Herzberga, istnieje możliwość zwiększania zadowolenia z pracy nawet wtedy, gdy nie zmniejsza się niezadowolenie, i odwrotnie. Poznanie czynników wpływających na zadowolenie z pracy (motywatorów) i wpływających na niezadowolenie (czynników higieny), może według niego ułatwić kierownictwu przewidywanie skutków wprowadzonych zmian czynników motywacyjnych.

Przedstawione teorie motywacyjne, poparte wynikami badań empirycznych, wskazują na różnorodne wartości będące istotnymi czynnikami motywacyjnymi. Koncepcje te należy traktować jako komplementarne, uzupełniające się wzajemnie a nie substytucyjne.

Zróznicowane czynniki motywacyjne mają bardzo różnorodną siłę oddziaływania motywacyjnego. Gradacja tych czynników zbliżona jest do hierarchii potrzeb określonych przez Masłowa. Dla przykładu można podać, że zdecydowana większość pracowników ceni sobie wysoko: godziwe zarobki, dobre warunki pracy i stosunki międzyludzkie, możliwość rozwoju i awansu zawodowego, interesująca praca.

Nie istnieje jedna wspólna hierarchia wartości dla wszystkich pracowników, czy nawet grup zawodowych. Hierarchia potrzeb, wartości (czynników motywacyjnych) zależy od: pozycji służbowej, społecznej, wykształcenia, wieku, płci, sytuacji rodzinnej i inne. Niezbędne jest poznanie hierarchii potrzeb i wartości różnych kategorii pracowników w przedsiębiorstwie, gdyż tylko wtedy można zbudować skuteczny i efektywny system motywacji.

Każdy kierownik, odpowiadając na pytanie: *Za pomocą, jakich oddziaływań można wpływać na motywację podległych pracowników?* musi uprzednio rozstrzygnąć dwie kwestie. Określić system bodźców ekonomicznych i środków psychologicznych zwiększenia efektywności działania organizacji gospodarczych, przez odpowiednie oddziaływanie na zachowania organizacyjne pracowników. Wskazanie możliwości osiągnięcia odpowiedniości między potrzebami pracownika a szeroko pojmowanymi warunkami pracy, będącymi zarazem istotnym elementem systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa.

4.2. Zarządzanie przez partycypację

Kolejną techniką zarządzania, która ma na celu wzrost aktywności podwładnych jest **zarządzanie przez partycypację**. W swojej istocie partycypacja oznacza dopuszczenie do uczestnictwa, dzielenie się czymś z kimś oraz udziały w jakimś przedsięwzięciu. Składają się na nią trzy grupy czynników⁷⁸:

- wywieranie wpływu,
- interakcje,
- wymiana informacji.

Wywieranie wpływu odnosi się do posiadanych przez wszystkie osoby kierownicze uprawnień decyzyjnych oraz wynikającej z nich władzy. W niektórych publikacjach wprost wskazuje się, że partycypacja jest instrumentem zarządzania dopuszczającym podwładnych do sprawowania władzy. Może ona także zrównywać pod tym względem przełożonego i podwładnych.

Interakcje mają natomiast miejsce zawsze tam, gdzie istnieje bezpośrednia relacja między dwoma lub większą ilością osób. W zespołach i organizacji odnoszą się one przede wszystkim do współpracy oraz poszukiwania zgodności. Wynikiem interakcji jest stan porozumienia, jaki osiągają między sobą podmioty uczestniczące w partycypacji.

Kolejnym elementem partycypacji jest informacja. W procesie komunikowania służy ona wymianie komunikatów odnośnie przesłanek, planów, decyzji oraz innych elementów oddziaływania interpersonalnego w organizacji. Informacja zasila wszystkie procesy zarządzania oraz może powodować nasilenie interakcji. Jednocześnie informacja jest narzędziem wywierania wpływu oraz oddziaływania.

W zarządzaniu partycypacja odnosi się do współudziału w procesie podejmowania decyzji. Praktyka zarządza wskazuje, że zastosowanie tej techniki wiązało się zazwyczaj ze zmianą postrzegania podwładnych oraz powodowało eksponowanie wobec nich większego **zaufania**.

Zaufanie jest niezbędnym warunkiem realizacji zarządzania przez partycypację. Tadeusz Pszczołowski opisując partycypację wskazywał, że zaufanie to relacja łącząca dwoje ludzi polegająca na tym, że osoba obdarzona zaufaniem wykonuje powierzone jej zadania z całą odpowiedzialnością i nie zachowuje się tak, jakby sobie tego osoba obdarzająca zaufaniem nie życzyła⁷⁹. Przedstawiony pogląd wskazuje także, że zaufanie jest także skutkiem zastosowania tej techniki, na którym opiera się wspólne zarządzanie. Do osiągnięcia takiego stanu rzeczy jest konieczna doskonała znajomość podwładnych oraz otwarta i wielostronna komunikacja.

Różnorakie aspekty partycypacji w interesujący sposób przedstawił W. Tegtmaier. Jego zdaniem o współudziale podwładnych w procesach decyzyjnych rozstrzyga stopień partycypacji, jaki przełożony im zaproponuje. Wyodrębnił on **partycypację bierną** oraz **czynną** i przyporządkował im osiem poziomów. Są to⁸⁰:

⁷⁸ K. Zimmewicz, op.cit., s. 82.

⁷⁹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 293.

⁸⁰ K. Zimmewicz, op. cit., s. 83.

- partycypacja bierna:
 - prawo do informacji,
 - prawo do wysłuchiwanie (skarg i zażaleń),
 - prawo do wypowiedzania się (opiniowanie),
 - prawo do doradzania,
- partycypacja czynna:
 - prawo do wyrażania sprzeciwu,
 - prawo do wyrażania zgody,
 - prawo do wspólnego rozstrzygnięcia,
 - prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia.

Analiza przedstawionych poziomów partycypacji wskazuje, że odpowiadają one zakresowi dopuszczenia podwładnych do współdecydowania. O tym, jaki ma być ten zakres decyduje osoba funkcyjna stosująca tę technikę. Zastosowane rozwiązania praktyczne wskazują, że określenie poziomu partycypacji zależne jest zazwyczaj od wielu czynników. Są nimi przede wszystkim styl kierowania decydenta oraz jego osobowość, wiedza, kompetencje i umiejętności podwładnych, ich potrzeby, stosowane procedury, rodzaj i specyfika rozwiązywanych problemów, stopień ich skomplikowania oraz doświadczenia organizacyjne.

Szereg doświadczeń organizacyjnych wskazuje, że organizacje, w których zastosowano technikę zarządzania przez partycypację osiągają lepsze efekty swojej działalności. Przyczynami takiego stanu są przede wszystkim względy psychologiczne. Podwładni wykazują większą odpowiedzialność za realizowane działania organizacyjne, jeżeli przyczynili się do podjęcia o nich decyzji. Zdają sobie sprawę, że jest ona wypadkową także ich pracy. Przesłanki te powodują, że zmniejsza się wtedy fluktuacja pracowników, którzy czują się potrzebni organizacji oraz dostrzegają, że mają wpływ na jej funkcjonowanie.

Wzrostowi poziomu partycypacji towarzyszą także częstsze interakcje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Z racji realizowanych wspólnie czynności ilość ich wzajemnych kontaktów wzrasta, a tym samym mogą być niwelowane dzielące ich różnice. Oczywiście, jak w każdych relacjach interpersonalnych, wraz ze wzrostem ilości interakcji wprost proporcjonalnie wzrasta zagrożenie konfliktów personalnych. Mogą one wynikać z odmiennych opinii co do istoty problemu decyzyjnego, możliwości jego rozwiązania lub wykorzystania posiadanych zasobów. Konflikty te są jednym z elementów ryzyka, jakie należy brać pod uwagę decydując się o zastosowaniu odpowiedniego poziomu partycypacji. W żadnym jednak względzie nie powinien to być decydujący czynnik, który przesądza o tym, że w danej organizacji partycypacja nie będzie stosowana.

Porównując rozwiązania dotyczące partycypowania podwładnych w procesach decyzyjnych wskazuje się na ich zależności z modelem organizacji, jaki ma zastosowanie, są to:

- model tradycyjny,
- model stosunków międzyludzkich,
- model potencjału ludzkiego.

Relacja między powyższymi modelami organizacji, a poziomem partycypacji wskazuje, że w modelu tradycyjnym jest ona najmniejsza, a w każdym kolejnym poziomie partycypacji wzrasta. Zachowania człowieka w odniesieniu do zaprezentowanych modeli organizacji oraz ich partycypacji w procesach decyzyjnych wskazuje tabela 4.2.

Tabela 4.2

Zachowania ludzi w poszczególnych modelach organizacji

MODEL TRADYCYJNY	MODEL STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH	MODEL POTENCJAŁU LUDZKIEGO
Założenia		
Większość ludzi odczuwa wstręt do pracy. Tylko praca jest ważnym narzędziem motywacyjnym. Tylko niektórzy ludzie chcą i mogą podejmować samodzielne zadania, odczuwają potrzebę twórczości, samodecydowania i samokontroli.	Człowiek chciałby czuć się potrzebny i użyteczny. Ludzie potrzebują sympatii i uznania. Dla motywacji do pracy ma to większe znaczenie niż pieniądź.	Ludzie chcieliby podejmować zadania w pełni sensowne, w których formułowaniu sami uczestniczą. Większość ludzi może podjąć twórcze i odpowiedzialne zadania.
Zalecenia		
Przełożony powinien ściśle kontrolować podwładnych. Przełożony winien podzielić pracę podwładnych na części proste, powtarzalne i łatwe do nauczenia. Przełożony winien udzielać szczegółowych wskazówek podwładnym.	Przełożony winien dać każdemu podwładnemu poczucie przydatności i ważności. Przełożony powinien współpracowników dobrze informować i wysłuchiwać ich skarg oraz zarzutów. Przy każdej nadarzającej się okazji przełożony powinien skłaniać podwładnych do samokontroli.	Przełożony powinien wykorzystać ukryte zdolności i kwalifikacje ludzi. Przełożony powinien tworzyć taki klimat pracy, aby podwładny mógł się w pełni rozwijać. Przełożony powinien praktykować zarządzanie partycypacyjne, aby rozwijać samodecydowanie i samokontrolę wśród podwładnych.
Oczekiwania		
Człowiek podejmuje pracę, gdy otrzyma odpowiednią płacę i gdy przełożony postępuje wobec niego uczciwie. Człowiek wykona pracę, gdy zadania są dość proste i jego praca jest ściśle kontrolowana.	Informacja i rozmowa zaspokajają poczucie uznania i wartości podwładnego. Zaspokajanie tych potrzeb daje zadowolenie i stanowi opór przeciw formalnemu autorytetowi.	Partycypacja, samodecydowanie i samokontrola prowadzą do wzrostu efektywności. Efektem ubocznym może być wzrost zadowolenia i samodzielne wykorzystanie przez współpracowników jego zdolności.

4.3. Zarządzanie przez komunikację

Istota funkcjonowania organizacji wyraża się w realizacji funkcji, do których została ona powołana. Procesy koncepcyjne i wykonawcze w niej realizowane zasilane są różnego rodzaju zasobami. W funkcjonowaniu każdej grupy społecznej, a zwłaszcza sformalizowanej organizacji lub zespołu ogromną rolę odgrywa przekazywanie informacji w toku komunikowania. Współczesne warunki otoczenia każdej organizacji powodują, że posiadanie szeregu informacji stało się jednym z zasadniczych elementów funkcjonowania każdej organizacji. Informacje stanowią o istocie oraz realizacji zasadniczych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Informacyjne procesy organizacyjne dotyczą wszystkich aspektów działalności oraz realizowane są w różnych konfiguracjach. W wąskim znaczeniu odnoszą się one jedynie do wymiany informacji, jednak wielu autorów wskazuje, że „komunikowanie to także proces w trakcie, którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby”⁸¹.

Dążenie do sprawnego osiągania celów organizacji sprawia, że w poszukiwaniu narzędzi udoskonalania organizacji zwrócono uwagę na całą sferę funkcjonowania w niej informacji oraz realizowanych w związku z tym procesach. Podstawą formułowania tej techniki zarządzania jest teza, że **komunikacja decyduje o sukcesach i niepowodzeniach każdej organizacji oraz jest niezbędna do jej funkcjonowania i rozwoju**.

Powyższe założenie stało się przesłanką działań zmierzających do spowodowania, aby komunikacja stała się skutecznym narzędziem zarządzania oraz źródłem sukcesów organizacyjnych. Wiele przykładów wskazuje, że takie podejście możliwe jest po spełnieniu szeregu warunków. Najważniejsze z nich to metodologiczne podejście do realizacji czynności cyklu działań zorganizowanych oraz zorganizowanie odpowiedniego systemu informacyjnego organizacji.

Współczesna rola informacji powoduje, że stała się ona jednym z ważniejszych, niematerialnych zasobów organizacji. Abstrakcyjny i wieloaspektowy charakter informacji powoduje, iż może być ona przedstawiana w różnej postaci oraz za pomocą różnorodnych kodów. Jednocześnie powszechność stosowania terminu informacja wyraża się tym, iż trudno wskazać dziedzinę nauk przyrodniczych lub technicznych, w której nie będziemy mieli do czynienia z pozyskiwaniem, przetwarzaniem oraz przesyłaniem informacji.

Analiza szeregu opracowań wykazała, iż współcześnie istnieje szereg różnych definicji oraz ujęć terminu **informacja**. Przez wielu teoretyków informacja uznawana jest za pojęcie pierwotne, które nie daje się wręcz zdefiniować. Funkcjonowanie informacji w różnorodnym, wielopłaszczyznowym środowisku organizacji spowodowało, iż do tej pory nie doczekała się ona ogólnej oraz jednoznacznej

⁸¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 100.

definicji wyrażającej jej istotę. Część autorów rezygnuje nawet z jej definiowania poprzestając na intuicyjnym i potocznym jej rozumieniu, według którego oznacza ona wiadomość, wieść, nowinę, rzecz zakomunikowaną, miarę wiedzy o jakiejś rzeczy lub zdarzeniu.

Słowo informacja ma długą i ciekawą historię. Wywodzi się z łacińskiego słowa *informatio* i oznacza wyobrażenie, wyjaśnienie, zawiadomienie.

Interesujący zbiór definicji terminu informacja przedstawia w jednej ze swoich publikacji W. Flakiewicz⁸². Przytacza on najbardziej znane, i jego zdaniem najbardziej reprezentatywne, definicje tego pojęcia:

- *Informacja to komunikacja, łączność, w wyniku której likwiduje się nieokreśloność* (C. Shannon).

- *Informacja jest nazwą treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, nie jest więc ani materią, ani energią* (N. Wiener).

- *Informacja jest to treść przekazywanych od nadawcy do odbiorcy wiadomości, będąca opisem, poleceniem, zakazem, nakazem lub zleceniem* (J. Gościński).

- *Informacja jest to wiedza przekazywana przez innych ludzi bądź uzyskiwana przez studia, obserwacje, badania* (A. Webster).

- *Jest to przekazywanie wiedzy do odbiorcy informacji, ze względu na jej wartość, umożliwiające zmniejszenie niepewności działania odbiorcy informacji* (R. Ackoff).

- *Informacja jest to czynnik sterujący strumieniami zasileń, wykorzystywany w organizmach żywych lub maszynach do bardziej sprawnego, efektywnego i celowego działania* (E. Kowalczyk).

Analiza powyższych ujęć zaowocowała przedstawieniem przez W. Flakiewicza własnej definicji, która w swojej prostocie dobrze oddaje istotę tego pojęcia – *Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości*. Ujęcie to uzupełnia niejako koncepcja W. Mazura, który w odniesieniu do psychologicznej teorii odbicia stwierdza, iż informacja to *związek zachodzący pomiędzy oryginałem a obrazem tego oryginału*.

Definicję, która stanowi niejako podsumowanie prezentowanych powyżej poglądów przedstawił w swojej książce Piotr Sienkiewicz, który ujął ją jako: *zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów ujęty w takiej formie, że pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działania umysłowe lub fizyczne*⁸³.

W socjotechnice informacja to przekazywanie określonej treści przez nadawcę do odbiorcy za pośrednictwem kanału (środek przekazywania informacji). Ze względu na charakter można nadać jej cechy prawdziwości lub niezgodności z rzeczywistością. Służy ona wywoływaniu pożądanych przemian w postawach lub zachowaniach społecznych. W teorii informacyjnej informacja to czynnik, który zmniejsza skalę niewiedzy o danym zjawisku i umożliwia sprawniejsze działanie.

⁸² W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 38.

⁸³ P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Warszawa 1989, s. 128.

Informacja może być wykorzystywana przez człowieka, żywe organizmy lub urządzenia automatyczne (maszyny).

Analiza przedstawionych powyżej definicji pozwala na stwierdzenie, że informacja jest czymś więcej niż tylko wiadomością, znakiem lub inną formą komunikowania. W swojej istocie jest ona zarówno opisem rzeczywistości, jak i odzwierciedleniem stanu systemu oraz jego elementu, który może podlegać procesom pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia lub dystrybucji.

Dociekając istoty informacji Zbigniew Ścibiorek określił, iż struktura każdej informacji składa się z czterech elementów⁸⁴:

- treści informacji,
- nośnika treści,
- symboli, za pomocą których jest utrwalona,
- sposobu przenoszenia informacji.

Kompilacja powyższych elementów tworzy informację, która determinuje warunki jej przetwarzania, dystrybucji i wykorzystania.

Treścią informacji jest wszystko to, co dana osoba chce przekazać innym. Jest to wiedza, opis, odczucia lub inne wrażenia odnoszące się do danego przedmiotu, zjawiska lub stanu określone przyjętymi w powszechnym użytku symbolami.

Symbole treści informacji są to umowne znaki za pomocą, których została zapisana dana informacja. W odniesieniu do najpopularniejszego narzędzia komunikowania interpersonalnego, jakim jest język, symbolami najczęściej są litery, cyfry, rysunki, znaki, dźwięki, sygnały świetlne oraz inne elementy. Stosowanie poszczególnych rodzajów symboli ma sens podczas komunikowania tylko wtedy, jeśli wszyscy uczestnicy procesu wymiany informacji posługują się tymi samymi symbolami. Natomiast wszędzie tam, gdzie użytkownik chce ukryć przed innymi treść informacji stosuje symbole stanowiące określony kod. Dobierając symbole do zapisu informacji należy stosować zasadę takiego ich doboru, aby jak najwierniej oddać istotę treści danej informacji. Język jest w tej sytuacji uniwersalnym narzędziem, którego poszczególne elementy – wyrazy i zdania, mogą być dobierane w różny sposób. Symbole mogą być także dobierane odpowiednio do możliwości percepcji odbiorcy, jak również środków za pomocą, których przekazywana będzie informacja.

Nośnik treści informacji jest to materialny element, na którym informacja została utrwalona. Może to być papier, taśma magnetofonowa, klisza filmowa, dyskietka, płyta, taśma perforowana, pamięć komputera, obrazy, tablice oraz wszystkie inne elementy, na których możemy zapisać treść informacji. Nośnik informacji dobierany jest najczęściej w odniesieniu do procedur oraz możliwości technicznych danej organizacji.

Kolejnym elementem struktury informacji jest **sposób przenoszenia** (przekazu) informacji. Najczęściej jest on wynikiem wymienionych już uwarunkowań technicznych lub przyjętych w organizacji rozwiązań. Przekaz informacji odbywać

⁸⁴ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 73.

się może w bezpośrednich relacjach interpersonalnych lub za pomocą różnego rodzaju urządzeń lub organizacji specjalizujących się w przesyłaniu informacji. Współczesny, dynamiczny rozwój techniczny powoduje, iż oprócz tradycyjnego przekazu informacji za pomocą poczty, prasy, telewizji, radia i telefonów szerokie zastosowanie ma przekaz pocztą elektroniczną, prądem elektrycznym lub impulsem elektromagnetycznym jako informacja tekstowa w telefonii komórkowej (SMS – Small Massages System).

Przytoczone definicje pozwalają na wskazanie charakterystycznych cech, jakie posiada informacja. Wynikają one w znacznej mierze z interdyscyplinarnego oraz wielopłaszczyznowego podejścia do informacji, jako do jednego z zasadniczych zasobów organizacji⁸⁵. Do podstawowych cech informacji zaliczamy:

- obiektywność,
- kompletność,
- komunikatywność.

Informacja obiektywna to taka, która zawiera dane odzwierciedlające rzeczywisty stan rzeczy i zjawisk. Informacja kompletna tworzy zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów w wymiarze stosownym do potrzeb organizacji. Komunikatywność informacji wynika ze znajomości przez odbiorcę kodu oraz sposobu jej transmisji oraz możliwości jej rozkodowania, zrozumienia i przyswojenia.

Analiza przedstawionych dotychczas definicji oraz cechy informacji pozwolą na przedstawienie zasadniczych właściwości, jakie posiada oraz jakimi charakteryzuje się informacja funkcjonująca w organizacji. Są to następujące stwierdzenia:

1. Informacja jest czymś różnym od materii i energii, mimo że jest z nią związana. Może ona dotyczyć zjawisk lub przedmiotów, które istniały, istnieją lub będą istniały. W wielu wypadkach informacja może być „czynnikiem sprawczym” zdarzenia, faktu lub zjawiska w przyszłości, a więc może zachować swój byt (istnienie) niezależnie od trwania rzeczy (faktu, zjawiska), której dotyczy.

2. Informacja może być przenoszona w czasie, przestrzeni i przechowywana za pomocą nośników informacji. Należy podkreślić, że nośnik sam nie jest informacją, bowiem jedna i ta sama informacja może mieć wiele nośników.

3. Informacja jest wyrażona przez każdą wiadomość (komunikat). Tak, więc każda wiadomość (komunikat) jest abstrakcyjnym nośnikiem informacji.

4. Informacja spełnia swą rolę praktyczną wówczas, gdy kierowana jest od nadawcy do odbiorcy i gdy odbiorca może ją otrzymać.

5. Informacja bezpośrednio wpływa na zachowanie organizacji.

6. Informacja odgrywa wiodącą rolę w procesach regulacji i sterowania.

7. Zakumulowana informacja to wiedza.

8. Brak informacji to też informacja.

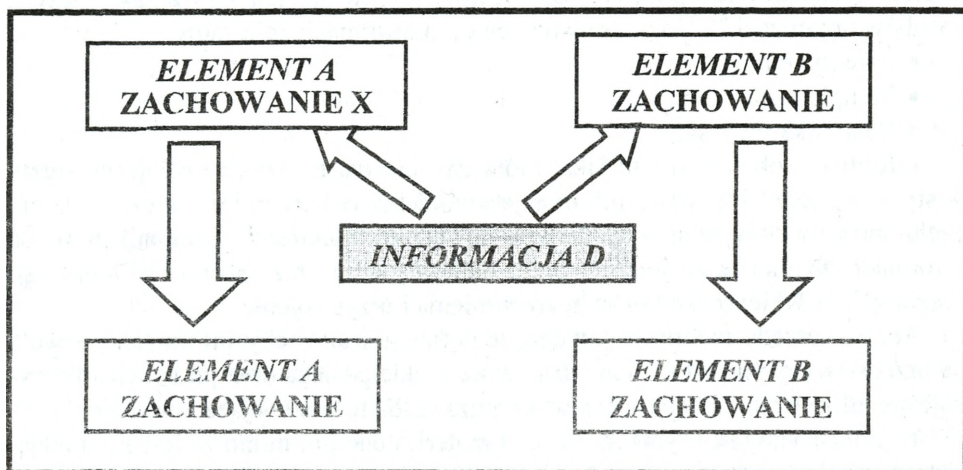
Przyjmuje się, że podstawowe cechy wyróżniające informację dla zarządzania w stosunku do innych typów informacji są takie, że⁸⁶:

⁸⁵ W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji...*, op. cit., s. 39.

⁸⁶ M. Strzoda, *Zarządzanie informacjami w organizacji*, Warszawa 2004, s. 19.

- zawsze są związane z realizacją funkcji zarządzania,
- inicjują proces decyzyjny,
- umożliwiają racjonalny wybór jednej z wielu możliwości działania,
- umożliwiają podejmowanie decyzji na różnych szczeblach zarządzania,
- pozwalają na korektę działania.

Przedstawione cechy są ściśle ze sobą związane. Jednocześnie ich analiza pozwala na stwierdzenie, że celem informacji w organizacji jest umożliwienie zmiany stanu zachowania się jej poszczególnych elementów, a wręcz pojedynczych przedstawicieli. Powyższe stwierdzenie ilustruje rysunek 4.3.



Źródło: M. Strzoda, *Zarządzanie informacjami...*, s. 21.

Rys. 4.3. Zmiana zachowania elementów organizacji pod wpływem informacji

Przedstawione na rysunku stany X i Y występują przed przekazaniem informacji D. Odnoszą się one do zachowania elementów A i B organizacji w określonym czasie. Recepcja informacji przez te elementy pozwala na zmianę zachowania ze stanu X i Y na D. W zależności od treści informacji stany te mogą mieć różną postać, np. X_1 lub Y_1 . Może to być przyrost wiedzy, określony stan emocjonalny, zmianę zachowania, dyslokacji lub inne stany.

Przedstawione na rysunku relacje ilustrują **więzi informacyjne**, istnieją w każdej instytucji i odzwierciedlają jej strukturę organizacyjną. Przebiegają w trzech kierunkach: więzi pionowe z góry do dołu, więzi pionowe z dołu do góry i więzi poprzeczne.

Praktyka wskazuje, że dla sprawnego zarządzania zespołem i organizacją ważną jest właściwa organizacja przebiegów informacyjnych. Więzi pionowe biegnące od góry do dołu struktury organizacyjnej, zwane również „kanałem zarządzania”, zapewniają łączność informacyjną najwyższych stanowisk w strukturze ze stano-

wiskami najniższymi. Odbywa się to przy udziale pośrednich stanowisk kierowniczych. Tą drogą przekazywane są decyzje kierownicze, polecenia służbowe, informacje o charakterze dyrektywnym, koordynującym, komunikaty itp.

Struktura więzi informacyjnych między poszczególnymi elementami danej instytucji uzależniona jest od wielu czynników. Jednak najważniejszym jest kształt struktury organizacyjnej. Im bardziej wysmukła jest struktura, tym większa jest liczba nadawców i odbiorców informacji. Tym samym dłuższy jest kanał informacyjny oraz zdecydowanie wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia przekłamań oraz szumów informacyjnych. Natomiast w organizacjach o bardziej płaskiej strukturze możliwość zniekształcenia informacji jest mniejsza. Spowodowane jest to małą ilością elementów przekazujących informację, a tym samym krótkim kanałem informacyjnym.

Wymiana informacji w organizacji wymaga sprzężeń zwrotnych, dlatego dużą rolę odgrywają także więzi pionowe, w których informacja przebiega z dołu ku górze struktury organizacyjnej. Mają one podobne właściwości jak omówione powyżej więzi o przeciwnym zwrocie. W swojej istocie służą one do przepływu informacji, mających na celu informowanie kierownictwa na wszystkich szczeblach kierowania o wszelkich faktach i zjawiskach mogących mieć znaczenie dla funkcjonowania instytucji. Z tych względów więzi te są nazywane najczęściej kanałami sprawozdawczymi.

Analizując i oceniając pionowe więzi informacyjne w odniesieniu do usprawniania procesów zarządzania informacją w organizacji należy zwrócić uwagę na dwa aspekty.

Obserwowane w organizacjach niedociągnięcia oraz błędy popełniane podczas realizacji procesów informacyjnych sugerują, aby podczas przesyłania informacji jej droga od nadawcy do odbiorcy była możliwie jak najkrótsza. To znaczy, aby informacja zatrzymywała się w możliwie niewielu punktach. Powszechnym zjawiskiem jest bowiem, że każde zatrzymanie informacji może spowodować jej deformację i zmniejszyć przydatność do celów zarządzania. Jednym ze skuteczniejszych sposobów przeciwdziałania temu zjawisku jest funkcjonowanie poprzecznych więzi informacyjnych nazywanych „mostem Fayola”. Dotyczy on przepływu informacji między równorzędnymi stanowiskami w strukturze organizacyjnej z pominięciem kierownictwa na różnych jej poziomach.

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji jest także dostosowanie informacji do wymogów procesu decyzyjnego. Można przyjąć, że w odniesieniu do potrzeb rozwiązywanych problemów im niższy szczebel kierowania tym bardziej szczegółowymi informacjami powinien dysponować decydent. Natomiast każdy kolejny, wyższy szczebel kierowania dysponować powinien informacjami, których zakres jest szerszy i jest adekwatny, co do przyjętego poziomu ogólności. Informacje powinny być bardziej zintegrowane. Wynika stąd konieczność odpowiedniego przetwarzania informacji dla potrzeb poszczególnych szczebli kierowania.

Analiza, a następnie synteza procesów decyzyjnych zachodzących w instytucji prowadzi w rezultacie do grupowania decyzji według tych samych zbiorów infor-

macji. Wyznaczone zostają w ten sposób obszary decyzyjne, przypisane do danego poziomu organizacyjnego lub wręcz konkretnego stanowiska kierowniczego. Wydzielenie tych obszarów redukuje ilość wymaganych dla podjęcia danych decyzji informacji. Przez co stają się one bardziej zrozumiałe dla decydentów.

Znajomość obszarów decyzyjnych umożliwia w znacznym stopniu określenie potrzeb informacyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych. Zakres tych potrzeb zależy od szczebla kierowania oraz specyfiki realizowanych zadań. Potrzeby te są tym większe, im wyższy jest szczebel zarządzania, na którym znajduje się stanowisko pracy lub komórka organizacyjna. Pamiętać jednak należy, że jednocześnie wzrasta ogólność tych informacji co powoduje, że decydent nie jest „zasypany” informacjami pierwotnymi, których ilość u podstawy struktury organizacji jest bardzo duża.

System informacji powinien być tak skonstruowany, aby wszystkim szczeblom decyzyjnym zapewniał dopływ informacji odpowiednich pod względem treści i w odpowiednim czasie. Powinien on, zatem gwarantować ich przepływ przez wszystkie kanały informacyjne wiążące sobą zasoby i informujące o istniejących możliwościach i ograniczeniach.

Podsumowując założenia funkcjonowania systemu informacyjnego można stwierdzić, że jego właściwa struktura powinna:

- zapewnić realizację wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb informacyjnych;
- prowadzić do kształtowania i wykorzystania efektów synergii poszczególnych elementów organizacji;
- skracać czas przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- zwiększać elastyczność procesów informacyjnych;
- poprawiać jakość wewnętrznych i zewnętrznych procesów informacyjnych;
- obniżać koszty realizacji funkcji informowania;
- rozszerzać zakres oraz stopień autonomii komórek i stanowisk organizacyjnych systemu;
- usprawniać współpracę poszczególnych elementów organizacji;
- zwiększać jakość procesów informacyjno-decyzyjnych;
- powodować możliwości rozwoju pracowników.

Powyższe uwarunkowania powinny być wyznacznikami podczas opracowania procedur pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia, dystrybucji oraz przekazywania informacji. Komunikacja służy w organizacji czterem podstawowym funkcjom: kontrolowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć i informowaniu. Ich realizacja prowadzi do sprawowania kontroli nad zachowaniami członków organizacji oraz kształtowania jej kultury. Procesy te, realizowane w odniesieniu do identyfikowanych sytuacji problemowych powinny zapewnić właściwe funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych oraz organizacji jako całości.

Wymiana informacji w zdecydowanej większości przypadków stanowi mechanizm napędzający zjawiska społeczne, w tym zwłaszcza dotyczące funkcjonowania różnego rodzaju organizacji. Jest to także proces, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Należy

jednak podkreślić, że właściwa komunikacja w organizacji jest jedną z przesłanek do osiągnięcia sukcesu, natomiast jej brak lub złe zorganizowanie nieuchronnie skazuje instytucję na niepowodzenie⁸⁷.

Proces komunikowania się członków organizacji stanowi także niejako jego narzędzie pracy, dzięki któremu następować może analiza problemów merytorycznych, podejmuje się decyzje, koordynuje działania poszczególnych osób, porównuje rezultaty z zakładanymi poziomami osiągnięcia celów oraz identyfikuje kolejne problemy cząstkowe, jakie pojawiają się przed poszczególnymi komórkami lub całą organizacją. Wymiana informacji pozwala także na wymianę doświadczeń, opinii oraz wniosków. Wzbogaca to i rozwija umiejętności własne i innych przedstawicieli organizacji. Wielokrotnie pozwala także zwracać uwagę na te aspekty rozwiązywanego problemu, które zostały pominięte lub niezauważone.

Skuteczność i sprawność funkcjonowania elementów oraz całej organizacji, w tym przebieg i wynik procesu decyzyjnego, zależy od skuteczności procesu komunikowania się w organizacji. Można wyodrębnić cztery takie determinanty⁸⁸:

- oficjalne kanały informacji,
- strukturę władzy,
- specjalizację zadań,
- „posiadanie informacji na własność”.

Oficjalne kanały informacji wpływają na skuteczność komunikowania dwoma sposobami:

1. Obejmują coraz większe odległości w miarę rozwijania się i wzrostu organizacji. Na przykład znacznie trudniej jest zapewnić skuteczne komunikowanie się w dużej organizacji typu dowództwo dywizji, gdzie poszczególne centra i zespoły oddalone są od siebie, niż w komórce, w której personel znajduje się w tym samym pomieszczeniu.

2. Oficjalne kanały informacji utrudniają swobodny przepływ informacji między szczeblami organizacji, pracownik danej komórki będzie zwykle informował o problemach swojego kierownika, a nie wyższego przełożonego.

Ograniczenia kanałów informacji mają wprawdzie pewne zalety (np. zapobieganie przeciążeniom informacjami kierowników wyższych szczebli), mają jednak też i wady (np. niedocieranie do kierowników wyższych szczebli niektórych potrzebnych im informacji).

Struktura władzy organizacji wywiera podobny wpływ na skuteczność komunikowania się. Różnice pozycji i władzy pomagają w ustaleniu, kto oraz z kim może wygodnie się porozumiewać. Różnice władzy między poszczególnymi osobami oddziałują też na treść i dokładność informacji. Na przykład rozmowę między oficerem danej komórki a szefem sztabu będzie cechować mniej lub bardziej wymuszona uprzejmość i wymagana regulaminem oficjalność; stąd też prawdopodob-

⁸⁷ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2001, s. 483.

⁸⁸ T. Majewski, N. Prusiński, W. Zawadzki, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2001, s. 40.

ne jest to, że niektóre informacje nie zostaną przekazane, a pojawiające się problemy bezpośrednio przedstawione.

Specjalizacja zadań ułatwia komunikowanie się wewnątrz zróżnicowanych grup. Oficerowie tego samego zespołu prawdopodobnie posługiwać się będą tym samym żargonem, horyzontem czasu, będą mieli wspólne cele i zadania. Natomiast komunikacja między wysoce zróżnicowanymi specjalistycznie zespołami będzie utrudniona.

Posiadanie informacji na własność oznacza, że poszczególne osoby funkcyjne mają jedyną w swoim rodzaju informację i wiedzę o swojej pracy. Na przykład specjalista posiadający większe doświadczenie, umiejętności, lepszą pamięć czy wreszcie intuicję może pomijać nieistotne informacje, wymagane procedurą czynności, szybko wskazywać kierunki działań i uzasadniać je. Kierownik zespołu może mieć szczególne uzdolnienia do rozwiązywania konfliktów wśród podwładnych. Obniżania przez to poziomu stresu czy pobudzania do wysiłku. Informacja taka może być dla kierownika źródłem władzy, może bowiem działać skuteczniej od innych pracowników zespołu. W czasie realizacji procesów koncepcyjnych lub wykonawczych lub podczas poszczególnych czynności cyklu decyzyjnego niektórzy kierownicy o takich umiejętnościach i wiedzy, świadomie lub niechętnie dzielą się tą informacją z innymi. W efekcie również w procesie decydowania nie ma w pełni otwartego komunikowania się.

Otwartość procesu komunikowania w organizacji przedstawiana jest jako jeden z podstawowych warunków poprawnej realizacji procesów organizacyjnych. Określa się, że informacja nie powinna być „zawłaszczana” przez kierowników oraz inne osoby tak, aby przynosiła korzyści tylko im lub wybranej grupie. W swojej istocie komunikowanie się powinno przyczyniać się do zapewnienia:

- zrozumienia między członkami organizacji (zespołu),
- efektywności organizacji,
- przekonania o potrzebie działania zespołowego,
- likwidacji barier oraz nieporozumień,
- identyfikowania się z organizacją (zespołem).

Spełnienie powyższych przesłanek prowadzić powinno do zrozumienia i akceptacji działań przełożonych oraz swojej roli w tych poczynaniach. Wszelkiego rodzaju niedopowiedzenia, zatajenia informacji prowadzić mogą do utraty zaufania oraz zerwania więzi interpersonalnych i organizacyjnych.

Usprawnienie funkcjonowania organizacji przez komunikowanie powinno wynikać z założeń koncepcji oraz wdrażania odpowiedniego systemu informacyjnego. Jego działanie powinno uwzględniać między innymi to:

- jakie informacje są pracownikom niezbędne do realizacji ich zadań,
- jaki zakres informacji o organizacji wpłynie na ich lepsze działanie,
- jak odgrodzić poszczególnych odbiorców od zbędnej informacji,
- jak przeciwdziałać dezinformacji,
- jak zorganizować system wykrywania i usuwania niesprawności,
- w jaki sposób grupować informacje oraz nadawać im odpowiednie priorytety.

Zidentyfikowanie powyższych elementów oraz uwzględnienie ich w systemie informacyjnym nie przyniesie automatycznie poprawy funkcjonowania organizacji lub zespołu. Aby komunikowanie przyniosło pożądane efekty należy jego rolę i znaczenie uświadomić wszystkim członkom organizacji. Postulat ten w szczególności dotyczy naczelnego kierownictwa oraz poszczególnych kierowników liniowych, gdyż to oni w organizacjach zhierarchizowanych są najczęściej ogniwami przekazywania informacji. W procesie tym powinni także uczestniczyć poszczególni pracownicy, których rola nie może być bagatelizowana. To oni dostarczają informacji kierownikom, realizują procesy związane z jej analizą i syntezą, dokonują uogólnień oraz realizują cały szereg innych procesów informacyjnych. Zasilanie odpowiednich ludzi właściwą informacją, we właściwym czasie i formie powinno być ewidentną cechą i zaletą każdej organizacji oraz zespołu.

4.4. Zarządzanie przez konflikt

Praktyka organizacyjna wskazuje, że w każdej organizacji oraz zespole mogą powstawać konflikty. Są one charakterystycznym elementem funkcjonowania grup społecznych, kiedy w pewnym miejscu i czasie ujawnia się i przeciwstawia dwie kolidujące ze sobą tendencje, dwa przeciwstawne cele lub dwa konkurujące interesy⁸⁹. Konflikty powstają w relacjach interpersonalnych i można je klasyfikować według różnych kryteriów. Ich wyróżnikami mogą być: przyczyny konfliktów, osoby biorące udział w konflikcie, intencje lub cele. W odniesieniu do zaangażowania ludzi można wyróżnić konflikt:

- indywidualny wewnętrzny,
- interpersonalny indywidualny,
- grupowy,
- międzyorganizacyjny.

Indywidualny konflikt wewnętrzny powstaje wtedy, gdy człowiek staje wobec konieczności wyboru między atrakcyjnymi alternatywami lub między dwoma negatywnymi celami, podmiotami lub działaniami. W takich sytuacjach konflikt zachodzi, gdy dana osoba wraz z wyborem może ponieść stratę, lub nie potrafi wskazać kryterium będące wyróżnikiem decyzyjnym.

Interpersonalny konflikt indywidualny jest rezultatem nieporozumienia dwóch osób lub między osobą a grupą. Konflikty grupowe i organizacyjne to odpowiednie sprzeczności występujące między różnymi grupami w organizacji oraz między różnymi organizacjami.

W swojej istocie **konflikt** (z łaciny *conflictus* – zderzenie) to niezgodność, sprzeczność interesów, poglądów, spór, zatarg. W naukach społecznych – walka ludzi reprezentujących odmienne wartości (moralne, ideologiczne, religijne), walka o władzę bądź dostęp do ograniczonych dóbr (materialnych, surowcowych). Celem

⁸⁹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 34.

stron uczestniczących w konflikcie jest nie tylko osiągnięcie pożądaných wartości, ale także zneutralizowanie, ograniczenie lub wyeliminowanie przeciwnika.

Można wyróżnić konflikty: ekonomiczne, społeczne, polityczne, międzynarodowe. W praktyce konflikty mają różny charakter i siłę, mogą przybierać formę, np. wojny, rewolucji, strajku, konkurencji.

W tradycyjnym ujęciu konflikt postrzegany jest jako zbędny i szkodliwy. Konflikt jest zjawiskiem społecznym, które często postrzega się jako proces zachodzący między jednostkami, grupami, klasami w wyniku sprzeczności interesów i powodujący wrogość między nimi. Następstwem konfliktu może być współzawodnictwo, walka, rozwiązanie kompromisowe lub wzrost aktywności do działania i motywacji. Praktyka wskazuje, że w szeregu przypadków konflikt jest bodźcem do wzrostu innowacyjności, a także postępu organizacyjnego, społecznego lub technicznego. Mogą one także przyczynić się do wzrostu świadomości zwaśnionych stron oraz zrewidowania ich poglądów i postaw. Pozwalają także czasami dostrzec różnice i podobieństwa między poglądami własnymi, a poglądami innych osób lub grup.

Rozwiązanie sytuacji konfliktowej może następować poprzez ucieczkę, walkę, delegację, negocjacje, kompromis lub konsensus.

5. TECHNIKI ZARZĄDZANIA KREATYWNOŚCIĄ

5.1. Zarządzanie w organizacjach zorientowanych na kreatywność

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji powodują, że chcąc osiągnąć sukces poszukują one czynnika przewagi konkurencyjnej. Powszechny dostęp do informacji oraz nowoczesnych technologii powoduje, że firmy o podobnym potencjale ekonomicznym mają zazwyczaj jednakowe możliwości dostępu do poszczególnych zasobów. Poszukując elementów, które mogłyby stać się czynnikami pozwalającymi wyprzedzić konkurencję zwrócono uwagę na personel. Jego wiedza, doświadczenie oraz cechy zaczęto postrzegać jako ogromną wartość organizacyjną. Szczególną uwagę zwrócono także na **kreatywność** ludzi. Personel organizacji to olbrzymi potencjał, który może generować rozwiązania różnych problemów w nowatorski i niepowtarzalny sposób.

Kreatywność wywodzi się z języka łacińskiego – *creatio* – i oznacza tworzenie, powodowanie powstanie czegoś, twórczość. Identycznie termin ten opisano w słowniku języka polskiego, zwracając uwagę na aspekt twórczości⁹⁰.

W ujęciu organizacyjnym odnosząc się do kreatywności zwraca się uwagę, że jest to proces w toku, którego przedstawia się nowatorską ideę, tworzy nową wartość przydatną dla danego podmiotu. W tym kontekście kreatywność zbliżona jest do zmiany, charakterystycznej dla każdej organizacji.

Nastawienie organizacji na kreatywność jest orientacją preferującą nastawienie na nowość, zerwanie ze schematami i rutyną. W swojej istocie jest to dążenie do postępu oraz wyprzedzania konkurencji w dążeniu do różnych aspektów funkcjonowania i rezultatów działania. Wdrożenie kreatywności powinno zapewnić organizacji postęp.

Jak każdy proces organizacyjny, także kreatywność uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Wpływają one na kierownictwo oraz pracowników, którzy funkcjonują w ramach danej organizacji. W praktyce zarządzania zwraca się uwagę, że wpływają one na przebieg realizowanych procesów oraz determinują cechy kreatywności, którymi są między innymi: nieregularność, brak zahamowań, ryzyko, spontaniczność, motywacja oraz otwartość⁹¹.

Skokowy charakter kreatywności wynika z okresowego identyfikowania problemów oraz możliwości ich rozwiązania. Zwraca się uwagę, że kreatywność powinna być procesem ciągłym, jednak nie jest możliwe ciągłe generowanie nowości.

⁹⁰ Słownik języka polskiego, t. 1, Warszawa 1998, s. 976.

⁹¹ K. Zimniewicz, op. cit., s. 96.

Pomiędzy poszczególnymi aktami twórczej działalności mają miejsce okresy generowania pomysłów, nazywane inkubacją.

Twórcze podejście do rozwiązywania problemów powinno charakteryzować się także brakiem uprzedzeń oraz zahamowań co do możliwych wariantów jego rozwiązania. Wskazuje się, że na możliwości oraz potrzebę swobodnych skojarzeń, pokonania barier myślowych, a nawet wyjście poza rozwiązania wynikające z rozsądku.

Postawienie w działalności organizacyjnej na nowatorskie i często niesprawdzone rozwiązania niesie z sobą ryzyko poniesienia porażki. Wiąże się to z nakładami finansowymi ponoszonymi na identyfikowanie unikatowych rozwiązań oraz ich wdrożenie. Stopień ryzyka określa procentową wartość stosunku negatywnych rozwiązań do ilości wystąpienia wszystkich możliwych zdarzeń. Możliwość określenia tej wartości jest jedną z przesłanek, którą uwzględnia decydent podczas podejmowania decyzji, czy wybierać nowatorskie rozwiązania.

Odminną cechą kreatywności jest spontaniczność. Odnosi się ona do intuicji oraz innych niematerialnych przesłanek inspirujących ludzi do działania. Spontaniczność to także zdolność do nieskrępowanego działania stosownie do aktualnego impulsu twórczego.

Spontaniczność wiąże się z otwartością. Polega ona na gotowości podejmowania działania niezależnie od przyjmowanych dotychczas rozwiązań, procedur oraz innych czynników.

Kreatywne i twórcze podejście do problemów organizacyjnych wynika w znacznej mierze motywacji ludzi do działania. Niezależnie od inspiracji motywacja wpływa na to, jak ludzie podchodzą do realizowanych zadań oraz czy traktują je jako wyzwania, czy jako zło konieczne. Angażowanie się w daną działalność oraz oddanie zadaniu często wpływa na wzrost kreatywności.

Zastosowanie w organizacji kreatywnego podejścia do różnych problemów wymaga spełnienia szeregu warunków. Jednym z najistotniejszych jest przekonanie kierownictwa, że takie postępowanie przyniesie organizacji pożądaną korzyść. Symptomami organizacji nastawionej na kreatywność są między innymi elementy kultury organizacyjnej nakierowane na swobodną atmosferę, oparcie relacji między pracownikami na zaufaniu, kompetencjach oraz otwartości na nowe pomysły. Swoboda w formułowaniu rozwiązań sytuacji problemowej, dobór metod badawczych oraz wdrażanie rozwiązań sprzyja ujawnianiu oraz wykorzystaniu kreatywnych zdolności.

Chcąc osiągnąć pozytywne efekty zarządzania kreatywnością decydenci powinni stwarzać warunki oraz mechanizmy dla jej ujawniania i rozwijania. Jako jeden z warunków kreatywności przedstawia się właściwą komunikację w organizacji. Zwraca się zwłaszcza uwagę na to, że proces kreatywnego rozwiązywania problemów powinien być realizowany zespołowo, a komunikacja ma służyć wymianie informacji, co do opinii, możliwości oraz warunków proponowanych rozwiązań. Szerzej aspekty te przedstawiono podczas omawiania techniki zarządzania przez komunikację.

Wdrażając technikę zarządzania kreatywnością kierownictwo musi wybrać, czy oprzeć swoje działania na kreatywnym zespole, czy raczej na wybitnej indywidualności. Oba rozwiązania mają swoje plusy, jak również minusy. Niektórzy ludzie nie potrafią działać zespołowo, czasami zaś trudno jest wskazać na indywidualny wkład pracy w rezultat działania zespołowego. Praktyka zarządzania wskazuje, że znaczna część problemów rozwiązywana jest indywidualnie. Jednostka nie jest jednak w stanie sprostać wszystkim aspektom złożonego działania organizacyjnego. Wymagane jest wtedy wsparcie zespołu, który uzupełnia lub rozwija pomysły jednostki.

Tworząc zespoły należy brać także pod uwagę to czy mają być one homogeniczne, czy interdyscyplinarne. Następuje to zazwyczaj w toku identyfikowania istoty rozwiązywanego problemu, celu, jaki ma osiągnąć zespół oraz dotychczasowych doświadczeń organizacyjnych.

Właściwe opisanie problemu oraz dobór celów zespołu determinuje określenie kategorii specjalistów, jacy powinni się w nim znaleźć. Istnieje jednak wielkie prawdopodobieństwo, iż w zdecydowanej większości przypadków opis problemu nie uwzględni całego spektrum działań, jakie może podejmować zespół. Wyjściem z tej sytuacji jest pozostawienie w gestii kierownika zespołu możliwości doboru specjalistów w trakcie realizacji zadania. Może to mieć miejsce, jeżeli zaistnieją okoliczności, w których dotychczasowy skład nie jest kompetentny do rozwiązania specjalistycznego problemu cząstkowego lub konieczny jest współudział kolejnego specjalisty w pracach zespołu. Przewidując wystąpienie różnych problemów, nie powinno się powoływać do zespołu zbyt małej lub zbyt dużej liczby specjalistów, czyniąc to niejako „na zapas”.

Punktem odniesienia racjonalnego doboru członków zespołu nakierowanego na kreatywność powinny być jasno sprecyzowane kryteria. Uwzględniać one powinny dwa zasadnicze aspekty: umiejętności indywidualne oraz zespołowość działania. Trudno jest jednak jednoznacznie wskazać, jakie to powinny być kryteria. Ich wybór determinowany będzie bieżącymi warunkami organizacji, specyfiką problemu stanowiącego o powołaniu zespołu, priorytetami lub innymi czynnikami. Przyjając jednak można, że obejmować one powinny kryteria wywodzące się z grup wyznaczników kwalifikacyjnych, behawioralnych, osobowościowych oraz efektywnościowych.

Zidentyfikowanie potrzeb zespołu zadaniowego oraz określenie kryteriów wyboru jego członków pozwala na określenie i wartościowanie poszczególnych kandydatów będących w dyspozycji organizacji. Umożliwia także określenie, kogo należy pozyskać spoza posiadanych zasobów.

Analiza zasobów oraz wybór kandydatów do zespołu odnosi się zarówno do ich wiedzy eksperckiej, osobowości oraz możliwości działania w zespole. Prowadzona diagnoza ma w pierwszym rzędzie wyłonić grupę specjalistów, którzy

w kolejnym etapie podlegać będą dalszej ocenie. Ten fragment diagnozy obejmować może trzy aspekty⁹²:

- ogólną ocenę przydatności danego specjalisty do pracy w zespole;
- analizę i ocenę wiedzy oraz umiejętności kandydatów pod kątem potrzeb zespołu;

- ocenę kompetencji specjalistów co do działania zespołowego.

Ogólna ocena przydatności poszczególnych kandydatów odnosić się może do szeregu aspektów. Za najważniejsze uznać można jego umiejętności we właściwym umiejscowieniu swojej roli w pracach zespołu, otwartość na argumenty innych oraz zdolność do formułowania własnych wniosków. Pożądanymi cechami jest także otwartość, lojalność, prawdomówność, właściwość analitycznego podejścia do posiadanych informacji oraz metodologia postępowania badawczego.

Tym, co powinno natomiast dyskwalifikować kandydata to przede wszystkim brak umiejętności pracy w zespole, konfliktowość, stawianie interesów własnych przed cele zespołu, chęć zrobienia kariery za wszelką cenę oraz wszystkie te cechy, które mogą destabilizująco wpływać na zespół.

Potrzeby zespołu determinują także ocenę umiejętności kandydatów dokonywaną przez innych pracowników oraz przez nich samych. Określenia wymaga, czy kandydaci posiadają predyspozycje i wiedzę potrzebną do wykonywania zadań w ramach zespołu oraz czy są je w stanie uzupełnić w sytuacjach identyfikowania kolejnych problemów częściowych.

Ważną rolę odgrywa także ocena przydatności specjalistów w pracach zespołu. Podkreśla się, że członkowie przyszłego zespołu powinni posiadać odpowiednie ambicje zawodowe, umieć właściwie łączyć aspiracje osobiste z celami grupowymi oraz nie bać się podejmowania ryzyka w sytuacjach, gdy może się ono pojawić⁹³. Zwraca się także uwagę na posiadanie przez kandydatów umiejętności właściwego dopasowania się do zespołu, rozumienia istoty jego funkcjonowania oraz identyfikowania się z uzyskanymi rezultatami. Dobrze dobrani członkowie zespołu stanowić powinni wzajemnie uzupełniający się i dobrze współgrający kolektyw, którego efekty są znacznie wyższe niż tylko suma pojedynczych wysiłków poszczególnych osób. Nie powinna to być w żadnym przypadku grupa wzajemnie ze sobą rywalizująca.

Znaczącą rolę w procesie doboru personelu zespołu odgrywać powinien jego kierownik. Powinien on mieć możliwość odniesienia się do merytorycznego przygotowania kandydatów oraz określenia ich przydatności w zespole. W organizacjach wojskowych powszechne jest bagatelizowanie tego zagadnienia oraz jednocześnie powołanie całego personelu zespołu, w tym jego kierownika.

Obserwacje funkcjonowania zespołów nastawionych na kreatywność pozwoliły na stwierdzenie, iż w każdym z nich można wyodrębnić trzy typy zachowań składające się na wewnętrzną strukturę ról jego członków⁹⁴:

⁹² M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, Warszawa 2005, s. 87.

⁹³ J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Warszawa 1997, s. 208.

⁹⁴ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania...*, op. cit., s. 160.

- zachowania zorientowane na realizację zadań grupy, np. inicjowanie nowych rozwiązań, poszukiwanie informacji, których potrzebują inni członkowie zespołu, pobudzanie wysiłku zespołu, gdy spada zainteresowanie wykonywanymi zadaniami itp.;

- zachowania zorientowane na podtrzymanie społecznych kontaktów w zespole i zaspokajanie społeczno-emocjonalnych potrzeb jego członków, np. mediarowanie konfliktów w zespole, inicjowanie nieformalnych integracji itp.;

- zachowania egocentryczne, np. wynikające z wewnętrznej potrzeby władzy, niezależności itp.

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

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

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

W 1981 roku role te zdefiniowane zostały przez Belbina, który wyróżnił następujące charakterystyki poszczególnych członków zespołu⁹⁵:

- **przewodniczącego**: kontrolującego sposób działania zespołu;
- **kreatora**: określającego sposoby, w jakie powinien działać zespół, kierunki pożądanych rozwiązań, możliwości nowych zastosowań;
- **pracownika firmy**: zmieniającego propozycje firmy w praktyczne procedury działania;
- **wywiadowcę**: dostarczającego pomysły i strategię, śledzącego oraz propagującego nowości i innowacje;
- **badacza zasobów**: sprawdzającego dostępność zasobów, pomysłów i możliwości rozwoju poza zespołem;
- **oceniającego**: analizującego problemy, oceniającego pomysły i zachowania;

⁹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002, s. 145.

- **pracownika zespołu:** pomagającego członkom zespołu, podnoszącego jakość komunikowania się i rozwijającego ducha zespołu;

- **finiszującego:** podtrzymującego w zespole wrażenie pośpiechu oraz konieczność generowania wniosków końcowych.

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o właściwym funkcjonowaniu zespołu nakierowanego na kreatywność jest rzeczywista pozycja i umiejętności **kierownika zespołu**. Stwierdza się wręcz, iż wielokrotnie o powodzeniu zespołu w większej mierze decyduje wiedza, umiejętności, cechy osobowości i autorytet kierownika, niż przyznane mu uprawnienia.

Kierownik zespołu realizując swoje zadania powinien dążyć także do tego, aby cel zespołu był jak najbardziej atrakcyjny i ważny dla wszystkich jego członków. Chcąc dokonać jak najlepszego podziału zadań oraz wpływać na rozwój poszczególnych pracowników, kierownik musi poznać ich umiejętności oraz określić potencjał. Nie powinien się jednak ograniczać tylko do spraw czysto zawodowych. Musi także poznać ich aspiracje, oczekiwania, obawy oraz problemy osobiste. Najłatwiejszą sytuację ma w tym przypadku kierownik, który od samego początku uczestniczył w tworzeniu zespołu oraz miał możliwość dobierania wszystkich jego członków.

Wykonując swoje funkcje kierownik powinien umiejętnie oceniać zmieniającą się dynamicznie sytuację oraz elastycznie dostosować do zaistniałych warunków. Podejście takie powinno mieć miejsce najczęściej w sytuacjach zmian zachodzących w składzie zespołu lub podczas realizacji kolejnych etapów zadania. Umiejętności dostosowania działania kierownika do zmiany wewnątrz i na zewnątrz zespołu umożliwi mu lepsze wykorzystanie potencjału poszczególnych członków oraz posiadanych zasobów. Możliwe to będzie, jeżeli kierownik zna role, jakie powinien pełnić w zespole, a jednocześnie jest jego niekwestionowanym liderem.

Rola kierownika zespołu postrzegana jest jako zbiór cech, jakie powinien posiadać lub funkcji, jakie powinien spełniać. Literatura podaje szeroki wachlarz ról, jakie powinny być udziałem idealnego kierownika. Z ich całej gamy można wybrać te, które powinny charakteryzować kierownika zespołu zadaniowego. Najczęściej określa się, że osoba pełniąca tę funkcję powinna realizować się jako: planista, organizator, koordynator, reprezentant, inspirator, konsultant, juror, pedagog, mentor, arbiter, doradca, pośrednik itp.

Spełniając rolę **planisty** kierownik powinien dobrze planować pracę własną, innych członków zespołu oraz znać przebieg i zawiłości procesów koncepcyjnych związanych z procesem podejmowania decyzji oraz opracowania stosownych dokumentów planistycznych. W opracowywanych planach uwzględniać powinien zarówno aspekt bieżący, jak i długoterminowy. Jednocześnie powinien zwrócić uwagę na odpowiedni stopień ich szczegółowości w zależności od kontekstu rozpatrywanych sytuacji problemowych.

Rola **organizatora** wyrażać się powinna w postępowaniu zgodnym z cyklem działań zorganizowanych. W swych działaniach kierownik powinien dążyć do zapewnienia podwładnym jak najlepszych warunków pracy, racjonalnego wyko-

rzystania wszystkich posiadanych zasobów oraz zorganizowania właściwego systemu informacyjnego.

Istotą roli **koordynatora** jest ciągła obserwacja procesów zachodzących w zespole i umiejętne łączenie, dopasowanie lub uzupełnienie wysiłków jego poszczególnych członków. Działania te dotyczyć powinny zarówno procesów koncepcyjnych, jak i wykonawczych. Ważne jest także zapewnienie osiągnięcia odpowiedniego poziomu współdziałania zespołu z różnymi elementami otoczenia oraz zasilanie zasobami. Kierownik powinien wspierać także różnorodność, nie postrzegając zagrożenia w pracownikach mających inne zdanie. Odrębne opinie traktować powinien jako szanse na wprowadzanie nowych rozwiązań, koncepcji czy idei⁹⁶.

Kierownik **reprezentuje** siebie i pracowników wewnątrz i na zewnątrz zespołu. Jako interfejs między kierownictwem, a członkami zespołu powinien być lojalny wobec obu stron. Jednocześnie powinien umiejętnie przedstawiać kwestie związane z funkcjonowaniem zespołu, wyniki jego pracy oraz ewentualne problemy. Czasami może on także spełniać funkcję negocjatora, który umiejętnie przedstawiając argumenty zespołu lub kierownictwa dąży do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Prowadzi to do spełniania roli **pośrednika**, który przekazuje uwagi, wnioski lub postulaty kierownictwa bądź pracowników w najróżniejszych sytuacjach.

Mając na względzie cele zespołu kierownik powinien być **inspiratorem** jak najlepszej pracy zespołu. Zachowując stosowny dystans do realizowanych zadań może wskazywać możliwości rozpatrzenia innych rozwiązań lub nakreślić kierunki ich poszukiwań. Odpowiednio motywując pracowników kierownik wpływa na ich zaangażowanie, efektywność pracy, a przede wszystkim kreatywność.

Rola **konsultanta** nie powinna ograniczać się jedynie do wsparcia podwładnych w sprawach merytorycznych rozwiązywanych problemów. Wnioski otrzymane w toku prac zespołu mogą być wykorzystane we wskazaniu pracownikom ich potencjalnych zdolności, możliwości rozwoju oraz konstruowania przebiegu ich dalszej kariery.

Praca zespołu wymaga dokonywania ciągłych ocen. Kierownik występuje wtedy jako **juror**, którego nadrzędnym celem powinna być kontrola i ocena procesów zachodzących w zespole. Ocenie podlegać powinny wszystkie procesy zachodzące w zespole, jego wyniki, w tym także indywidualne. Z formułowanymi wnioskami oraz opiniami powinni być zapoznani podlegający im pracownicy, lub cały zespół, jeśli jest to ocena zbiorowa.

W wielu przypadkach kierownik pełni rolę **pedagoga**, który uczy członków zespołu lub doskonali ich umiejętności związane ze specyfiką realizowanych zadań. Dążąc do lepszego funkcjonowania zespołu kierownik musi wręcz czasami wykształcić umiejętności pracy zespołowej, a w wielu przypadkach objaśnić cele organizacji i zespołu oraz procedury ich funkcjonowania. W swoich działaniach lider zespołu powinien zwracać także uwagę na doskonalenie osobiste oraz indywidual-

⁹⁶ M. Ziarko, *Pożyteczna empatia*, Personel i Zarządzanie nr 3 (144), Warszawa 2003.

ne poszczególnych pracowników. Dążąc do rozszerzenia umiejętności podwładnych może on zastosować różnorakie formy doskonalenia. Najprostsze z nich to między innymi: zamienność (rotacja) stanowisk, powierzenie zadań specjalnych lub coaching.

Wspierając poszczególnych członków zespołu kierownik często pełni rolę **mentora**. Posiadając większe doświadczenie i umiejętności może on kreować postawy członków zespołu, służąc im radą, przykładem lub przedstawiając ich osiągnięcia poza zespołem. Swą opieką objąć on powinien zwłaszcza pracowników o małym doświadczeniu lub nowych członków zespołu. Pozwoli im to na lepsze „wprowadzenie się” w pracę zespołu, poznanie jego specyfiki oraz „dopasowanie” do procesów grupowych.

Realizacja tych funkcji wiąże się ze spełnianiem roli **doradcy**. Kierownik często wskazuje zalety, błędy lub niedociągnięcia postępowania lub postawy pracownika. Określa związane z tym możliwości lub wskazuje na normy i wartości, jakie powinny być przestrzegane nie tylko w działalności zespołu, lecz także poza nim. Ważne jest aby podkreślać i wzmacniać wszystkie pozytywne zjawiska grupowe i indywidualne, wskazując jak mogą je wykorzystać poszczególni pracownicy.

Praca zespołowa niesie ze sobą także zagrożenie powstawania konfliktów zarówno między jego członkami, jak też z otoczeniem. W takich sytuacjach kierownik występuje jako **arbitr**. Aby dobrze pełnić tę rolę kierownik powinien posiadać autorytet oraz umiejętność pozostawania poza podziałami tak, aby zachować pełną bezstronność w kreowaniu wyroków. Rozstrzyganie sporów wynikać powinno z dogłębnej analizy przyczyn powstawania konfliktu oraz postępowania każdej ze stron. Angażowanie się po jednej ze stron lub bezpośredni udział w sporze powoduje konieczność generowania rozstrzygnięć przez innego, niezaangażowanego arbitra. Role tę kierownik powinien spełniać także w odniesieniu do spraw merytorycznych. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy należy dokonać jakiegoś wyboru, a przyjęte kryteria oraz otrzymane wyniki nie wskazują jednoznacznie na jedno z rozwiązań. Oczywiście we wszystkich przypadkach kierownik ponosi pełną odpowiedzialność za dokonane rozstrzygnięcia.

Spełnianie przez kierownika przedstawionych powyżej ról wymaga od niego posiadanie trzech typów umiejętności⁹⁷:

- **technicznych** – polegających na znajomości obsługi odpowiednich narzędzi, urządzeń, programów komputerowych oraz innych elementów niezbędnych do spełniania funkcji kierownika zespołu;
- **społecznych** – wyrażających się w umiejętnościach współpracy z ludźmi oraz oddziaływania na nich, rozumienia ich motywów, potrzeb oraz rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych mogących wystąpić w zespole;
- **konceptyjnych** – polegających na podejmowaniu decyzji w różnych warunkach, analizowania i wartościowania poszczególnych problemów, przewidywania

⁹⁷ J. Szczupaczyński, *Anatomia organizacji...*, op. cit., s. 14.

przyszłych zdarzeń, rozważania ryzyka, identyfikowania możliwych wariantów rozwiązania danego problemu oraz mogących wystąpić skutków.

Powyższe zbiory nie wyczerpują gamy cech oraz umiejętności, jakie powinien posiadać kierownik kreatywnego zespołu. Nie mniej ważne są, bowiem jego umiejętności organizatorskie. Wyrażają się one we właściwym doborze rzeczowo-czasowo-przestrzennych elementów działania zespołu, a zwłaszcza umiejętnym wykorzystaniu wszystkich jego zasobów.

Praktyka zarządzania wskazuje, że właściwe spełnianie ról kierowniczych nie gwarantuje osiągnięcia przez zespół sukcesu. Jest jednak jedną z podstawowych przesłanek, dzięki której zespół może osiągnąć swój cel, a jego działalność określić jako sukces.

5.2. Twórcze rozwiązywanie problemów

W literaturze poświęconej zespołom ludzkim wskazuje się na zarządzanie jako praktykę świadomego i ciągłego kształtowania organizacji. W procesie tym szczególnie, a zarazem centralną rolę odgrywa rozwiązywanie problemów oraz podejmowanie decyzji. Procesy te są definiowane, między innymi, jako rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji⁹⁸. Stwierdza się także, że w działaniach koncepcyjnych najważniejszymi czynnikami są zazwyczaj czas, struktura organizacji, relacje między ludźmi oraz przyjęte procedury działania. Rozwiązywanie problemów łączy także bieżącą sytuację, z działaniami, które zaprowadzą organizację w przyszłość oraz pozwolą osiągnąć zakładane cele.

Podejmowanie decyzji dotyczy zazwyczaj problemów, czyli sytuacji, w której stan rzeczywisty danego obszaru odbiega od stanu pożądanego lub przyjmowanego jako norma lub standard. Określa się, że warunkiem podjęcia decyzji jest istnienie zbioru kierunków działania składającego się z co najmniej dwóch elementów. Optymalna jest natomiast sytuacja, w której decydent może rozważyć wszystkie możliwe rozwiązania. W praktyce organizacyjnej jest to bardzo trudne.

Dążenie do rozwiązania problemów jest twórczym procesem decyzyjnym osób posiadających odpowiednie uprawnienia. W literaturze przedstawione są różne ujęcia tego procesu. Ich wspólnym mianownikiem jest jednak pewien ciąg logicznych czynności decydenta.

J. Superat wskazał, że istotny wpływ na koncepcję fazowego przebiegu procesu twórczego rozwiązywania problemów organizacyjnych wywarła propozycja G. Wallasa, który wyróżnił następujące etapy twórczości⁹⁹:

⁹⁸ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 238.

⁹⁹ J. Superat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2000, s. 172.

- **preparacja**, która polega na zbieraniu potrzebnych informacji i wszechstronnej analizie problemu;
- **inkubacja**, jest to etap w którym brak świadomych działań człowieka zmierzających do rozwiązania problemu twórczego;
- **olśnienie**, w tym etapie pojawia się pomysł, któremu towarzyszą takie stany psychiczne jak zadowolenie czy radość;
- **weryfikacja**, rozważa się wartość nowego pomysłu.

Rozwinięciem tej koncepcji jest schemat, który dzieli proces działania twórczego na trzy fazy stosownie do podejścia decydenta do rozwiązywanego problemu. Są to:

- **faza logiczna:**
 - sformułowanie problemu,
 - zebranie danych,
 - poszukiwanie rozwiązań,
- **faza intuicyjna:**
 - nabranie dystansu,
 - dojrzewanie i klarowanie,
 - olśnienie,
- **faza krytyczna:**
 - sprawdzenie odkrycia,
 - weryfikacja,
 - ostateczne wykończenie.

Przedstawione podejścia wskazują, że szczególne zastosowanie w twórczym podejściu do rozwiązywania problemów mają zastosowanie metody heurystyczne. Z całego zbioru tych metod zostaną przedstawione dwie – burza mózgów oraz synektyka. Ich charakterystyka pozwoli zapoznać się ze szczegółowymi założeniami podejścia do poczynañ twórczych.

5.2.1. Burza mózgów

W literaturze poświęconej zarządzaniu wskazuje się, że burza mózgów (ang. *Brainstorming*) jest najbardziej znaną i prawdopodobnie najczęściej stosowaną metodą heurystyczną¹⁰⁰.

Zapoczątkowana ona została przez A.F. Osborna w 1938 roku jako wyraz jego niezadowolenia ze zwykłych posiedzeń i obrad, które uznał za stratę czasu. Zaproponował on burzę mózgów jako zorganizowany sposób uzyskiwania pomysłów podczas szturmowania problemu.

W przedstawionych przez Osborna założeniach metoda ta składa się z trzech etapów:

¹⁰⁰ J. Sypernat, op. cit., s. 174.

- **ustalania faktów**, w którym następuje zdefiniowanie problemu i preparacja;
- **poszukiwania pomysłów**, gdzie generowane są pomysły bez względu na ich ocenę;

- **poszukiwania rozwiązania**, w którym dąży się do wyboru najkorzystniejszych rozwiązań, z wygenerowanego zbioru.

Burza mózgów, jako metoda twórczego, zespołowego rozwiązywania problemów oparta jest na dwóch podstawowych zasadach: **odroczenia wartościowania** oraz **przejścia ilości w jakość**.

Zasada odroczonego wartościowania odnosi się do tej właściwości procesów decyzyjnych, które wskazują, że najczęściej są one twórcze oraz „sędziowskie”. Podejście oceniające w tym procesie realizowane jest poprzez analizę, porównanie oraz wybory, przez co nakłada ograniczenia na działania twórcze. Przedstawiona zasada nakazuje zerwanie z takim postępowaniem oraz nakazuje, aby pomysły przedstawiać i zapisywać bez względu na ich potencjalną wartość, wykonalność czy znaczenie. Wszystkie te aspekty będą jednak brane pod uwagę w dalszym postępowaniu.

Kolejną zasadą burzy mózgów jest przejście ilości w jakość. Wynika ona z przekonania, że skojarzenia i generowane pomysły mają strukturę hierarchiczną. Dominują w tej strukturze te, które są najbardziej powszechne i zwykłe, a jednocześnie najbezpieczniejsze oraz najłatwiejsze do zaakceptowania. Po ich wygenerowaniu konieczny jest wysiłek, aby powstały nowe, oryginalne pomysły mogące przynieść twórcze rezultaty.

Będąc działaniem zespołowym burza mózgów wymaga odpowiedniego dobrania i przygotowania jego członków. Przyjmuje się, że wszyscy uczestnicy powinni posiadać wiedzę lub doświadczenie w dziedzinie, w której osadzony jest problem. Jednocześnie włącza się czasami do zespołu osoby, które nie są związane z problemem, ich rozwiązania mogą wskazywać nowe podejście do problemu.

W sytuacji, gdy do zespołu włączone zostały osoby, które uczestniczą w burzy mózgów po raz pierwszy powinno się dla nich zorganizować sesję zapoznawczą.

Dobierając ludzi do zespołu warto także wybrać osoby odznaczające się dużą aktywnością tak, aby mogły być one inspiracją dla innych oraz „motorem” napędowym grupy. Prowadząc burzę mózgów należy jednak pamiętać, aby osoby te nie zdominowały zespołu, a w skrajnych przypadkach należy ograniczać ich aktywność. Jednocześnie niepożądany jest udział w burzy mózgów osób o różnej pozycji w organizacji, a zwłaszcza kierowników, którzy mają zbyt wiele praktyki i doświadczenia w nietwórczych naradach i odprawach.

Przyjęto, że optymalna wielkość grupy generującej pomysły wynosi 12 osób. Powinna ona posiadać lidera, jego pomocnika, 5 stałych członków oraz 5 członków niestałych. W skład zespołu wchodzi także sekretarz, który jednak nie bierze aktywnego udziału w burzy mózgów. Twórca tej metody zwraca także uwagę na to, aby nie przywiązywać zbyt dużej uwagi do liczby członków zespołu, lecz przestrzegać zasady parzystej liczby uczestników oraz mieszanego doboru mężczyzn i kobiet.

Dobierając lidera zespołu należy wziąć pod uwagę jego osobowość, wiedzę i doświadczenie dotyczące problemu, a także znajomość zasad i reguł burzy mózgów. Do zadań lidera należy:

- sformułowanie problemu, w taki sposób, by nadawał się on do „rozpracowania”;
- dobór członków zespołu;
- przygotowanie nowych członków zespołu;
- przeprowadzenie „rozgrzewki” przed właściwą burzą mózgów;
- przeprowadzenie burzy mózgów w taki sposób, aby wydobyć cały potencjał zespołu.

Pomocnik lidera powinien posiadać te same umiejętności, co lider. Jego zadaniem jest pomaganie liderowi oraz przejęcie jego zadań w razie potrzeby. Rolą sekretarza jest natomiast notowanie przedstawianych pomysłów.

Przed rozpoczęciem burzy mózgów lider powinien właściwie sformułować problem. W przypadku problemów złożonych powinien dokonać ich podziału oraz rozpatrzeć każdy z nich oddzielnie. Formułowane problemy powinny być raczej szczególne, niż ogólne. Opis problemu zawarty powinien być w jednostronicowym memorandum, które zawiera także termin i miejsce sesji, tło problemu oraz rodzaje oczekiwanych pomysłów. Dokument ten przekazuje się uczestnikom co najmniej dwa dni przed sesją.

Sesja burzy mózgów rozpoczyna się rozgrzewką w trakcie, której rozwiązuje się proste zadanie niezwiązane bezpośrednio z problem właściwym. Następnie przedstawiany jest ten problem, lider odpowiada na ewentualne pytania oraz przypomina reguły działania w trakcie sesji. Są one następujące:

- wykluczenie krytyki zgłaszanych pomysłów,
- swobodne wyrażanie różnych pomysłów,
- zgłaszanie dużej liczby pomysłów,
- kojarzenie i ulepszanie pomysłów.

W trakcie sesji każdy członek zespołu zgłasza swoje pomysły, a gdy ich aktywność jest mała lider zachęca ich do większej aktywności. Czas sesji powinien wynosić około 30 minut. Na jej zakończenie lider przypomina, aby członkowie pamiętali o problemie oraz przemyśleli ewentualne nowe rozwiązania. Po kilku dniach kontaktuje się z nimi ponownie oraz pyta o te pomysły. W ten sposób powstaje ostateczna lista wygenerowanych rozwiązań.

Listę tę przedstawia się pięcioosobowemu zespołowi oceniającemu. Mogą to być osoby uczestniczące wcześniej w sesji koncepcyjnej lub skład zespołu może być mieszany. Powinny to być osoby, które ponosić będą lub ponoszą odpowiedzialność za praktyczne rozwiązanie danego problemu. W wyborze najlepszego rozwiązania mogą one stosować różnego rodzaju kryteria oraz konsultować z innymi osobami. O swoim wyborze informują zespół generujący pomysły.

Jak każde działanie także burza mózgów ma wiele zalet i wad. Jako najważniejsze przeszkody uniemożliwiające osiągnięcie pożądanych rezultatów wymienia się¹⁰¹:

- brak poparcia przełożonych dla programu burzy mózgów,
- nadmierne oczekiwania wobec rezultatów burzy mózgów,
- niewłaściwe przygotowanie zespołu,
- niewłaściwa realizacja poszczególnych etapów burzy mózgów,
- niestosowanie reguł.

Burza mózgów w swojej istocie nie jest lekarstwem na wszystkie problemy organizacyjne. Wskazuje się, że w swojej istocie powinna ona być:

- uzupełnieniem twórczości indywidualnej,
- uzupełnieniem normalnych narad i odpraw,
- sposobem nauczania twórczego myślenia.

Przedstawiona charakterystyka twórczego rozwiązywania problemów, przy użyciu burzy mózgów wskazuje warunki oraz rygory jej zastosowania. Może ona stanowić narzędzie pomocne przy rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Warto dokonywać analizy organizacyjnej oraz wskazywać możliwości oraz konsekwencje jej wdrożenia.

5.2.2. Synektyka

Kolejną metodą twórczego rozwiązywania problemów jest **synektyka**. Twórcą synektyki jest William J.J. Gordon. Pierwsze badania podjął w 1944 roku, zakończył natomiast w 1958 roku, publikując ostatecznie ukształtowany opis metody¹⁰². Obszarem jego badań był przemysł, a przedmiotem działalność naukowców i badaczy, a później wraz z rozwojem metody, działalność grup synektycznych.

Nazwa metody wywodzi się od jednego z podstawowych założeń, którego istota wyraża się w twórczym łączeniu różnych i pozornie niewiążących się ze sobą elementów. *Syneklikos* oznacza „trzymający razem, obejmujący”, zaś *synekladzo* „zbadać razem”.

Załoženiami, jakie legły u podstaw opracowania synektyki jako metody badawczej było stwierdzenie, iż:

- ludzkie emocje są jednym z najważniejszych czynników warunkujących akt twórczy;
- rozwiązywanie problemów (zadań) jest aktywnością emocjonalno-rozjonalną, która prowadzi do ich twórczego rozwiązania;
- twórczość jest właściwa wszelkiemu działaniu;

¹⁰¹ J. Superat, op. cit., s. 182.

¹⁰² Syntectics – the development of creative capacity (Synektyka – czyli rozwijanie zdolności twórczych).

- niezależnie od dziedziny aktywności człowieka (sztuka, nauka, technika) zjawisko inwencji wymaga uruchomienia tych samych rodzajów procesów psychicznych i wywołania podobnych stanów emocjonalnych;

- proces twórczy, jak wszystkie zjawiska przyrody, jest zdeterminowany, charakteryzują go więc poddające się badaniu prawidłowości;

- podstawowe prawidłowości procesów twórczych realizowanych przez jednostki i przez grupy są analogiczne.

Synektyka uznaje ludzkie emocje za najważniejszy czynnik determinujący generowanie nowych pomysłów. Traktuje rozwiązywanie zadań jako aktywność emocjonalno-racjonalną, która stawia sobie za cel odnalezienie i określenie takich sekwencji działań, aby ich wykorzystanie generowało ciąg stanów uczuciowych rzeczywiście występujących w twórczym rozwiązywaniu problemów.

Zasadnicze założenia synektyki jako metody badawczej zakładają:

- odrzucenie utartych reguł i pozornie niepodważalnych prawd;
- twórcze łączenie różnych i pozornie niewiążących się ze sobą elementów;
- powstawanie rozwiązań w wyniku działania zespołowego;
- dobór jako na członków zespołu badawczego specjalistów różnych dziedzin;
- dopracowanie zaproponowanych pomysłów przez specjalistów z dziedzin będących istotą problemu.

Zastosowanie synektyki wymaga dobrego przygotowania i treningu. Typowa sekwencja działań grupy synektyków pracujących nad rozwiązaniem danego problemu obejmuje:

- podjęcie zadania,
- określenie tego, co oczywiste,
- przekształcenie niezwykłego w zwyczajne,
- określenie zadania,
- przekształcenie zwyczajnego w niezwykłe.

Powyższa sekwencja została skonstruowana tak, aby uwiarygodnić występowanie ciągu stanów emocjonalnych charakterystycznych dla twórczego rozwiązywania problemu.

Zadanie wymagające rozwiązania przedstawia grupie ten jej członek, który jest najbardziej kompetentny w danej dziedzinie. Staje się on jednocześnie liderem zespołu, którego najważniejszym zadaniem jest dynamizowanie prac grupy.

W etapie **określania tego co oczywiste** synektorzy dyskutują nad zadaniem, zgłaszając oczywiste, narzucające się wręcz rozwiązania. Głównym celem tego etapu jest uświadomienie sobie przez grupę typowych dla danego przypadku schematów myślenia, po to, aby unikać ich w dalszej pracy.

Kolejny etap stanowi **przekształcenie niezwykłego w zwyczajne**. W tym przypadku celem zespołu jest znalezienie takich modyfikacji zadania, które uczyniłoby je bardziej zrozumiałym, pozwalało wyrazić je za pośrednictwem pojęć dobrze znanych synektorom.

Jeśli grupa dobrze zrozumie zadanie przechodzi do kolejnego etapu – **określenia zadania**. Celem etapu jest wyraźne sformułowanie istoty zadania, wskazanie

podstawowych trudności, które należy pokonać oraz dostrzeżenie głównych sprzeczności, jakie należy przezwyciężyć.

Ostatnim, a zarazem decydującym etapem jest przekształcenie zwyczajnego w niezwykle. Podstawowym celem jest rozwiązanie problemu. Aby osiągnąć cel stosowane są specyficzne mechanizmy operacyjne synektyki.

Synektyka wyróżnia cztery mechanizmy operacyjne stymulowania twórczości:

1. Analogię personalną.
2. Analogię bezpośrednią.
3. Analogię symboliczną.
4. Analogię fantastyczną.

Analogie rozumiane są jako świadome poszukiwanie podobieństwa między przedmiotami i warunkami danymi w zadaniu a innymi przedmiotami i warunkami prowadzącymi do rozwiązania zadania.

Analogii personalnej Gordon przypisywał największe znaczenie. Punktem odniesienia zadania, a więc ustalonym członem analogii jest sam rozwiązujący. Stosowanie tej analogii polega na utożsamianiu się rozwiązującego z pewnymi elementami zadania, na przeprowadzeniu doświadczeń myślowych polegających na stawianiu się na miejscu rozwiązywanego problemu jako całości lub jego części, na wczuwaniu się w wypełniane przez przedmiot funkcje, na „przeżywaniu” relacji wiążących składniki przedmiotu itp.

Analogia symboliczna stosowana jest najczęściej jako mechanizm operacyjny przekształcania niezwykłego w zwyczajne. Celem jest wydobycie z nieświadomości możliwie nowych i niepłodnych skojarzeń. Rozumowanie to jest bliskie mistycznemu i poetyckiemu pojmowaniu świata, gdzie przez symbole wyraża się to co znane i to co niewiadome.

Analogia fantastyczna wykorzystywana jest podobnie jak poprzednia do przekształcania niezwykłego w zwyczajne. Ustalonym członem tej analogii są przeżycia psychiczne towarzyszące marzeniom lub sytuacjom baśniowym. Istotnym jest w tym przypadku uchylanie cenzury logicznej, zerwanie z obowiązującymi prawami fizycznymi oraz pozwolenie sobie na fantazjowanie.

Ustalonym członem **analogii bezpośredniej** jest odnaleziony w otoczeniu przedmiot, funkcjonujący podobnie do przedmiotu stanowiącego istotę rozwiązywanego problemu. Obserwując zachowanie podobnego przedmiotu (zachodzącego zjawiska) możemy odkryć model konstrukcyjny rozwiązania.

Świadome stosowanie analogii stanowi istotę synektyki. Inicjują one proces twórczego myślenia, wzajemnie się uzupełniają oraz warunkują skuteczność znalezienia rozwiązania danej sytuacji problemowej.

Aby właściwie stosować synektykę jako metodę poznawczą należy właściwie dobrać kandydata na synektora. Osoba taka powinna być:

- dobrym fachowcem o żywych i różnorodnych zainteresowaniach pozazawodowych;
- człowiekiem energicznym, posiadającym odwagę atakowania zadań;
- dojrzałym, to jest w wieku od 25 do 40 lat;

- stosunkowo towarzyskim, co uwiarygodnia przyszłą integrację z grupą;
- stosunkowo niezależnym, a więc nieulegającym zbyt łatwo innym;
- skłonny do metaforycznego wyrażania się;
- chętnie udzielającym pomocy innym;
- zdolnym do ponoszenia ryzyka, bez szczególnego lęku, ale i bez namietności hazardzisty;
- dojrzałym emocjonalnie i zarazem odznaczającym się świeżością umysłu;
- obdarzonym zdolnością uogólniania.

W organizacjach wojskowych metoda synektyczna może mieć zastosowanie podczas rozwiązywania problemów nowych lub nietypowych, zarówno szczegółowych, jak i ogólnych. Nie zaleca się jednak, aby były to problemy złożone (wieloaspektowe), lecz dobrze dające się opisać problemy wraz z jednoznacznymi wyznacznikami ich osiągnięcia. Mogą one dotyczyć zarówno elementów technicznych, jak i rozwiązań procesów zachodzących w różnych elementach sił zbrojnych.

W procesie dowodzenia metoda ta może mieć zastosowanie jedynie w okresie pokoju, gdy pozostaje dużo czasu na dopracowanie zaproponowanych przez synektyków rozwiązań. Metodę synektyczną należy stosować przede wszystkim do zadań sformułowanych stosunkowo jasno i wyraźnie. Może być ona wdrażana podczas opracowania wariantów działania i odnosić się bądź do poszczególnych aspektów specjalistycznych lub tylko ich części. Podkreślić jednak należy, iż od synektyków należy oczekiwać jedynie wskazania ogólnej idei rozwiązania, które zostanie dopracowane i uszczegółowione przez profesjonalnych projektantów, konstruktorów bądź specjalistów z danej dziedziny.

ZAKOŃCZENIE

Techniki zarządzania mogą mieć zastosowanie we wszystkich organizacjach. W zakończeniu niniejszego opracowania można przedstawić tezę, że w organizacjach zhierarchizowanych powinny one zajmować miejsce szczególne. W swojej istocie organizacje te świadczą różne funkcje na rzecz społeczeństwa, dlatego usprawnianie ich funkcjonowania oraz autoregulacja powinna być w nich zjawiskiem powszechnym.

Dążenie do lepszej pracy kierowników, odpowiednie motywowanie podwładnych oraz kreatywne podejście do rozwiązywania problemów organizacyjnych może być osiągane w różny sposób. Techniki zarządzania powinny być naturalnymi narzędziami, które osoby kierownicze wykorzystują w swojej codziennej działalności. Aby tak się stało należy upowszechnić wiedzę na temat założeń oraz możliwości zastosowania każdej z nich. Nie ma jednak nakazu ich stosowania. To każdy z decydentów musi być przekonany o tym, że przyniosą im one lepsze rezultaty działania. Kolejnym krokiem jest przekonanie do nich wykonawców. Brak akceptacji oraz wrogość mogą spowodować, że nawet najlepsze rozwiązanie nie przyniesie odpowiednich wyników.

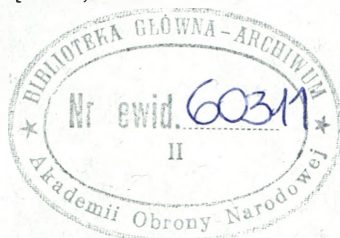
Praktyka zarządzania wskazuje, że kierownicy decydując się na świadome stosowanie technik zarządzania nie ograniczają się tylko do jednej z nich. Odpowiednio do swojego doświadczenia, możliwości oraz przyzwyczajeń stosują oni zazwyczaj elementy wybranych technik. Dostosowują je także do specyfiki organizacji, posiadanych zasobów oraz potencjału personelu, wobec którego realizują funkcje kierownicze.

Przedstawienie idei poszczególnych technik zarządzania powinno pozwolić czytelnikowi zapoznać się z warunkami ich realizacji oraz przybliżyć zagadnienia organizacji pracy na stanowiskach kierowniczych. Jest to wiedza, której zastosowanie powinno zwiększyć efektywność organizacji lub zespołów, którymi dane osoby kierują.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002.
2. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.
3. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń*, Warszawa 1997.
4. Aponowicz A., *Dowodzenie*, Warszawa 1961.
5. Bednarowski J., Zawadzki W., *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1989.
6. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998.
7. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa 1997.
8. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1999.
9. Borkowski J., Dyrdła M., Kanarski L., Rokicki B., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000.
10. Buczkowski L., *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983.
11. Czekaj J., Martyniak Z., Potocki Z., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Kraków 1991.
12. Czermiński A., *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1988.
13. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
14. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
15. Flakiewicz W., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973.
16. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
17. Jajuga T., *Przedsiębiorstwo jako system*, [w:] Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wrocław 1993.
18. Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1979.
19. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
20. Knetki J., Wołęjszo J., *Więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP*, Warszawa 2002.
21. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 2000.
22. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958, s. 101.
23. Koziński T., *Techniki zarządzania w dowodzeniu pododdziałem*, Warszawa 2005.
24. Koziół L., *Motywacja w pracy*, Warszawa-Kraków 2002.
25. Koźmiński K. A., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1999.
26. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
27. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
28. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
29. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982.
30. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1977.
31. Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000.
32. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003.
33. Majewski T., Prusiński N., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2001.

34. Martyniak Z., *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, Przegląd Organizacji 1976, nr 8.
35. Michniak J. (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000.
36. Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, Przegląd Organizacji 1976, nr 7.
37. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1997.
38. Miłkuła B., Potocki A. *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Kraków 1997.
39. Müller U., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 116.
40. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
41. Pankowski M., *Stan i warunki wykorzystania technik zarządzania w praktyce gospodarczej*, Poznań 1984.
42. Pasternak K., Grzybowiska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Olsztyn 2000.
43. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
44. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998.
45. Piotrowski S., *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Koszalin 1994.
46. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk 1978.
47. Sienkiewicz P., *Analiza systemowa*, Warszawa 1994.
48. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
49. Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Warszawa 1989.
50. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1998.
51. Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1996.
52. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
53. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, AON, Warszawa 1996.
54. Strzoda M., *Zarządzanie informacjami w organizacji*, Warszawa 2004.
55. Strzoda M., *Zespoły zadaniowe w organizacji*, Warszawa 2005.
56. Superat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2000.
57. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
58. Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, Warszawa 1998.
59. Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
60. Ścibiorek Z., *Otoczenie organizacji i jego wpływ na jej funkcjonowanie*, [w] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, Warszawa 2005.
61. Ścibiorek Z., *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
62. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.
63. Teczek J., *Założenia metodologiczne technik zarządzania*, Warszawa 1986.
64. Toffler A. i H., *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.
65. Wołeszo J., *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2004.
66. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, pod red. M. Strzody, Warszawa 2002.
67. Zbichorski Z., *Budowa struktur zarządzania*, Warszawa 1994.
68. Ziarko M., *Pożyteczna empatia*, *Personel i Zarządzanie* nr 3 (144), Warszawa 2003.
69. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991.



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ