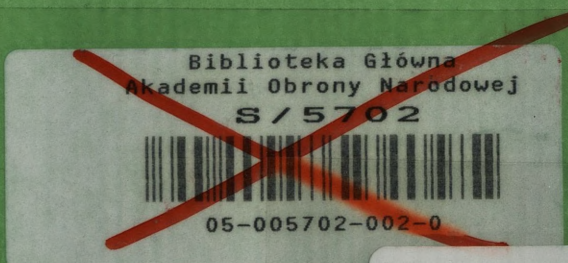


# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## TERMINOLOGIA WOJSKOWA W ASPEKcie POTRZEB KOMUNIKOWANIA WIELOKULTUROWEGO

p.k. „TERMINOLOGIA 2”



WARSZAWA

68652

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

**INSTYTUT DOWODZENIA**



**TERMINOLOGIA WOJSKOWA  
W ASPEKCIE POTRZEB  
KOMUNIKOWANIA  
WIELOKULTUROWEGO**

**pk. TERMINOLOGIA 2**



---

**WARSZAWA**

**2003**

**Recenzent: płk dr hab. Andrzej BUJAK**

**Opracował zespół autorski w składzie:**

**mjr dr Marek STRZODA - kierownik tematu,  
redakcja naukowa,  
wstęp, rozdz. 1, zakończenie**

**ppłk dr Zbigniew MAZUREK - rozdz. 3**

**mjr dypl. Norbert PRUSIŃSKI - rozdz. 2**

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>1. Założenia i właściwości wielokulturowego funkcjonowania organizacji (M. Strzoda)</b> .....	14
1.1. Kultura organizacji.....	14
1.1.1. Definiowanie i składowe kultury organizacji.....	14
1.1.2. Przejawy kultury organizacji.....	19
1.1.2.1. Symbolika.....	20
1.1.2.2. Język i sposoby komunikowania.....	23
1.1.2.3. Rytuały sposobami przekazywania znaczeń.....	28
1.1.2.4. Wartości.....	30
1.1.2.5. Mity.....	32
1.1.2.6. Tabu.....	33
1.2. Organizacja wielokulturowa.....	35
1.2.1. Przyczyny powstawania organizacji wielokulturowych.....	36
1.2.2. Założenia funkcjonowania organizacji wielokulturowych.....	40
1.2.3. Komunikacja wielokulturowa.....	43
<b>2. Warunki wielokulturowego działania dowództw i instytucji NATO (N. Prusiński)</b> .....	48
2.1. Wojskowa struktura dowodzenia NATO.....	49
2.2. Międzynarodowy skład dowództw NATO.....	60
2.3. Tworzenie systemu wielokulturowego dowództw i instytucji NATO.....	74
<b>3. Wybrane procesy zachodzące w języku oraz ich wpływ na terminologię wojskową NATO (Z. Mazurek)</b> .....	79
3.1. Pojęcie, istota i funkcje języka oraz jego kultury.....	79
3.2. Kształtowanie się i procesy zachodzące w języku międzynarodowym.....	85
3.3. Wyznaczniki międzynarodowego komunikowania specjalistycznego.....	103

3.4. Sojusznicze procesy i regulacje terminologiczne.....	109
3.5. Terminologia stosowana w standaryzacji.....	124
Zakończenie.....	128
Bibliografia.....	132
Załącznik.....	134

## WSTĘP

Poszukiwanie tożsamości organizacji, potrzeba zintegrowania pracowników, sięganie do tradycji oraz tworzenie określonej skali wartości spowodowało w ostatnich latach szersze zainteresowanie zagadnieniami **kultury organizacji**. Szczególnej analizie poddawane były i są zwłaszcza te aspekty, które wpływają na zwiększenie jakości i wydajności procesów organizacyjnych. Dostrzeżenie dominującej roli człowieka w organizacji spowodowało znaczne zdynamizowanie dociekań mających wskazać, jakie elementy formalne i nieformalne decydują o takim, a nie innym zachowaniu ludzi w organizacji.

Procesy związane z kreowaniem wartości oraz postaw personelu organizacji nabrały szczególnego znaczenia podczas tworzenia organizacji ponadnarodowych, w których współdziałają przedstawiciele różnych kultur. Występujące w tych organizacjach różnice nie wynikają współcześnie już tylko i wyłącznie z różnic narodowościowych lub religijnych. Są one wypadkową całej gamy czynników np.: płci, sfery zainteresowań, kultury regionu, wychowania oraz elementów kultury nabytych przez poszczególnych jej członków w poprzednich organizacjach. Występowanie różnic pomiędzy ludźmi nie jest zjawiskiem nowym. Jednak zjawiska zachodzące w organizacjach o międzynarodowym personelu pozwalają na dokonanie szeregu interesujących obserwacji oraz wyciągnięcie wniosków. Jednym z nich było stwierdzenie pełnej asymilacji i przyjmowania przez personel różnych narodowości wartości grupy dominującej. Za szczególnie interesujące uznano natomiast współistnienie różnych kultur ze sobą oraz wytworzenie niejako

jednej, kultury wypadkowej. Zjawisko to nazwano **wielokulturowością**.

Jak każdy proces, mający wpływ na funkcjonowanie organizacji, wielokulturowość jest także bacznie obserwowana przez badaczy reprezentujących różne dziedziny zarządzania. Jest ona bowiem zjawiskiem wieloaspektowym, a jednocześnie wielowymiarowym. Jak każdy z procesów zachodzących w organizacji wielokulturowość generuje szereg szans, lecz niesie z sobą także wiele zagrożeń. Jest jednocześnie wyzwaniem, jakie staje przed tymi organizacjami, które decydują się na kreowanie swojej struktury przy pomocy przedstawicieli różnych kultur.

Nie jest to zjawisko nowe. Jednak dopiero współcześnie dostrzeżona została rola oraz znaczenie wielokulturowości.

Proces ten w znacznej mierze dotyczy także organizacji wojskowych, w których kultura organizacyjna kształtowana jest poprzez szczególnie mocno akcentowane wartości patriotyczne, wzorce narodowe oraz kultywowanie pamięci o wydarzeniach historycznych. Jednocześnie przystąpienie naszego państwa do politycznych i wojskowych struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało, iż przedstawiciele Sił Zbrojnych RP współuczestniczą w funkcjonowaniu instytucji i dowództw NATO oraz innych organizacji międzynarodowych.

Także w odniesieniu do Sił Zbrojnych RP, wielokulturowość nie jest zjawiskiem nowym. Przez wiele lat przedstawiciele wojska polskiego współtworzyli struktury instytucji Układu Warszawskiego (UW). Jednak porównując sytuację funkcjonowania w UW i w NATO stwierdzić należy, iż wielokulturowość poprzedniego układu w istocie nie istniała. Dominująca pozycja hegemonia sowieckiego powodowała bowiem pełną integrację oraz narzucenie prawie

wszystkich elementów kultury organizacji UW pozostałym sojusznikom. Kreowanie odrębności kulturowej było wręcz nie na miejscu oraz postrzegane było jako proces skrajnie nacjonalistyczny, niesprzyjający idei internacjonalizmu socjalistycznego.

Zgoła inna sytuacja panuje współcześnie w NATO. Pomimo niewątpliwej dominacji technologicznej oraz ekonomicznej pewnych państw, funkcjonowanie wszystkich elementów Sojuszu opiera się na zasadzie równouprawnienia. Dotyczy to także zasady nie wywierania presji na przyjmowanie wartości, norm oraz zachowań innych.

Doświadczenia zdobyte podczas ćwiczeń wielonarodowych oraz kontaktów międzynarodowych skłoniły jednak przedstawicieli zespołu badawczego do refleksji nad procesami zaobserwowanymi w instytucjach i dowództwach NATO. Dostrzeżono bowiem, iż pomimo niewątpliwej odrębności przedstawiciele sojuszniczych organizacji wielonarodowych wytwarzali specyficzną kulturę przypisaną tylko i wyłącznie danej strukturze. Charakteryzowała się ona pewną dozą uniwersalności, w odniesieniu do poszczególnych elementów kultury. Szczególnie jednak dostrzegalne były różnego rodzaju specyficzne elementy komunikowania się poszczególnych przedstawicieli tych instytucji. Dotyczyło to zwłaszcza kreowania unikatowej terminologii wojskowego języka angielskiego oraz tworzenia wręcz swego rodzaju slangu ułatwiającego komunikację.

Przytoczone powyżej zjawiska stały się inspiracją procesu badawczego. Zwłaszcza, że język oraz terminologia wojskowa znajduje się w obszarze zainteresowania zespołu badawczego. Wnioski otrzymane podczas dotychczasowych badań ujęte zostały w opracowaniu pt. *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierun-*

ki rozwoju<sup>1</sup>. Jednymi z nich było między innymi stwierdzenie wzajemnego przenikania narodowego zasobu terminologicznego oraz terminów wojskowego języka NATO.

Jako kolejny wymóg zidentyfikowano konieczność weryfikacji i dostosowania współczesnego zasobu narodowej terminologii wojskowej do potrzeb współczesności, w tym zwłaszcza jej koegzystencji i jednoznaczności z zasobem terminów sojusznicznych.

Powyższe przesłanki spowodowały, iż prowadząc badania w zakresie terminologii zespół badawczy za zasadniczy problem uznał: **zdefiniowanie jakie jest znaczenie języka i terminologii w funkcjonowaniu organizacji wojskowych, których przedstawiciele reprezentują różne kultury organizacyjne.**

Procesy dotyczące współuczestniczenia w tworzeniu kultury organizacji międzynarodowych zainspirowały jednocześnie potrzebę określenia, jak kształtuje się kultura współczesnych organizacji wojskowych oraz stwierdzenie, jak może ona oddziaływać na struktury sojuszniczne oraz komunikowanie przedstawicieli różnych państw.

W odniesieniu do przedstawionego powyżej głównego problemu badawczego oraz zjawisk zachodzących w organizacjach wojskowych, w tej części prac badawczych dążono do rozwiązania następujących problemów cząstkowych, ujętych w formie pytań:

- *Co składa się na kulturę organizacji oraz co może być przedmiotem transferu do innych organizacji?*
- *Jakie są warunki organizowania organizacji wielokulturowych?*

---

<sup>1</sup> Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju, (red.) M. Strzoda, AON, Warszawa 2003.

- *Jakie przejawy kultury organizacji mają wpływ na kulturę organizacji międzynarodowych?*

- *Jaką rolę w kulturze organizacji odgrywa język oraz terminologia, jako zasadnicze narzędzia komunikowania?*

- *Jakie są warunki, założenia i właściwości funkcjonowania organizacji wielonarodowych w NATO?*

- *Jakie są uwarunkowania procesów terminologicznych zachodzących w instytucjach i organizacjach Sojuszu?*

Powyższe cząstkowe problemy badawcze wytyczyły kierunek prac badawczych oraz pozwoliły na zdefiniowanie ich celu, jakim jest **określenie roli języka i terminologii w funkcjonowaniu wojskowej organizacji wielokulturowej.**

Osiągnięcie powyższego celu zdeterminowało kompleksowe podejście do głównego i cząstkowych problemów badawczych. Złożoność, rozległość i interdyscyplinarny charakter obszaru podmiotu badań wpłynęły na przyjęcie wieloetapowej procedury badawczej.

We wstępnym etapie badań określono szczegółowe założenia badawcze, dokonano oceny i weryfikacji dostępnej literatury, materiałów oraz określono cząstkowe obszary i problemy badawcze.

Kolejny etap obejmował badania właściwe, które zmierzały do rozwiązania poszczególnych cząstkowych problemów badawczych. W ich trakcie przeprowadzono:

- Analizę literatury przedmiotu w zakresie założeń oraz warunków kreowania kultury organizacji. Pozwoliła ona na poznanie jej zasadniczych elementów oraz przejawów.

- Szczegółową analizą literatury w zakresie poznania genezy, tradycji oraz właściwości i zasad powstawania organizacji wielokulturowych. Przeprowadzona synteza wniosków cząstkowych wyni-

kających z dotychczasowych badań umożliwiła określenie zakresu i obszaru badań poszczególnych elementów wojskowego systemu dowodzenia NATO, jako systemu o wielokulturowych elementach.

- Porównanie korelacji elementów poszczególnych rodzajów kultur identyfikowanych w organizacji z właściwościami organizacji wielokulturowej. Szczególną uwagę zwrócono zwłaszcza na warunki komunikowania w organizacjach. Pozwoliło to na zidentyfikowanie procesów zachodzących w języku, terminologii oraz ich roli w organizacji.

- Dokonując syntezy wniosków przeprowadzonych analiz zwerifikowano dotychczasowe wnioski oraz określono procesy zachodzące we współczesnym języku i terminologii specjalistycznej i wojskowej oraz wymagania, jakie one muszą spełniać w organizacjach wielokulturowych.

Poszczególne etapy badań wymagały od zespołu badawczego rozpatrzenia całego spektrum funkcjonowania organizacji wielokulturowych, zjawisk zachodzących w języku i terminologii, poczynając od elementów kultury organizacji, poprzez komunikowanie się, a na regulacjach standaryzacyjnych NATO w zakresie terminologii kończąc. Prace nad rozwiązaniem problemów cząstkowych pozwoliły poznać ogólny stan oraz wymagania w odniesieniu do warunków funkcjonowania oraz potrzeb komunikowania organizacji wielokulturowych.

Otrzymane w toku badań wnioski zawarto w trzech rozdziałach, które stanowią egemplifikację prowadzonych badań.

Rozdział pierwszy przedstawia założenia i właściwości wielokulturowego funkcjonowania organizacji. Ujęto w nim przegląd kierunków, ujęć oraz typologii terminu *kultura organizacji*. Szerzej przedstawiono koncepcję E.H. Scheina, która zdaniem zespołu ba-

dawczego zasługuje na szczególną uwagę ze względu na kompleksowe odniesieniu się do zjawisk zachodzących w organizacji oraz opisanie szeregu elementów kultury organizacji. W tej części opracowania zawarto szereg wniosków dotyczących poszczególnych przejawów kultury mogących mieć miejsce w organizacji. Dużo miejsca zajmują w niej zagadnienia komunikowania, w tym zwłaszcza języka oraz terminologii. Znaczną część rozdziału zawierają także konkluzje dotyczące organizacji wielokulturowej. Dotyczyły one przede wszystkim przyczyn powstawania tych organizacji, założeń ich funkcjonowania oraz komunikowania pomiędzy jej poszczególnymi elementami i członkami.

Kolejny rozdział zawiera charakterystykę organizacji i funkcjonowania dowództw oraz organizacji Sojuszu Północnoatlantyckiego jako całości oraz poszczególnych jego elementów. W rozdziale tym szczególną uwagę zwrócono na wszystkie te czynniki, których zmienny charakter wpływa na kreowanie NATO, jako zbioru organizacji wielokulturowych. W pierwszej części rozdziału przedstawiono wojskową strukturę dowodzenia NATO oraz zasadnicze zadania, założenia oraz zasady funkcjonowania poszczególnych elementów tej struktury. W kolejnej części rozdziału zawarto wnioski dotyczące międzynarodowego składu wybranych dowództw, zasad wyłaniania poszczególnych osób funkcyjnych oraz ich działalności w kreowaniu kultury kierowanych przez siebie organizacji. Interesujące wnioski, zawarte w końcowej części rozdziału, dotyczą zidentyfikowanych w poszczególnych organizacjach NATO przejawów wielokulturowości obejmujących całe spektrum ich funkcjonowania.

Rozdział trzeci zawiera wnioski dotyczące szeregu elementów funkcjonowania języka i terminologii w organizacji wielokulturo-

wej. Synteza wniosków cząstkowych pozwoliła na zaprezentowanie w nim pojęcia, istoty oraz zasadniczych funkcji języka w komunikowaniu. Szczególną uwagę zwrócono w tym rozdziale na kształtowanie się języka międzynarodowego. Jako narzędzie komunikowania w świecie nauki służy on przekazywaniu komunikatów pomiędzy przedstawicielami różnych specjalności. Procesy w nim zachodzące oraz uwarunkowania jego egzystencji stanowią wyznacznik rozwoju wielu dziedzin organizacji oraz kreowania ich wielokulturowości. W odniesieniu do procesów językowych i terminologicznych zachodzących w Sojuszu w rozdziale tym przedstawiono założenia, proces systematyzowania i standaryzacji wojskowej terminologii NATO. Zdefiniowano także zbiór zasadniczych dokumentów oraz terminów, które stanowią o istocie tych procesów.

Niniejsza praca jest jedną z nielicznych prób zgłębienia zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach wielokulturowych. Zagadnieniom tym nie poświęcano dotychczas w siłach zbrojnych należytej uwagi. Koncentrowano się zazwyczaj na kreowaniu kultury organizacji wojskowych, które jednak nie traktowano najczęściej jako wypadkowej szeregu różnych kultur, którą można określić jako wielokulturowość.

Wyniki prac badawczych dotyczących warunków i terminologicznych potrzeb komunikowania w organizacji wielokulturowej zawarte w niniejszej publikacji stanowią mogą wyznacznik oraz przesłankę kolejnych badań poświęconych tworzeniu zespołów lub organizacji.

Zespół badawczy zdaje sobie sprawę, że wieloaspektowy i wielowymiarowy charakter podmiotu badań spowodował, iż trudno ująć i właściwie zidentyfikować wszystkie zagadnienia odnoszą-

ce się do jego zasadniczych aspektów. Zwraca się więc z prośbą do wszystkich czytelników o wnioski, uwagi i spostrzeżenia, które pomogą podczas prowadzenia dalszych badań.

# **Rozdział 1**

## **ZAŁOŻENIA I WŁAŚCIWOŚCI**

### **WIELOKULTUROWEGO FUNKCJONOWANIA**

#### **ORGANIZACJI**

### **1.1. Kultura organizacji**

#### **1.1.1. Definiowanie i składowe kultury organizacji**

Analiza literatury wykazała, jak różne jest ujęcie oraz definiowane pojęcia kultura organizacji. Wielorakość opisów wynika w znacznej mierze z faktu, iż każda organizacja to dynamiczny system, który angażuje ludzi do działania zgodnie z jej celami oraz celami osobistymi pracowników. Mnogość relacji i oddziaływań pomiędzy otoczeniem bliższym i dalszym organizacji generuje poczucie współistnienia jednostki z grupą, częścią lub całą organizacją. W wielu przypadkach to właśnie przynależność do danej organizacji określa poczucie istnienia oraz zaspokaja potrzeby ludzkie.

Termin kultura (z łaciny *cultura* – uprawa, kształcenie) to całościowy kształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, a także ogół wartości, zasad i norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości. To także wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności. Kultura dzieli się na: materialną, której zakres pokrywa się z pojęciem cywilizacja i duchową - ogół wytworów i osiągnięć z dziedziny sztuki, nauki, moralności, funkcjonujących w postaci np. dzieł artystycznych,

wierzeń, obyczajów, a także uznanych wartości, np. takich jak: prawda, sprawiedliwość, wolność, równość itp<sup>2</sup>.

Kultura odnosi się do poszczególnych sfer życia społecznego, np. kultura polityczna, kultura prawna, kultura pracy, kultura życia codziennego, kultura organizacji. Pojęcie kultura ma długą tradycję. W starożytności termin ten używany był początkowo w znaczeniu *uprawy roli*. Cynceron używał natomiast tego pojęcia nazywając filozofię *cultura animi* – *uprawa umysłu*. Później kultura oznaczała kształcenie, doskonalenie czynności i tworów działalności ludzkiej. W XVIII w. pojęcie *kultury* odnoszono do umysłowego życia człowieka oraz do rozwoju sztuki i wiedzy. W XIX w. posługiwano się zamiennie terminem kultura i cywilizacja. Natomiast w XX w. rozpowszechniło się pojmowanie kultury jako systemu wartości, norm i ideałów w przeciwieństwie do cywilizacji traktowanej jako zespół procesów oraz osiągnięć materialnych. Obecnie kulturę pojmuje się szeroko, tj. zarówno jako normy, wartości i wzory zachowań, jak i efekty oraz procesy tworzenia dóbr naukowych, artystycznych czy techniczno-cywilizacyjnych.

Połączenie terminów organizacja oraz kultura odnosi się do opisu zjawisk zachodzących w organizacji, a mających związek z wartościami, zwyczajami, ceremoniami oraz szeregiem materialnych i niematerialnych elementów definiowanych jako **kultura organizacji**.

Interesujący przegląd ujęć kultury organizacji zawarła w swojej książce Lidia Zbieg-Maciąg<sup>3</sup>. Przedstawia ona definicje i klasyfikacje kultury organizacyjnej w odniesieniu do różnych kry-

---

<sup>2</sup> *Multimedialna encyklopedia powszechna*, OPM, Bielsko-Biała 2003.

<sup>3</sup> L. Zbieg-Maciąg, *Kultura organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

teriów oraz specjalności autorów wraz z ich podziałem na pewne grupy.

Pierwszą grupę charakteryzuje pogląd, iż kultura organizacji nie jest czymś, co organizacja ma, lecz jest to coś, czym organizacja jest.

Kolejna grupa badaczy uważa, że organizacja ma kulturę, a jako jej źródła podają:

- wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole;
- niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, nie dające się zaobserwować, ale istniejące i działające;
- system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji;
- mechanizmy kontrolne zakazujące lub aprobowujące pewne zachowania.

Inny pogląd reprezentują badacze, którzy uważają, że kultura organizacji w swojej istocie nie jest rzeczą lecz pojęciem, które tworzone jest w ludzkich umysłach. Przedmiot można bowiem dość łatwo odkryć oraz opisać poprzez badania empiryczne.

Analiza materiału badawczego wykazała, że w odniesieniu do podmiotu badań oraz powyższych kategorii kultura organizacji czasami nazywana jest *kulturą organizacyjną*. Różne są także ujęcia tych terminów. Wybrane definicje zostały przedstawione w załączniku 1.

Jako klasyczną wręcz definicję kultury organizacji podaje się natomiast ujęcie E. H. Scheina, który określa ją jako: *zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki*

*wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wymienionych problemów<sup>4</sup>.*

Definicja ta dobitnie akcentuje działanie grupowe oraz wspólnotę członków organizacji konieczną do zaakceptowania i osiągnięcia wspólnych celów. Podkreśla się, że jest to pierwsza, kompleksowa interpretacja zjawiska zachodzącego w organizacji, które tak wyraźnie wyeksponowała główne funkcje kultury:

- integrację wewnętrzną wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji itp.;
- integrację zewnętrzną, czyli dostosowalność do wymagań otoczenia.

Analiza poszczególnych definicji kultury organizacji pozwala na stwierdzenia, iż niezależnie od jej ujęcia przyjmuje się, następujące założenia:

- kultura istnieje w każdej organizacji;
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa;
- jest ona budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej organizacji i jej wizerunku zewnętrznego.

Poszczególni autorzy przedstawiając kulturę organizacji używają wyróżników opisowych, które pozwalają szczegółowo nakreślić jej poszczególne elementy. Najczęściej stwierdza się, iż kultura organizacji to:

- filozofia, która kieruje polityką organizacji;
- organizacyjny scenariusz wywodzący się ze scenariuszy fundatorów, założycieli firmy czy dominujących liderów;
- symbole, język, ideologia, rytuały, mity;

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 16.

- rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję firmy;
- klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za pracę;
- wzory interakcji, wartości i postawy wyprowadzone z tradycji, precedensów, wcześniejszych praktyk;
- założenia i wierzenia pomagające ludziom funkcjonować w organizacji;
- zasady „gry” osiągania postępów w organizacji;
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania;
- systematyczność zachowań;
- wartości, normy, wiedza;
- wierzenia, usprawiedliwienia zachowań;
- ideologie, racjonalne wytłumaczenie tego, co robią i czego nie robią członkowie organizacji;
- wzory procesów myślowych;
- mity, anegdoty, opowiadania;
- mowa lub żargon;
- wiara i dążenie do doskonałości;
- etyką w działaniach osobistych i zespołowych;
- symbole, porozumiewanie się;
- źródło norm, zasad, postaw grupowych, zwyczajów lub ról;
- rytuały i ceremonie;
- wartości, komunikacja oraz system zasad, które określają, w jaki sposób ludzie mają się realizować.

Powyższe wyznaczniki wskazują jednoznacznie, iż obszar czynników, jakie zaklasyfikować możemy do kultury organizacji jest bardzo szeroki. Pokażne miejsce zajmuje w nim potrzeba komunikowania w zespołach w tym wykształcenie i posługiwanie się symbolami oraz innymi elementami porozumiewania się.

Przeprowadzona analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że kultura organizacji jest najczęściej zawarta w umysłach jej członków, którzy decydują o obliczu organizacji. Ma ona charakter powszechny i wyraża się we wspólnym podzieleniu poglądów, współodczuwania i reagowania. Akcentuje ona wspólne wartości, które scalają, jednoczą oraz stabilizują organizację. Jest to jednocześnie pewien sposób na funkcjonowanie w poszczególnych zespołach będących elementami organizacji.

### **1.1.2. Przejawy kultury organizacji**

Przeprowadzona analiza wykazała, że przejawy kultury odnoszą się do jej poszczególnych elementów funkcjonowania. Są to zewnętrzne przejawy kultury. Można je zaobserwować we wszystkich organizacjach. W wielu przypadkach przebywając w danej organizacji dostrzegamy sposoby komunikowania się pracowników między sobą oraz z klientami, widzimy pewne specyficzne zachowania, słyszymy charakterystyczną odmianę języka. Stwierdzono, że znając kulturę danej organizacji łatwo określić oraz zaobserwować jej przejawy. Natomiast trudno jest zdefiniować kulturę danej organizacji tylko i wyłącznie na podstawie zaobserwowanych przejawów. Ma to miejsce zwłaszcza w tych organizacjach, w których składniki kultury są głęboko ukryte w podświadomości jej członków. Można natomiast zidentyfikować pewne ich sekwencje, gdy kilka czynników łączy się lub występuje łącznie. Stosunkowo łatwo określić także kulturę organizacji po czynnikach dostrzegalnych „z zewnątrz”. Są nimi zazwyczaj takie wytwory kultury, jak:

- przejawy świadczące o stylu zarządzania;

- styl i sposoby komunikowania się;
- spędzanie czasu podczas pracy i podczas przerw lub poza organizacją;
- wytyczanie ścieżek karier;
- inne czynniki.

W niektórych organizacjach dąży się do uzyskania pewnego wpływu na kulturę poprzez określenie zbioru cech psychicznych, a czasami i fizycznych, jakie posiadać powinien ich przedstawiciel. Są one syntezą i odzwierciedleniem panującej w organizacji atmosfery społecznej.

Niezależnie od dostrzeganych przejawów kultury, istnieje w organizacji szereg niewidocznych „na pierwszy rzut oka” elementów, które w swojej istocie są istotną składową kulturą tej organizacji. Ich identyfikacja i poznanie możliwe jest tylko w wyniku badań, a często wręcz współuczestniczenia w funkcjonowaniu organizacji. Warto więc określić oraz przeanalizować pewne grupy przejawów kultury organizacji.

### **1.1.2.1. Symbolika**

Analizując zachowania ludzi stwierdzono, że poprzez symbole uczą się oni odczytywania znaczeń. *Symbol to umowny znak, występujący w formie wizualnej, pełniący funkcję zastępczą wobec pewnego przedmiotu, pojęcia, stanu rzeczy itp. i przywodzący ów przedmiot na myśl. Symbolika to natomiast ogół symboli używanych w jakiejś dziedzinie*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1998.

Symbole stosowane w danej organizacji są zazwyczaj łatwo dostrzegane. Ludzie dość łatwo przyswajają znaczenie i treść symboli oraz zaczynają działać zgodnie z ich przyjętym znaczeniem. Za najważniejsze symbole organizacji przyjmuje się:

- symbolikę architektoniczną, np. zewnętrzną architekturę firmy, rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, organizację parkingów, dekoracje, logo oraz kolory budynków i wnętrz, rodzaj mebli, telefonów, itp.;

- symbole fizyczne, np. sposób ubierania się i krój ubiorów, takie standardy wyglądu, jak: odznaki, identyfikatory, fryzury, makijaż, ozdoby i inne elementy wyglądu;

- symbole statusu, hierarchii i pozycji w organizacji, np. przywileje służbowe: samochód telefon komórkowy, sekretarka, asystentka, adiutant, członkostwo w elitarnych klubach, dostęp do najważniejszych elementów organizacji itp.

Do symboli architektonicznych, a zarazem statusu w organizacji należą jej materialne atrybuty. Jest to między innymi zewnętrzny i wewnętrzny wygląd oraz wystrój budynków lub pomieszczeń. Przyjmuje się, że istotnym elementem jest także sama lokalizacja firmy oraz umiejscowienie pomieszczeń biurowych, aranżacja stanowisk pracy, urządzenia techniczne, ekwipunek, narzędzia, gadzety firmowe, posiadane domy wypoczynkowe, marki samochodów służbowych, meble oraz wiele innych elementów. Jako elementy, na które najczęściej zwraca się uwagę, wymienia się biurko, stół konferencyjny, dywany, draperie oraz wystrój ścian. Wymienione elementy informują gości oraz pracowników, kto jest w organizacji ważny, podkreślają reguły zachowań i postaw. Mogą poprzez swoją wymowę wskazać obserwatorowi charakter organizacji, to czy panuje w niej tradycjonalizm, kon-

serwatyzm czy też innowacyjność, współpraca, indywidualizm, aurytet, praca zespołowa itp.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że w nowoczesnych organizacjach już sama przestrzeń biurowa, jej wyposażenie i wystrój są jednymi z najważniejszych elementów, które mogą wskazać i wiele powiedzieć o miejscu danej osoby w kulturze organizacji. Za tradycyjne już przyjmuje się, iż biura szefów zajmują miejsca w rogu pomieszczeń, są największe, a pokoje wyposażone są w dzieła sztuki, drogie dywany oraz posiadają prywatne łazienki i poczekalnie. Innym istotnym elementem jest lokalizacja biura na piętrze. Biuro głównego menedżera znajduje się zawsze najdalej od wejścia do budynku biurowego. Natomiast w jego pobliżu ma swoje biuro kierownik do spraw pracowniczych<sup>6</sup>.

Przedstawiając symbole statusu w organizacji stwierdza się, że można je podzielić na pewne kategorie, którymi są:

- tytuł zajmowanej pozycji;
- wyposażenie biura;
- przestrzeń biura;
- posiadanie prywatnej sekretarki;
- przywileje służbowe wynikające z pozycji w organizacji;
- prestiż pozycji.

Analiza poszczególnych symboli będących przejawami kultury organizacji pozwala na stwierdzenie, iż w wielu przypadkach są one formami nagrody. Pracownicy starają się o nie rywalizować lub zabiegać o ich przyznanie. Organizacje wychodząc niejako na przeciw tym potrzebom opracowują ranking hierarchii pracowników. Każde z opisanych w nim stanowisk posiada ściśle określone i przypisane atrybuty będące w istocie wyodrębnionymi symbolami

---

<sup>6</sup> L. Zbieg-Maciąg, *Kultura organizacji ...*, s. 46.

ich statusu. Elementami tego opisu są także przywileje i tytuły. Ich zróżnicowanie pozwala na tworzenie stanowisk o nowych nazwach, które w swojej wymowie mają wręcz nobilitować pracownika.

Przedstawione przejawy kultury dają się dość łatwo zaobserwować i zidentyfikować, jednak czasami jest to tylko fasada skrywająca prawdziwy charakter kultury danej organizacji.

### **1.1.2.2. Język i sposoby komunikowania**

Funkcjonowanie każdej organizacji opiera się na przekazywaniu informacji. Przeprowadzone badania wykazały, że ludzie około 70% swojego aktywnego czasu poświęcają komunikowaniu się – pisaniu, czytaniu, mówieniu lub słuchaniu<sup>7</sup>. Można stąd wysnuć wniosek, że żadna organizacja, ani jej część, nie może istnieć bez komunikowania się, czyli przekazywania znaczeń między jej członkami. Jedna osoba może przekazywać informacje i koncepcje innym jedynie poprzez transmisję komunikatów. Jednakże komunikacja nie ogranicza się jedynie do przekazywania znaczeń. Musi też być zrozumiała. W organizacji, w której część członków posługuje się tylko językiem angielskim, a pozostali go nie znają nie będzie wymiany komunikatów poprzez język.

Termin **język** definiowany jest jako *narzędzie porozumiewania się danej grupy etnicznej, służące do przekazywania myśli drogą bądź akustyczną (mówienie), bądź graficzną (pisanie), obejmujące całokształt wyrazów i form określonych regułami gramatycznymi, to także środek porozumiewania się danej grupy*

---

<sup>7</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 215.

*społecznej, środowiskowej lub zawodowej, bądź sztucznie skonstruowany kod oparty na przekazywaniu określonej informacji za pomocą symboli, utrwalony społecznie zestaw jakichś symboli*<sup>8</sup>.

Nawet najgenialniejszy pomysł będzie bezużyteczny, jeżeli nie zostanie przekazany innym, a co gorsza nie zostanie zrozumiały. Idealna komunikacja polega na tym, aby przekazanie pewnego komunikatu skutkowało wywołaniem w umyśle odbiorcy dokładnie takiego samego obrazu, jaki istnieje w umyśle nadawcy. W teorii możliwe jest stworzenie takiego systemu, w praktyce jest to jednak bardzo trudne.

Analiza literatury wykazała, że za najważniejsze sposoby porozumiewania się uznaje się:

- język, a zwłaszcza takie jego elementy jak: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy i terminy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz;
- formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przedimki, krótkie zwroty;
- sposoby przyjmowania klientów i interesantów;
- sposoby odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem;
- układ i forma dokumentów;
- graficzny sposób przekazywania informacji za pomocą znaków umownych.

Wiele organizacji oraz ich elementów, w tym grup formalnych i nieformalnych, używa specyficznego języka, jako sposobu identyfikacji członków pewnej kultury lub subkultury. Poprzez opanowanie tego języka członkowie organizacji poświadczają niejako swoją przynależność do kultury. Język pomaga wręcz tę kulturę kształtować lub stabilizować.

---

<sup>8</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

Wraz z upływem czasu w organizacji rozwija się unikatowy język. Jej członkowie posługują się neologizmami, używają sobie tylko znanych terminów opisujących wyposażenie, narzędzia pracy, przełożonych, dostawców, klientów, produkty oraz wiele innych elementów. Powstaje żargon, który jest *środowiskową odmianą języka narodowego wytworzoną przez jakąś, zwykle zamkniętą, grupę społeczną, zawodową itp., odznaczającą się swoistym słownictwem*<sup>9</sup>.

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.

Nowi członkowie organizacji są zazwyczaj szybko zaznajamiani z nowym dla nich żargonem językowym i po jakimś czasie staje się on także ich narzędziem komunikowania.

Daje się zauważyć, że język organizacji składa się z odpowiednio dobranych słów łatwo zapadających w pamięć, nieskomplikowanych oraz powszechnie znanych. Używając takiego języka, łatwiej jest stworzyć pożądane zasady i wartości, które mogą być aprobowane. Zdarza się, że firmy opracowują specjalny program treningowy, który uczy kultury i założeń funkcjonowania w organizacji, opierając się na takim charakterystycznym języku.

Przeprowadzone badania wykazały, że język lub żargon zawodowy posiada wiele elementów języka narodowego, a jego wyróżnikami są najczęściej odmiany specjalistyczne oraz występowanie związków i zależności zachodzących pomiędzy tymi odmianami. Jednocześnie stwierdzić można, że rozpatrując zasoby leksykalne, a zwłaszcza terminologię, związki frazeologiczne oraz wy-

---

<sup>9</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

korzystywane specyficzne środki morfologiczne, możliwe jest wydzielenie w języku każdej organizacji trzech warstw:

- warstwy języka narodowego;
- warstwy specyficznych cech organizacji;
- warstwy specjalistycznych cech własnych<sup>10</sup>.

Do warstwy języka narodowego zalicza się zasadniczą część słownictwa i frazeologii, całą morfologię oraz składnię danego języka organizacji. Różne mogą być genezy, rozwój oraz składowe języków narodowych.

Jako przykład podać można dzieje **języka polskiego**. Będąc językiem narodowym rozwija się on już ponad tysiąc lat. W jego dziejach wyróżniamy trzy okresy:

- **staropolski** – od powstania polskiej państwowości, której cezurę graniczną wyznacza rok 966, chrzest Mieszka I - znak przynależności do cywilizacji chrześcijańskiej, integracji kultury polskiej z kręgiem europejskim dzięki łacinie, zaczęła się wtedy ustalać ortografia, gramatyka oraz normy stylistyczne (do przełomu XV i XVI w.);
- **średniopolski** – obejmujący „złoty” wiek kultury polskiej od drugiej połowy XVI oraz wieki XVII i XVIII – do pierwszego rozbioru Polski (1772), od tego momentu polszczyzna trwała mimo utraty niepodległości;
- **nowopolski** – trwający przez cały wiek XIX i XX, aż do chwili obecnej.

Pomimo dość dużej spójności współcześnie wyróżnia się pięć odmian dialektów polskiego języka narodowego:

---

<sup>10</sup> *Terminologia wojskowa. Stan aktualny i kierunki rozwoju*, (red.) M. Strzoda, AON, Warszawa 2003, s. 17.

- **dialekt małopolski**, który obejmuje między innymi gwarę podhalańską, krakowską, sądecką, żywiecką, kielecką. Ich cechą wspólną jest mazurzenie (wymowa głosek oznaczonych literami *sz, ż, cz, dż* jak *s, z, c, dz*), największą odrębność zachowała podhalańska: archaiczna końcówka *-ech* w 1.os., np. *byłech*, spółgłoska *-ch* na końcu wyrazu wymawiana jak *-k*; występowanie dźwięcznego *h*; akcent wyrazowy na pierwszej sylabie;
- **dialekt wielkopolski** charakteryzujący się: ścieśnieniem samogłosek *e/ę*, np. *zymby* (zęby); dyftongiczna wymowa samogłosek, np. *kueza* (koza), *guyra* (góra), *tue* (to);
- **dialekt śląski** różniący się w części północnej, gdzie występuje mazurzenie, i południowej (Śląska Cieszyńskiego), tzw. sziakanie, czyli jednakowa wymowa szeregów *sz, ż, cz, dż* oraz *ś, ź, ć, dź* jako zmiękczonej głoski pierwszego z nich, np. *sziano* (siano). Ponadto na całym terenie: wymowa samogłoski *ę* bliska *a*, np. *kans* (kęs), zanik nosowości na końcu wyrazu, np. *lubią muzyka* (zam. muzykę);
- **dialekt mazowiecki** – ważne cechy fonetyczne to: mazurzenie, wymowa samogłosek nosowych *ą* jak *o*, *ę* jak *e*, np. *wzioł* (wziął). Największą odrębnością fonetyczną charakteryzują się Kurpie;
- **dialekt pomorski** z najwyraźniejszym wydzieleniem Kaszub charakteryzujących się: wymową głosek *s, z, c, dz* zamiast *ś, ź, ć, dź*, np. *sedzec* (siedzieć) i dyftongiczną wymową spółgłosek, silnym zmiękczeniem głosek *ki, gi* brzmiących *ci, dzi*, ruchomym akcentem wyrazowym.

Kolejną częścią języka organizacji jest warstwa specyficznych cech organizacji, do której zaliczono natomiast: słownictwo zawo-

dowe wraz z terminami dotyczącymi całej organizacji; środki frazeologiczne, a także środki morfologiczne opisujące stanowiska pracy, określanie poszczególnych osób oraz wszelkiego rodzaju elementów charakterystycznych właśnie dla tej organizacji.

Do warstwy specjalistycznych cech własnych zaliczyć można przede wszystkim słownictwo specjalistyczne, którego używanie ograniczone jest jednak do jednej odmiany specjalistycznej oraz odpowiadająca temu słownictwu frazeologia, środki morfologiczne i składniowe. Dotyczyć ono może poszczególnych elementów organizacji wyróżnionych ze względu na realizowane zadania lub funkcje.

Podkreślić należy, że wewnątrz języka organizacji i jego odmian specjalistycznych zachodzą dalsze podziały. Związane są one zwłaszcza ze szczeblem organizacyjnym, strukturą organizacyjną lub realizacją specyficznych funkcji.

### **1.1.2.3. Rytuály sposobami przekazywania znaczeń**

W każdej organizacji kształtowany jest pewien zespół czynności stanowiących ustaloną, zewnętrzną formę zachowania, uroczystości lub ceremonii. Cechami charakterystycznymi rytuałów są na przykład sposoby:

- witania się ludzi w organizacji;
- przebiegu procedur przyjmowania nowych pracowników;
- rozpoczynania dnia pracy, np. odśpiewanie hymnu, wspólne śniadanie lub picie kawy itp.;

- obchodzenia uroczystości: imienin, urodzin, ślubów, odejścia na emeryturę, zakończenia realizacji ważnego zadania itp.;
- spędzania przerw w pracy;
- organizowania i spędzania czasu poza pracą, np. pikniki firmowe, wspólne lunchy, wyjazdy integracyjne itp.

Rytuał zawiera przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji. Jako klasyczny wręcz przykład rytuałów podaje się uroczystości rozpoczęcia i zakończenia olimpiad. Podczas tych uroczystości następuje wręcz kilkadziesiąt różnych rytuałów: zapalenie znicza olimpijskiego, przemarsz reprezentacji narodowych z flagami, ślubowanie zawodników i sędziów, wygłoszenie formuły rozpoczęcia i zakończenia, wręczenie medali zwycięzcom, granie hymnów państwowych itp.

W organizacji wojskowej do rytuałów podczas ceremonii przywiązuje się specjalne znaczenie. Poczynając od rozpoczęcia, aż do zakończenia służby wojskowej. Ceremonie wojskowe zostały w znacznym stopniu sformalizowane i ujęte w ceremoniale wojskowym. W swojej istocie i wymowie odnoszą się one do tradycji narodowych i mają za zadanie kształtowanie więzi organizacyjnych oraz poszanowania tradycji. W znacznej mierze mają także kształtować postawy patriotyczne i to nie tylko samych żołnierzy, lecz w znacznej mierze wszystkich uczestników tych uroczystości, a zwłaszcza cywilów.

Waga oraz ranga nadawana tym ceremoniom świadczy o znaczeniu, jakie nadaje się rytuałom i zwyczajom wewnątrz organizacji. Są one nierozzerwalnie związane z kulturą danej organizacji, oczekuje się ich akceptacji, utrzymywania i popierania. Stwierdzono, że rytuały wzbogacają funkcjonowanie organizacji,

opisują wartości oraz wskazują pracownikom jak postępować zgodnie z jej kulturą.

#### **1.1.2.4. Wartości**

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala na stwierdzenie, że wartości to z jednej strony przedmioty, stany rzeczy lub sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Z drugiej zaś strony to cecha lub zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach (np. moralnych, artystycznych) cennych dla ludzi, mogących zaspokoić jakieś ich potrzeby. Wartości w organizacji są zazwyczaj dość stabilne i określają to, co słuszne oraz pożądane w odniesieniu do jej celów. Zdefiniowanie, opisanie i wdrożenie wartości ma utrwalić pożądane działania. W literaturze podkreśla się wagę zgodności wartości przyjmowanych w organizacji z indywidualnymi wartościami poszczególnych jej członków.

W wielu przypadkach przyjęcie zbioru wartości w organizacji powoduje nakreślenie norm postępowania. Określają one, do czego należy dążyć, a czego unikać. Są artykułowane jako powinności i mają charakter obligatoryjny.

Opisując wartości pożądane w organizacji jej liderzy w wielu przypadkach przenoszą swoją własną skalę wartości na jej grunt. Jako najczęściej przyjmowane wartości wymienia się: wysokie morale, prawość, uczciwość, rzetelność, gospodarność, oszczędność, pracowitość, wysokie kanony religijne, wykształcenie, samodzielność, znaczenie rodziny i wspólnoty.

W ostatnich latach zmienia się nieco profil wartości, jakie cenią się w organizacji. Oprócz wymienionych powyżej, które można przyjmować wręcz jako pewien klasyczny kanon, pojawiają się nowe wartości doceniane w organizacji. Są nimi między innymi:

- orientacja na klienta;
- umiejętność pracy zespołowej;
- kreatywność;
- samodzielność działania i podejmowania decyzji;
- orientacja na wyniki;
- identyfikacja z organizacją;
- samodoskonalenie i rozwój.

Proces badawczy wykazał, że powszechnym jest pogląd mówiący o potrzebie dialogu pomiędzy pracownikami o wartościach organizacji. Uważa się, że jest to tak niezbędny element funkcjonowania organizacji, jak planowanie, marketing czy podejmowanie decyzji. Zjawiskiem obserwowanym w wielu organizacjach jest to, iż zmieniają się one i rozrastają, natomiast wartości będące podstawą ich kultury nie zmieniają się. Często stają się wręcz ich znakami firmowymi, dzięki którym organizacja jest rozpoznawana oraz identyfikowana.

Interesującą wartością wielu organizacji jest tolerancja na popełniane błędy. Uznaje się w nich, że pracownik może popełnić błąd, jeśli potraktuje go jako koszt nauczania i wyciągnie z niego wnioski. Jeśli natomiast zlekceważy je i popełniać dalej będzie takie same błędy jego działanie zostanie zakwalifikowane jako świadome zlekceważenie wartości organizacji oraz surowo ukarane.

Zwraca się także uwagę, że posłuszeństwo priorytetowym wartościom organizacji jest zakorzenione w jej kulturze i egzekwowane na niemal wszystkich jej szczeblach.

### 1.1.2.5. Mity

Mit to wyraz ludzkiej świadomości refleksyjnej, zawierający odzwierciedlenie stosunku człowieka do przyrody, innych ludzi i do samego siebie. Mity dotyczące funkcjonowania organizacji są pierwszą poważną próbą odpowiedzenia na pytania:

- dlaczego organizacja (świat) jest taki, jaki jest;
- jaka jest natura organizacji, jej pochodzenie, oraz cel istnienia;
- jakie jest przeznaczenie człowieka w organizacji i od czego zależny jest jego los.

W wielu przypadkach w mitach kształtuje się pierwotna wiedza o organizacji, zamykają się wartości, zakazy i nakazy etyczne, pouczenia, przekaz informacji o innych członkach oraz jej dziejach.

Mity utrwalają się szczególnie mocno w anegdotach oraz prawdziwych lub wymyślonych opowieściach o organizacji. Mają one cel socjologiczny, podkreślają to, co w organizacji akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować.

Opowieści, legendy i dowcipy dają członkom organizacji poczucie współuczestniczenia w wydarzeniach organizacji, które już miały miejsce. Jest to wręcz symboliczne „unieruchomienie czasu”. W mitach pobrzmiewa zbiorowa mądrość, wskazówki oraz porady dla nowych członków organizacji. Wiele tych historii dotyczy założycieli danej organizacji, sytuacji z przeszłości, momentów, w których podejmowane były kluczowe decyzje, zabawnych zdarzeń, jakie wywarły piętno na organizacji. Ich treścią jest także szereg innych zdarzeń, które przekazywane są zazwyczaj podczas

przerw w pracy, rytuału porannego picia kawy lub wyjazdów integracyjnych.

W swojej istocie mity są łącznikiem pomiędzy teraźniejszością, a przeszłością. Są także często wyjaśnieniem współczesnych praktyk. W literaturze zwraca się uwagę, iż istnieje szereg argumentów, iż opowieści krążące w organizacji wywierają ogromny wpływ na wierzenia i wartości, jakimi kierują się jej członkowie<sup>11</sup>. Legendy i opowiadania są bowiem lepiej przyswajane i lepiej zapamiętywane niż suche fakty oraz statystyki. Im szczegółowiej historii organizacji opowiadają, jak i gdzie ktoś coś robił w przeszłości, tym lepiej zapadają one w pamięć. Opowieści te utrzymują wartości organizacji przy życiu. Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy, którzy zdecydowanie utożsamiali się z organizacją i wyrażali się o niej pozytywnie znali wiele opowieści krążących latami po jej wnętrzu.

#### **1.1.2.6. Tabu**

W organizacjach, tak jak w wielu aspektach naszego życia, istnieją zakazy podejmowania różnych działań w stosunku do osób, miejsc, zwierząt, rzeczy bądź stanów rzeczy lub też wypowiedzenia pewnych słów i poglądów. Przekonanie o wartości i celowości takich zachowań wynika z wiary, że są one święte lub nie stosowne. Wskutek złamania tabu następuje stan kryzysu związany z odpowiednimi sankcjami. Tabu to także przedmiot, osoba, zwierzę, słowo, miejsce lub czynność objęte zakazem, a w szerszym ujęciu tabu oznacza jakikolwiek zakaz.

---

<sup>11</sup> L. Zbieg-Maciąg, *Kultura w organizacji ...*, s. 50.

W organizacji tabu dotyczy najczęściej spraw, o których nie wypada mówić, działaniach których wykonanie nie jest wskazane. Tabu w organizacji może dotyczyć wielu jej elementów. Może to być między innymi nieujawnianie wysokości zarobków, kryteriów awansów, szczegółów z życia prywatnego, założeń strategii organizacji, błędów popełnianych przez kierownictwo itp.

\*

\*

\*

W trakcie analizy literatury nakierowanej na identyfikację przejawów kultury organizacji stwierdzono, iż organizacje i firmy osiągające sukcesy w przeszłości i współcześnie bazowały na „wielkości ducha” swoich członków. Wartość ta opisana była zazwyczaj poprzez stopień i zakres kultury funkcjonującej w danej organizacji. Kultura bowiem wpływa na motywy, odwołuje się do poświęceń, a w wielu przypadkach decydowała czy ludzie wydobywali z siebie to co w nich najlepsze. Ważnym wnioskiem jest także stwierdzenie, że sukces współczesnej organizacji wiąże się nierozzerwalnie, a często jest wprost proporcjonalnie zależny od mocnych stron swoich członków. Kulturę organizacji określa się opisowo jako jej tożsamość, odrębność, indywidualność oraz walor lub jej słabość.

Analizowane treści oraz przykłady działań organizacji wskazują, że kulturę organizacji buduje cała zbiorowość jej członków. Tworzy ona specyficzną symbolikę, język, mity, wartości oraz inne elementy. Za ich pomocą ludzie wyrażają kulturę organizacji oraz potwierdzają jej charakter. Są to procesy ciągłe, trwające nieustannie od powołania danej organizacji do życia.

## 1.2. Organizacja wielokulturowa

Współczesne organizacje stają się coraz bardziej zróżnicowane w odniesieniu do wielu różnych wymiarów swojego funkcjonowania. Kulturowa różnorodność urosła do rangi problemu w wielu organizacjach. Ważnym jest za tym, aby jako punkt wyjścia określić znaczenie kulturowej różnorodności, a następnie zbadać powody, dla których obserwuje się jej wzrost. Jest to proces szczególnie trudny, jeśli weźmie się pod uwagę to, iż w każdej kulturze oprócz jej zewnętrznych, widocznych przejawów, istnieje ukryty wymiar oraz zespół przekonań. Są one często podświadome, ponieważ członkowie danej organizacji będący reprezentantami danej kultury uważają je za tak oczywiste, że pozostają ukryte.

Przeprowadzone badania wykazały, że w szeregu publikacjach stwierdza się różnorodność kulturową istniejącą w grupie lub organizacji, której członkowie różnią się od siebie pod względem wieku, płci lub narodowości<sup>12</sup>. Organizacje wielokulturowe są to więc organizacje, w których współistnieją dwie lub więcej kultury narodowe, organizacyjne lub inne. Są to także organizacje, które osiągnęły wysoki poziom różnorodności i są zdolne do pełnego spożytkowania płynących z niego korzyści i nie ma z tego tytułu jakichś specjalnych problemów<sup>13</sup>.

Jako rodzaje współistniejących w organizacji kultur wymienia się między innymi:

- kulturę narodową wraz z jej tradycjami;
- kulturę grupy wyznaniowej;
- kulturę regionalną lub lokalną;

---

<sup>12</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 705.

<sup>13</sup> Tamże, s. 722.

- kulturę warstwy społecznej, z której członek organizacji się wywodzi;
- kulturę grupy zawodowej;
- kulturę organizacji lub firmy;
- kulturę jednostki organizacyjnej<sup>14</sup>.

Warto, zatem zastanowić się, co powoduje powstawanie organizacji tego typu, jakie elementy oraz w jakim zakresie mają wpływ na funkcjonowanie organizacji wielokulturowej oraz jak w tej organizacji zachowują się przedstawiciele różnych kultur.

### **1.2.1. Przyczyny powstawania organizacji wielokulturowych**

Powstawanie organizacji wielokulturowych tłumaczone jest występowaniem szeregu czynników, z których cztery wymienia się jako zasadnicze. Są to:

- zmiany demograficzne;
- ustawodawstwo i działania prawne;
- rosnąca świadomość faktu, że różnorodność podnosi jakość działania;
- rozwój tendencji globalizacyjnych.

Czynnik zmian demograficznych wynika z charakterystyki oraz podziału członków organizacji ze względu na płeć. Stwierdzono, że wraz ze wzrostem udziału kobiet oraz przedstawicieli innych narodowości w zasobie personalnym organizacji następowały zmiany rozmiarów oraz struktury potencjału talentów i możliwości ich wykorzystania. Wynikało to z jednej strony z rozszerzenia skali

---

<sup>14</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Oskar -Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 42.

posiadanych przez personel umiejętności, rozwinięcia zakresu wartości, a jednocześnie wzajemne uzupełnianie oraz uzyskanie efektu synergii.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na zwiększenie różnorodności jest wzrost świadomości organizacji, iż może ona osiągnąć lepsze wyniki poprzez angażowanie i awansowanie możliwie najbardziej utalentowanych osób z zakresu wewnętrznego rynku pracy. W wielu przypadkach za kanon przyjmuje się wręcz pewien segmentacyjny, wielokulturowy dobór pracowników tak, aby różnorodność była źródłem przewagi konkurencyjnej.

Do wzrostu liczby organizacji wielokulturowych przyczyniają się także działania prawne na arenie międzynarodowej, w tym zwłaszcza tworzenie organizacji międzynarodowych, oraz zmiany w ustawodawstwie poszczególnych państw. Procesy te spowodowały otwarcie narodowych rynków pracy dla obcokrajowców. Natomiast proces prywatyzacyjny umożliwił transfer kapitału zagranicznego oraz tworzenie organizacji i przedsiębiorstw międzynarodowych.

W skali europejskiej klasycznymi przykładami organizacji wielonarodowych są struktury Unii Europejskiej oraz Sojuszu Północnoatlantyckiego. W skali światowej organizacjami tymi są: Organizacja Narodów Zjednoczonych wraz z jej poszczególnymi agendami, Czerwony Krzyż oraz szereg innych organizacji. Przedstawiając natomiast wielokulturowe organizacje produkcyjne wymienić należałoby prawie wszystkie firmy działające na rynkach międzynarodowych.

W trakcie badań stwierdzono, że powyższe tendencje są w dużej mierze wynikiem globalizacji. Jest ona określana jako planowanie, działalność operacyjna, dystrybucja oraz marketing na

arenie narodowej, jak i międzynarodowej. W działalności tej bierze się pod uwagę współzależności międzynarodowe i transnarodowe. Jest ona zazwyczaj postrzegana z punktu widzenia:

- historycznego (np. wędrówki ludów);
- gospodarczego (rozwijania się wolnego rynku);
- teorii chaosu, czyli braku kontroli nad współczesnymi zjawiskami (globalizacja jako wynik „niezorganizowanego kapitału”);
- teorii „społeczeństwa planetarnego”, w którym wszyscy członkowie społeczeństwa mają dostęp do kapitału i mediów.

Organizacje, które otwierają swoje przedstawicielstwa w innych państwach zawsze mają do czynienia z odmiennymi obyczajami, normami społecznymi, wartościami i postawami. Zjawisko globalizacji opisuje się przy pomocy następujących wyznaczników:

- głęboka sieć powiązań międzynarodowych oraz zmniejszającej się roli państwa;
- rozwój transnarodowych sieci komunikacyjnych oraz przedsięwzięć wielonarodowych;
- zmniejszająca się rola rządów narodowych w procesach międzynarodowych;
- pojawianie się globalnych organizacji gospodarczych, politycznych, militarnych, społecznych, kulturalnych itp.;
- pojawienie się globalnych metropolii oraz ludzi dostosowujących swój styl życia do tych warunków;
- szybki przepływ dóbr i produktów kulturowych;
- rozprzestrzenianie się „zachodniego” stylu życia<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A. Murdoch, *Zarządzanie międzykulturowe*, SGH, Warszawa 2003.

Opisując zjawisko globalizacji podkreśla się, że wiąże się ono ściśle z niekończącym się przepływem zasobów i to zarówno materialnych, jak i ludzkich. Wynikają one w znacznej mierze z zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych oraz ułatwień we współczesnym handlu oraz transferze kapitału. Powoduje ona także unifikację gustów, potrzeb, pragnień w skali ogólnościowej poprzez standaryzację przepływu informacji, rozwoju rynku reklam, internetu oraz wzrostu wpływu mediów na procesy światowe, regionalne, narodowe i lokalne. Jako wzajemnie napędzające się skutki i symulatory globalizacji wymienia się:

- zjawisko – „coraz szybciej i więcej”;
- kurcząca się przestrzeń lub jej zanik i to zarówno w komunikowaniu się, jak i transporcie, komunikacji, symbolice oraz kolektywnym pojmowaniu czasu;
- otwartość granic oraz ich przenikalność;
- komplementarność percepcji tożsamości narodowej, ludzie uważają się zarówno za obywateli swojego państwa, jak i obywateli świata;
- zwiększone ryzyko terroryzmu, prania brudnych pieniędzy, rozprzestrzeniania się chorób oraz jednocześnie malejące możliwości zapobiegania tym zjawiskom;
- zwiększony przepływ kapitału;
- tworzenie organizacji militarnych, ekonomicznych, społecznych gwarantujących zbiorowe bezpieczeństwo.

### **1.2.2. Założenia funkcjonowania organizacji wielokulturowych**

Przyczynami powstawania organizacji wielokulturowych są sojusze oraz wymiana kapitału. Coraz częściej pracownicy muszą się liczyć z delegowaniem ich do realizacji zadań poza granicami swojego państwa oraz współpracą z przedstawicielami innych kultur. W miarę przenoszenia się pracowników za granicę wzrasta różnorodność organizacji i ich przedstawicielstw.

Organizacje tego typu odzwierciedlane są zazwyczaj poprzez:

- funkcjonowanie organizacji międzynarodowej, która powstała na terenie jednego kraju lub w innym kraju, tzw. goszczącym, a więc stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych na zewnątrz organizacji (np. poprzez kontakty z klientami, badanie ich potrzeb, gustów, prowadzenie procesów standaryzacyjnych, dostosowanie procedur działania itp.);
- ścieranie się i kształtowanie się dwóch lub więcej kultur organizacyjnych przyniesionych, przeniesionych, praktykowanych, preferowanych, narzucanych itp. w obrębie takiej organizacji;
- stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych reprezentowanych przez pracowników różnych narodowości i tożsamości kulturowych.

Pomimo coraz szerszego zasięgu oraz globalnego charakteru stwierdza się, że nie ma jeszcze organizacji prawdziwie globalnej. Podobnie ma to miejsce z organizacjami wielokulturowymi. Pomimo pogłębiania się różnorodności niewiele organizacji uznać można za wielokulturowe.

Opisując organizacje wielokulturowe wymienia się sześć podstawowych cech takich organizacji:

- pluralizm;
- pełną integrację strukturalną;
- pełną integrację sieci nieformalnej;
- brak uprzedzeń i dyskryminacji;
- brak luki w identyfikacji organizacyjnej opartej na grupowej tożsamości kulturowej;
- niski poziom konfliktu międzygrupowego.

Pluralizm w organizacji wielokulturowej wyraża się tym, że każda z grup reprezentowanych w organizacji działa na rzecz lepszego zrozumienia wszystkich pozostałych grup. Ważnym jest także, iż każda z tych grup może wpływać na kulturę organizacji i jej podstawowe normy.

Osiągnięcie pełnej integracji strukturalnej oznacza, że różnorodność w organizacji jest pełnym i dokładnym odzwierciedleniem zewnętrznego rynku pracy. Przyjmuje się na przykład, że jeśli około połowy rynku pracy stanowią kobiety, to podobny powinien być ich udział w liczbie zatrudnionych w danej organizacji. Te same proporcje powinny mieć odzwierciedlenie na wszystkich szczeblach organizacji.

Organizacja wielokulturowa osiąga pełną integrację sieci nieformalnych, jeśli nie ma w niej barier dla wejścia i uczestniczenia w jakiegokolwiek działalności organizacji. Jej członkowie mają pełną swobodę wejścia i wyjścia w odniesieniu do różnych grup społecznych, sieci towarzyskich, winorośli komunikacyjnych oraz innych nieformalnych aspektów funkcjonowania organizacji. Poczynania te mogą być realizowane bez względu na płeć, wiek, pochodzenie narodowe, etniczne czy inne wymiary różnorodności.

Prowadzone badania pozwalają na przedstawienie wniosku, iż w organizacja wielokulturowa cechuje się zazwyczaj brakiem

uprzedzeń i dyskryminacji. Nie ma w niej miejsca na tendencyjne traktowanie innych oraz odsuwa się najczęściej wszelkie uprzedzenia. Nie prowadzi się polityki dyskryminacji ceniąc wszystkich członków organizacji, akceptując ich i wynagradzając za umiejętności, zaangażowanie oraz wkład pracy na rzecz organizacji.

W takiej organizacji nie istnieje także luka w identyfikacji organizacyjnej opartej na grupowej tożsamości kulturowej. W wielu organizacjach istnieje tendencja do przyjmowania z góry pewnych założeń co do ról organizacyjnych opartych na tożsamości grupowej. Myśląc stereotypowo po wejściu do biura oraz zobaczeniu rozmawiającego mężczyznę i kobietę wielu z ludzi przyjmie, iż on jest kierownikiem, a ona sekretarką. W prawdziwie wielokulturowej organizacji brak jest tego typu zachowań oraz podejścia. Przyjmuje się natomiast, iż wszyscy członkowie organizacji, niezależnie od płci, narodowości oraz innych różnic, mają takie same szanse, aby pełnić funkcję kierownika lub sekretarki bądź sekretarza.

Istotną cechą współczesnych organizacji jest także niski poziom konfliktu międzygrupowego. Dość powszechnie stwierdza się, że konflikt jest prawdopodobnym wynikiem zwiększonej różnorodności organizacji. Prowadzone obserwacje dowiodły jednak, że organizacje wielokulturowe wyszły już poza ten punkt i osiągnęły stan, w którym różnice pomiędzy poszczególnymi grupami, a nawet ludźmi nie wywołują praktycznie żadnego konfliktu. Poszczególni członkowie organizacji wykazują raczej pełną tolerancję, zrozumienie, umiejętności wczuwania się w sytuację innych i zdolność do otwartego komunikowania się. Wartości, przesłanki, motywy, postawy oraz odczucia są tak dobrze przez wszystkich rozumiane, że wszelkie ewentualne konflikty dotyczą najczęściej problemów

naprawdę ważnych i związanych z samą pracą, a nie różnicami płci, wieku, narodowości czy innymi wymiarami różnorodności.

### **1.2.3. Komunikacja międzykulturowa**

Funkcjonowanie organizacji w warunkach istnienia wielokulturowego zbioru jej elementów lub nawet poszczególnych członków może zwiększać możliwości wystąpienia problemów w komunikowaniu się.

Proces przesyłania komunikatów, w tym zwłaszcza kodowanie i dekodowanie symboli, ma ścisły związek z kulturowym pochodzeniem danego członka organizacji. Powszechna jest sytuacja, iż procesy te przebiegają inaczej u różnych ludzi, już nie tylko ze względu na ich predyspozycje osobiste, lecz doświadczenia, przyzwyczajenia oraz nawyki wyniesione z innej kultury. Niebezpieczeństwo niewłaściwego odbioru komunikatu wzrasta wraz ze wzrostem różnic, jakie istnieją w pochodzeniu nadawcy i odbiorcy. Dotyczy to zwłaszcza znaczeń, jakie przypisywane są poszczególnym słowom, zachowaniom, symbolom lub innym elementom wynikającym z istniejących pomiędzy nimi różnic w ich pojmowaniu. Stwierdzono, że ludzie wywodzący się z różnych kultur inaczej postrzegają, interpretują, komentują, oceniają oraz w konsekwencji inaczej postępują w odniesieniu do poszczególnych zjawisk zachodzących w organizacji. Przedstawiona powyżej sytuacja ma miejsce w różnych sytuacjach, a jako najczęstsze wymienia się:

- formowanie nowych organizacji;
- przyjęcie nowych członków do organizacji;

- powołanie zespołów zadaniowych, z różnych elementów organizacji.

Najprostszym sposobem przewyższania barier w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowej jest wypracowanie własnej kultury oraz zaakceptowanie jej przez jej poszczególnych członków. Potrzeba na to jednak czasu niezbędnego na osiągnięcie pewnego poziomu „zgrania” różnych elementów lub personelu danej zbiorowości.

Ważnym problemem jest jednak unikanie wszelkiego rodzaju nieporozumień w okresie formowania nowej kultury lub wprowadzania do niej nowych członków. Mogą być temu pomocne przedstawione poniżej reguły<sup>16</sup>:

- **Założenie, że różnice występują, aż do chwili udowodnienia istnienia podobieństwa.** Większość członków organizacji zakłada, że inni ludzie są do nich bardziej podobni, niż jest to w rzeczywistości. Ludzie reprezentujący inne kultury są w wielu przypadkach inni niż dotychczasowi członkowie organizacji. Prawdopodobieństwo popełnienia błędu jest, więc znacznie mniejsze, jeśli założy się, że inni różnią się od nas oraz podejmie kroki zaradcze.

- **Położenie nacisku na opis, a nie na interpretację lub ocenę.** Interpretacja lub ocena tego, co ktoś powiedział lub zrobił, w odróżnieniu od opisu, w większym stopniu wynika z kultury i pochodzenia obserwatora niż z obserwacji sytuacji. Powstrzymać się więc należy z sądami aż do chwili, kiedy będziemy mieli możliwość zaobserwowania lub poznania sytuacji z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych.

---

<sup>16</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 231.

- **Stosujmy empatię.** Przed przekazaniem komunikatu należy postawić się w rolę odbiorcy. Uzmysłować sobie należy, jakie są jego wartości, doświadczenia punkty odniesienia? Co wiemy o jego wykształceniu, wychowaniu i środowisku? Jakie mogą być dodatkowe źródła informacji o odbiorcy? W każdej sytuacji starać się należy poznać i zobaczyć drugą osobę taką, jaka jest naprawdę.

- **Traktujmy swoją interpretację jako hipotezę roboczą.** Po opracowaniu wyjaśnienia nowej sytuacji lub zjawiska sądzimy, że potrafimy wcielić się w kogoś wywodzącego się z innej kultury. Wyjaśnienie swoje powinniśmy potraktować jako hipotezę wymagającą dalszego sprawdzenia, a nie jako pewnik. Starannie należy ocenić informacje zwrotne od odbiorców, aby sprawdzić, czy potwierdzają oni naszą hipotezę. Podczas podejmowania ważnych decyzji lub przekazywania ważnych komunikatów należy także konsultować z innymi członkami organizacji, reprezentującymi tę samą kulturę oraz pochodzącymi z innej kultury, czy nasze interpretacje są trafne.

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, że szereg organizacji dostrzegła oraz zaakceptowała wielokulturowość, jako jeden z elementów swojego istnienia. Jednocześnie zmagają się one z problemem, jak dostosować kulturę organizacji do wymagań oraz poszczególnych aspektów wielokulturowości. Interesujące wnioski w tym zakresie przedstawił profesor Taylor Cox<sup>17</sup>. Wysunął on sześć argumentów przemawiających za tezą, że kierowanie różnorodnością może zwiększyć efektywność organizacji.

Według **argumentu kosztowego** organizacja, która nie potrafi pokierować zagadnieniami wielokulturowości ponosi większe

---

<sup>17</sup> J.A. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 206.

koszty. Spowodowane jest to tym, że ludzie nie poczują się dostatecznie dobrze w środowisku pracy i poświęcą więcej czasu i energii na zajmowanie się sprawami dyskryminacji oraz eliminowaniu różnic, zamiast na pracy.

Zgodnie z **argumentem dotyczącym pozyskania zasobów ludzkich** firmy, które potrafią lepiej rozwiązać zagadnienia wielokulturowości, zdobędą przewagę nad innymi w zatrudnianiu ludzi z wielu grup mniejszości. Ma to duże znaczenie zwłaszcza w obliczu niżu demograficznego.

**Argument rynkowy** wskazuje, że organizacje radzące sobie z wielokulturowością lepiej poznają zróżnicowane rynki z uwagi na posiadanie przedstawicieli poszczególnych grup społecznych reprezentujących różne kultury.

Według **argumentów dotyczących twórczości i rozwiązywania problemów** grupy ludzi wywodzących się z rozmaitych środowisk mogą być bardziej twórcze niż grupy jednorodne i potrafią lepiej rozwiązywać problemy. Musi jednak istnieć trzon wspólnych przekonań lub wspólnych wartości w odniesieniu, do których ludzie będą mogli wyrażać różnice zdań.

**Argument elastyczności systemu** zwraca uwagę na to, że umiejętne pokierowanie różnorodnością kultur zwiększa możliwość dostosowania się organizacji i jej elastyczność. Szybciej można reagować na problemy zewnętrzne i wewnętrzne.

Synteza wniosków częściowych pozwala na stwierdzenie, że właściwa korelacja pomiędzy przedstawicielami różnych kultur oraz wykreowanie w organizacji powszechnej wielokulturowości jest dla współczesnej organizacji jednym z priorytetowych zagadnień. Właściwe określenie założeń oraz zasad współdziałania członków poszczególnych kultur może przynieść organizacji wiele

korzyści. Pamiętać jednak także należy o zagrożeniach oraz mogących powstać w tym zakresie barierach decydowania i komunikowania.

## **Rozdział 2**

### **WARUNKI WIELOKULTUROWEGO DZIAŁANIA DOWÓDZTW I INSTYTUCJI NATO**

Koncepcja funkcjonowania struktur wojskowych NATO zakłada wielopłaszczyznową współpracę dowództw na tym samym poziomie dowodzenia, a także pomiędzy poszczególnymi poziomami. Ma to umożliwić elastyczne podejście do prowadzenia operacji NATO i spełnienia wynikających z nich wymogów. Jednocześnie koncepcja ta ma zapewnić organom politycznym i wojskowym wszystkich szczebli możliwość elastycznego przenoszenia ciężaru dowodzenia tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne.

Biorąc pod uwagę międzynarodowy skład Sojuszu, powstają wątpliwości czy NATO jest w stanie te założenia wypełnić? Wielonarodowość personelu jest podstawową cechą zorganizowanych i funkcjonujących dowództw, ma zapewnić reprezentatywność poszczególnych państw Sojuszu w tych dowództwach oraz ułatwić współpracę pomiędzy nimi, a strukturami narodowymi, w określonych sytuacjach może jednak stanowić istotne zagrożenia dla ich funkcjonowania.

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione podstawowe założenia struktur organizacyjnych dowództw Sojuszu, ich międzynarodowy skład oraz czynniki wpływające na tworzenie systemu wielokulturowego.

## 2.1. Wojskowa struktura dowodzenia NATO

Wyniki badań literatury przedmiotu wskazują, że założenia nowej struktury dowodzenia Sojuszu przedstawione zostały w Kwaterze Głównej NATO 2 grudnia 1997 roku na spotkaniu ministrów obrony państw członkowskich przez przewodniczącego Komitetu Wojskowego generała Klause Naumana<sup>18</sup>. Wynikały one ściśle ze zmian polityczno-gospodarczych na kontynencie europejskim, wytycznych otrzymanych od gremiów politycznych Sojuszu, wyzwań stojących przed NATO u progu XXI wieku, a zwłaszcza możliwości rozszerzenia NATO o nowych członków.

Rozwiązania dotyczące nowej struktury zapewnić miały sprawne i skuteczne dowodzenie, jak najlepsze wykorzystanie posiadanych sił i środków, realizację postawionych zadań oraz sprostanie wymaganiom przyszłości. Założono także, że nowa struktura pozwoli na skuteczniejszą realizację oraz elastyczne wykonywanie całej gamy nowych zadań i obowiązków przy zachowaniu właściwych proporcji i należytego miejsca wszystkich państw członkowskich oraz partnerskich a jednocześnie ułatwi integrację nowych państw.

Podczas posiedzenia Komitetu Wojskowego w 1997 roku przyjęto model struktury dowodzenia określający liczbę i położenie poszczególnych dowództw, ich strukturę hierarchiczną oraz założenia roli i zadań, jakie mają w tej strukturze do spełnienia.

Obecna struktura systemu dowodzenia NATO jest konsekwencją przedstawionych powyżej decyzji, obowiązuje od 1 września 1999 roku i obejmuje trzy szczeble dowodzenia: strategiczny,

---

<sup>18</sup> A. Fellner, *Nowa struktura dowodzenia NATO*, Raport nr 8, Warszawa 1998.

regionalny i podregionalny (funkcjonuje tylko w Dowództwie Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie).

Na najwyższym szczeblu dowodzenia istnieją dwa dowództwa strategiczne (ang. SCs - *Strategic Commands*):

**1. Dowództwo Sił Sojuszniczych na Atlantyku (ang. ACLANT)** - dowodzone przez Naczelnego Dowódcę Sojuszu na Atlantyku (ang. SACLANT), którego sztab znany jest pod nazwą HQ ACLANT,

**2. Dowództwo Sił Sojuszniczych w Europie (ang. ACE)** - dowodzone przez Naczelnego Dowódcę Sił Sojuszniczych w Europie (ang. SACEUR), którego sztab znany jest pod nazwą SHAPE<sup>19</sup>.

Z kolei na niższym szczeblu wyróżniamy dowództwa regionalne. W ramach obszaru podległego **Dowództwu Sił Sojuszniczych na Atlantyku** istnieją trzy dowództwa regionalne (ang. RCs - *Regional Commands*) zapewniające identyczność regionalną i ekspertyzy geograficzne: **Regionu Zachodniego, Wschodniego i Południowego Atlantyku** (ang. WESTLANT, EASTLANT i SOUTHLANT). Istnieją także dwa dowództwa bojowe podległe bezpośrednio SACLANT-owi: **Flota Uderzeniowa Atlantyku** (ang. STRIKFLTANT) i **Dowództwo Sił Podwodnych Atlantyku** (ang. SUBACLANT). Dowództwa te zapewniają koordynację, dowodzenie i kierowanie w odpowiednich rejonach działań.

Natomiast w ramach **Dowództwa Sił Sojuszniczych w Europie**, operacyjne dowodzenie jest realizowane przez dwa dowództwa regionalne (RCs), oparte o naturalny podział Europy na północ i południe od Alp, są to:

---

<sup>19</sup> Ten historyczny skrót oznaczający: Naczelny Sztab Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie pozostaje w użyciu niezależnie od dokonanych ostatnio zmian w strukturze dowodzenia NATO.

1. **Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej** (ang. *Allied Forces Northern Europe – AFNORTH*) z siedzibą w Brunssum w Holandii;

2. **Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej** (ang. *Allied Forces Southern Europe – AF SOUTH*) z siedzibą w Neapolu we Włoszech.

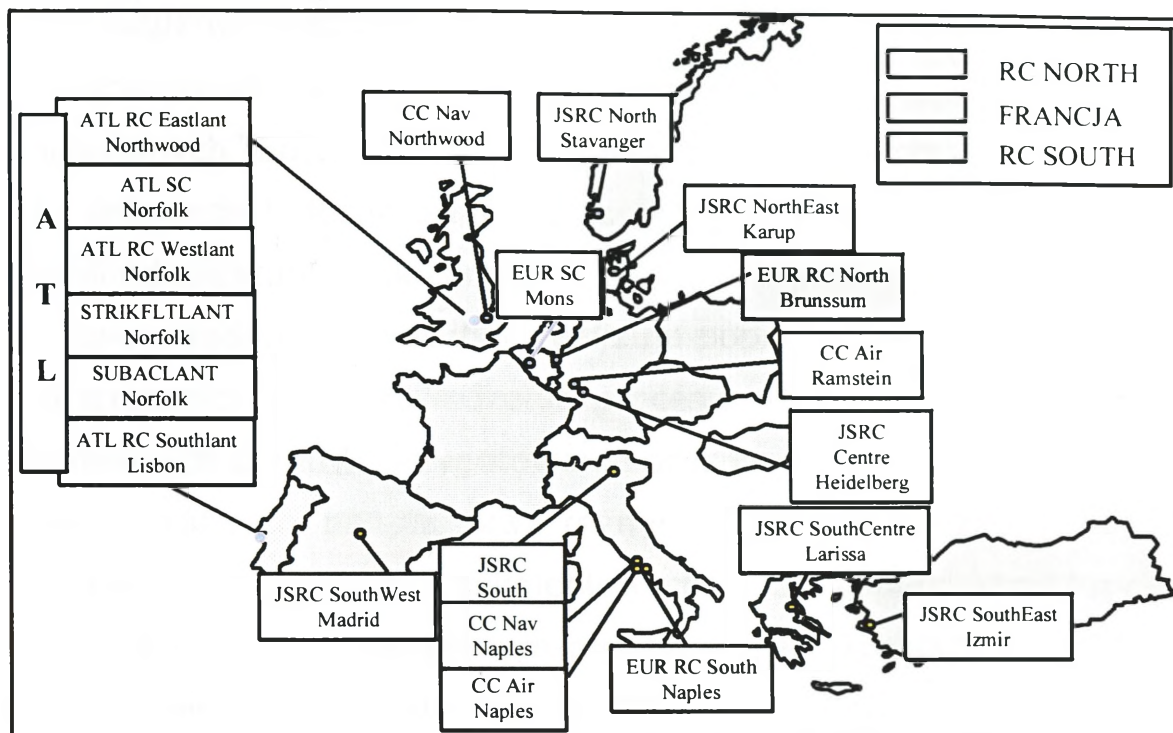
W **Dowództwie Sił Sojuszniczych w Europie** wyróżnia się także dowództwa podregionalne (ang. JSRCs - *Joint Sub-Regional Command*). Funkcjonują one jako swoista mieszanina geograficznie rozlokowanych - Połączonych Dowództw Podregionalnych.

**Dowództwu Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej – AFNORTH** podlega pięć dowództw:

- Trzy połączone dowództwa podregionalne:
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Północnej** (ang. *Joint Sub-Regional Command North – JSRC North*) z siedzibą w Stavanger w Norwegii.
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Północno - Wschodniej** (ang. *Joint Sub-Regional Command North East – JSRC North East*) z siedzibą w Karup w Danii.
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Centralnej** (ang. *Joint Sub-Regional Command Centre – JSRC Centre*) z siedzibą w Heidelbergu w Niemczech.
- Dwa dowództwa komponentów:
  - ◆ **Dowództwo Komponentu Sił Powietrznych Północ** (ang. *Component Command Air North – CC Air North*) z siedzibą w Ramstein w Niemczech.
  - ◆ **Dowództwo Komponentu Sił Morskich Północ** (ang. *Component Command Nav North – CC Nav North*) z siedzibą w Northwood w Wielkiej Brytanii.

Natomiast **Dowództwu Sojusznicznych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej** – *AFSOUTH* podlega sześć dowództw:

- Cztery połączone dowództwa podregionalne:
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowej** (ang. *Joint Sub-Regional Command South – JSRC South*) z siedzibą w Weronie we Włoszech.
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowo - Wschodniej** (ang. *Joint Sub-Regional Command South East – JSRC South East*) z siedzibą w Izmirze w Turcji.
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowo - Zachodniej** (ang. *Joint Sub-Regional Command South West – JSRC South West*) z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii.
  - ◆ **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowej - Centrum** (ang. *Joint Sub-Regional Command South Centre – JSRC South Centre*) z siedzibą w Larisie w Grecji.
- Dwa dowództwa komponentów:
  - ◆ **Dowództwo Komponentu Sił Powietrznych Południe** (ang. *Component Command Air North - CC Air North*) z siedzibą w Neapolu we Włoszech.
  - ◆ **Dowództwo Komponentu Sił Morskich Południe** (ang. *Component Command Nav North - CC Nav North*) z siedzibą w także w Neapolu, rysunek 3.1.



Rys. 3.1. Rozmieszczenie Dowództw NATO w Europie.  
 Źródło: *Newcomers Guide*, [www.nato.int](http://www.nato.int).

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, iż każda grupa dowództw charakteryzuje się takimi samymi lub podobnymi parametrami, realizowaniem tych samych lub zbliżonych zadań, a ewentualne różnice wynikają jedynie ze szczebla dowodzenia, specyfiki obszaru odpowiedzialności danego dowództwa lub specyfiki sił, jakie pozostają w ich dyspozycji. Na potrzeby dalszych rozważań poniżej zostały scharakteryzowane poszczególne z nich.

**Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku** jest odpowiedzialne za całościowe planowanie, kierowanie, dowodzenie i prowadzenie całej wojskowej działalności w Sojuszu w obrębie Atlantyku tj. od Bieguna Północnego do Zwrotnika Raka oraz od wybrzeży Ameryki Północnej do brzegów Europy i Afryki łącznie z terytorium Portugalii, jednak bez Kanału La Manche i Wysp Brytyjskich.

Pod względem politycznym dowództwo podlega Radzie Północnoatlantyckiej i Komitetowi Wojskowemu. Głównym zadaniem

tego dowództwa jest zapewnienie bezpieczeństwa w całym obszarze odpowiedzialności, a zwłaszcza ochrona morskich szlaków komunikacyjnych Sojuszu, wsparcie operacji morskich, powietrznych, lądowych i desantowych oraz ochrona sojuszniczych morskich sił odstraszenia nuklearnego.

Swoje zadania dowództwo realizuje poprzez identyfikację potrzeb strategicznych, prowadzenie procesu planowania i realizacji opracowanych planów, przygotowanie oraz kierowanie ćwiczeniami jednostek różnych państw oraz różnych rodzajów sił zbrojnych, określanie wytycznych szkoleniowych, ustalanie struktury i liczebności wojsk w nakazanym obszarze oraz przekładanie swoich potrzeb władzom wojskowym NATO.

Z kolei **Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie** z siedzibą w Mons, w Belgii, odpowiedzialne jest za ogólne planowanie, dowodzenie i prowadzenia całości działalności wojskowej i spraw NATO w ramach określonych obszarów odpowiedzialności oraz w ramach otrzymanych uprawnień.

SACEUR pod względem politycznym podlega Radzie Północnoatlantyckiej i Komitetowi Wojskowemu. Jego głównym zadaniem jest przyczynianie się do zachowania pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich Sojuszu. W razie agresji jest odpowiedzialny za podjęcie wszelkich środków zbrojnych w ramach swoich kompetencji, aby zademonstrować jedność Sojuszu i jego gotowość do utrzymania integralności swojego terytorium, zagwarantowania swobody żeglugi morskiej, więzi gospodarczej oraz przywrócenia bezpieczeństwa.

Dowództwo odpowiada także za szkolenie wojsk i utrzymanie gotowości bojowej podległych mu oddziałów wydzielonych do wsparcia działań w sytuacjach kryzysowych, operacjach wsparcia

pokoju, pomocy humanitarnej i ochrony żywotnych interesów Sojuszu. SACEUR doradza instytucjom politycznym i wojskowym NATO we wszelkich kwestiach militarnych, które mogą mieć wpływ na wykonanie powierzonych mu zadań militarnych. W razie potrzeby ma bezpośredni kontakt z przywódcami państw, ministrami obrony oraz szefami sztabów państw członkowskich NATO<sup>20</sup>.

Jeżeli chodzi natomiast o **dowództwa regionalne** to należy stwierdzić, że podlegają one bezpośrednio Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku lub w Europie. Zasadnicze cele funkcjonowania dowództw regionalnych określone są w Koncepcji Strategicznej Sojuszu. Nakazują one bezpośrednie wsparcie działań Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie lub na Atlantyku. Dotyczą przede wszystkim uczestnictwa w odstraszeniu agresji przeciwko NATO, zapewnienia pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich będących w obszarze odpowiedzialności dowództw oraz uczestnictwa w zapewnieniu ogólnej stabilności poza obszarem odpowiedzialności NATO poprzez promowanie wzajemnej współpracy i dialogu.

Dokumenty normatywne określają także, że w odniesieniu do powyższych celów dowódcy szczebla regionalnego muszą być gotowi do:

- Prowadzenia operacji (działań) oraz operacji wsparcia operacji wewnątrz lub pomiędzy poszczególnymi regionami.
- Wspierania pod każdym względem działań Sojuszu prowadzonych zgodnie z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego.
- Zgodnie z decyzją przełożonego planowania, prowadzenia lub wspierania działań nie wynikających z roli i zadań NATO oraz odbywające się poza obszarem odpowiedzialności.

---

<sup>20</sup> NATO *Vademecum*, Bellona, Warszawa 1999, s. 249.

Z kolei **Połączone Dowództwa Podregionalne** zabezpieczają połączone planowanie i dowodzenie umożliwiające podjęcie lub udział we wszystkich, nakazanych przez Dowództwo Regionalne operacjach Sojuszu. JSRCs zapewniają ekspertyzy w sprawach dotyczących: geografii, klimatu, środowiska operacyjnego, struktury sił narodowych oraz narodowych możliwości dowodzenia. Po odpowiednim uzupełnieniu, mogą przejąć dowodzenie operacją połączoną i realizować zadania bezpośrednio na rzecz dowódcy komponentu lądowego w zakresie planowania i prowadzenia operacji.

Obserwacja postanowień Sojuszu, wydawanych dokumentów oraz dokonujących się przemian pozwala zauważyć, że w ostatnim czasie, w związku ze zmianami geopolitycznymi na świecie, w tym związanymi z bezpieczeństwem, nastąpiła potrzeba przeprowadzenia zmian w strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego. Zmiany te, których głównym celem jest dostosowanie struktur NATO do nowych zadań oraz przewidywanych zagrożeń, zostały zawarte w dokumencie „MC-324/1 *The NATO Military Command Structure*” i są stopniowo wprowadzane w życie.

Zgodnie z założeniami zawartymi w wyżej cytowanym dokumencie dokonano podziału struktury dowodzenia Sojuszu na dwie części: strukturę operacyjną i strukturę transformacyjną. Każda z ww. struktur posiada własne dowództwo strategiczne wraz z jasno zdefiniowanym zakresem odpowiedzialności. W celu wyraźnego podziału zakresu odpowiedzialności pomiędzy ww. dowództwa ustalono wiodącą oraz wspierającą rolę poszczególnych dowództw w ośmiu obszarach działalności.

SHAPE będące dowództwem strategicznym, pełniące funkcję Sojuszniczego Dowództwa Operacyjnego (ang. *Allied Command*

*Operation - ACO*), odpowiedzialne będzie za prowadzenie operacji zarówno na obszarze Sojuszu, jak i poza nim. Będzie ono dowództwem wiodącym (ang. *Lead Command - LC*) w następujących obszarach:

- dowodzeniu i kierowaniu podległymi siłami w czasie prowadzenia operacji militarnych w ramach *Artykułu 5* i poza nim w całym obszarze odpowiedzialności;
- planowaniu operacyjnym (w tym planowanie na wypadek zagrożeń pozamilitarnych i planowaniu nuklearnym);
- rozpoznaniu (w zakresie planowania i prowadzenia operacji);
- ćwiczeniach i ocenie operacyjnej sił połączonych;
- szkoleniu dowództw szczebla operacyjnego i szczebla komponentu (we współpracy z sojuszniczym naczelnym dowódcą transformacji);
- zabezpieczeniu i eksploatacji systemów łączności niezbędnych do prowadzenia operacji;
- zarządzaniu zasobami w zakresie potrzeb i zdolności operacyjnych<sup>21</sup>.

Z kolei Dowództwo Transformacji (ang. *Allied Command Transformation - ACT*) zlokalizowane w Norfolk (USA), posiadające również status dowództwa strategicznego, odpowiedzialne będzie za procesy transformacyjne w samym Sojuszu mające przystosować go do nowych wyzwań i zagrożeń. Występować ono będzie jako dowództwo wiodące w następujących obszarach:

- planowaniu obronnym;
- tworzeniu i rozwoju koncepcji, doktryn i strategii militarnej;
- zarządzaniu zasobami;

---

<sup>21</sup> *Procedury dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP w aspekcie wymagań Sojuszu Północnoatlantyckiego*, Warszawa, MON 2003, s. 44.

- szkoleniu indywidualnym i treningach;
- badaniach i rozwoju;
- prowadzeniu doświadczeń, eksperymentów i ich ocenie<sup>22</sup>.

Ponadto obydwie dowództwa ponosić będą wspólną odpowiedzialność m.in. w zakresie określania wymogów i potrzeb do celów planowania obronnego oraz w zakresie zarządzania pakietami inwestycyjnymi.

Struktura operacyjna przedstawiona w MC-324/1 jest trójszczeblowa i przedstawia się następująco:

- **na szczeblu strategicznym** znajduje się wspomniane już Sojusznicze Dowództwo Operacji (które pozostanie przy nazwie SHAPE);
- **na szczeblu operacyjnym** przewiduje się utrzymanie dwóch stałych, w pełni rozwiniętych dowództw w Brunsum w Holandii, oraz w Neapolu we Włoszech. Trzecie dowództwo (nie w pełni rozwinięte) znajdowałoby się w Lizbonie w Portugalii, natomiast okręty dowodzenia wraz z załączkiem dowództwa bazowałyby w Norfolk w USA. Pierwsze dwa dowództwa byłyby podstawą do utworzenia lądowego dowództwa CJTF (ang. *Combined Joint Task Force*) w przypadku zaistnienia konieczności prowadzenia operacji. Dowództwo w Lizbonie byłoby podstawą do utworzenia morskiego dowództwa CJTF. Rozwiązanie takie daje możliwość prowadzenia jednocześnie dwóch niezależnych operacji przez siły CJTF - jednej w pobliżu terytorium NATO, a drugiej w pewnym oddaleniu;
- **na szczeblu taktycznym**, przewiduje się po trzy dowództwa komponentów ze struktury dowodzenia podporządkowa-

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 45.

ne w pełni rozwiniętym dowództwom szczebla operacyjnego (w sumie sześć dowództw komponentów). Każdemu z dowództw komponentów podlegać będą dowództwa Sił Zróżnicowanej Gotowości pochodzące ze Struktury Sił NATO (ang. *NATO Force Structure* – NFS). W przypadku wojsk lądowych będzie to dziewięć dowództw korpusów, w siłach powietrznych cztery stacjonarne i dwa zdolne do przemieszczenia, a w przypadku sił morskich dowództwa Morskich Sił Wysokiej Gotowości.

Z kolei druga część struktury dowodzenia NATO - struktura transformacyjna Sojuszu przedstawia się następująco.

**Na szczeblu strategicznym** rozwinięte zostanie dowództwo transformacji zlokalizowane w Norfolk (USA). Podlegać mu będą:

- Przedstawicielstwo Dowództwa Transformacji przy Kwaterze NATO (ang. *SACT Representation NATO HQ*), amerykańskie dowództwo USJFCOM, Agencje NATO (ang. *NATO Agencies*);
- Element Sztabowy Dowództwa Transformacji w Brukseli (ang. *ACT Staff Element*) odpowiedzialny za strategiczną koncepcję, politykę i identyfikację wymagań;
- Połączone Centrum Działań Bojowych (Joint Warfare Centre) z dowództwem w Stavanger (Norwegia) odpowiedzialne za rozwój koncepcji prowadzenia działań połączonych;
- Centrum Badań Podwodnych - La Spezia we Włoszech - odpowiedzialne za badania i rozwój przyszłych technologii w tym zakresie;
- Szkolnictwo wojskowe;
- Centra wyszkolenia specjalistycznego.

W efekcie przeprowadzenia transformacji struktury dowodzenia NATO nastąpi zasadnicza redukcja ilości dowództw szczebla

operacyjnego i taktycznego, uporządkowanie zakresu kompetencji dowództw strategicznych, podniesienie zdolności operacyjnych oraz mobilności dowództw szczebla operacyjnego i taktycznego. Umożliwi to Sojuszowi lepsze i sprawniejsze reagowanie na pojawiające się zagrożenia oraz elastyczne dostosowywanie się do nich poprzez ciągłą transformację przy jednoczesnej redukcji kosztów. Ponieważ zmiany te są jeszcze przed nami, w dalszej części rozdziału w oparciu o wybrane dowództwa zostanie uwypuklona międzynarodowa struktura dowództw NATO.

## 2.2. Międzynarodowy skład dowództw NATO

Badając problematykę struktur dowództw Sojuszu Północnoatlantyckiego nie sposób pominąć aspektu wielonarodowego, który przejawia się nie tylko w obsadzie poszczególnych stanowisk funkcyjnych przez przedstawicieli armii państw członków NATO, ale także w organizacji pracy. Przeprowadzona analiza problemu została oparta na przykładzie **Dowództwa Sił Sojuszniczych w Europie (ACE)** oraz regionalnego **Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej (AFNORTH)**.

SHAPE jako najwyższe sojusznicze, strategiczne dowództwo wojskowe w Europie zostało zorganizowane przez gen. D. Eisenhower'a we Francji i funkcjonuje od 2 kwietnia 1951 roku. Pierwszą siedzibą SHAPE była mała miejscowość Marly-le-Roi koło Rocquencourt na zachód od Paryża. W czerwcu 1967 roku po wystąpieniu Francji ze struktur militarnych Sojuszu siedzibę SHAPE przeniesiono do Casteau koło Mons w Belgii, gdzie znajduje się do dzisiaj.

Dowództwo i sztab SHAPE składa się z następujących elementów:

1. Grupy dowodzenia;
2. Czterech zarządów (pionów) sztabu;
3. Zarządów wspierających;
4. Innych instytucji.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że celem tej części pracy nie jest przedstawienie całej struktury SHAPE, tylko jej podstawowych komórek z zaznaczeniem akcentu wielokulturowego dowództwa przejawiającego się m.in. w obsadzie personalnej poszczególnych stanowisk.

W skład **grupy dowodzenia** SHAPE wchodzi:

1. Biura i sztaby osobiste:
  - Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych NATO w Europie (generał amerykański) – ang. Supreme Allied Commander Europe - SACEUR;
  - Zastępcy Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych NATO w Europie (generał brytyjski) – ang. Deputy Supreme Allied Commander Europe - DSACEUR;
  - Szefa Sztabu (generał niemiecki) – ang. Chief of Staff-COFS;
  - Zastępcy Szefa Sztabu (wiceadmirał włoski) – ang. Deputy Chief of Staff- DCOFS.
2. Biura bezpośredniego wsparcia SACEUR'a/DSACEUR'a.
3. Biura wsparcia Szefa Sztabu.

Z kolei do **zarządów sztabu** zalicza się:

1. **Zarząd Operacyjno - Logistyczny** – ang. *Operations and Logistics Division (OPS/LOG)*, który składa się z czterech referatów (branż) i Biura Operacji Specjalnych, które bezpośrednio

podlegają Szefowi Zarządu i jego Zastępcy. Wszyscy szefowie zarządów SHAPE są jednocześnie asystentami szefa sztabu – ang. *Assistant Chief of Staff (ACOS)*, zaś ich zastępcy - zastępcami asystenta. Zapewnia im to szerokie możliwości w kontaktowaniu się wewnątrz i na zewnątrz SHAPE, w koordynowaniu prowadzonych spraw z innymi zarządami sztabu, a także z innymi dowództwami oraz w prowadzeniu w imieniu szefa sztabu wszelkiej korespondencji dotyczącej ich spraw merytorycznych.

OPS/LOG odpowiada za gotowość bojową systemu dowodzenia ang. ACE - *Allied Command Europe* - Sojuszniczego Dowództwa w Europie (jest to cały system dowództw i stanowisk dowodzenia, który zawiera w sobie SHAPE i wszystkie podległe mu dowództwa NATO w Europie) i sił sojuszniczych, przewidywanych do zapewnienia pokoju, do użycia na czas kryzysu oraz do prowadzenia efektywnych działań obronnych zgodnie z wymogami dokumentu MC 400 (Wojskowa Realizacja Strategicznej Koncepcji Sojuszu – ang. *Military Implementation of the Alliance's Strategic Concept*). Zarząd prowadzi stałą ocenę stanu logistyki ACE. Dostarcza SACEUR'owi warianty planów logistycznych dotyczących ACE w zakresie użycia dostępnych środków materiałowych i zasobów. Odpowiada także za system przerzutu i przegrupowania wojsk i sprzętu, zabezpieczenia ruchu, transportu oraz za zarządzanie siecią komunikacyjną ACE. Prowadzi politykę, planuje i zarządza wsparciem medycznym NATO w Europie. Szefem zarządu OPS/LOG jest generał major (\*\*) amerykańskich sił powietrznych.

**2. Zarząd strategiczny** – ang. *Policy and Requirement Division (POL/REQ)* - składa się z trzech referatów, podlegających szefowi zarządu i jego zastępcy. Zadanie zarządu polega na studiowaniu problematyki polityki i strategii Sojuszu w aspekcie przy-

szłych zadań; na przewidywaniu rozwoju polityki bezpieczeństwa i strategicznych warunków zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą zaciążyć na zdolności NATO do obrony kolektywnej. POL/REQ zajmuje się polityką obronną Sojuszu i badaniem środowiska jego funkcjonowania; kontrolą zbrojeń i przebiegiem międzynarodowych negocjacji rozbrojeniowych; problematyką operacji i misji pokojowych: rozwojem środków przenoszenia i rażenia BMR: studiowaniem rozwoju metod i środków walki na lądzie, morzu i w powietrzu, a także prowadzeniem operacji połączonych i planowaniem obronnym. Zarząd stanowi organ koordynujący funkcjonowanie ważnych agencji i instytucji Sojuszu, tj.: Grupa Doradcza ds. Badań i Rozwoju Przestrzeni Kosmicznej – ang. *Advisory Group for Aerospace Reserch and Development (AGARD)*; Instytucje Europejskie – ang. *European Institutions* POL/REQ jest również ważnym elementem współpracy Sojuszu z państwami spoza NATO działającymi w ramach NACC i PdP. Szefem zarządu jest kontradmirał marynarki brytyjskiej.

**3. Zarząd wywiadu** – ang. *Intelligence Division (INTEL)*, składa się z czterech referatów i zapewnia wsparcie wywiadowcze, kontrwywiadowcze oraz bezpieczeństwo SACEUR'a, SHAPE i ACE w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Zachowuje stałą więź profesjonalną i współdziałanie z odpowiednimi agencjami i instytucjami ministerstw obrony państw członkowskich, Wojskowym Sztabem Międzynarodowym w KG NATO, SACLANT'em i dowództwami regionalnymi. Zarząd odpowiada za prowadzenie i rozwój polityki w zakresie wywiadu w całym ACE. Warto podkreślić, że Zarząd INTEL nie prowadzi bezpośrednio wywiadu, ani nie kieruje operacjami wywiadowczymi. Zadania swoje wykonuje poprzez ścisłą współpracę z wywiadami państw członkowskich, które zasilają go

informacjami zdobytymi przez narodowe służby specjalne. Informacje te są przedmiotem analiz i badań zarządu, a następnie przekazywane zainteresowanym ogniwom ACE. Szefem zarządu jest generał major holenderskich wojskowych służb specjalnych.

4. **Zarząd zasobów** – ang. *Resources Division (RES)*, w którego skład wchodzi trzy referaty i jedno biuro. Podlegają one bezpośrednio pod szefa zarządu i jego zastępcę. Zadanie zarządu polega na prowadzeniu polityki w dziedzinie zarządzania zasobami ACE, określanie odpowiednich priorytetów, wytycznych i przekazywanie zarządzeń wykonawczych; ustalanie wymogów i zadań dla podporządkowanych sztabów. Odpowiada za definiowanie i formułowanie polityki zarządzania zasobami we wszystkich jej aspektach, tj.: finanse, stan osobowy, środki ruchome i nieruchome w ACE. Szefem zarządu jest generał major Bundeswehry.

Natomiast **zarządy wsparcia** sztabu SHAPE tworzą:

1. **Zarząd systemów łączności i informatyki** – ang. *Communication and Information System Division (CIS)*. Zarząd CIS składa się z 4 referatów, które bezpośrednio podlegają szefowi zarządu i jego zastępcy. Zajmuje się planowaniem i rozwojem logicznych, konkretnych i interoperacyjnych systemów dowodzenia i łączności oraz powietrznych systemów dowodzenia i kierowania; wspieraniem wojskowego systemu i kierowania ACE. Współpracuje on ściśle z zarządem RES w dziedzinie racjonalnego wykorzystania zasobów. Szef zarządu CIS wykonuje podwójną funkcję, jest on jednocześnie Kontrolerem Agencji Operowania i wspierania systemów dowodzenia NATO – ang. *NATO CIS Operating and Support Agency (NACOSA)*, która zarządza całym zintegrowanym systemem łączności NATO – ang. *NATO Integrated Communication System (NICS)* i przydziałem środków dowodzenia i kierowania NATO,

ACE i SHAPE w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Szefem zarządu jest generał major tureckich wojsk lądowych.

2. **Zarząd budżetu i finansów** – ang. *Budget and Finance Division (BUDFIN)* - składa się z czterech referatów, które bezpośrednio podlegają szefowi zarządu - kontrolerowi finansowemu i jego zastępcy. Zarząd odpowiada za następują dziedziny: sprawowanie polityki nadzoru finansowego i jej administracja; zarządzanie skarbowe i bankowe; sprawdzanie stanu finansów ACE i NAEW. Szefem zarządu i kontrolerem finansowym SHAPE jest cywilny ekonomista belgijski.

Jeżeli chodzi natomiast o **inne organizacje** to należy stwierdzić, że na terenie SHAPE funkcjonują sztaby i instytucje, które choć korzystają z jego bazy lokalowej, z usług i wsparcia administracyjnego, a także logistycznego to jednak nie wchodzą do struktur tego dowództwa. Są to:

1. Międzynarodowy Połączony Sztab Planowania – ang. *Combined Joint Planning Staff (CJPS)*;
2. Dowództwo Powietrznych Sił Wczesnego Wykrywania NATO – ang. *NATO Airborn Early Warning Force (NAEW)*;
3. Komórka Koordynacji Partnerstwa – ang. *Partnership Coordination Cell (PCC)*;
4. Agencja Wsparcia i Operacji Systemów Dowodzenia i Informatycznych NATO – ang. *NATO CIS Operating and Support Agency (NACOSA)*<sup>23</sup>.

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że dowództwo i sztab SHAPE liczy ok. 500 oficerów, podoficerów i pracowników cywilnych. Większość stanowisk oficerskich w dowództwie i

---

<sup>23</sup> SHAPE – *Naczelne Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych w Europie*, Mons, Belgia 1997, s. 3-40.

sztapie podlega rotacji co trzy lata. Jedynie Stany Zjednoczone i Grecja wyjątkowo stosują dwuletnią rotację. Amerykanie - wobec młodszych oficerów i podoficerów, Grecy wobec całego swojego kontyngentu. Polityka grecka wynika ze znacznej różnicy w uposażeniu żołnierzy służących w NATO w stosunku do uposażenia krajowego.

Praktyka personalna prowadzona jest głównie przez ośrodki narodowe i urząd kadr w SHAPE, z uwzględnieniem co najmniej półrocznej perspektywy. Każdy oficer zapoznawany jest z warunkami służby na kolejnym stanowisku, jakie przewiduje się dla niego po zakończeniu służby w SHAPE. Na rok przed ukończeniem stażu w dowództwie prowadzi się z nim rozmowę, informując go o zamiarach kadrowych wobec niego. Na pół roku przed odejściem z SHAPE wie on dokładnie, gdzie, na jakim stanowisku i jak długo pełnić będzie służbę po powrocie do kraju.

We wszystkich kontyngentach okres służby w SHAPE może być przedłużony, jednak nie więcej niż o jeden rok. Jest to bardzo skomplikowany zabieg, wymaga, bowiem zgody przełożonego w dowództwie, organów polityki personalnej SHAPE, a zgoda może być uzyskana tylko i wyłącznie za wzorową służbę.

Trzyletni staż służby dzieli się na trzy fazy, każda trwa rok, tzn. - zapoznanie się obowiązkami i nabieranie praktyki - pierwszy rok; właściwe funkcjonowanie na stanowisk kolejny rok; zdobywanie innych, towarzyszących specjalności - ostatni rok. Dodatkową szansą na przedłużenie służby w SHAPE jest zmiana statusu wojskowego na pracownika cywilnego. Dotyczy to tylko tych oficerów, dla których, z względu na wiek, koniec służby w SHAPE oznacza również koniec służby wojskowej w ogóle. Istnieje jednak bardzo niewielka liczba etatów ekspertów cywilnych, które mogą być ob-

sadzone przez byłych oficerów. Dlatego też konkurencja jest wyjątkowo duża. Status pracownika cywilnego jest bardzo atrakcyjny. Wiąże się to z dużymi poborami wypłacanymi ze wspólnej kasy NATO, a także dłuższym okresem pracy. Konkurencja wyklucza przypadkowy przydział, jednak największe atuty mają Anglosasi z uwagi na naturalną znajomość języka angielskiego, która jest niezwykle ważna, liczy się też doświadczenie i wykształcenie ogólne. Obok Anglosasów, stanowiska cywilne okupują Belgowie, co wynika ze znajomości problematyki lokalnej (prawo, finanse, administracja), która dla pracy sztabu ma istotne znaczenie.

W obsadzie personalnej sztabu nie istnieją sztywne zasady **przydziału stanowisk określonych narodowości**. Do pewnego stopnia reguły takie funkcjonują na poziomie szefów oddziałów i są ściśle przestrzegane na stanowiskach generalskich. Niższe stanowiska podlegają rotacji według kolejności alfabetycznej państw, chociaż i ta zasada nie jest trwała. Decydują przede wszystkim finanse. To państwo, które płaci większą składkę członkowską może wynegocjować więcej stałych stanowisk w dowództwach i sztabach. Duże znaczenie mają tu koszty utrzymania i operacyjne. Wyjazdy oficerów sztabu na delegację (a jest ich w ciągu roku niemało) opłacane są, bowiem przez ich państwo. Odnosi się to do diet wyjazdowych i kosztów zakwaterowania podczas delegacji. Koszty transportu pokrywa NATO. Oczywiście najbardziej cenieni są ci oficerowie, którzy są dyspozycyjni i w każdej chwili mogą się podjąć każdego zadania związanego z wyjazdem w delegację.

Służba w SHAPE oficerów w młodym i średnim wieku jest na ogół postrzegana jako wyróżnienie, a po jej pomyślnym ukończeniu, oficerowie ci są promowani i wyznaczani na odpowiedzialne

stanowiska dowódcze i sztabowe. Także i tutaj nie ma sztywnych reguł zdarzają się bowiem nierzadkie przypadki traktowania służby w SHAPE, jako finalnego zakończenia kariery wojskowej. Dotyczy to jednak bardziej stanowisk generalskich.

Natomiast dowództwo **AFNORTH** w nowej strukturze rozpoczęło funkcjonowanie 1 września 1999 roku<sup>24</sup>. Obszar odpowiedzialności dowództwa obejmuje terytorium takich państw jak: **Belgia, Czechy, Dania, Niemcy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Polska oraz Wielka Brytania**. Natomiast obszar morski obejmuje: **Morze Irlandzkie, Kanał La Manche, Morze Północne, wody terytorialne Norwegii** oraz **Bałtyk** wraz z **cieśninami bałtyckimi**. Daje to ponad siedem milionów kilometrów kwadratowych obszaru.

Skład struktury na najwyższym poziomie obejmuje Dowódcę Sojusznicych Sił Zbrojnych Europy Północnej (ang. *Commander-in-Chief Allied Forces Northern Europe – CINCNORTH*), którym jest „czterogwiazdkowy” admirał lub generał oraz Zastępcę Dowódcy (ang. *Deputy Commander-in-Chief – DCINC*) - „trzygwiazdkowy” admirał lub generał. Każdy z nich posiada do dyspozycji własny sztab, stanowiący obsadę jego biura. Dowódca i jego zastępca decydują o polityce, decyzjach i wszelkich zasadniczych zagadnieniach realizowanych przez *AFNORTH*. Stanowisko dowódcy i zastępcy *AFNORTH HQ* zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Członkowie Sztabu Specjalnego – Doradca Polityczny (ang. *Political Advisor – POLAD*), Doradca Prawny (ang. *Legal Advisor – LEGAD*), szef biura prasowego (ang. *Public Information Office – PIO*) oraz Szef Francuskiej Misji Wojskowej (ang. *French Military*

---

<sup>24</sup> [www.afnorth.nato.int](http://www.afnorth.nato.int).

*Mission - FMM*) mają za zadanie doradzać dowódcy w zakresie zagadnień będących w ich obszarach funkcjonalnych.

Drugi poziom dowództwa obejmuje Szefa Sztabu (ang. *Chief of Staff - COS*), którym jest belgijski „trzygwiazdkowy” admirał lub generał. Kolejnymi są: Zastępca Szefa Sztabu (ang. *Deputy Chief of Staff - DCOS*), Dyrektor Zarządzania Operacyjnego (ang. *Director of Operational Management - DOM*) oraz Dyrektor Sztabu (ang. *Director of Staff - DOS*). Wraz ze swoimi sztabami transponują oni cele polityczne i opracowują dyrektywy w celu koordynowania wszelkich działań poszczególnych komponentów sztabu. Stanowisko Dyrektora Zarządzania Operacyjnego oraz Dyrektora Sztabu zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Trzeci poziom dowództwa tworzą Asystenci Szefa Sztabu (ang. *Assistant Chief of Staff - ACOS*) wraz z podległymi im komórkami organizacyjnymi, którymi są oddziały (ang. *Division*) łączące specjalistów różnych rodzajów wojsk opisywane literą *J* oraz stosowną cyfrą.

Struktura dowództwa nie odbiega od przyjętych w dokumentach normatywnych kanonów i obejmuje oddziały od J-1 do J-9<sup>25</sup>. Jednak z uwagi na „zazębiający” się zakres zadań oraz podjętych decyzji przez dowódcę i szefa sztabu, niektóre oddziały grupują specjalistów realizujących różne funkcje.

Ma to miejsce w odniesieniu do J-3/7 oraz J-5/9. W tych przypadkach jednemu asystentowi szefa sztabu podlegają dwa obszary funkcjonalne.

Obecnie w skład dowództwa wchodzi:

- Oddział J-1 Personalny (ang. *Personnel*).

---

<sup>25</sup> *Allied Joint Doctrine AJP-01(B)*, NATO Standardization Agency 2000, 4A1-1 do 1-3.

- Oddział J-2 Rozpoznania (ang. *Intelligence*).
- Oddział J-3/7 Prowadzenia Operacji i Treningów (ang. *Operations & Training*).
- Oddział J-4 Logistyczny i Inżynieryjny (ang. *Logistic & Engineering*).
- Oddział J-5/9 Planowani i Współpracy Cywilno-Wojskowej (ang. *Plans & Civil-Military Co-operations*);
- Oddział J-6 Łączności i Systemów Informatycznych (ang. *Communications & Information Systems*).
- Oddział J-8 Finansowy (ang. *Financial Controller*).

Poszczególne oddziały realizują przypisane im funkcjonalnie zadania w odniesieniu do założeń funkcjonowania dowództwa. Odnoszą się one głównie do:

- Przygotowania dowództwa oraz podległych mu struktur do realizacji zadań kolektywnej obrony w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego.
- Planowania i przygotowania koncepcji działania w operacjach wykraczających poza artykuł 5 Traktatu Waszyngtońskiego.
- Przewidywania i przeciwdziałania zagrożeniom oraz elastycznego reagowania na sytuacje kryzysowe.
- Promowania stabilizacji w regionie.
- Uczestnictwa w przedsięwzięciach realizowanych w ramach programu Partnerstwo dla Pokoju i innych dotyczących współpracy międzynarodowej.
- Realizacji innych zadań wynikających z przypisanych funkcji specjalistycznych.

Integralną częścią dowództwa są także elementy wspierające i zabezpieczające jego funkcjonowanie, są to:

- Grupa Wsparcia Łączności i Informatyki Regionu Północnego (ang. *Northern Region CIS Support Group - NRCISSG*);
- Grupa Wsparcia AFNOTRH (ang. *AFNORTH Support Group - ASG*).

*NRCISSG* odpowiada między innymi za zapewnienie przesyłania informacji wewnątrz dowództwa oraz do przełożonego, dowództw i jednostek podległych, współdziałających oraz elementów układu niemilitarnego. Jego zadania obejmują także ochronę informacji w systemach użytkowych, jej magazynowanie oraz inne procesy informatyczne realizowane w układzie nadawca - odbiorca.

*ASG* zajmuje się natomiast całokształtem przedsięwzięć związanych z logistycznym, administracyjnym, transportowym i szeroko rozumianym socjalnym zabezpieczeniem personelu i infrastruktury dowództwa *AFNORTH*.

Integralną częścią Regionalnego Dowództwa Sojusznich Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej jest także Komórka Partnerstwa dla Pokoju (ang. *Partnership for Peace Staff Element - PSE*). Funkcjonuje ona od czerwca 1998 roku. Początkowo pracowało w niej trzech oficerów NATO, jeden podoficer oraz przedstawiciele sześciu państw uczestniczących w programie. W ostatnim okresie dokonano jej reorganizacji. Powstał Wydział *PSE* (ang. *PSE Branch*), w którym zwiększono obsadę o trzech dalszych przedstawicieli państw stowarzyszonych oraz dwóch oficerów NATO oraz zorganizowano sekcje:

- Treningów i Oceny (ang. *Training & Assessment*).
- Programowania (ang. *Programming*).

- Ćwiczeń i Prowadzenia Operacji (ang. *Exercises & Operations*).

Personel wydziału ma za zadanie współpracować ze wszystkimi pozostałymi elementami dowództwa w zakresie: planowania oraz realizacji wszelkich przedsięwzięć wykonywanych w ramach *PfP*; promowania idei wzajemnej współpracy pomiędzy państwami Sojuszu, a innymi państwami regionu; koordynowania przygotowania i prowadzenia ćwiczeń i treningów w ramach *PfP* oraz realizowania szeregu innych zadań wynikających z programu *PfP*, porozumień międzynarodowych oraz koncepcji udziału innych państw w operacjach NATO.

W Dowództwie Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej w strukturze pokojowej znajduje się około:

- 36% personelu wojsk lądowych;
- 30% personelu sił powietrznych;
- 21% personelu marynarki wojennej;
- 13% personelu stanowi obsadę zmienną możliwą do obsadzenia przez przedstawicieli wszystkich rodzajów sił zbrojnych<sup>26</sup>.

Dowództwo zawiera także szereg elementów logistycznych, łączności i zabezpieczenia. Ogólna liczba personelu AFNORTH HQ obejmuje ponad 2400 osób należących do 14 państw. Francja, która nie uczestniczy w strukturze militarnej NATO, ściśle współpracuje z AFNORTH HQ, gdzie posiada łącznikową misję wojskową.

Ogólną liczbę personelu dowództwa stanowią między innymi przedstawiciele:

- Niemiec: 758 osób – 34,2% ogółu personelu;

---

<sup>26</sup> [www.afnorth.nato.int](http://www.afnorth.nato.int)

- Stanów Zjednoczonych: 601 osób – 23,7% ogółu personelu;
- Wielkiej Brytanii: 338 osób – 17,1% ogółu personelu;
- Holandii: 216 osób – 8,2% ogółu personelu;
- Belgii: 171 osób – 6,5% ogółu personelu;
- Polski: 97 osób – 3,8% ogółu personelu;
- Danii: 51 osób – 2,9% ogółu personelu;
- Norwegii: 29 osób – 1,9% ogółu personelu;
- Czech: 25 osób – 1,6% ogółu personelu;
- Kanady: 24 osób – 1,0% ogółu personelu;
- Włoch: 18 osób – 0,3% ogółu personelu;
- Hiszpanii: 8 osób – 0,3% ogółu personelu;
- Węgier: 3 osoby – 0,1% ogółu personelu;
- Turcji: 1 osoba – 0,1% ogółu personelu<sup>27</sup>.

Podsumowując należy stwierdzić, że Dowództwo Sojusznicych Sił Zbrojnych Europy Północnej spełnia szczególną rolę w systemie dowodzenia NATO. W przeciągu ostatnich dekad odegrało ogromną rolę w rozwoju i umacnianiu pokoju na kontynencie europejskim, a zwłaszcza w jego centralnej części. Wieloaspektowy charakter zadań, jakie realizuje to dowództwo wynika w znacznej mierze z potrzeby integracji działań jednostek wojsk lądowych, sił powietrznych oraz marynarki wojennej oraz jednoczesnego planowania i prowadzenia działań w obszarze odpowiedzialności i poza nim. Znaczenie tego dowództwa podkreślają więzi oraz wymiana informacji z poszczególnymi państwami członkowskimi Sojuszu.

Powyższe przykłady w sposób wyraźny ukazują międzynarodowy skład dowództw NATO oraz ich wielokulturowość. W dalszej

---

<sup>27</sup> [www.afnorth.nato.int](http://www.afnorth.nato.int)

części pracy przedstawiony zostanie sposób tworzenia systemu wielokulturowego.

### **2.3. Tworzenie systemu wielokulturowego dowództw i instytucji NATO**

Badając problematykę wielokulturowości Sojuszu Północno-atlantyckiego należy stwierdzić, że wszystkie dowództwa NATO są przede wszystkim organizacjami międzynarodowymi, których liczebność wraz z wszystkimi agencjami zabezpieczającymi i z członkami rodzin osiąga rząd kilkudziesięciu tysięcy ludzi. Pomimo zdecydowanej przewagi kontyngentu amerykańskiego nie widzi się, na co dzień amerykańskiej dominacji. Można stwierdzić, że sprawy narodowe, a w tym specyfika narodowościowa i jej wrażliwe elementy, są w tym zbiorowisku rzeczą nieomal świętą.

Niezauważalne są przeto jakiegokolwiek przejawy konfliktów na tle sprzeczności interesów narodowych. Nie widać na przykład w ogóle śladów istnienia przenoszenia konfliktu grecko - tureckiego w dowództwach. Jeżeli natomiast pojawiają się jakieś potrzeby w zakresie uwypuklenia specyfiki narodowej, np. święta narodowego i ceremonii z tym związanej, instytucje i urzędy poszczególnych dowództw bardzo chętnie pomagają w takich akcjach, często nieodpłatnie.

Duże znaczenie nadaje się budowaniu wspólnego ducha zrozumienia i współpracy w Sojuszu. Słynne jest motto „*one team, one mission*” - jedno zadanie, jeden zespół - które słychać prawie na każdej odprawie czy spotkaniu. Każdy przełożony od szefa oddziału w górę dba o to by w pracy codziennej nikogo nie prefero-

wać i nie wyróżniać ponad to, na co zasłużył. Można nawet stwierdzić, że opinię pozytywną ma każdy, z wyjątkiem tych, którzy naprawdę nie potrafią znaleźć się w międzynarodowym środowisku i bardzo się starają w podkreśleniu tego na każdym kroku. Stają się oni z czasem przedmiotem żartów i anegdot, co muszą cierpliwie znosić w różnych sytuacjach. Nie czyni się w tym wyjątków dla nikogo, obrywa się także generałom i to nawet tym najwyższym.

W zwracaniu się do siebie, w ogromnej większości stosowana jest forma bezpośrednia „Ty”. Zasadniczo kończy się ona na szczeblu szefów zarządów w relacjach z podwładnymi natomiast używana jest powszechnie pomiędzy oficerami tych samych stopni i poziomami dowodzenia.

W rozmowach i wymianie korespondencji zaleca się unikanie personifikacji typu „mój sztab” „moi oficerowie”, „moja opinia” itd. W miejsce tego proponuje się używać odpowiednio np.: „sztab SHAPE”, „oficerowie AFNORTH lub danego zarządu” i „opinia SHAP, opinia zarządu” itd.

Ogromne znaczenie przywiązuje się do wszelkich wystąpień publicznych, informacji prasowych, breifingów itp. Są one bardzo starannie przygotowane pod każdym względem i na wystąpienie jednego oficera danej branży, czy zarządu często pracuje cały sztab specjalistów. Między innymi z takich powodów do gatunku najcięższych przestępstw zalicza się jakieś nagłe, nieplanowe zadanie, coś, co spada na daną komórkę jak przysłowiowy „grom z jasnego nieba”. Kiedy jednak zdarzają się takie przypadki odpowiedzialna komórka staje wówczas „na głowie” żeby wykonać takie zadanie możliwie jak najlepiej. Po jego realizacji, bardzo wnikliwie analizuje się przyczyny powstania przesłanek takiego zdarzenia,

a przede wszystkim, ustala się, kto i dlaczego bezpośrednio je spowodował. Wnioski trafiają do szefa zarządu, a na koniec do szefa sztabu i biada temu, który przez swoją lekkomyślność lub brak wyobraźni spowodował zakłócenia w planowej pracy sztabu.

Warto podkreślić, iż pomimo dość luźnych i tolerancyjnych stosunków służbowych w dowództwach i sztabach, wszelkie przejawy braku dyscypliny, czy lekceważenia obowiązków są bardzo konsekwentnie piętnowane. W stosunku do winnych wyciąga się bardzo rygorystyczne wnioski dyscyplinarne, z natychmiastowym odwołaniem do kraju włącznie. Wyróżnia się przy tym następującą kolejność postępowania - rozmowa służbowa z bezpośrednim przełożonym, rozmowa ostrzegawcza z wyższym przełożonym, upomnienie w obecności kolegów z komórki - innych wyższych form oddziaływania dyscyplinarnego w zasadzie nie stosuje się. W interesie danej narodowości nie dopuszcza się bowiem do jakiegokolwiek eskalacji przewinień. Dlatego właściwy stały przedstawiciel wojskowy reaguje zwykle prewencyjnie, jeżeli ocenia on, że przedmiotowa sprawa jest wysoce szkodliwa lub nosi znamiona trwałego uchylania się od obowiązków albo braku kompetencji, które szkodzą narodowej sprawie i psują wizerunek danej narodowości.

Uogólniając wypada podkreślić bardzo dobre stosunki międzyludzkie w społeczności, która choć wielonarodowa i liczna, a zatem potencjalnie podatna na wszelkiego rodzaju niekontrolowane wydarzenia, tworzy w sumie bardzo zgrane i zgodne zespoły, dobrze przygotowane i dobrze funkcjonujące w życiu codziennym.

Istotnym aspektem wielokulturowości Sojuszu są także wydarzenia w kategorii życie pozasłużbowe, wypoczynek i rozrywka, które mają olbrzymi wpływ na klimat i zgranie kolektywu poszcze-

gólnych dowództw. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, iż ta dobrze funkcjonująca sfera działalności kulturalnej rozrywkowej buduje przyjazne relacje pomiędzy ludźmi z różnych krajów, pomaga pokonać wszelkiego typu uprzedzenia i bariery psychologiczne.

Przedsięwzięć tego typu w dowództwach NATO jest bardzo wiele. Zwykle jest ich po kilka, a czasami kilkanaście w miesiącu. Są to przyjęcia, bale, pikniki, wycieczki oraz spotkania, kolacje w mniejszym kręgu znajomych i przyjaciół. Zazwyczaj na każdej takiej imprezie obowiązuje określony strój uczestników. Na oficjalnych przyjęciach i balach należy pokazywać się w smokingu lub mundurze wieczorowym, na przyjęciach o mniejszym znaczeniu w garniturze lub mundurze wyjściowym, a na piknik, czy barbeque można przyjść w zupełnie swobodnym stroju. Zrozumiałe, że panie ubierają się stosownie do stroju męża.

Bardzo popularne są przyjęcia lub imprezy składkowe organizowane z różnych okazji oficjalnych, lub po prostu dla samej idei spotkania się i wspólnej zabawy. Podczas takich imprez kreuje się nie tylko wspaniałe warunki do lepszego poznania się, ale co więcej, można spotkać ciekawych ludzi, często ze ścisłego kierownictwa, rozmawiać na różne tematy i przy okazji wiele się dowiedzieć.

Inną sferą rozrywki są gry i zabawy sportowe, w obiektach zamkniętych i na wolnym powietrzu. W dowództwach NATO istnieje wiele kół zainteresowań i towarzystw sportowych. Do najpopularniejszych zalicza się towarzystwa: golfowe, tenisa, jeździeckie, sportów wodnych, baloniarskie i lotnicze. Uczestnictwo w towarzystwie polega na opłacaniu składek rocznych, braniu udziału w organizowanych rozgrywkach i imprezach towarzyszących, a także na działaniu w różnego rodzaju radach, komitetach i przedstawicielstwach. Trzeba wyraźnie stwierdzić, że działalność

ta jest kosztowna. Należy zakupić nie tylko sprzęt i odpowiedni strój, opłacać uczestnictwo w imprezach, a ponadto podczas samej gry czy zabawy mieć środki na udział w innych wydarzeniach np.: nieplanowy wspólny lunch, kawa, a nawet „kolejka piwa” z okazji wygranej lub przegranej.

Obok udziału w towarzystwach i kołach zainteresowań, istnieją możliwości indywidualnego korzystania z obiektów sportowych codziennie, w dni wolne i święta. Ponadto oferowany jest cały wachlarz innych rodzajów aktywności tj. koła zainteresowań zawodowych, udział w kursach języków obcych i innych organizacjach o charakterze socjalnym i kulturalnym.

Bardzo istotną rolę przypisuje się małżonce oficera. Podkreśla się to wszędzie, że dzięki niej oficer osiąga sukcesy w swojej karierze. Dlatego działalność socjalna dużo miejsca poświęca żonom, oferując bardzo wiele rozrywek i atrakcji. Poczynając od dobrze rozwiniętych usług opieki nad dziećmi, poprzez osobny program wycieczek, spotkań z interesującymi ludźmi, zabaw i specyficznych kół zainteresowań, a kończąc na dobrze zorganizowanych studiach zaocznych na liczących się uczelniach Europy i Ameryki.

Przedstawione w rozdziale przykłady struktury dowództw NATO, przybliżona charakterystyka składu personalnego niektórych dowództw oraz wybrane aspekty życia i służby w pełni potwierdzają wielokulturowość dowództw i instytucji w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Można nawet stwierdzić, że wielokulturowość jest obecna w każdym aspekcie sojuszniczego życia.

Uznanie wielokulturowości za fundamentalną cechę NATO pozwala wszystkim jego członkom bez względu na pochodzenie kulturowe przyczynić się do osiągnięcia wspólnych celów i realizacji postawionych zadań.

## Rozdział 3

# WYBRANE PROCESY ZACHODZĄCE W JĘZYKU ORAZ ICH WPŁYW NA TERMINOLOGIE WOJSKOWĄ NATO

### 3.1. Pojęcie, istota i funkcje języka oraz jego kultury

Przedstawiając zagadnienia języka i międzynarodowej terminologii wojskowej NATO nie sposób pominąć faktu, że bogactwo dorobku narodowego kształtowało się i w dużej części jest odbiciem historii wojskowości narodowych, europejskiej oraz światowej. U jego podstaw legły jednak ogólnonarodowe tradycje, zasady oraz standardy konstruowania wyrazów, zdań oraz ich przekazywanie w postaci komunikatów.

Termin **komunikat** (łac. *comunicare, communicatum* - dzielić się wiadomością) oznacza każdy tekst języka naturalnego, służący do przekazywania zakodowanej informacji od nadawcy do odbiorcy.

Natomiast **komunikowanie się to** porozumienie się ludzi między sobą. Jest ono procesem złożonym - przekazywaniem wiadomości pomiędzy ludźmi i wśród ludzi. Odbywa się za pośrednictwem symboli, którymi są słowa, sygnały pozawerbalne (np. wyraz twarzy, pozawerbalne dźwięki mowy, ruchy ciała, gesty). Wiadomość przekazywana przez nadawcę podlega zakodowaniu, a z kolei kanałem (wzrok, słuch, węch) dociera do odbiorcy, który ją przyjmuje i odkodowuje.

Najpopularniejszym narzędziem komunikowania ludzi jest **język**. Wyraża się on w mowie, jako artykułowana i skodyfikowana zgodnie ze ściśle określoną konwencją (zasadą) sekwencja słów. Kodyfikacja polega na uściśleniu znaczeń dźwięków lub gestów, nadaniu im konkretnych znaczeń odnoszących się do bytów i zjawisk otaczającego człowieka świata, potrzeb, odczuć i uczuć.

Przeprowadzone badania wykazały, że językami, którymi posługuje się największa liczba ludzi, jako językiem ojczystym, są:

- chiński (1000 mln);
- angielski (350 mln);
- hiszpański (250 mln);
- hinduski (200 mln);
- arabski (150 mln);
- bengalski (150 mln);
- rosyjski (150 mln);
- portugalski (135 mln);
- japoński (120 mln);
- niemiecki (100 mln);
- francuski (70 mln);
- pendżabski (70 mln);
- jawajski (65 mln);
- bihari (65 mln);
- włoski (60 mln);
- koreański (66 mln);
- języki drawidyjskie (55 mln);
- marathi (50 mln);
- wietnamski (50 mln).

Obecnie ocenia się, że na świecie istnieje ponad 6 tys. języków<sup>28</sup>.

Elementarnymi jednostkami wyartykułowanego i skodyfikowanego języka są:

- słowo, określenie czynności, stanu, potrzeby, woli;
- imię, określenie siebie i innych bytów, przedmiotów i idei;
- przymiot (epitet), uściślenie pozwalające wyodrębnić to, co jest jednostkowe z różnorodności słów lub imion odnoszących się do tej samej grupy.

W zależności od artykulacji rodzaju mowy rozróżniamy języki:

- głoszone, podstawą których jest głos ludzki i skodyfikowanie jego dźwięków (głosek, akcentów itp.);
- gestu lub postawy, gdy kodyfikacji znaczeniowej podlegają ruchy rąk lub ciała - język migowy, język tańca, baletu;
- muzyki, gdy kodyfikacji podlegają brzmienia dźwiękowe nadawane przez człowieka przedmiotom lub dźwiękom wydobywanym z siebie (gwizd).

Ustalone zasady artykulacji są zabezpieczane przez tradycję i opisy gramatyczne.

Przeprowadzone badania wykazały, że język jest narzędziem porozumiewania się, przekazywania informacji o potrzebach, stanach emocjonalnych, wrażeniach i odczuciach oraz innych bytach i zjawiskach, w formie komunikatu pozwalającego się porozumieć nadawcy z odbiorcą. Język jest narzędziem opisywania świata i siebie, ustalania prawdy - poznania, projektowania przyszłości

---

<sup>28</sup> *Słownik Encyklopedyczny - Język polski*, Wyd. Europa, (red.) E. Olinkiewicz, K. Radzymińska, H. Styś, Warszawa 1999.

i przechowywania informacji o przeszłości. Jest tworzywem świadomości i jej wyrażeniem - sposobem ujęcia i rozwoju myśli.

Język jest także tworzywem informacji, kultury i sztuki. Możliwość porozumiewania się za pomocą danego języka jest zależna od stopnia wtajemniczenia w znaczenie kodów tych, z którymi pragniemy się porozumieć, lub którzy pragną się porozumieć z nami za pomocą danego typu języka.

Poprzez to, język może służyć nie tylko ujawnianiu, ale także utajnianiu pewnych informacji przed innymi. Metodą utajniania jest takie zakodowanie znaczeń, by było ono zrozumiane tylko przez ściśle określonego adresata komunikatu językowego. Z takim zjawiskiem mamy do czynienia np. w grupach przestępczych - żargon, lub spełniających tajne misje - szyfr.

Istnieje także **język formalny** (ang. *formal language*), język akceptowany przez automat lub generowany przez gramatykę formalną, np. gramatykę bezkontekstową. Badania nad językami formalnymi umożliwiają rozwój języków programowania i uściślenie rządzących w nich reguł.

**Funkcje języka** wyrażają się podstawową relacją dźwięków mowy ludzkiej w odniesieniu do odbiorcy. Za ich pomocą rozróżniamy formy językowe, np. morfemy, wyrazy, zdania. Język spełnia funkcję komunikatywną, ekspresywną, fatyczną, informatywną, impresywną, magiczną, poetycką, poznawczą, reprezentatywną.

- **Funkcja ekspresywna** – nadawca wyraża emocje, doznania w stosunku do odbiorcy, np. *Kochanie!*, *syneczku*, zwracając się do kogoś bliskiego.

- **Funkcja fatyczna** – zdolność elementów językowych do ustalenia i podtrzymywania kontaktu językowego między nadawcą

a odbiorcą, np. *słuchaj!, więc, aha, hej!, tak..., tak, baj, baj, bywaj!*

- **Funkcja impresywna** – nadawca nakłania odbiorcę do jakichś działań lub postaw, używa w wypowiedzi formę wołacza, skłania do określonego działania, np. *Zosiu! Czytaj głośniej.*

- **Funkcja informatywna** – podstawowa odmiana funkcji komunikatywnej, w której nadawca podaje odbiorcy informacje o świecie, czy też o samym sobie, np. telewizyjne bloki informacyjne.

- **Funkcja komunikatywna** (przedstawieniowa) – nadawca porozumiewa się z odbiorcą za pomocą tekstu.

- **Funkcja poetycka** – nadawca zwraca uwagę odbiorcy na tekst, jego cechy estetyczne, np. na metaforykę.

- **Funkcja stanowiąca** – istnieje wówczas, gdy mamy do czynienia nie tylko z informacją, ale i z pewnym dokonaniem, stwierdzeniem stanu faktycznego, np. *Jako nauczyciele akademicki dowiadujemy się od przełożonych, że zakończenie roku akademickiego odbędzie się 19 lipca.*

- **Funkcja znaczeniowa** (semantyczna) – właściwa każdemu morfemowi leksykalnemu. Z dwu zdań: *Kowalski jedzie na poligon* i zdania *Kowalski jedzie na poligon?* Pierwsze jest oznajmujące, a drugie pytające; zdania te mają odmienne znaczenie, chociaż różnią się tylko intonacją.

- **Funkcja magiczna** – wiąże mówienie z działaniem, przejawia się w różnego rodzaju zaklęciach, przekleństwach, czarach, tajemniczych formułach słownych, eufemizmach; wiąże się z nią pojęcie tabu językowego.

Przeprowadzone badania wykazały także, że istotną cechą współczesnego języka jest **aglutynacja** (z łacińskiego *agglutinatio*

- przyklejanie). Jest to jedna z metod tworzenia form gramatycznych polegająca na dołączaniu do rdzenia (tematu) afiksów, z których każdy pełni tylko jedną funkcję gramatyczną. Afiks lub inaczej zrostek to częśćka słowotwórcza wyrazu występująca przed rdzeniem wyrazu (prefiks, przedrostek), po nim (sufiks, przyrostek) lub wewnątrz rdzenia (infiks, wrostek). Jednofunkcyjność afiksów różni aglutynację od fleksji, w której dołączane końcówki mogą łączyć kilka funkcji gramatycznych. Afiksy aglutynacyjne mogą występować w prepozycji lub w postpozycji w stosunku do rdzenia. Aglutynacja może występować również w językach nieaglutynacyjnych, między innymi w polskich formach trybu przypuszczającego afiks *by* oraz końcówka osobowa *m*, np. *pisał-by-m*.

W odniesieniu do swoich funkcji oraz roli w procesie komunikowania jednym z najważniejszych wymagań jest przestrzeganie czystości językowej. Wyrażana ona powinna być między innymi poprzez:

- użycie poprawnych form językowych w zakresie odmiany, budowy słowotwórczej i składni;
- unikanie zwrotów i wyrazów obcojęzycznych, jeżeli nie są szczególnie konieczne;
- wystrzeganie się prowincjonalizmów, dialektyzmów oraz wyrażań slangowych.

Każdorazowo podczas komunikowania powinna być także zachowana odpowiednia **kultura języka** (łacińskie *cultura* – uprawa, pielęgnowanie, kształtowanie). Termin ten można uznać za wieloznaczny. Często rozumiany jako znak przywiązania do ojczystego języka, duma i szacunek dla tradycji, historii języka. Określana jest także często jako stopień praktycznych umiejętności popraw-

nego używania języka w mowie i piśmie. Jest to jednak także znajomość teoretyczna norm gramatycznych, systemu, tendencji rozwojowych języka, zwalczanie błędów językowych itp. Wielu specjalistów podkreśla, że w znacznej mierze jest to działalność zmierzająca do udoskonalenia języka, rozwijania umiejętności posługiwania się nim w sposób poprawny i sprawny, ustalanie zakresu współczesnej normy, propagowanie jej wśród użytkowników języka. Wyrażana często jako troska o piękno języka, jego czystość, estetykę, wrażliwość.

### **3.2. Kształtowanie się i procesy zachodzące w języku międzynarodowym**

Prowadzona analiza wykazała, że nie sposób objąć i dobrze naświetlić wielowiekowy proces rozwoju języków poszczególnych państw. Wnioski wynikające ze żmudnych i jakże cennych, raczej dotychczas nie docenianych, badań językoznawców poświęcających się lingwistyce ogólnej wskazują, iż są one prowadzone jakby wbrew interesom najpotężniejszych czynników współczesnego świata.

Indoeuropeiści i inni językoznawcy, zajmujący się językoznawstwem ogólnym, wykazują na związki i prazwiązki terminów. Mówią także o procesach zachodzących pomiędzy terminami w dawnych czasach oraz ich kontynuacji współcześnie. Wydaje się, że obecny poziom nauki i sytuacja w świecie wymagają aby coraz śmielej domagać się etymologicznych dociekań pochodzenia poszczególnych terminów. Niestety, jak słusznie pisał prof. Z. Klemensiewicz we wstępie do drugiego wydania

*Słownika etymologicznego języka polskiego Aleksandra Brücknera: Etymologia jest bardzo ważną a trudną dziedziną językoznawstwa, która zresztą dotychczas nie dopracowała się teoretycznie uzasadnionej w stopniu naukowo zadowalającym metody badań i uogólnień*<sup>29</sup>.

Posiadanie w pracach terminologicznych odpowiedniej metody i podstawy uogólnień, powodowałoby to, iż łatwiej byłoby wyciągać śmielsze i bardziej zbliżone do praktyki wnioski. Znajomość, chociażby dotychczasowych osiągnięć etymologii, ukazuje każdemu narodowi skąd wywodzi się podstawowa część jego języka. Niejednokrotnie panuje jednak wręcz przekonanie, że przodkowie otrzymali ją już w gotowej formie od sił nadprzyrodzonych. Dla zrozumienia problemu rodzimości czy międzynarodowości terminów, należy sobie uświadomić, że nie tylko w terminologii wojskowej znajdujemy terminy obcego pochodzenia. W wielu przypadkach wiele wyrazów pozornie absolutnie swojskich, uważanych za rodzime, daje się bardzo często rozszyfrować jako wywodzące się z innych języków. Oczywiście w wielu wypadkach nie można ustalić, który język, od którego zapożyczył dany wyraz. Wynika to z rozwoju, który ogólnikowo można by nazwać wiecznym i powszechnym procesem różnicowania i scalania terminologii. Występuje on w naturze i w zjawiskach społecznych. A więc też i wewnątrz poszczególnych języków i dialektów oraz na płaszczyźnie międzyjęzykowej.

Prowadzone badania wykazały, że proces ten jest jednak niezwykle trudny do prześledzenia. Jest to między innymi spowodowane tym, że najstarsze nawet zabytki piśmiennictwa, dostępne

---

<sup>29</sup> A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*. Wyd. II, Warszawa 1957.

nauce współczesnej, nie obejmują języków, które niegdyś istniały, a następnie zanikły całkowicie.

W Polsce nie ma kompletnego słownika historycznego i ustalenie, kiedy które słowo zostało zapożyczone, wydaje się trudnością nie do pokonania. Nie rozwiązuje też chyba tej sprawy dość wyczerpujący *Etymologiczny słownik języka polskiego* Andrzeja Bańkowskiego<sup>30</sup>.

Wystarczy jednak przeczytać zebrane słowniki wyrazów obcych, wydane w różnych krajach, szczególnie te, które uwzględniają etymologię, aby zdać sobie sprawę z ciągłej integracji i dyferencjacji języków. *Historia różnych społeczeństw dostarcza mnóstwa przykładów świadczących o tym, że, wyjąwszy jednostkowe wypadki całkowitej izolacji jakiejś grupy ludzi, przede wszystkim przez warunki geograficzne, społeczeństwa współżyją z sobą, wzajemnie się kontaktują, stykają się z sobą przy różnych okazjach. Przy takim współżyciu ludzi należących do różnych grup językowych następują kontakty językowe*<sup>31</sup>. Rezultatem tych kontaktów są zapożyczenia obcojęzyczne. Losy wyrazów obcych w danym języku są różne. Jakie one były np. w naszym języku dokumentuje między innymi książka Haliny Rybickiej *Losy wyrazów obcych w języku polskim*. Od wieków asymilowanie obcych wpływów językowych miało swoich zagorzałych przeciwników i umiarkowanych zwolenników. Wbrew obawom obrońców czystości języka polskiego wyrażanym aż nadto jaskrawo w różnych okresach jego rozwoju, język narodowy mimo rozlicznych i dość silnych wpływów języków obcych nie przestał być językiem polskim, jakkolwiek znaczny zrąb jego słownictwa stanowią wyrazy

---

<sup>30</sup> A. Bańkowski, *Etymologiczny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2000.

<sup>31</sup> J. Reczek, *Bohemizmy leksykalne w języku polskim do końca XV w.*, Wrocław 1968.

zapożyczone. Ponieważ jednak żaden język nie może być językiem „czystym”, słuszne wydaje się stanowisko, które najpełniej zostało wyrażone przez Zenona Klemensiewicza: *Co do zapożyczeń, to z ich konieczną obecnością w języku polskim pogodził się od dawna. Są one skutkiem kulturalnych i cywilizacyjnych związków ze światem szczególnie europejskim. Zwłaszcza neologizmy zbudowane z elementów łacińskiego i greckiego pochodzenia mają stałe powodzenie w terminologii i nomenklaturze naukowej, technicznej, nawet przemysłowej, bo są wygodne i przydatne dzięki przyporządkowanej im jednoznaczności, bo łatwiej znoszą różne zabiegi słowotwórcze jako wytwory sztucznie kombinujące składniki języków już martwych. Starymi związkami kulturalnymi tłumaczy się, dlaczego bez niechęci posługujemy się w niektórych dziedzinach zapożyczeniami francuskiego i włoskiego pochodzenia ...*<sup>32</sup>.

Analiza literatury wykazała, trzy interesujące podejścia do korelacji języków narodowych oraz formowania się terminologii międzynarodowej:

- konieczność łączności cywilizacyjnej ze światem;
- w wielu przypadkach podstawą formowania neologizmów terminologicznych są takie języki jak: łacina i greka oraz elementy tych języków;
- stare związki kulturalne, w tym także polityczne, powodują to, że bez niechęci posługujemy się jednymi zapożyczeniami i z niechęcią odnosimy się do drugich.

Wyrazy występujące równocześnie w kilku językach europejskich, przeważnie mające podstawę łacińsko-grecką, obejmujemy

---

<sup>32</sup> H. Rybicka, *Losy wyrazów obcych w języku polskim*, Warszawa 1976, s. 37 - 33.

wspólną nazwą internacjonalizmów. Można jednak wśród nich wyróżnić dwie kategorie wyrazów:

- znane językowi ogólnemu;
- funkcjonujące jako terminy naukowe, techniczne lub specjalistyczne.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że o ile poszczególne terminy w różnych językach wciąż jeszcze w wielu wypadkach ulegają kalkowaniu, o tyle same nazwy poszczególnych gałęzi nauki i techniki zachowują formę międzynarodową. Jak w większości języków, tak też w języku polskim internacjonalizmy odgrywają coraz większą rolę w terminologii specjalnej, stanowiącej znaczny procent współcześnie używanego słownictwa.

Obliczenia wykonane dla liter A i E w *Słowniku języka polskiego* pod red. W. Doroszewskiego<sup>33</sup> wykazują, że w hasłach zaczynających się na literę A mamy 55%, a w hasłach na literę E 67% wyrazów zapożyczonych, z których znaczna część to internacjonalizmy<sup>34</sup>. Wydany w 1971 roku *Słownik wyrazów obcych* pod red. J. Tokarskiego, zawiera 27 000 haseł pochodzenia obcego, występujących we współczesnym języku polskim.

Są to cyfry, z którymi należy się liczyć, rozważając zagadnienia związane z zapożyczeniami. Zbyt rygorystyczne „oczyszczanie” języka z obcych naleciałości jest niemożliwa nie tylko, dlatego że wiele zapożyczeń oznacza przedmioty i pojęcia nie mające odpowiedników polskich (są to tzw. zapożyczenia konieczne), ale również dlatego, że język jako twór społeczny nie rozwija się w izolacji, lecz w ścisłym powiązaniu z rozwojem cywilizacji, kultury i nauki. Ta zaś ma w naszych czasach charakter międzynarodowy.

<sup>33</sup> W. Doroszewski, *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1967.

<sup>34</sup> Z. Stoberski, *Międzynarodowa terminologia naukowa*, PWN, Warszawa 1982, s. 17.

Można i należy walczyć o to, aby moda na wyrazy obce nie przybierała zastraszających rozmiarów, ale z góry skazane jest na niepowodzenie wszelkie działanie mające na celu wyparcie z języka polskiego powszechnie używanych internacjonalizmów. W wielu dziedzinach życia społecznego, naukowego czy kulturalnego działania takie powodują powstawanie sztucznych barier między językiem narodowym, a innymi narodami Europy.

Przeprowadzona analiza wykazała, że tolerancja w odniesieniu do terminów obcych, a szczególnie tych, które przybrały już charakter międzynarodowy jest coraz bardziej konieczna. Spowodowane jest to tym, że często dzięki terminom obcym możemy precyzyjniej i zwięźlej określić dane pojęcie naukowe, techniczne, wojskowe, sportowe czy inne zawodowe. Poglądy naukowców różnych dziedzin wiedzy oraz większości językoznawców stają się coraz bardziej zbieżne, zwłaszcza od czasu, kiedy zaczęto się zastanawiać nad rolą internacjonalizmów w językach narodowych. Nie tylko ludzie nauki, ale ogromna rzesza społeczeństwa należąca do najmłodszego pokolenia, podchodzi do terminów obcych o charakterze międzynarodowym bardzo dużą tolerancją lub wręcz akceptuje je bez żadnych zastrzeżeń. Coraz szersze warstwy społeczne zdają sobie sprawę z korzyści oraz zagrożeń, jakie ta tolerancja może przynieść danemu narodowi. Komunikacja społeczna powoduje, że nie chodzi już jedynie o jednoznaczność w ramach jednego języka narodowego, lecz o ułatwienie wymiany myśli i informacji w skali ogólnoswiatowej.

Prof. W. Doroszewski, podkreślając i uzasadniając potrzebę popierania wyrazów rodzimych w języku ogólnym, twierdzi jednocześnie, że *terminologia naukowa poszczególnych dziedzin powinna mieć charakter międzynarodowy w możliwie najrozleglejszej*

skali. (...) Wznoszenie sztucznych przegród między nami a światem nikomu nie przynosi pożytku a najmniej nam samym, bo nam przede wszystkim powinno zależeć na tym, aby świat nas znał<sup>35</sup>.

Równie dobitnie wyrazili to autorzy *Stylistyki polskiej*: *Za zapożyczeniami w stylu naukowym, tymi zwłaszcza, które mają charakter internacjonalizmów, przemawia (...) rozsądna dążność do ułatwienia wymiany myśli naukowej między narodami świata*<sup>36</sup>.

Podobne stanowisko zajmuje w tej sprawie H. Kurkowska w zbiorowej pracy *Kultura języka polskiego*. Pisze ona, że *Prymitywne uogólnianie kryterium narodowego prowadzioby w wielu wypadkach do niestusznych decyzji normatywnych. Tak na przykład właśnie za zapożyczeniami, a przeciw rodzimym neologizmom słowotwórczym trzeba się zwykle opowiedzieć – co wielokrotnie podkreślano – rozważając zagadnienie terminologii naukowej i technicznej. Jednak o popieraniu wyrazów obcych w tej dziedzinie rozstrzyga znowu nie samo ich obce pochodzenie, ale wartość komunikatywna: terminy przyjęte w wielu językach niewątpliwie ułatwiają międzynarodową wymianę myśli*<sup>37</sup>.

Według cytowanych powyżej autorów za przyjmowaniem do rodzimej terminologii terminów międzynarodowych przemawia ponadto fakt, że eliminują one niepotrzebne skojarzenia znaczeniowe w sytuacji, gdy wyraz rodzimy funkcjonujący w języku ogólnym w kilku znaczeniach jest używany w terminologii tylko w jednym z nich albo w żadnym z dotychczasowych. Znajomość znaczeń „ogólnojęzykowych” może utrudniać właściwe zrozumienie tekstu naukowego, zawodowego lub specjalistycznego. Wyrażają oni także pogląd, że duże zagęszczenie wyrazów obcych w najważniejszej

<sup>35</sup> W. Doroszewski, *Kryteria poprawności językowej*, Warszawa 1950, s. 24.

<sup>36</sup> H. Kurkowska, S. Skorupka, *Stylistyka polska. Zarys*, Warszawa 1959, s. 120.

<sup>37</sup> D. Buttler, H. Kurkowska, H. Satkiewicz, *Kultura języka polskiego*, Warszawa 1971, s. 44.

warstwie leksykalnej danego stylu specjalistycznego (naukowego, zawodowego itp.), jaką jest terminologia da się łatwo uzasadnić. Terminy te są wtedy szczególnie przydatne w związku ze zrozumiałą w wypowiedziach specjalistycznych tendencją do maksymalnej jednoznaczności, określoności znaczeniowej, którą w wyrazach swojskich często osiągnąć trudniej wobec większego bogactwa ich odcieni semantycznych i żywszych skojarzeń ze znaczeniami wyrazów pokrewnych.

Interesującą analizę lingwistyczną przedstawił w 1980 roku Bogdan Walczak. Opublikował on wyniki przeprowadzonych przez siebie dociekań stopnia przydatności rodzimych neologizmów i zapożyczeń obcojęzycznych w funkcji terminu naukowo-technicznego. Za punkt wyjścia w tej analizie została przyjęta lista zasad tzw. słowotwórstwa technicznego, przedstawiona w postaci zmodyfikowanej przez Irenę Bajerową w *Poradniku Językowym*. Z rozważań B. Walczaka wypływa następujący wniosek: *Na gruncie ściśle językowym nie sposób jednoznacznie rozstrzygnąć, jakie terminy lepiej pełnią swoje funkcje terminologiczne: rodzime czy zapożyczone. W konkretnych wypadkach, zależnie od różnych warunków i okoliczności lepszy, tzn. lepiej uzasadniony pod względem funkcjonalnym może się okazać bądź termin rodzimy, bądź obcego pochodzenia. Zależy to od wielu czynników. Natomiast niepodobna generalnie stwierdzić wyższości (lub niższości) terminów pierwszego lub drugiego typu*<sup>38</sup>.

Wnioski z tej analizy obalają argument, że rodzime terminy naukowe, techniczne czy w ogóle specjalistyczne są lepsze, właściwsze, korzystniejsze itd. od terminów zapożyczonych z innych języków. Jeśli więc przyjmujemy równość obu argumentacji za

---

<sup>38</sup> Z. Stoberski, *Międzynarodowa terminologia ...*, s. 30.

i przeciw terminom obcym, to pozostaje jeszcze argument decydujący, jakim jest sprawa użyteczności terminu międzynarodowego. Nie chodzi, więc zazwyczaj o dylemat: *termin rodzimy czy obcy?*, ale o kwestię do rozstrzygnięcia: *termin rodzimy czy międzynarodowy?* (tzn. występujący we wszystkich znaczniejszych językach świata). Oczywiście sytuacja, w której większość terminów w krajach rozwiniętych i rozwijających się, przybierze formę międzynarodową będzie stanowić nie tylko wielkie ułatwienie w wymianie informacji naukowej i technicznej, ale też i jedno z większych osiągnięć w budowaniu porozumienia między narodami. Problem ten rozwiązuje się niejako samoistnie. Jako język międzynarodowy XX i XXI wieku przyjmuje się dość powszechnie język angielski. Jego stosowanie praktycznie we wszystkich zakątkach kuli ziemskiej powoduje z jednej strony łatwość komunikowania, z drugiej zaś strony przenikanie do języków narodowych terminów angielskich. Oczywiście nie jest to jeszcze zjawisko powszechne i akceptowane przez wszystkich. Spore opory występują, bowiem w tych obszarach językowych, w których tradycje „nacjonalistyczne” są szczególnie mocne. Dotyczy to zwłaszcza obszaru języka francuskiego, hiszpańskiego oraz portugalskiego (Francja wraz ze swoimi byłymi koloniami oraz Ameryka Południowa).

W sporach dotyczących tworzenia uniwersalnego języka międzynarodowego przeważać powinien wspólny interes całej ludzkości, a nie zaściankowość i demagogia. Propagatorzy puryzmu językowego zapominają o zasadniczym fakcie, że celem języka jest umożliwienie porozumienia się ludzi ze sobą, nie zaś utrudnianie go. Trzeba sobie zdać sprawę z tego, iż fakt, że na kuli ziemskiej funkcjonuje nie jeden, ale kilka tysięcy języków. Sytuacja taka jest jedną z największych barier pomiędzy ludźmi. Różnice języ-

kowe dzielą ludzkość na równi z różnicami rasowymi, politycznymi oraz religijnymi. Historia ludzkości uczy, że jakkolwiek różne bywały przyczyny wojen, faktem jest, że dużo częściej walczyli ze sobą ludzie mówiący różnymi językami niż jednym językiem. Zróżnicowanie językowe świata utrudnia pokojowe kontakty ludzi ze sobą, hamuje także wymianę informacji z zakresu nauki i techniki. Zmusza ludzi do zużywania części ich życia na uczenie się języków obcych, co przez wielu uważane jest za czynność zupełnie nieproduktywną. Stwarza konieczność przekładania książek z jednego języka na inne, co bynajmniej w wielu przypadkach nie podnosi ich wartości. Można zatem stwierdzić, że językowe zróżnicowanie ludzkości jest hamulcem postępu w wszystkich dziedzinach. Jednocześnie zaś powszechnie i słusznie uważa się, że wszelkie wynaradawianie językowe jest niehumanitarne, nie pozostaje nic innego jak starać się przynajmniej złagodzić skutki językowego zróżnicowania ludzkości. Należy jednocześnie wyraźnie stwierdzić, że wszelkie wzajemne oddziaływanie języków na siebie zmniejszają różnice między nimi i tym samym łagodzą skutki zróżnicowania językowego. Natomiast puryzm zwiększa różnice między językami, a tym samym zwiększa ujemne skutki językowego zróżnicowania ludzkości.

Próbkę stworzenia języka międzynarodowego podjął Polak Ludwik Zamenhof. W 1887 roku na bazie struktury języków romańskich i germańskich utworzony został międzynarodowy język – **Esperanto**. Opublikowany został pierwszy podręcznik esperanto oraz słownik *Język międzynarodowy* autorstwa Zamenhoffa (pod pseudonimem Dr Esperanto), który napisał następnie szereg prac związanych z tym zagadnieniem. Podstawę gramatyki tego języka stanowi 16 reguł, a zasób słów około 100 tys. W 1908 roku po-

wstał Światowy Związek Esperantystów i Akademia Esperanta. Liczbę osób posługujących się esperanto ocenia się obecnie na ponad 2,5 mln. Jako język międzynarodowy esperanto początkowo wzbudziło zainteresowanie i zaczęło się szybko upowszechniać, jednak współcześnie nie znajduje uznania jako narzędzie powszechnego komunikowania. Traktowane jest najczęściej jako ciekawostka oraz hobby. Przyczynę takiego stanu rzeczy upatruje się w tym, że nie jest to język „żywy”, którym posługuje dana grupa społeczna. Stąd utrudniony jest jego rozwój oraz upowszechnienie.

Wyrażając pogląd o wspólnym, międzynarodowym języku naukowców, artystów, innych grup specjalistów lub zawodów współcześni językoznawcy mają najczęściej na myśli wspólnotę poglądów i rozwiązań, zwłaszcza w naukach ścisłych i przyrodniczych. Terminologia jest natomiast tylko w pewnym stopniu wspólna. Często terminy są nie tylko różne, ale nawet jeśli są wspólne w zewnętrznej formie, to odpowiadające im w poszczególnych krajach pojęcia lub definicje są różne.

Taki nie zunifikowany język poszczególnych dziedzin formował się od chwili, kiedy zaczęła powstawać nauka w jej obecnym znaczeniu. Zdobycze medycyny, którą z pewnością można zaliczyć do jednej z pierwszych i najstarszych dziedzin, od początku miały w pewnym stopniu międzynarodowy, ogólnoświatowy (w ówczesnym tego słowa znaczeniu) charakter. Szczególna rola tej nauki sprawiała, że w niektórych wypadkach korzystano z wiedzy medycznej dla okazania pomocy lekarskiej nawet przeciwnikom. W normalnych warunkach, kiedy życie międzyplemienne, a później międzynarodowe, układało się na zasadach współżycia pokojowego (które współcześni politycy nazywają koegzystencją), nie tylko

wiedza medyczna, ale i wszystkie inne dziedziny nauki (matematyka, geometria, fizyka, chemia itd.), stawały się powoli własnością całego świata.

Prowadzone badania wykazały więc, iż jeśli przedstawiciele danej specjalności mówią, że mamy wspólny język w poszczególnych dziedzinach nauki ze specjalistami innych krajów, to jest to tylko częściowa prawda. Nie tylko dlatego, że są dziedziny, w których trudno jest o wspólne definicje poszczególnych pojęć (np. pojęcie demokracji czy równouprawnienia w różnych krajach i ustrojach), ale dlatego, że tylko część danej terminologii specjalistycznej, na płaszczyźnie międzynarodowej, jest jednoznaczna. Stwierdzenie to odnosi się w całej rozciągłości do języka wojskowego, wobec którego formułuje się szereg wymagań. Powinien on, między innymi, być zwięzły, jasny oraz jednoznaczny. Można stwierdzić, że również w ramach tych samych języków i w obrębie tych samych państw istnieje jeszcze sporo różnic. Występują w nich często synonimy, homonimy i polisemy<sup>39</sup>, poza tym brak jest jednolitego stosunku do problemu – czy zawsze preferować termin rodzimy, czy raczej posługiwać się terminami międzynarodowymi. Zagadnienie to wymaga rozwiązania nie tylko w skali jednego kraju, ale także na polu międzynarodowym.

Zgodnie z opinią wielu leksykografów i leksykologów właśnie ten ostatni problem – stosunku do terminów międzynarodowych – nie może być właściwie rozstrzygnięty w granicach tylko jednego języka i jednego państwa. Umowa społeczna w formie jakichś powszechnie ustalonych, ogólnych wytycznych i zasad terminologicznych, winna obowiązywać specjalistów językowych jed-

---

<sup>39</sup> Wyrazy wieloznaczne, wielość znaczeń słowa występująca przy różnych jego użyciach, zmieniająca się w zależności od sytuacji lub kontekstu.

nocześnie we wszystkich krajach i odnosić się do wszystkich języków.

Jeśli, mimo niezwyklej aktualności tego problemu, zasady takie i wytyczne nie zostały dotychczas ustalone, wynika to prawdopodobnie z tego, iż pierwsze prace międzynarodowe w dziedzinie terminologii podjęła Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna. U podstaw jej działalność była jednak standaryzacja procesów i urządzeń wytwórczych oraz norm produkcyjnych, a więc działalność czysto techniczna. Podjęcie prac o charakterze lingwistycznym przez instytucję grupującą głównie techników odbija się do dnia dzisiejszego negatywnie na charakterze i kierunku tych prac, zarówno w poszczególnych krajach, jak i na płaszczyźnie międzynarodowej.

Przekłady literatury pięknej i tłumaczenia dzieł naukowych zawsze przyczyniały się do rozwoju informacji oraz podnoszenia poziomu kultury, nauki i techniki na całym świecie. O ogromie wykonywanej i oczekującej jeszcze na wykonanie pracy przekładowej świadczy liczba istniejących języków na świecie. Oczywiście języków o znaczeniu ogólnoświatowym mamy obecnie kilkanaście, ale oblicza się, że dziś ludzie mówią jeszcze kilkoma tysiącami języków. Przystłowiowa wieża Babel trwa nadal i tłumaczenia są niemi, czy jak wyrażają to inni interfejsami, które łączą różnojęzyczny, skłócony rodzaj ludzki.

Mimo coraz większego znaczenia niektórych języków ogólnoświatowych (jak np. angielskiego, rosyjskiego, francuskiego, hiszpańskiego i kilku innych), a nawet zanikania i zamierania języków o małym zasięgu, które stają się przedmiotem zainteresowania wyłącznie lingwistów, szybki rozwój nauki i techniki stawia świat przed coraz bardziej skomplikowanym procesem różnicowania się

terminologii. Stanowi on nie mniejsze utrudnienie w szerzeniu informacji i postępu w świecie, niż ogromna liczba języków narodowych.

Przeprowadzona analiza wykazała, że odchodzą w przeszłość czasy, kiedy tłumaczono na wszystkie niemal języki Biblię oraz utwory literatury pięknej i naukowej, stanowiące niegdyś główne źródło postępu. Dziś zakres dzieł tłumaczonych rozszerzył się o wiele najróżnorodniejszych dziedzin nauki i techniki, nie mówiąc o bogatej publicystyce prasowej, radiowej i telewizyjnej. Dawniej do tłumaczenia literatury wystarczyła znajomość kilku czy kilkunastu tysięcy słów. Zasób leksykalny, jakim posługiwali się pisarze np. XIX-wieczni, a nawet początku XX wieku, został obecnie znacznie przekroczony. Bardzo często zdarza się, że tłumacz literatury pięknej nie podejmie się przekładu dzieła specjalistycznego (np. z biochemii, biologii itp.). Wynika to z tego, iż musiałby za dużo czasu poświęcić na poznanie danej dziedziny nauki i najnowszej terminologii, która na dodatek z dnia na dzień się powiększa. Dodatkowo wszystkie słowniki z reguły, tuż po ukazaniu się ich na rynku, bardzo szybko się dezaktualizują i stają się szybko przestarzałe. Najnowszą terminologią naukową i techniczną znają jedynie, i to nie zawsze, specjaliści w danej dziedzinie nauki lub techniki. O tym, jak olbrzymi jest zasób słownictwa specjalistycznego świadczy np. fakt, że wydrukowany przez jedno z wydawnictw słownik angielsko-niemiecki poświęcony wyłącznie tematyce spawalniczej, zawiera grubo ponad 20.000 haseł. Nic więc dziwnego, że tłumaczenie tekstów naukowych i technicznych z niektórych dziedzin staje się rzemiosłem wymagającym coraz większej wiedzy. Nic nie może powstrzymać powodzi nowych nazw, których z każdym dniem przybywają dziesiątki.

Niebezpieczeństwo nieporozumień semantycznych występuje coraz częściej. Na każdej prawie konferencji międzynarodowej mówi się o braku szybkiej wymiany informacji naukowej, który powoduje miliardy godzin niepotrzebnej, powtarzającej się, nieprodukcyjnej pracy naukowców i specjalistów oraz utrudnia docieranie wiedzy, nauki i informacji do innych krajów.

Nie tylko jednak naukowcy mają tendencję do tworzenia nowego słownictwa. Powstają nowe języki środowiskowe w najrozmaitszych zawodach i grupach społecznych. Zamieszanie, jakie sprawiają odcienie znaczeniowe tych samych słów w różnych językach sprawia, iż w wielu przypadkach w publikacjach specjalistycznych umieszczane są słowniki, które uściślają słownictwo danej dziedziny. Robi się to, aby uniknąć nieporozumień oraz wskazać czytelnikowi rozumienie danych terminów.

Lingwiści zajmujący się terminologią naukową twierdzą, iż liczy ona już w tej chwili przeszło 1,5 miliona jednostek, podczas gdy obiegowe języki narodowe zamykają się w granicach 100 do 200 tysięcy wyrazów. Zbiór patentów szacuje się obecnie na świecie na 15 milionów pozycji. W jednym roku wpływa około pół miliona nowych patentów, przy czym szacuje się, że ich liczba, podobnie jak i liczba terminów będzie w dalszym ciągu wzrastać.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wskazują, iż nieporozumienia w tłumaczeniach tekstów z takich dziedzin, jak np. energia jądrowa, chemia, różne dziedziny wojskowe, środki komunikacji itp. mogą być wręcz groźne dla bezpieczeństwa i zdrowia człowieka. Dlatego też w dziedzinach tych najwyraźniej i najszybciej występuje proces integracyjny i niczym nie regulowane dotychczas spontaniczne umiędzynaradawianie terminologii specjalistycznej. W farmaceutyce, medycynie, botanice, chemii

itp. ten proces odbywa się przez częste przyjmowanie nazw, opartych na słownictwie łacińskim i greckim, a w komunikacji, wojsku i handlu przeważnie na słownictwie angielskim.

W niektórych krajach próbuje się dziś zapobiec chaosowi terminologicznemu przez wprowadzanie do użytku słowników komputerowych, gromadzących w swej pamięci nowo powstającą leksykę naukową i techniczną. W wielu państwach działają również dziesiątki różnych komitetów i komisji specjalistycznych, które starają się przede wszystkim wprowadzić jak największy ład w ramach własnej terminologii narodowej, a neologizmy poszufladkować i opracować w taki sposób, aby z terminów obcych stały się wyrazami narodowymi.

Dostosowywanie obcych wyrazów do norm języka narodowego polega na tym, że zazwyczaj w niewielkim stopniu zmienia się ich postać. W ten sposób, zachowując wspólne rdzenie, stają się one terminami międzynarodowymi. Kanadyjski znawca problemu, J. F. Hendry, w artykule *The standardization of terminology in Europe* („Babel” 1970 nr 1) pisał o tym, jak wielką trudność sprawia naukowcom i lingwistom innych narodów tworzenie neologizmów (z wykorzystaniem slangu i obrazowości) w tak szybko rozwijającej się dziedzinie jak energia jądrowa. Wychodzą z tego takie angielskie dziwolągi, które nie tylko nie są do przyjęcia w formie oryginalnej przez inne języki, ale nawet robienie kalki językowej ze złożonego terminu prowadzi do coraz dalszych komplikacji.

Ze względu na to, iż energia jądrowa należy do dziedzin, które wymagają jak najszybszej normalizacji i maksymalnej unifikacji, powstają dziś specjalne słowniki, a nawet encyklopedie, obejmujące terminologię zdrowia i bezpieczeństwa ludzkiego. Wszystko to jednak będą tylko nowe tony zadrukowanego papieru, szyb-

ko tracące swą aktualność, jeśli nie ureguluje się sprawy wolnej twórczości autorów wymyślających dowolnie nowe słownictwo naukowe, techniczne i specjalistyczne.

Ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, że przedstawiciele różnych dziedzin powinni jak najszybciej uświadomić sobie fakt, iż skażenie środków komunikacji (w tym wypadku słownej) w naszym syntetycznym i sztucznym świecie utrudnia im ich własny rozwój i postęp. Ci, którzy tworzą nowe nazwy muszą zdawać sobie sprawę z tego, że piszą nie tylko dla wąskiego grona odbiorców, ale dla całego świata nauki i techniki. Dlatego też ich język powinien być jak najprostszy, jak najbardziej komunikatywny i przetłumaczalny. Nazwy przez nich tworzone, odnoszące się do najnowszych dziedzin nauki, powinny być zrozumiałe dla jak największej liczby ludzi. Używanie idiomatycznej leksyki w terminologii nie tylko utrudnia porozumienie i wymianę informacji, lecz działa także na szkodę całej terminologii.

Szczególnego znaczenia nabiera współcześnie bieżąca wymiana informacji o terminologii danej dziedziny. Jest ona pomocna w codziennej działalności specjalistów, w tym zwłaszcza podczas ich komunikowania się oraz działalności naukowej. Powszechnym jest także oczekiwanie normalizacji i unifikacji terminologii w celu ułatwienia, uściślenia oraz przyspieszenia wymiany informacji pomiędzy osobami posługującymi się różnymi językami.

Powyższe zjawisko powoduje, iż coraz rzadziej w międzynarodowych pracach terminologicznych występuje tendencja do forsowania partykularnych interesów narodowych. Jednocześnie mniejszość stanowią obrońcy absolutnej autonomii języka narodowego. Dotyczy to zwłaszcza przedstawicieli różnych dziedzin, w tym także wojska.

Powszechnym jest także proces stawania się terminologii międzynarodowej wspólną własnością. Chociaż z drugiej strony wskazać należy, iż posiadanie przez pewne kraje większego potencjału gospodarczego, informatycznego oraz komunikacyjnego daje im niejako pozycję dominującą w tworzeniu terminów opisujących odkrywane zjawiska lub nowe osiągnięcia techniki. Zjawisko to jest jednak w znaczny sposób minimalizowane poprzez znaczne umiędzynarodowienie rynku pracy, szeroki transfer kapitału oraz tworzenie organizacji transgranicznych. W związku z tym, nie ma już chyba narodu, który może stwierdzić jednoznacznie, że jego osiągnięcia naukowe, kulturalne oraz w innych dziedzinach są tylko i wyłącznie jego dorobkiem. Każde państwo sięga bowiem do ogólnoświatowej skarbnicy dokonań lub przedstawiciele innych narodowości partycypują w osiągnięciach danego państwa. Poprzez analogię można stwierdzić, iż nie ma chyba współcześnie języka o rozwiniętej terminologii specjalistycznej, który nie sięgałby do obcych zasobów terminologicznych.

Dynamiczny rozwój nauki i techniki u schyłku IXX wieku, przez cały wiek XX oraz w obecnych latach powoduje, że tworzenie współczesnej terminologii specjalistycznej nie jest oparte tylko i wyłącznie na łacinie i grece, lecz ciężar tego procesu przesunął się na inne języki europejskie i pozaeuropejskie. Należy w tym miejscu jeszcze raz podkreślić dominującą rolę języka angielskiego. Jest on najpowszechniejszym narzędziem komunikowania pomiędzy specjalistami różnych dziedzin.

### **3.3. Wyznaczniki międzynarodowego komunikowania specjalistycznego**

Wnioski otrzymane w toku prac badawczych wykazały, że główne, rodzajowe czynniki komunikacyjne różnicują się, decydując o odmiennych przebiegach komunikacji, o ukształtowaniu się różnych systemów znakowych i odpowiednich tekstów. Zasadnicze z nich dotyczą głównie komunikacji potocznej i formalnej w ujęciu relacji międzynarodowych, a są nimi między innymi:

- sfera działalności społecznej (np. życie codzienne, nauka, administracja, życie społeczno-polityczne, sztuka, religia);
- dominujący typ myślenia (np. potoczne, teoretyczne, obrazowe);
- główne zadania komunikacyjne (np. rozstrzyganie zadań praktycznych i podtrzymywanie kontaktów międzyludzkich, przekaz nowej wiedzy);
- typowy status nadawcy i odbiorcy (np. konkretny człowiek, wolny od ścisłych obowiązków wynikających z pełnionych ról zawodowych, bliski odbiorcy lub nadawcy doświadczeniem życiowym i poprzez więzi osobiste; abstrakcyjna osobowość);
- główne typy kontaktu (kontakt bezpośredni, kontakt poprzez tekst pisany, pośredni, dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą);
- stopień treściwego i formalnego przygotowania tekstu (wypowiedź przeważnie spontaniczna – wysoki stopień przygotowania);
- dominujący kanał przekazu (ustny, pisemny jako podstawowy);
- forma organizacji porozumiewania się (dialog, monolog);
- atmosfera komunikacji (nieoficjalność, familiarność, racjonalność, powaga);

- charakter informacji (konkretna, fragmentaryczna, bez ścisłej organizacji, duży subiektywizm; abstrakcyjna, ścisłość i obiektywizm w przekazie faktów, logiczna organizacja treści).

Powyższy przegląd czynników komunikacyjnych wskazuje, że przebieg komunikacji w poszczególnych dziedzinach specjalistycznych zależy od wielu różnych uwarunkowań. Podkreślić także należy, że specyfika działalności danej specjalności odciska wyraźne piętno na całej sferze jej komunikacji językowej. Da się w niej wydzielić trzy podstawowe, ściśle ze sobą związane obszary: informacyjny, społeczny i ściśle językowy.

W aspekcie informacyjnym komunikacja danej dziedziny obejmuje część obiegu informacji specjalistycznej, na który składa się otrzymanie, przekaz i wykorzystanie. Pierwszy i trzeci etap realizuje się w sferze właściwej działalności specjalistycznej, a tylko przekaz w sferze komunikacji.

W działalności badawczej stoją przed przedstawicielami danej specjalności zazwyczaj dwa zadania:

- zdobycia nowych informacji (jej jednostki to pojęcia, sądy, opisy, wnioskowania, teorie)
- uczynić ją wartością społeczną.

Przy realizacji pierwszego zadania specjalista obcuje z realnym lub myślowym obiektem badania i komunikuje się niejako sam z sobą, posługując się „językiem myśli” i mową wewnętrzną. Przy realizacji drugiego zadania następuje pełne ujęzykowanie myśli, by przekazać je innym.

Pierwszy etap działalności badawczej obejmuje postawienie problemu, przeprowadzenie badań oraz interpretację zgromadzonego materiału. W trakcie myślenia przetwarza się ogromną ilość informacji pojęciowej i faktograficznej, otrzymanej z obcowania

z rzeczywistością i z literaturą naukową. Procesy te w pewnej części są świadome, ale w znacznym stopniu intuicyjne. Myślenie naukowe stanowi jedność myślenia logicznego, konkretno-obrazowego i intuicyjnego. Dopiero w końcowej fazie „obróbki” informacji naukowej, przy uzasadnianiu pierwszeństwo należy do strony logiczno-pojęciowej.

Przemiana rezultatów indywidualnej pracy myślowej badacza w wartość społeczną obejmuje syntetyczne opracowanie wyników i ich językowe ujęcie. Przechodzi się wówczas od myślenia na poły językowego, operującego zbitkami myślowymi i obok języka myśli formami językowymi bliższymi jednak językowi potocznemu, do logicznego i w pełni językowego. Logiczne, uporządkowane ujmowanie wyników myślenia służy ich sprawdzeniu i usunięciu elementów subiektywnych, zbyt drobiazgowych i zbędnych.

Pełne ujętykowanie oraz wyrażanie podczas transferu komunikatów w relacjach międzynarodowych nie jest czymś łatwym i mechanicznym. Dla logicznie ujętej informacji trzeba znaleźć taką formę mówieniową, która byłaby treściowo pojemna, ekonomiczna i jasna, zapewniała logiczną spójność wyводу oraz wyrażała istotne cechy obiektu. Język służy, zatem przekształceniu myślenia psychicznego w logiczne, naturalnego oraz dość chaotycznego w świadomości zorganizowane komunikaty. Rezultatem jest wypowiedź lub tekst o różnej treści.

W procesie tworzenia tekstu autor musi spojrzeć na treść z dystansu i respektować ustalony dla danego typu sytuacji akt mowy lub rodzaj odbiorcy. Przedstawiając treść mniej lub bardziej zwięźle, powinien starać się zachować równowagę między informacyjnym nasyceniem, a komunikacyjną przystępnością. Zbitki myślowe z etapu mowy wewnętrznej muszą ulec rozwinięciu i uję-

zykowieniu. Wymaga to zarówno panowania nad własnymi myślami, jak i odpowiedniego stopnia władania danym językiem specjalistycznym lub obcym. Ujęcie językowe niekoniecznie musi nastąpić po rozwiązaniu problemu i logicznym uporządkowaniu treści. Część badaczy rozwiązuje go w trakcie tworzenia tekstu. Pisząc czy mówiąc, badacz zaprowadza określony ład i precyzuje myśli, co sprzyja rozstrzygnięciom lub uzupełnieniom. Faza pisarska jest szczególnie istotna w tych dyscyplinach, które operują mniej „twardym” językiem, a więc w naukach społeczno-humanistycznych.

Analiza zasad opracowania tekstów naukowych, specjalistycznych i międzynarodowych wykazała, że wymaga się od nich, aby były jednoznacznie zrozumiałe. Wkładany w tekst sens autorski powinien być jasny dla odbiorców. Przy tworzeniu tekstu nadawca musi uwzględniać odbiorcę i kierować się regułą, czy zrozumiałbym swój tekst, gdybym nie był jego autorem. Powinien zatem pisać lub mówić przede wszystkim do ludzi.

Jest to jednak bardzo trudne. Braki i niedociągnięcia przekazów i tekstów, powodujące zakłócenia w komunikacji. Mogą mieć one różny charakter:

- treściowy, np. błędy rzeczowe, niepełność opisu, jednostronność i powierzchowność objaśnień, brak logicznego uporządkowania, nieuzasadnione uogólnienia;
- językowy, np. naruszenie spójności tekstu, niejasne wyrażanie myśli, nieprecyzyjność terminów, nieuzasadnione użycie środków językowych;
- stylowo-komunikacyjny. tj. nieadekwatność tekstu do warunków sytuacji aktu komunikacyjnego, co może przejawiać

się m.in. w niedostosowaniu się autora do wymogów odbiorcy;

- naukowo-komunikacyjny, np. brak oznaczenia do jakiej dyscypliny tekst należy, brak jasnego wskazania na poprzednie badania.

Działalność językowa i terminologiczna jest, więc integralnym etapem działalności naukowej i specjalistycznej. Badania naukowe oraz działalność specjalistyczna są przydatne tylko wówczas, gdy ich wyniki zostaną udostępnione. Przede wszystkim w postaci, pisanej, gdyż na razie nic nie jest w stanie zastąpić pełnego opisu badań i dociekań. Gdyby nie istniała literatura naukowa i specjalistyczna, postęp w poszczególnych dziedzinach nauki zostałby w znacznej mierze zahamowany. Nie wydaje się, mimo rozwoju nowych technik przekazu, by w najbliższym czasie nastąpiły tu jakieś zasadnicze zmiany. Uczony oraz nauczyciel akademicki to w znacznej mierze ludzie pióra. Ich dzieła pisarskie stanowią, podobnie jak badanie i myślenie, integralną część nauki.

Przekaz wchodzi w skład podstawowego mechanizmu istnienia i rozwoju wszystkich dziedzin nauki. Jako podstawowe sposoby przekazu informacji wymienia się:

- bezpośredni dialog między przedstawicielami danej specjalności;
- ustne wystąpienie przed audytorium (odczyt, konferencja);
- wymianę listów, rękopisów, maszynopisów;
- przygotowanie tekstu do opublikowania;
- redaktorsko – wydawnicze (włącznie z recenzowaniem) i poligraficzne procesy niezbędne, by opublikować maszynopis dostarczony przez autora;

- proces rozpowszechniania publikacji, m.in. przez sieć księgarską;
- działalność biblioteczną – bibliograficzną;
- działalność naukowo – informacyjną, tj. analityczno – syntetyczne przetworzenie informacji zawartej w tekście, jej przechowywanie, wyszukiwanie i rozpowszechnianie, np. w postaci streszczeń (por. tzw. czasopisma referatywne).

Przedstawione powyżej sposoby przekazu pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż można mówić o dwu typach komunikacji naukowej i specjalistycznej: formalnej i nieformalnej oraz o różnych środkach komunikacji, np. artykuł lub referat.

Rozróżnienie komunikacji formalnej i nieformalnej jest dość istotne, choć niezbyt wyraźne. Przytacza się tu różne, nie zawsze zgodne kryteria, np. publikowalność, niepublikowalność, pisemność, spoistość, przygotowanie oraz spontaniczność. Za zaletę komunikacji nieformalnej i półformalnej należy uznać jej szybkość i aktualność, operatywność i wybiórczość adresata. Wymaga ona też mniejszego nakładu sił i czasu. Zwłaszcza odbiorca może z niej wynieść wiele korzyści. Dawca informacji zależnie od jego potrzeb dokonuje wyboru, syntezy i oceny wiadomości, może włączać treści, które z reguły są pomijane w literaturze specjalistycznej, np. szczegóły dotyczące badań i ich techniki, opis popełnianych błędów i niepowodzeń. Okazuje się także, że znaczną część informacji specjalistycznych przekazywana jest drogą nieformalną. Sprzyja więc ona rozwojowi badań i przekładalności teorii na praktykę oraz prowadzi do wytwarzania się tzw. niewidzialnych centrów komunikacyjnych, tj. elitarnych, nieformalnych grup najbardziej produktywnych specjalistów.

### **3.4. Sojusznicze procesy i regulacje terminologiczne**

Wstąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało wiele zmian w funkcjonowaniu sił zbrojnych. Współdziałanie z jednostkami innych państw NATO w ramach wspólnych działań (Afganistan, Irak), misji pokojowych, podczas ćwiczeń oraz praca polskich żołnierzy w dowództwach i instytucjach Sojuszu wymusiła m.in. dostosowanie terminologii dla potrzeb swobodnego komunikowania się i wspólnej realizacji zadań. Prowadzone badania wykazały, że nasze siły zbrojne w ramach procesu integracyjnego musiały dostosować i ciągle muszą, wiele dokumentów, podręczników i instrukcji z zakres terminologii.

Analizując problematykę opracowywania dokumentów doktrynalnych należy stwierdzić, że proces stopniowego wdrażania wspólnej doktryny NATO do praktyki szkoleniowej w Siłach Zbrojnych RP rozpoczął się już w 1994 roku realizacją zadań wynikających z Programu Partnerstwa dla Pokoju (PdP). Po wstąpieniu Polski do NATO uległ on znacznemu przyśpieszeniu, obejmując coraz większe obszary tematyczne nadając jednocześnie wyjątkowe znaczenie procesowi dostosowywania SZ RP do standardów obowiązujących w Sojuszu Północnoatlantyckim.

Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że celem tego procesu jest sporządzenie szeregu publikacji, z różnych poziomów hierarchii, które w sposób jasny określą zasady działania SZ RP, zarówno w operacjach sojuszniczych, wielonarodowych, jak i prowadzonych samodzielnie, na obszarze kraju i poza nim. W tym miejscu należy jednak podkreślić, że proces ten nie byłby możliwy

bez właściwego zrozumienia podstawowych **terminów** i **skrótów stosowanych w NATO**.

Sojusz, jako organizacja wielonarodowa, dla sprawnego działania swoich struktur przyjął języki angielski i francuski jako języki urzędowe, stąd też wszystkie oficjalne dokumenty i wydawnictwa publikowane są na równych prawach w obu językach. Oznacza to, że w przeciwieństwie, do krajów anglosaskich i frankofońskich, pozostałe muszą dokonywać tłumaczeń na język ojczysty. Dlatego w procesie standaryzacji decydujące znaczenie ma poprawność językowa (terminologiczna) tłumaczenia, a ta dość często powoduje określone kłopoty i nieporozumienia.

W NATO problem ten dostrzeżono już dawno. W Sojuszu istnieje specjalny program standaryzacji terminologii NATO. Celem tego programu jest wspieranie wzajemnego zrozumienia pomiędzy członkami NATO, poprzez standaryzację stosowanej terminologii.

Program standaryzacji obejmuje:

1. Koordynację opracowania terminologii NATO poprzez przyjęcie do stosowania lub poprawianie istniejących terminów, oraz opracowywanie nowych, w celu zapewnienia ich zgodności we wszystkich państwach członkowskich NATO i wyeliminowania ich dublowania się.
2. Wydanie w oficjalnych językach NATO słownika zatytułowanego "Słownik Terminów i Definicji NATO (AAP-6)" zawierającego:
  - słownik standardowych terminów o znaczeniu wojskowym wraz z ich definicjami;
  - wykaz uzgodnionych dokumentów NATO zawierających specjalistyczne terminy i definicje.

3. Wydanie suplementu do AAP-6 zawierającego wykaz specjalistycznych terminów pochodzących z dokumentów NATO.
4. Regularne uaktualnianie AAP-6 oraz jego suplementu, jako JAWNEGO wydawnictwa NATO.

**AAP-6 „Słownik terminów i definicji NATO (angielsko-francuski)”** od kilkudziesięciu lat wydawany jest pod patronatem Wojskowej Agencji Standaryzacji (MAS) NATO. Z dokumentów sojusznicznych wynika, że AAP-6 jest rozpowszechniany przez Wojskową Agencję Standaryzacji i obowiązuje w państwach NATO po jego otrzymaniu.

Słownik ten został opracowany pod kierownictwem Komitetu Wojskowego i za zgodą Rady NATO. Celem tego wydawnictwa jest standaryzacja terminologii stosowanej w NATO, a tym samym wspieranie procesu wzajemnego zrozumienia. Definicje w nim zawarte odpowiadają aktualnie używanym w NATO i nie zmieniają ani nie określają polityki i doktryny NATO.

AAP-6 został opublikowany w dwóch oficjalnych językach NATO: angielskim i francuskim. Terminy i definicje w nim zawarte zostały zatwierdzone przez wszystkie państwa członkowskie NATO. Przy wszystkich terminach podana jest data, kiedy zostały one uzgodnione w NATO i wprowadzone jako nowe terminy do AAP-6 albo, jeżeli zamieszczono je tam wcześniej, kiedy dokonano zmian.

Słownikiem źródłowym języka angielskiego dla AAP-6 jest *Consise Oxford Dictionary*, a dla języka francuskiego, używanego w AAP-6, *Le Petit Robert, Dictionnaire alfabétique et analogique de la langue française*.

Słownik jest podzielony na pięć zasadniczych części. Pierwsza dotyczy polityki i procedur programu standaryzacji terminologii

NATO. Druga część to uzgodnione terminy i definicje o znaczeniu wojskowym NATO - w języku angielskim (na białym papierze). Odpowiadające im terminy francuskojęzyczne przedstawione są obok terminów angielskojęzycznych np. no fire line / ligne de sécurité. Z kolei część trzecia to uzgodnione terminy i definicje o znaczeniu wojskowym NATO - w języku francuskim (na zielonym papierze). Odpowiadające im terminy anglojęzyczne przedstawione są obok terminów francuskojęzycznych np. redressement / rectification. Wykaz uzgodnionych dokumentów NATO zawierających specjalistyczne terminy i definicje zawiera część czwarta. Natomiast ostatnia część to suplement do AAP-6 oraz wykaz terminów specjalistycznych pochodzących z uzgodnionych dokumentów NATO objętych ograniczoną dystrybucją.

Analizując proces powstawania słownika AAP-6 należy stwierdzić, że terminy zawarte w części słownikowej mają znaczenie ogólnowojskowe. Natomiast terminy specjalistyczne o wąskim zastosowaniu lub terminy już odpowiednio zdefiniowane w słownikach angielskim i francuskim, wymienionych w przedmowie do danego wydawnictwa, nie są brane pod uwagę ani umieszczane w tym słowniku. Uzgodnione dokumenty NATO zawierające terminy specjalistyczne i definicje zostają wyszczególnione w wykazie (część 4). Terminy specjalistyczne pochodzące z uzgodnionych dokumentów NATO, zostają również wyszczególnione w AAP-6 (część 5).

Ponadto wszędzie, gdzie to jest możliwe, terminy i definicje są pobierane bezpośrednio ze słowników międzynarodowych. Za obowiązujące w NATO są uważane jedynie te terminy i definicje, które zostały uzgodnione przez wszystkie państwa członkowskie, zarówno w języku angielskim, jak i francuskim. Terminy i definicje

nie mogą zawierać ani składać się ze skrótów lub akronimów, muszą być jednocześnie JAWNE w rozumieniu NATO.

Terminy i definicje mogą być proponowane przez dowolne państwo członkowskie NATO albo dowolny komitet, wyższe dowództwo, agencję lub sztab NATO. Terminy i definicje mogą być proponowane również przez komórki organizacyjne dowództw NATO. Wtedy musi to być koordynowane jednak przez właściwego Wyższego Dowódcę NATO.

Dla części 2 i 3 - terminy i definicje o znaczeniu wojskowym – istnieją procedury, które należy przeprowadzić bez względu na źródło proponowanych terminów i definicji. Obejmują one następujące aspekty:

- ◆ Propozycje dotyczące dodania, usunięcia lub zmiany terminu lub definicji należy przedstawiać w języku angielskim i/lub francuskim. Koordynator Terminologii jest osobą upoważnioną do dokonywania korekt propozycji terminologii zgodnie z zasadami przyjętymi dla AAP-6. Koordynator Terminologii jest upoważniony również do zapewnienia zgodności wersji francuskiej i angielskiej.
- ◆ Propozycje dotyczące standaryzacji terminologii są najpierw rozważane przez Państwa Anglojęzyczne (PA) w wersji anglojęzycznej, lub przez Państwa Francuskojęzyczne (PF) w wersji francuskojęzycznej, stosownie do decyzji Koordynatora Terminologii.
- ◆ Po uzgodnieniu propozycji przez PA lub PF, jest ona publikowana na Liście Uzgodnień PA lub PF i przekazywana innym grupom językowym do rozpatrzenia. Jeśli konieczne jest tłumaczenie, anglojęzyczne terminy i definicje są tłumaczone z zachowaniem tego samego sensu na język francuski, i po-

dobnie francuskojęzyczne terminy i definicje są tłumaczone na język angielski. Listy Uzgodnień PA lub PF przekazywane są również do innych państw w celu otrzymania ich komentarzy. Komentarze te są uwzględniane w następnej fazie opracowania propozycji po otrzymaniu ich przez Koordynatora Terminologii.

- ◆ Gdy propozycja zostanie uzgodniona przez PA i PF, jest ona publikowana w obydwu językach w Liście Uzgodnień PA i PF, którą przekazuje się wszystkim państwom członkowskim NATO, odpowiednim oddziałom Sztabu NATO oraz Wyższym Dowództwom NATO, w celu uzyskania ich opinii. Terminologia uważana jest za uzgodnioną przez NATO i publikowana w częściach 2 i 3 AAP-6 jedynie po uwzględnieniu wszystkich opinii oraz po przyjęciu jej przez wszystkie państwa NATO albo po stwierdzeniu przez nich, że nie mają uwag do Listy Uzgodnień PA i PF.
- ◆ Jeśli propozycje nie mogą być uzgodnione korespondencyjnie, zostają ujęte w porządku obrad następnej dorocznej Konferencji Terminologicznej.
- ◆ Wszystkie uzgodnione terminy i definicje NATO należy publikować w językach angielskim i francuskim.
- ◆ Terminów i definicji opublikowanych w AAP-6 nie można zmieniać lub usuwać bez zgody wszystkich państw członkowskich NATO.

Z kolei dla opracowania części 4 i 5 - Słownika Terminologii Specjalistycznej – istnieją następujące zasady:

- ◆ Dowolna grupa specjalistyczna lub komitet NATO pragnące dokonać standaryzacji terminologii, mogą to zrobić wydając i uaktualniając swój własny słownik specjalistycznych termi-

nów i definicji w języku angielskim i francuskim. Jednakże dla każdej specjalności za Specjalistyczny Słownik NATO będzie uznawany nie więcej niż jeden taki słownik.

- ◆ Dowolna grupa specjalistyczna lub komitet NATO pragnący zaproponować słownik specjalistyczny jako "Specjalistyczny Słownik NATO" dla swojej specjalności, złoży odpowiednią propozycję Koordynatorowi Terminologii. O ile nie będzie innych sprzecznych propozycji, Koordynator Terminologii NATO wprowadzi odpowiednie zapisy w części 4. AAP-6.
- ◆ Jeśli w dowolnym momencie Koordynator Terminologii NATO stwierdzi, że są inne sprzeczne propozycje lub, że istnieją dwa lub więcej słowników specjalistycznych niepotrzebnie się pokrywających, podejmie próbę polubownego rozwiązania problemu z grupami specjalistycznymi lub komitetami, których ta sprawa dotyczy. Jeżeli nie osiągnie się w ten sposób odpowiedniego porozumienia, sprawa przekazywana jest Konferencji Terminologicznej NATO. Jeśli i na tym szczeblu porozumienie nie będzie możliwe, sprawę przekazuje się do Grupy Standaryzacji NATO (AC/315) wraz z zaleceniem dokonania odpowiedniego zapisu.

Celem powyższych działań jest zapewnienie dla danej specjalności łatwo dostępnego słownika specjalistycznego, którego treść została uzgodniona przez większość państw członkowskich NATO, w tym przynajmniej przez jedno państwo anglojęzyczne (PA) i jedno francuskojęzyczne (PF). Niemniej żadna z powyższych procedur nie będzie mieć wpływu na wcześniej ustaloną nadrzędność AAP-6, jako podstawowego słownika NATO zawierającego terminy i definicje o znaczeniu wojskowym.

Należy zwrócić uwagę, że słownik specjalistyczny może powtarzać terminy i definicje zaczerpnięte z dowolnego uzgodnionego dokumentu NATO lub słownika międzynarodowego. Jeśli termin i jego definicja są zaczerpnięte z dokumentu źródłowego, muszą ściśle odpowiadać temu, co jest w nim zamieszczone. Odnośny dokument źródłowy należy podać po definicji w nawiasie, np. (AAP-6). Dopuszcza się stosowanie kilku definicji tego samego terminu: definicję ogólną zamieszczoną w AAP-6 oraz definicję bardziej szczegółową lub techniczną do użytku specjalistycznego.

Jeśli definicja terminu zamieszczonego w AAP-6 zostaje poszerzona lub poprawiona, termin ten i jego poprawiona definicja muszą być dopuszczone do stosowania przez Koordynatora Terminologii. W słowniku specjalistycznym należy zamieszczać zarówno definicję znajdującą się w AAP-6, w wersji nieskróconej łącznie z informacją źródłową ujętą w nawiasach i zamieszczoną po definicji, tzn. (AAP-6), jak i definicję poprawioną, którą powinien zazwyczaj poprzedzać odpowiedni kwalifikator, np. „W operacjach powietrznodesantowych, ...”.

Grupa specjalistyczna lub komitet sponsorujący wydawanie słownika specjalistycznego mają prawo dodawania nowych terminów i definicji, poprawiania już istniejących i usuwania zdezaktualizowanych. Można tego dokonywać przedstawiając propozycje wprowadzenia zmian danej grupie specjalistycznej lub komitetowi do uzgodnienia. Procedury dokonywania zmian są następujące<sup>40</sup>:

- Każdy członek danej grupy specjalistycznej lub komitetu ma prawo przedstawienia na piśmie propozycji zmian Sekretarzowi grupy lub komitetu.

---

<sup>40</sup> *Normalizacja w resorcie obrony narodowej*, (red.) M. Pławiak, BWSN, Warszawa 1999, s. 135.

- Sekretarz grupy lub komitetu przesyła pisemną propozycję zmian wszystkim delegacjom narodowym i uwzględnia ją w porządku obrad następnego posiedzenia.
- Propozycja jest dyskutowana na posiedzeniu grupy lub komitetu.
- Po uzgodnieniu, osoba odpowiedzialna za nadzorowanie prac nad słownikiem specjalistycznym wprowadza do niego zmiany, podejmując odpowiednie działania.
- Przyjęcie propozycji jest uważane za uzgodnione, jeśli uzyskała ona akceptację większości państw członkowskich NATO, w tym co najmniej jednego anglojęzycznego i jednego francuskojęzycznego. Propozycja terminologiczna jest odrzucana, jeśli grupa specjalistyczna lub przewodniczący komitetu stwierdzi, że nie uzyskała ona akceptacji większości państw członkowskich NATO, w tym co najmniej jednego anglojęzycznego i jednego francuskojęzycznego.
- Słownik specjalistyczny może być wydawany jako: cały STANAG lub jego część; jako rozdział lub aneks do istniejącego wydawnictwa NATO lub jako oddzielny słownik NATO wraz z krótkim wprowadzającym go do użytku STANAG-iem.
- W przypadkach, gdy dany słownik NATO wraz z wprowadzającym go STANAG-iem zostaje uznany za właściwy, forma tego STANAG-u jest ustalana w procedurach opracowywania, przygotowywania, wydawania i uaktualniania porozumień o standaryzacji (STANAG-ów) i wydawnictw NATO (APs) - (AAP-3)

- Po opublikowaniu lub zmianie słownika specjalistycznego zaleca się, aby w państwach członkowskich NATO dokonano jego porównania z innymi wydawnictwami NATO w celu zgłoszenia propozycji usunięcia z nich terminów i definicji, które mogą być w przyszłości umieszczone w słowniku specjalistycznym NATO dla danej specjalności.
- Osoba odpowiedzialna za nadzorowanie prac związanych z wydawaniem danego słownika specjalistycznego NATO jest również odpowiedzialna za powiadamianie Koordynatora Terminologii o wszelkich zmianach w tym słowniku w celu dokonania odpowiednich zmian w częściach 4 i 5 AAP-6.

Analiza ustaleń Sojuszu w badanej problematyce pozwala stwierdzić, że przed przedłożeniem propozycji zmian w częściach 2 i 3 należy postępować w następujący sposób:

- Poszukać podobnych terminów w AAP-6, po to by się upewnić, że przedstawiona propozycja nie będzie ich powieleniem lub zaprzeczeniem.
- Skonsultować z Koordynatorem Terminologii, czy podobne terminy lub ich synonimy nie są już opracowywane.
- Wyraźnie oznaczyć odpowiednim symbolem wszystkie terminy użyte w propozycji, które są już zamieszczone w AAP-6, albo są w trakcie opracowywania.
- Dokładnie zdefiniować termin po angielsku i francusku, używając zrozumiałego i zwięzłego języka. Definicja powinna być możliwie jak najkrótsza - nie może to jednak powodować zmiany jej sensu.

- Przy tłumaczeniu propozycji na język angielski i francuski systematycznie stosować odpowiedniki w drugim języku występujące w AAP-6.
- Podać wszechstronne uzasadnienie, dlaczego dany termin powinien być zamieszczony w AAP-6. I o ile jest to możliwe, uzasadnienie powinno zawierać również potwierdzenie, że nie istnieje odpowiednia definicja międzynarodowa, lub jeśli taka definicja istnieje, dlaczego nie można jej uważać za odpowiednią do stosowania w NATO.
- Proponowany termin powinien być podawany w liczbie pojedynczej o ile nie jest zwyczajowo używany w liczbie mnogiej. Jest to konieczne ze względu na wprowadzenie go do Słownika w właściwej kolejności alfabetycznej, szczególnie wtedy, jeśli termin ten składa się z więcej niż jednego słowa.
- Sprawdzić czy potrzebne jest stosowanie odnośników do innych terminów i definicji zawartych w Słowniku.
- Rozważyć ponownie, czy proponowana definicja ma zastosowanie w innych dziedzinach. Na przykład, czy termin związany z minowaniem morskim ma implikacje „lądowe”? Jeśli proponowany termin lub definicja mają szersze zastosowanie, powinny być przedstawione innym właściwym instytucjom do zaopiniowania zanim zostaną przedstawione Koordynatorowi Terminologii.
- Upewnić się, że w przypadku propozycji składanej przez dane państwo członkowskie została ona uzgodniona ze wszystkimi rodzajami sił zbrojnych i odpowiednimi instytucjami resortu obrony tego państwa, a w przypadku pro-

pozycji składanej przez agencję lub dowództwo NATO przez odpowiedni sztab.

Przedstawiona powyżej skomplikowana i obłożona wieloma warunkami procedura powstawania słownika w sposób szczególny podkreśla wagę i znaczenie AAP-6 w działalności bieżącej NATO.

Drugim wydawnictwem ściśle związanym ze słownikiem AAP-6 jest **Słownik skrótów używanych w dokumentach NATO - AAP-15**, który został opracowany przez Wojskową Agencję do Spraw Standaryzacji na prośbę narodów członkowskich oraz MNC, w czasie konferencji 1994 NATO Terminology Conference.

Podobnie jak AAP-6, AAP-15 został opublikowany w dwóch oficjalnych językach NATO, angielskim i francuskim i zawiera wykaz skrótów popularnie używanych w wydawnictwach i dokumentach NATO. Nie ma on jednak zastosowania praktycznego przy próbie standaryzacji skrótów mając na względzie różnice językowe i różnorodność znaczeń pewnych skrótów, szczególnie tych, które składają się z dwóch lub trzech liter. Co więcej, Porozumienie Standaryzacyjne STANAG 2066, ratyfikowane przez wszystkie kraje członkowskie NATO stanowi, że **skrótów nie są zwyczajowo stosowane w korespondencji wojskowej**, lecz jeśli stosowany jest skrót, **to słowa skracane powinny być napisane w pełnym brzmieniu przy pierwszym ich pojawieniu się w tekście**, a po nich ma występować skrót zawarty w nawiasach.

Analogicznie jak w przypadku AAP-6, tak i w tym wypadku istnieją zasady dotyczące opracowywania AAP-15. Do podstawowych z nich należy:

- słownik zawiera oficjalnie zatwierdzone skrót, które są przygotowane na podstawie wydawnictw/dokumentów

NATO o możliwie dużym zasięgu, a w szczególności w oparciu o AAP-6;

- do słownika zostają włączone jedynie skróty aktualnie stosowane w NATO, z uwzględnieniem tych, które dotyczą poprzednich struktur dowódczych, i które zawarto w tym wydaniu, w celu ułatwienia wzajemnego ich odniesienia;
- skróty jednostek i miar oraz skróty narodowe generalnie się wyłącza, za wyjątkiem tych, które są często stosowane w wydawnictwach i dokumentach NATO;
- pododdziały i służby wewnętrzne uwzględnia się tylko w takim zakresie, który będzie zrozumiały w szerszym użyciu;
- tam gdzie tylko jest to możliwe, i gdzie skróty mają różne znaczenie, dąży się do pozostawienia tylko jednego ich znaczenia;
- skróty tajne wyłącza się w celu ułatwienia dystrybucji i wykorzystania dokumentu;
- źródła odniesienia - wydawnictwa i dokumenty NATO, które zostały wykorzystane zostają umieszczone w wykazie na końcu słownika. Należy jednak zaznaczyć, że generalną zasadą jest wykorzystanie AAP-6, jako podstawowego źródła zawierającego definicje skrótów, a pisownia jest określana w oparciu o Consise Oxford Dictionary oraz Le Petit Robert;
- dodane skróty wzbogacane są o informacje o źródle (-dłach) pochodzenia;
- skróty są oznaczane w następujący sposób:
  - = tak samo jak w poprzednim wydaniu;
  - + nowy skrót w obecnym wydaniu;

- \* zmiana w stosunku do poprzedniego wydania;
- znaczenie skrótu podawane jest w języku oryginalnym, angielskim lub francuskim, po którym występuje jego tłumaczenie. Jeśli zaakceptowany skrót występuje w innym języku, to przedstawiony jest on w nawiasie / / na końcu tłumaczenia oraz jest opatrzony odsyłaczem.

Opracowane i systematycznie uaktualniane w NATO słowniki AAP-6 i AAP-15, trafiają do państw członkowskich Sojuszu. Następnie są tłumaczone na język narodowy i opiniowane przez odpowiednie instytucje. Po czynnościach związanych z normalizacją dokumenty te trafiają do użytkowników. W Siłach Zbrojnych RP problematyką związaną z terminologią wojskową zajmuje się m.in. *Wojskowa Komisja Normalizacyjna* oraz *Rada do Spraw Terminologii Wojskowej*.

Potrzebę publikacji wyżej scharakteryzowanych słowników potwierdza dokonujący się w SZ RP proces standaryzacji dokumentów doktrynalnych. Obserwacja tego zjawiska potwierdza, że znajomość terminów i jednakowa ich interpretacja we wszystkich zespołach odpowiedzialnych za przeprowadzenie standaryzacji jest koniecznym warunkiem prawidłowego przebiegu tego procesu.

Dotychczasowe rozważania pozwalają stwierdzić, że słowniki AAP-6 i AAP-15 są podstawowymi dokumentami regulującymi aspekty terminologiczne w Sojuszu. Jednak obok nich występują także dokumenty doktrynalne, które są wykorzystywane podczas kształcenia w szkolnictwie wojskowym, w uczelniach i centrach szkolenia; w szkoleniu dowództw i wojsk; w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działań bojowych oraz w wykonywaniu zadań zabezpieczenia logistycznego procesu szkolenia i prowadzenia

działań. Dokumenty te odgrywają także znaczącą rolę w poznawaniu, interpretowaniu i właściwym stosowaniu pojęć i skrótów.

Dokumenty te zostały podzielone na następujące rodzaje:

- dokument zasadniczy AJP-01;
- dokumenty kluczowe (od AJP-1 do AJP-9);
- dokumenty wspomagające – będące rozwinięciem (rozszerzeniem) odpowiednich tematycznie dokumentów kluczowych;
- dokumenty uzupełniające – będące publikacjami o szczegółowym charakterze, w których umieszcza się np.: specjalistyczne procedury, charakterystyki uzbrojenia i wyposażenia itp.

Obserwacja przemian terminologicznych i standaryzacyjnych pozwala stwierdzić, że w SZ RP opracowywane są przez SG WP i dowództwa RSZ publikacje, które odpowiadają wzorcowi Agencji Standaryzacyjnej NATO i spełniają wszelkie wymogi terminologiczne. Pierwszym z nich, podstawowym jest „Doktryna Narodowa – Operacje Połączone OP/01”, która odpowiada dokumentowi zasadniczemu Sojuszu AJP-01. Trwają także prace nad dokumentami kluczowymi w oparciu o AJP-3.2. w Wojskach Lądowych; AJP-3.3. w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej oraz AJP 3.1. w Marynarce Wojennej.

Należy zakładać, że w niedługim czasie ukąą się kolejne z dokumentów, które przyczynią się do uporządkowania terminologii w różnych obszarach działania sił zbrojnych, wpłyną na poprawę ich stosowania i ułatwią komunikowanie się polskich żołnierzy w trakcie wspólnych działań z innymi państwami Sojuszu.

### 3.5. Terminologia stosowana w standaryzacji

Bardzo ważnym zagadnieniem jest stosowanie terminologii wojskowej, która jest wyjątkowo specyficzna, kierowana do określonego kręgu odbiorców, zwłaszcza przy przekładach na język polski postanowień zawartych w dokumentach standaryzacyjnych NATO. Konieczne, a wręcz niezbędne, stało się ustalenie polskich odpowiedników pojęć i definicji dotyczących standaryzacji. Tam, gdzie nie ma pewności, co do zastosowanego odpowiednika polskiego, (dotyczy to większości definicji) należy się posługiwać ich interpretacją przyjętą przez państwa NATO i wg prawa obowiązującego w Unii Europejskiej.

Podstawowe i najczęściej spotykane terminy normalizacyjne, to:

- **notyfikacja** - oznacza zobowiązanie się do wstrzymania prac normalizacyjnych w zakresie objętym programami prac realizowanymi w NATO;
- **ratyfikacja** - oznacza zobowiązanie się do przestrzegania postanowień zawartych w dokumencie NATO;
- **harmonizacja** - oznacza zapewnienie spójności norm krajowych z treścią dokumentu NATO;
- **implementacja** - oznacza wypełnienie zobowiązań wynikających z dokumentu NATO wg przyjętych kryteriów zgodności;
- **kompatybilność** (ang. *compatibility*) jest to możliwość istnienia lub funkcjonowania w tym samym systemie lub środowisku, bez wzajemnego negatywnego oddziaływania, dwu lub więcej obiektów lub składowych wyposażenia lub materiału;

- **interoperacyjność** (ang. *interoperability*) jest to zdolność systemów, jednostek lub wojsk do świadczenia usług i do przyjmowania usług od innych systemów, jednostek lub wojsk oraz wykorzystania w ten sposób wymienianych usług dla skutecznego, wspólnego działania;
- **wzajemna zamienialność** (ang. *interchangeability*) jest warunkiem, który spełniony jest wtedy, gdy dwa lub więcej obiekty mają takie charakterystyki fizyczne i funkcjonalne, że są równoważne w działaniu, mają jednakową trwałość i mogą być wzajemnie zamieniane bez zmian swych własności lub bez uzupełnienia dodatkowymi obiektami, poza dostrojeniem oraz bez specjalnej selekcji w celu dopasowania i działania;
- **jednolitość** (ang. *commonality*) jest stanem osiąganym, gdy grupy osób, organizacji lub państw posługują się wspólnymi doktrynami, procedurami lub wyposażeniem;
- **konsens** - ogólne porozumienie charakteryzujące się brakiem zasadniczego sprzeciwu znaczącej części zainteresowanych w odniesieniu do istotnych zagadnień, osiągnięte w procesie rozpatrywania poglądów wszystkich zainteresowanych stron i zbliżenia przeciwstawnych stanowisk. Konsens nie musi oznaczać jednomyślności;
- **reguły prac normalizacyjnych** - szczegółowe zasady i sposoby postępowania podczas prowadzenia prac normalizacyjnych;
- **norma własna** - norma krajowa (resortowa), której podstawą są propozycje krajowych (resortowych) prac normalizacyjnych oraz opracowania krajowe (resortowe) ta-

kie jak specyfikacje, wyniki prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych oraz normy;

- **prace normalizacyjne** - prace związane z programowaniem, planowaniem oraz opracowywaniem, opiniowaniem, uzgadnianiem norm i ich zmian (*wg ustawy o normalizacji z dnia 3 kwietnia 1993 r. z późn. zm*);
- **metodyki prac normalizacyjnych** - zbiór zasad dotyczących realizacji określonej pracy normalizacyjnej lub zbiór zasad postępowania prowadzącego do określonego celu normalizacyjnego;
- **standardy operacyjne**, które oddziałują na przyszłą lub bieżącą wojskową praktykę, procedurę lub format. Mogą być stosowane między innymi przy tworzeniu koncepcji, doktryn, taktyk, technik, logistyki, szkoleń, organizacji, meldunków, formularzy, map, schematów itp.;
- **standardy materiałowe**, które oddziałują na własności przyszłego lub aktualnie użytkowanego materiału. Mogą obejmować zarówno kody procedur produkcyjnych, jak też specyfikacje materiałowe. Pojęcie materiał obejmuje kompletne systemy (włącznie z systemami uzbrojenia i wspomagającymi systemami dowodzenia, kierowania i łączności), podsystemy, zespoły, elementy, części zamienne i materiały, a także środki masowego zużycia (włącznie z amunicją, zapasami paliwa, materiałami i częściami jednorazowego użytku);
- **standardy administracyjne**, dotyczące przede wszystkim terminologii mającej zastosowanie operacyjne, jak i materiałowe. Kategoria ta obejmuje także standardy, które wspomagają administrację sojuszu w dziedzinach

nie związanych bezpośrednio z zastosowaniami wojskowymi (np. sprawozdawczość lub statystyka ekonomiczna itp.).

Powyższe definicje przyjęto zgodnie z ustaleniami NATO i w zgodności z postanowieniami prawa Unii Europejskiej.

W niniejszym opracowaniu pojęcie *standaryzacja* użyto jako równoznaczne ze stosowanym w Polsce określeniem *normalizacja*.

## Zakończenie

Termin kultura organizacji wprowadzony został do teorii oraz praktyki zarządzania, aby opisać szereg zjawisk zachodzących w organizacjach. Dotyczą one procesów, których nie dało się odnieść, sklasyfikować oraz opisać za pomocą klasycznych szkół teorii zarządzania. Dostrzeżono, iż nie da się ująć w dotychczasowe schematy wszystkich tych aspektów, które wychodzą poza dotychczasowe ramy planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania procesów koncepcyjnych i wytwórczych.

Dostrzegając specyficzne sposoby organizowania i funkcjonowania firm zaczęto identyfikować poszczególne przejawy zjawisk nazwanych kulturą organizacji. Ogromny nacisk położono na opisanie wpływu przyjmowanych w organizacji wartości, postępowania jej członków, sposób ich bycia oraz inne materialne i niematerialne elementy kultury. Często dawano za przykład te firmy, w których identyfikowano silne i powszechnie uznawane kultury. Różnie jednak interpretowano działania firm oraz przyjmowane w nich wzorce.

Jednym z ważniejszych wniosków dotyczących kreowania kultury jest stwierdzenie, że organizacja posiada taką kulturę, jaką sobie ukształtowała. Czasami można wręcz stwierdzić, że ma taką kulturę, na jaką zasługuje.

Kształtowanie kultury organizacji rozpoczyna się już od pierwszego dnia jej funkcjonowania. Przystawiane są lub budowane od podstaw lub kultywowane wzorce zachowań, normy postępowania, identyfikowane tradycje oraz określone wartości. Jako konkluzję identyfikowania kultury organizacji można stwierdzić, iż jest ona:

- niewidzialnym łańcuchem zasad i reguł;
- łącznikiem pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością;
- drogowskazem i przewodnikiem zachowań w organizacji;
- motywatorem determinującym zaangażowanie w osiąganiu celów organizacji;
- zbiorem wartości i tradycji, których egzemplifikacją są rytuały, ceremonie, zwyczaje;
- akceptowanych i stosowane przez członków organizacji wzorców zachowań oraz zasad.

Szczególną rolę odgrywają zagadnienia wielokulturowości w organizacjach wojskowych. Z jednej strony wojsko jako instytucja posiada dość silną kulturę, jednak każdy z jej elementów w postaci instytucji lub jednostki wojskowej jest w znacznej części autonomicznym elementem kreującym własną kulturę organizacji. Oczywiście czerpie z niej część z przyjętych formalnie i nieformalnie wzorców. Zapisy ceremoniału oraz regulaminów regulują wręcz normatywnie pewne przejawy kultury organizacji wojskowej. Pozostaje jednak w tym zakresie olbrzymia sfera do zagospodarowania. Może być ona w znacznej mierze wypełniona elementami komunikowania, które decydują w wojsku o istocie wszelkich procesów informacyjnych.

Wielokulturowość w siłach zbrojnych naszego państwa zaczęła nabierać szczególnego znaczenia po przystąpieniu do politycznych i wojskowych struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego. Zdeeterminowane to zostało oddelegowaniem przedstawicieli SZ RP do działania w ramach instytucji i dowództw NATO oraz tworzenia struktur wielonarodowych.

Wymagania w zakresie komunikowania wielokulturowego stwarzają dla każdej nacji wiele wyzwań. Jednym z pierwszoplanowych jest włączenie się w wymianę informacji za pomocą kodu (języka) uznanego na uniwersalny. Wymaga to nauki języka obcego, zazwyczaj angielskiego, oraz opanowania złożonej terminologii. Jak każdy język specjalistyczny, także język wojskowy posiada terminologię wynikającą ze specyfiki wojska, jego zadań, posiadanego wyposażenia oraz szeregu innych czynników. Przebrnięcie tej pierwszej, w wielu przypadkach najtrudniejszej przeszkody, stwarza przesłanki na włączenie się w nurt tworzenia wielokulturowego tworzenia organizacji.

W odniesieniu do terminologii zwrócić należy uwagę na wzajemne przenikanie się terminów języka narodowego z terminami obcymi. Panuje szereg opinii, iż duże zagęszczenie wyrazów obcych w najważniejszej warstwie leksykalnej danego stylu specjalistycznego (wojskowego, naukowego, zawodowego itp.), jaką jest terminologia, da się łatwo uzasadnić. Jednak wielu specjalistów jest przeciwnych wprowadzaniu terminów obcych do języka narodowego.

Na gruncie ściśle językowym nie sposób jednoznacznie rozstrzygnąć, jakie terminy lepiej pełnią swoje funkcje terminologiczne: rodzime czy zapożyczone. W konkretnych wypadkach, zależnie od różnych warunków i okoliczności lepszy, tzn. lepiej uzasadniony pod względem funkcjonalnym może się okazać bądź termin rodzimy, bądź obcego pochodzenia. Zależy to od wielu czynników. Natomiast niepodobna generalnie stwierdzić wyższości (lub niższości) terminów pierwszego lub drugiego typu.

Ważną rolę w kreowaniu komunikacji wielokulturowej odgrywa poznanie istoty i roli kultury w funkcjonowaniu organizacji.

Jednocześnie bardzo ważnym jest określenie, jakiego typu kultura jest oczekiwana, możliwa do zastosowania oraz czy sprawdzi się w organizacji. Oczywiście nie można z całą pewnością przewidzieć wszystkich skutków podjętych w tym zakresie działań. Zwrócić jednak należy uwagę na fakt, iż jednym z pierwszych symptomów świadczących o możliwości osiągnięcia sukcesu przez daną organizację jest przyjęcie, zaakceptowanie oraz utożsamianie się członków organizacji z poszczególnymi przejawami kultury danej organizacji.

Aby to osiągnąć należy przeprowadzić w organizacji szereg działań i zabiegów, zmierzających do wykreowania wartości, postaw, standardów komunikowania oraz innych elementów kultury.

## BIBLIOGRAFIA

1. *AAP-6 (U) Glossary of Terms and Definitions*, NSA, 1992.
2. *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, NSA, 2000.
3. *ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine*. NAS, 1999.
4. Bajerowa I., *Językoznawca wobec tzw. zasad słowotwórstwa technicznego*, „Poradnik językowy” nr 3, 1973.
5. Bańkowski A., *Etymologiczny słownik języka polskiego*, Warszawa 2000.
6. Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. II, Warszawa 1957.
7. Buttler D., Kurkowska H., Satkiewicz H., *Kultura języka polskiego*, Warszawa 1971.
8. Doroszewski W., (red.): *Słownik języka polskiego*. Warszawa 1967.
9. Doroszewski W., *Kryteria poprawności językowej*, Warszawa 1950.
10. *FM 101-5-1 Operational Terms and Graphics*, Washington 1997.
11. Gajda S. *Współczesna polszczyzna naukowa. Język czy żargon?*. Opole 1990.
12. Kaczmarek J., *Terminologia wojskowa*. Warszawa 1989.
13. *Kategorie sztuki wojennej*. (red.) A. Tomaszewski, Warszawa 1996.
14. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa 2001.
15. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.

16. Kurkowska H., Skorupka S., *Stylistyka polska. Zarys*, Warszawa 1959.
17. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979.
18. Marciniak St., *Język wojskowy*, Warszawa 1987.
19. Markowski A., *Językoznawca radzi*, Warszawa 1980.
20. Mazur M., *Terminologia naukowa*, Warszawa 1961.
21. Mazurkiewicz J., *Leksykon łączności wojskowej*, Warszawa 1996.
22. *Metodyka opracowywania terminów wojskowych*, Warszawa 1990.
23. Mielczarek A., *Z zagadnień słownictwa wojskowego*, Warszawa 1976.
24. Murdoch A., *Zarządzanie międzykulturowe*, SGH, Warszawa 2003.
25. *Normalizacja w resorcie obrony narodowej*, (red.) M. Pławiak, Warszawa 1999.
26. Nowicki W., *Podstawy terminologii*. Wrocław 1986.
27. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
28. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1998.
29. Stoberski Z., *Międzynarodowa terminologia naukowa*, Warszawa 1982.
30. Strzoda M., Prusiński N.; *System dowodzenia. Terminologia. Część I*, Warszawa 2002.
31. *Terminoznawstwo wojskowe*, Warszawa 1989.
32. *Wybrane terminy z zakresu zarządzania i dowodzenia*, (red.) M. Strzoda, Warszawa 2003.

### DEFINICJE KULTURY ORGANIZACJI

**Kultura organizacji** jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach.

E. Jacques opis w *L. Zbiegień-Maciąg – Kultura ...*

**Kultura** jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy się stosują, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność.

*Przeгляд organizacji nr 1, 1999.*

**Kultura organizacji** polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm.

R. Deshapande, R. Parasurman, *Organizacja i Kierownictwo nr 6, 1987.*

**Kultura organizacji** to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system,

tn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać.

H. Schenplein, *Organizacja i Kierownictwo* nr 7/8, 1988.

Pojęcie **kultury** obejmuje mnóstwo niepisanych reguł istniejących w organizacji, a charakteryzujących sposób współpracy zatrudnionych ludzi. Te reguły opierają się na podstawowych wartościach przedsiębiorstwa, wyznaczonych, kultywowanych, chronionych przez kadrę kierowniczą.

W. Borkel *Organizacja i Kierowanie* nr 3, 1987.

**Kulturę** możemy definiować jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie, dotyczące tego jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani.

L. W. Rue, P. G. Holland, *opis w L. Zbiegień-Maciąg – Kultura ...*

**Kultura organizacji** to współistnienie myślącego członka organizacji i postępującego w sposób akceptowany i zrozumiały dla innych oraz czynników, dzięki którym owo myślenie i postępowanie jest wyzwalone i przekwazywane.

A. Frank, J. Brownell, *opis w L. Zbiegień-Maciąg – Kultura ...*

**Kultura organizacyjna** stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur.

L. J. Mullins, *opis w L. Zbiegień-Maciąg – Kultura ...*

**Kultura organizacyjna** obejmowała by zatem podzielone zbiorowisko w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, system wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.

K. Konecki, *Kultura organizacyjna*, Studia socjologiczne nr 3-4, 1974.

**Kultura organizacji** to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów.

E. H. Schein, *opis w L. Zbiegień-Maciąg – Kultura ...*

